



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Handreichung für ausbildende Fachkräfte



BILDUNG



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Handreichung für ausbildende Fachkräfte

BILDUNG

Grußwort



Qualität in der Bildung hängt wesentlich von der Qualifikation der Lehrenden ab. Das gilt für Schulen und Hochschulen genauso wie für die berufliche Bildung. Prägend für die jungen Menschen und maßgeblich für den Ausbildungserfolg ist, wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Betrieben mit den Auszubildenden umgehen. Haben sie „einen Draht zueinander“, sprechen sie die „gleiche Sprache“?

In der beruflichen Bildung geht es neben der fachlichen Qualifizierung auch darum, im Rahmen der praktischen Tätigkeit Lern- und Sozialisationsprozesse zu fördern.

Auszubildende sollen so eine Grundlage erhalten, auf der sie im Laufe des späteren Berufslebens aufbauen können, um sich für das Lernen im Lebenslauf zu verwirklichen.

Diese Broschüre soll den Fachkräften, die mit der Ausbildung junger Menschen betraut sind, Hinweise und Impulse für den Umgang mit Jugendlichen geben und Lehrprozesse erleichtern. Ausbilden ist kein einseitiger Prozess, der nur der Qualifizierung der jungen Menschen dient. Auch diejenigen, die in unterschiedlicher Form in der Kompetenzvermittlung tätig sind, profitieren davon. Ausbilden dient auch der eigenen Berufs- und Persönlichkeitsentwicklung.



Prof. Dr. Johanna Wanka

Bundesministerium für Bildung und Forschung

Vorbemerkung

Für wen ist diese Handreichung gedacht?

Die Handreichung richtet sich an alle Personen (vorrangig in Betrieben, aber auch in außerbetrieblichen Ausbildungsstätten), die mit der Ausbildung bzw. Anleitung von Auszubildenden befasst sind, dies aber nicht hauptberuflich, sondern zusätzlich zu ihrer „eigentlichen“ Arbeit tun. In der Regel verfügen sie über einen beruflichen Abschluss und mehrjährige Berufserfahrung, aber über keine berufspädagogische Qualifikation, z.B. einen Abschluss nach AEVO, oder ihre entsprechende Weiterbildung liegt lange zurück.

Was soll mit dieser Handreichung erreicht werden?

Die Handreichung soll solche „ausbildenden Fachkräfte“ dabei unterstützen, ihre Ausbildungsaufgaben leichter und besser zu bewältigen. Sie soll Anregungen geben, wie auch schwierige Situationen zu meistern sind. Vor allem soll sie helfen, die Arbeit mit den Auszubildenden so anzugehen, dass sie nicht als Belastung empfunden wird, sondern als Bereicherung der eigenen Tätigkeit. Die Handreichung kann und will eine berufspädagogische Weiterbildung, wie sie z.B. im Rahmen von Lehrgängen auf eine Prüfung nach AEVO vermittelt wird, nicht ersetzen. Es wäre aber erfreulich, wenn sich einzelne nebenberufliche Ausbilderinnen und Ausbilder dazu veranlasst sehen, sich über Ausbildungsfragen weiter zu informieren oder sich zu einer entsprechenden Fortbildung zu entschließen.

Wie ist die Handreichung aufgebaut?

Die Handreichung umfasst sechs Kapitel. Jedes einzelne ist ähnlich aufgebaut. Am Anfang stehen Abbildungen, die typische Situationen aus dem Ausbildungsalltag veranschaulichen. Es folgt eine Auflistung von Fragen, die sich aus den abgebildeten Situationen ergeben (können). Auf diese Fragen geben (zumindest zum Teil) die Informationen Antwort, die im nächsten Abschnitt geliefert werden. Am Ende eines jeden Kapitels werden Hinweise und Anregungen gegeben – in Form von Checklisten, Regeln, Leitfäden und Verweisen auf weiterführende Literatur oder Internetseiten.

Wie kann die Handreichung genutzt werden?

Man kann sie von vorne bis zum Ende durchlesen. Man kann darin blättern und weiterlesen, wenn man auf etwas Interessantes stößt. Man kann aber auch gezielt nach bestimmten Themen oder Fragestellungen suchen – dazu gibt es am Ende ein Stichwortverzeichnis.

Inhalt

1 Meine Rolle als ausbildende Fachkraft:	
Was sind meine Aufgaben im Rahmen der betrieblichen Ausbildung?	
Wofür bin ich verantwortlich und wofür nicht?	8
2 Das Jugendalter:	
Was kann ich von einem jungen Menschen in der Ausbildung erwarten?	
Was überfordert ihn? Wie kann ich ihn in seiner Entwicklung unterstützen?	18
3 Motivation:	
Was kann ich tun, wenn meine Auszubildenden nicht mehr motiviert sind, ihre Arbeit zu tun, keine Lust mehr haben, etwas zu lernen?	26
4 Ausbildungsinhalte und Methoden:	
Was muss ich meinem bzw. meiner Auszubildenden beibringen?	
Und wie gehe ich am besten vor?	40
5 Konflikte:	
Wie kommt es zu Konflikten? Wie kann ich Konflikte vermeiden oder zu einem guten Ende führen?	60
6 Feedback:	
Wie oft, wozu und wie rede ich am besten mit meinen Auszubildenden?	66
Nachwort der Verfasser und Projektverantwortlichen.....	73
Quellen und weiterführende Literatur.....	74



Was erwartet die Ausbildungsleitung von mir?
 Was erwarten meine Vorgesetzten von mir?
 Was erwarten die Kunden?
 Was erwarten die Auszubildenden?

Wie beschäftige ich die Auszubildenden sinnvoll?
 Was muss und was kann ich ihnen beibringen?
 Und wie mache ich das?



Was kann ich von meinen Vorgesetzten verlangen?
 Welche Unterstützung sollte die Ausbildungsleitung leisten? Wofür bin ich nicht zuständig?



Meine Rolle als ausbildende Fachkraft: Was sind meine Aufgaben im Rahmen der betrieblichen Ausbildung? Wofür bin ich verantwortlich und wofür nicht?

Ihre Aufgaben als ausbildende Fachkraft

Sie sind als ausbildende Fachkraft mit unterschiedlichen Anforderungen konfrontiert, die vielfach – im Vergleich zu Ihren eigentlichen Arbeitsaufgaben und Ihrer betrieblichen Stellung – neu und ungewohnt für Sie sind.

Von Ihnen wird jetzt erwartet, dass Sie Ihren Auszubildenden wesentliche berufliche Kenntnisse und Fertigkeiten vermitteln, und Sie sollen ihnen ausreichend Gelegenheit bieten, erste Berufserfahrung zu sammeln. Insofern übernehmen Sie wichtige Aufgaben eines Ausbilders bzw. einer Ausbilderin.

Ausbilder/Ausbilderin

Ihr Verhältnis zu den Auszubildenden ist ein anderes als zu Ihren Kollegen und Kolleginnen. Sie dürfen und sollen ihnen Lern- und Arbeitsaufgaben zuweisen und müssen deren Ausführung kontrollieren und bewerten. Sie tragen damit in gewisser Weise Führungsverantwortung, Sie übernehmen Vorgesetztenfunktionen.

Vorgesetzter/Vorgesetzte

Ihnen kommen aber auch zwangsläufig erzieherische Aufgaben zu. Sie haben mit darauf zu achten, dass die Jugendlichen sich an die Regeln des Zusammenarbeitens und Zusammenlebens im Betrieb halten: dass sie z.B. pünktlich und zuverlässig sind, dass sie sich Vorgesetzten, Kollegen und Kolleginnen und der Kundschaft gegenüber freundlich und angemessen verhalten. Sie sind vor allem auch dann gefordert, wenn die Jugendlichen sich im Laufe ihrer Ausbildung verändern – vielleicht weniger moti-

Erzieher/Erzieherin

viert sind als zu Beginn, sich überfordert oder unterfordert fühlen oder offensichtlich ganz andere Interessen haben, als sich um den eigenen Lernfortschritt zu bemühen.

Kollege/Kollegin

Zugleich sind Sie in verschiedener Hinsicht auch Kollege/Kollegin gegenüber den Auszubildenden. Sie arbeiten an einer gemeinsam zu erbringenden Leistung und unterstützen sich gegenseitig. Beide haben Interesse daran, gut miteinander auszukommen und Konflikte zu vermeiden. Ihnen sollte also daran gelegen sein, den jungen Menschen ernst zu nehmen, über alles Wichtige auf dem Laufenden zu halten und in Ihre Entscheidungen mit einzubeziehen.

Fachkraft

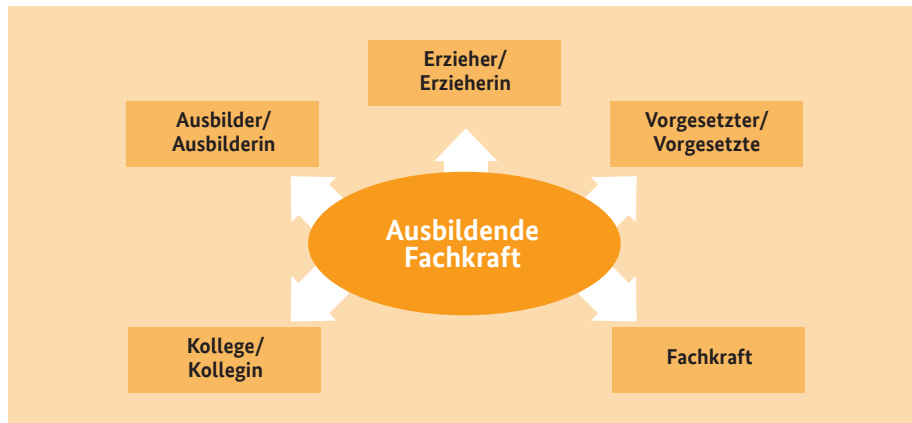
Und schließlich: Als ausbildende Fachkraft wird im Vordergrund Ihrer Tätigkeit immer noch Ihre „normale Arbeit“ stehen. In einem Betrieb, der Wert auf eine gute Ausbildung legt, wird man Verständnis für Ihre zusätzlichen Aufgaben haben und Ihnen die dafür notwendige Arbeitszeit (zumindest zum Teil) anrechnen. Aber Ihre Vorgesetzten erwarten weiterhin, dass Sie täglich ein bestimmtes Arbeitspensum leisten. Und auch Ihre Kolleginnen und Kollegen gehen davon aus, dass Sie weitgehend wie bisher „mitarbeiten“.

Rollenkonflikte

Aufgrund dieser unterschiedlichen Rollen, die Sie „spielen“, und der damit verbundenen vielfältigen, zum Teil auch widersprüchlichen Anforderungen, die an Sie gestellt werden, kann es zu Konflikten kommen.

So mag ein kumpelhafter Umgangston im Arbeitsalltag durchaus angemessen sein, er passt aber weniger, wenn es um eine objektive Beurteilung der Leistung geht oder wenn das Verhalten der Auszubildenden Anlass zur Kritik bietet.

Als in gewisser Weise „Elternersatz“ im Betrieb bringen Sie vielleicht Verständnis für die Anpassungsschwierigkeiten des jungen Menschen auf und versuchen ihn einfühlsam und vor allem als gutes Vorbild an die im Betrieb geltenden Normen heranzuführen. Als „Vorgesetzte(r)“ haben Sie aber in der Regel strikt auf die Einhaltung der Regeln zu achten.



Wenn der Arbeitsanfall hoch ist, kann es verlockend sein, die Auszubildenden über längere Zeit mit einfachen Hilfs- und Routinearbeiten zu beschäftigen, um Sie und Ihre Kollegen und Kolleginnen zu entlasten. Oder Sie finden neben den Arbeiten, die Sie selbst erledigen müssen, kaum Zeit, sich dem Ihnen anvertrauten Auszubildenden zu widmen und ihm etwas ausführlicher zu erklären. Dann leidet unter Umständen die Qualität der Ausbildung, für die Sie eben auch verantwortlich sind.

Nicht für alle solchen möglichen Konflikte gibt es einfache Patentrezepte. Jeder muss hier für sich abwägen und entscheiden, welches Verhalten für den Betrieb und die Auszubildenden in der jeweiligen Situation das richtige ist. Und vor allem geht es auch darum, dass Sie für sich den richtigen Weg finden: Welches Verhalten entspricht Ihrer Persönlichkeit? Wie vermeiden Sie Überlastung und Überforderung?

Nicht zuletzt kommt es darauf an, dass Sie Verständnis und Unterstützung für Ihre anspruchsvolle Aufgabe im Betrieb – und das heißt bei der Geschäftsführung, den Vorgesetzten und den Kollegen und Kolleginnen – finden. Es gibt Grenzen Ihrer Zuständigkeit und Verantwortung.



Ein Beispiel aus dem Ausbildungsalltag

Herr A ist seit mehreren Jahren in einer großen Spedition beschäftigt. Da er sich auch für Fragen der Ausbildung interessiert, ist er gerne auf den Vorschlag seines Chefs eingegangen, innerhalb der nächsten 10 Wochen dem Auszubildenden B wesentliche Inhalte seines Fachbereichs zu vermitteln. B möchte sich zum Kaufmann für Spedition und Logistikdienstleistung ausbilden lassen. In den ersten beiden Wochen zeigt sich B sehr aufgeschlossen und interessiert.

In der folgenden Woche stellt Herr A jedoch fest, dass B einen niedergeschlagenen Eindruck macht. Er spricht weniger, ist öfters in Gedanken versunken und wirkt demotiviert. Da sich die Situation in den nächsten beiden Tagen kaum ändert, entschließt sich Herr A dazu, B darauf anzusprechen. B wiegelt aber ab und sagt, dass es keinerlei Probleme gebe. Herr A belässt es zunächst dabei. Allerdings ist B auch in den folgenden Tagen in sich gekehrt und wirkt sehr unkonzentriert. Seine Lernleistungen sind sehr unbefriedigend, sodass Herr A einen neuen Versuch unternimmt herauszufinden, was der Grund für das veränderte Verhalten von B sein könnte. Erst nach mehrmaligem Nachfragen erfährt er dann, dass B einen Unfall mit dem Auto seines Vaters hatte, den er verschuldet hatte und bei dem ein großer Schaden entstanden war.

Der Vater wolle ihm das Auto nicht mehr geben. Nun müsse er jeden Tag den Bus nehmen, mit der Folge, dass er mehr als eine Stunde früher aufstehen müsse, da die Firma ja ihren Sitz außerhalb der Stadt im Gewerbegebiet habe. Der Weg zur Firma sei auch deshalb aufwendig, weil er zweimal umsteigen müsse und die Anschlüsse ziemlich knapp seien. Herr A versucht B deutlich zu machen, dass er aus der Situation lernen und die neue Herausforderung annehmen müsse. Die Ermunterung von A führt jedoch zu keiner Besserung. A ist nun ernsthaft besorgt und befürchtet, dass B seine Ausbildung abbrechen könnte. A fasst daher den Entschluss, den Filialleiter aufzusuchen, der auch für das gesamte Ausbildungsgeschehen im Betrieb verantwortlich ist. Er schildert ihm die Situation und bittet ihn, mit B zu sprechen und auf eine Lösung hinzuwirken.

Wichtige Aufgaben der ausbildenden Fachkraft im Überblick

Organisation der Ausbildung	
Thema	Aufgaben und Grenzen der Verantwortung
Ausbildungsnachweis	Die Auszubildenden sind verpflichtet in einem Ausbildungsnachweis (früher „Berichtsheft“) den Verlauf ihrer Ausbildung zu dokumentieren. Letztlich verantwortlich für die ordnungsgemäße Führung des Ausbildungsnachweises ist der Ausbildende/verantwortliche Ausbilder. Sie als ausbildende Fachkräfte sollten aber die Einträge in den Ausbildungsnachweis regelmäßig mit Ihren Auszubildenden besprechen. (Kap. 6 Feedback)
Arbeitsplatz	Der Ausbildende/verantwortliche Ausbilder ist dafür verantwortlich, dass den Auszubildenden ein Arbeitsplatz und alle Arbeitsmittel zur Verfügung stehen, die für eine ordnungsgemäße Ausbildung notwendig sind. Allerdings sollten Sie, bevor die/der Auszubildende die Arbeit in Ihrem Zuständigkeitsbereich antritt, den Zustand des Arbeitsplatzes kontrollieren: Ist er sauber/aufgeräumt? Stehen die wesentlichen Arbeitsmittel und Materialien zur Verfügung?
Betrieb	Der Ausbildende/verantwortliche Ausbilder bestimmt, zu welchem Zeitpunkt und wie lange die Auszubildenden in den einzelnen Abteilungen des Betriebes verbleiben und welches die zentralen Inhalte dieser Ausbildungsabschnitte sind. Die Ausbildungsleitung ist auch dafür zuständig, die Personen auszuwählen, die die Auszubildenden in der Praxis anleiten. Sie selbst sollten Ihren Auszubildenden die Bedeutung Ihrer Abteilung/Ihres Arbeitsbereiches für den Gesamtbetrieb verdeutlichen: Was sind die wichtigsten Aufgaben? Mit welchen anderen Stellen im Betrieb arbeitet man in welcher Form zusammen? Welche Kontakte nach außen (Kunden, Außendienst, Niederlassungen/Filialen, Geschäftspartner usw.) hat man? (Kap. 3 Motivation, Kap. 4 Ausbildungsinhalte und Methoden)

Durchführung der Ausbildung	
Thema	Aufgaben und Grenzen der Verantwortung
Fachliche Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten	Der verantwortliche Ausbilder hat dafür zu sorgen, dass die Auszubildenden alles erlernen, was nach der Ausbildungsordnung für den jeweiligen Beruf vorgesehen ist. Er ist letztlich auch für den Ausbildungserfolg verantwortlich. Sie sind vorrangig für die Vermittlung der Inhalte zuständig, die unmittelbar mit Ihrem Arbeitsplatz zu tun haben. Im Wesentlichen sollen also die Auszubildenden das bei Ihnen lernen, was Sie selbst bereits können. (Kap. 4 Ausbildungsinhalte und Methoden)
Leistung und Produktivität	Die Auszubildenden lernen bei Ihnen nicht nur, sie arbeiten auch (mit). Daher sollten Sie – auch aus eigenem Interesse – darauf achten, dass Ihre Auszubildenden mit fortschreitender Ausbildungszeit immer mehr Aufgaben übernehmen, die für den Betrieb auch von Nutzen sind. Dies motiviert die Jugendlichen, weil sie spüren, dass ihre Arbeit etwas wert ist. Und es entlastet Sie bei Ihrer eigenen Arbeit. Allerdings darf der Ausbildungszweck darunter nicht leiden. Daher ist es sinnvoll, gerade die produktiven Aufgaben, die Sie den Jugendlichen zuweisen, mit der Ausbildungsleitung abzustimmen.

Erziehung und betriebliche Sozialisation	
Thema	Aufgaben und Grenzen der Verantwortung
Identifikation mit dem Betrieb, dem Team und dem Beruf	Von besonderer Bedeutung ist, dass Sie für Ihre Auszubildenden eine Vorbildfunktion haben. Ihr Verhalten und Ihre Einstellung prägen die Auszubildenden. Sie können von ihnen nicht glaubhaft etwas verlangen, was Sie selbst nicht leisten oder darstellen. Wenn Sie also selbst lustlos an Ihre Arbeit gehen, Probleme mit Ihren Kollegen und Kolleginnen oder Ihren Vorgesetzten haben und vielleicht viel lieber anderswo, in einem anderen Betrieb, in einer anderen Branche tätig sein würden, dann bleibt das den Auszubildenden nicht verborgen. Die jungen Menschen finden dann selbst nur schwer Zugang zum Betrieb und Freude am Beruf. Sie stehen mit dieser Verantwortung aber nicht allein: Die Betriebsleitung hat die Voraussetzungen für humane Arbeitsbedingungen und ein gutes Betriebsklima zu schaffen. Sie ist auch gefordert, den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Perspektiven aufzuzeigen, die sie langfristig an das Unternehmen binden.

Motivation	Leistungsbereitschaft und Freude am Beruf kann man aber nicht nur durch das eigene positive Beispiel fördern. Dazu gibt es eine Reihe von Handlungsmöglichkeiten, die an anderer Stelle näher beschrieben werden. Wichtig ist es, dass Sie sich darüber nicht erst Gedanken machen, wenn Ihnen deren nachlassende Motivation und schwindendes Engagement negativ auffallen. Ihr Umgang mit den Auszubildenden und die Arbeiten, die Sie ihnen zuweisen, sollten von Anfang an darauf angelegt sein, das Interesse am eigenen Tun zu fördern und Initiative und Selbstbewusstsein der jungen Menschen zu stärken. (Kap. 3 Motivation)
Disziplin/ Fehlverhalten	Selbstverständlich haben Sie mit darauf zu achten, dass betriebliche Regeln und auch solche des vernünftigen Umgangs miteinander eingehalten werden. Dabei werden Sie immer wieder gefordert sein, die Regeln, deren Einhaltung Sie verlangen (dürfen und müssen), auch zu begründen: Manches, was für Sie nach langjähriger Praxis und umfassender Kenntnis betrieblicher Zusammenhänge und Abläufe keiner besonderen Erklärung bedarf, ist bei jungen Menschen noch lange nicht selbstverständlich. Häufig ist hier viel Verständnis und Geduld notwendig, gleichzeitig aber auch Konsequenz, wenn es darum geht, allseits anerkannte Regeln durchzusetzen. Ihre Verantwortlichkeit endet aber, wenn gutes Zureden und das Erläutern solcher Regeln nicht mehr ausreichen. Für disziplinarische Maßnahmen ist die Leitung zuständig. Scheuen Sie sich nicht, im Konfliktfall dort Unterstützung anzufordern und Verantwortung abzugeben. (Kap. 5 Konflikte)

Einhaltung rechtlicher Bestimmungen	
Thema	Aufgaben und Grenzen der Verantwortung
Jugendarbeitsschutz	Sie müssen nicht alle gesetzlichen Regelungen, die die Auszubildenden betreffen, selbst kennen oder gar den jungen Menschen weitervermitteln. Insbesondere für die Einhaltung der Bestimmungen des Jugendarbeitsschutzes ist die Betriebsleitung verantwortlich. Deshalb können Sie erwarten, dass man Sie darüber informiert, auf welche Regelungen sie gegebenenfalls zu achten haben, wenn bei Ihnen junge Menschen tätig sind. Ratsam ist es allerdings – wenn Sie solche Informationen nicht erhalten haben –, bei den Personal- bzw. Ausbildungsverantwortlichen nachzufragen, inwieweit hinsichtlich der Arbeitszeit, der Arbeitsdauer oder der Tätigkeiten und Belastungen bei der Beschäftigung der Jugendlichen besondere Bestimmungen zu berücksichtigen sind.

Arbeits- schutz/ Unfallverhü- tung	Vor dem Einsatz der Auszubildenden in Ihrem Arbeitsbereich sollten Sie klären, inwieweit sie bereits mit den zentralen Regelungen des Arbeitsschutzes und der Unfallverhütung vertraut gemacht worden sind. Stimmen Sie mit der Ausbildungsleitung ab, in welchem Umfang und bezogen auf welche Inhalte Sie selbst entsprechende Aufgaben mit übernehmen sollen. Auf jeden Fall sollten Sie darauf achten, dass die Auszubildenden die für Ihren Arbeitsbereich geltenden Arbeitsschutz- und Unfallverhütungsvorschriften einhalten, also z.B. die vorgeschriebene Arbeitskleidung tragen.
Umwelt- schutz	Ähnliches gilt für Regelungen des Umweltschutzes. Mittlerweile ist das Thema „Umweltschutz“ Bestandteil aller Berufsbilder, und insofern hat die Ausbildungsleitung sicherzustellen, dass dieser Aspekt auch in der betrieblichen Ausbildung ausreichend zum Tragen kommt. Ihre Aufgabe ist es, Ihren Auszubildenden die für Ihren Arbeitsbereich geltenden Regelungen des Umweltschutzes zu vermitteln und sie dazu anzuhalten, sich an diese Bestimmungen auch zu halten, und zwar nicht zuletzt durch eigenes vorbildhaftes Verhalten.

CHECKLISTE „Betriebliche Ausbildungskultur“

- | | |
|---|---|
| 1. Wurden Sie rechtzeitig (mindestens vier Wochen vorher) darüber informiert, dass Sie einen Auszubildenden oder eine Auszubildende zu betreuen haben?
Ja ☐ Nein ☐ | 5. Haben Sie den Eindruck, dass Ihr Vorgesetzter bzw. Ihre Vorgesetzte Ihre Leistungen im Rahmen der Ausbildung anerkennt und würdigt?
Ja ☐ Nein ☐ |
| 2. Wurden Ihnen der Ausbildungsrahmenplan und der betriebliche Ausbildungsplan für Ihre Auszubildenden zur Verfügung gestellt?
Ja ☐ Nein ☐ | 6. Gibt es Verständnis und Unterstützung für Ihre Aufgaben als ausbildende Fachkraft bei Ihren Kollegen und Kolleginnen?
Ja ☐ Nein ☐ |
| 3. Gibt es darüber hinaus schriftliche Unterlagen vonseiten des Betriebs, die Ihnen bei der Anleitung Ihrer Auszubildenden helfen sollen?
Ja ☐ Nein ☐ | 7. Gibt es jemanden im Betrieb, an den Sie sich wenden können, wenn Sie Fragen haben oder wenn Sie Schwierigkeiten mit Ihren Auszubildenden haben?
Ja ☐ Nein ☐ |
| 4. Gab es eine Einführung in Ihre entsprechenden Aufgaben durch den verantwortlichen Ausbilder oder die verantwortliche Ausbilderin?
Ja ☐ Nein ☐ | 8. Empfinden Sie Ihre Aufgaben als ausbildende Fachkraft als Bereicherung Ihres Arbeitsalltags?
Ja ☐ Nein ☐ |

Je häufiger Sie auf diese Fragen mit einem „Ja“ antworten können, desto besser ist es um die Ausbildung in Ihrem Betrieb bestellt. Wenn Sie allerdings in mehr als zwei Fällen mit „Nein“ antworten müssen, sollten Sie darüber ein Gespräch mit dem verantwortlichen Ausbilder bzw. der zuständigen Ausbilderin führen. Hinweise zur Gesprächsführung finden Sie in Kapitel 6.



In welcher Situation und Lebensphase befindet sich der Jugendliche? Was bewegt ihn bzw. sie außerhalb der Ausbildung und Arbeit? Welche Folgen hat das für mich?

Was können und wollen Jugendliche (nicht oder noch nicht)? Womit sind sie (häufig) überfordert? Verstehe ich ihn bzw. sie ausreichend und richtig?



Wie kann ich sie erreichen und angemessen ansprechen? Mit welchen Widerständen muss ich rechnen?



Das Jugendalter: Was kann ich von einem jungen Menschen in der Ausbildung erwarten? Was überfordert ihn? Wie kann ich ihn in seiner Entwicklung unterstützen?

Die Lebenssituation von Jugendlichen

Jugendliche, die heute in das Berufsleben eintreten, sind mindestens 15–16 Jahre, im Durchschnitt etwa 19–20 Jahre alt. Die Herausforderungen der eigentlichen Pubertät sind damit wahrscheinlich schon gemeistert, nun folgen die Entwicklungserscheinungen der Nachpubertät im Rahmen des Jugendalters, der sogenannten Adoleszenz. Das Jugendalter ist eine recht unklar abzugrenzende Lebensstufe irgendwo zwischen Kind und Erwachsensein, also ungefähr zwischen dem 10. und 20. Lebensjahr.

Eine eindeutige Definition des Begriffs „Jugend“ gibt es nicht. In dieser Zeit unterliegt der junge Mensch vielfältigen Entwicklungen mit vielerlei Auswirkungen auf sich und die Umwelt. Das Jugendalter spielt eine bedeutende Rolle im Leben eines Menschen, weil sich hier die größten körperlichen, geistigen und sozialen Veränderungen abspielen: die geschlechtliche Reifeentwicklung, Loslösung vom Elternhaus, Berufswahl und Beginn der Berufsausbildung und vieles mehr. Dies bringt große Verhaltensunsicherheiten bis hin zu möglichen Identitätskrisen mit sich.

Lebensphase

Schon Sokrates schrieb vor über 2.400 Jahren: „Die Jugend heute liebt den Luxus, sie hat schlechte Manieren, verachtet die Autorität, hat keinen Respekt mehr vor älteren Leuten und schwätzt, wo sie arbeiten soll. Die Jugend steht nicht mehr auf, wenn

Ältere das Zimmer betreten. Sie verschlingen bei Tisch die Speisen und legen die Beine übereinander. Sie widersprechen Eltern und tyrannisieren Lehrer.“ Das Zitat zeigt, jahrtausendlang gibt es bereits Probleme oder das, was Erwachsene für Probleme halten, um die Jugend. Für ausbildende Fachkräfte ist es deshalb besonders wichtig, die Einflüsse auf das Verhalten Jugendlicher zu erkennen und einzuschätzen.

Problemfelder

Problemfelder des Jugendlichen sind zum einen Schwierigkeiten mit sich selbst, die entstehen, weil sich die Gefühlswelt im Reifungsprozess verändert, und zum anderen Schwierigkeiten mit seiner Umwelt. Der Umwelt kann es schwerfallen, den Jugendlichen in seinem entwicklungsbedingten Verhalten zu verstehen. Das Jugendalter endet mit der Adoleszenz, bei der dann die geschlechtliche Reifung abgeschlossen ist und der Jugendliche aufgrund seiner neuen Erwachsenenrolle Verantwortung tragen muss. Allerdings wirkt der Jugendliche oft nur äußerlich reif: Die körperliche Entwicklung ist auch so weit abgeschlossen, die seelische Entwicklung hinkt jedoch bei manchen oft noch hinterher. Bei Jugendlichen tauchen deshalb häufig heftige Gefühlsreaktionen auf.

Entwicklung

Entwicklung ist der Vorgang der persönlichen Entfaltung des Menschen und sein Hineinwachsen in die Gesellschaft. Die Entwicklung verläuft immer im Spannungsfeld und in der Auseinandersetzung zwischen den Anlagen (was man sozusagen mitbringt) und den Anregungen aus der Umwelt (was um einen herum passiert und andere Personen). So setzt im Verlauf der Entwicklung zunächst die körperliche und dann die geistige und soziale Entwicklung ein. In der Phase der körperlichen Entwicklung ist es sehr wichtig, dass der Jugendliche körperlich nicht überlastet wird und nicht einseitig körperlich belastet wird. Es ist wichtig, dass Arbeitsplätze ergonomisch gestaltet sind und die ausbildende Fachkraft auf die persönliche Leistungsfähigkeit Rücksicht nimmt. Mit der geistigen Entwicklung ist die Entwicklung des Denkens gemeint. Die Struktur der Intelligenz entwickelt sich, immer wieder findet ein neues Strukturieren und Organisieren von Kenntnissen und Einsichten statt. Deshalb ist ein vorübergehendes Nachlassen von Aufmerksamkeit, Konzentrationsfähigkeit und Gedächtnis ein normaler Vorgang. In der sozialen Entwicklung erweitert sich der Bezugsrahmen zu unterschiedlichen Personen, bis hin zur ersten Freundin,

zum ersten Freund. In dem Maße, wie der Jugendliche erwachsen aussieht, wird von ihm auch ein erwachsenes Verhalten erwartet. Das kann zu Spannungen führen, gerade wenn der Jugendliche sich eben nicht so verhält, wie es erwartet wird.

Allerdings ist der Jugendliche dann bald auch besser in der Lage, über sich und seine Zukunft nachzudenken und ein eigenes Wertesystem aufzubauen. In diesem Zusammenhang können die Wertesysteme und Verhaltensregeln anderer (Eltern und Ausbilder) auch schon einmal kritisch hinterfragt werden. Auch erlangt die Gruppe der Gleichaltrigen eine große Bedeutung. Dies dient ihm als Übungsfeld für das spätere Erwachsenenleben. Da jeder Jugendliche akzeptiertes Mitglied einer Gruppe sein möchte, wird er alles tun, um die Normen und Verhaltensregeln der Gruppe der Gleichaltrigen zu erfüllen. Dies kann zu Konflikten im Elternhaus und im Betrieb führen.



Ein Beispiel aus dem Ausbildungsalltag

In einem Elektrobetrieb kommt der Auszubildende B, der sich im zweiten Jahr seiner Ausbildung zum „Gas- und Wasserinstallateur“ befindet, eines Tages mit einer neuen, extravaganten Frisur in die Firma. B hatte schon seit einigen Monaten eine gewisse Neigung für Auffälligkeiten gezeigt, besonders bei seiner Kleidung. Auch sein Haar war meist sehr modisch geschnitten. All das fiel aber nie besonders stark auf, da die Auszubildenden – wie die anderen Betriebsangehörigen auch – eine relativ einheitliche Arbeitskleidung tragen, die vom Betrieb zur Verfügung gestellt wird. Mit der neuen Friseur jedoch, die vor allem durch das viele Gel und die knallroten Strähnchen hervorsteht, fällt B besonders auf. Die ausbildende Fachkraft, Herr A, die B seit schon vielen Wochen begleitet und ihn wegen seiner großen Lernbereitschaft schätzt, war im ersten Moment ziemlich verblüfft. Er fand, die Frisur sei völlig übertrieben und passe nicht zu B. Allerdings hielt er sich mit kritischen Äußerungen zurück. Als beide jedoch einen Auftrag bei einem wichtigen Kunden zu erledigen hatten und dieser sich bei Herrn A über die neue Frisur von B beschwert hatte, sprach Herr A B darauf an und erläuterte ihm, dass der

Kunde, der ein wichtiger Auftraggeber für die Firma sei, sich von ihm provoziert gefühlt habe. B zeigte jedoch hierfür kein Verständnis und verwies darauf, dass er mit seiner Frisur niemanden verärgern, sondern lediglich die tägliche Monotonie durchbrechen wolle. Ja, natürlich wolle er auch damit ein wenig auffallen. Dass seine Frisur aber eine derartige Reaktion hervorrufen würde, hätte er nicht bedacht. A klärte nun B auf, dass er selbst auch der Meinung sei, die neue Frisur passe nicht besonders gut zu B. Dies sei aber eine Geschmacksfrage, über die er nicht streiten wolle. Schließlich sei er fast 30 Jahre älter als B und würde die Dinge dadurch auch anders bewerten. Allerdings wolle er auch bei B um Verständnis dafür bitten, dass einige Kunden solche persönlichen Noten bei Angehörigen der Firma als störend empfinden können. Dem entgegnet wiederum B mit Verärgerung und verwies darauf, dass der Kunde lediglich seine Arbeitsleistung zu bewerten hätte. Die Frisur sei doch seine Privatsache. Dem widersprach Herr A. Sicher – da möchte er B ausdrücklich recht geben –, der Kunde sollte in erster Linie die Arbeitsleistung beurteilen. Dennoch müsse B auch begreifen, dass es für den Betrieb sehr wichtig sei, auch einen guten Kontakt zu Kunden zu haben. Kundenpflege sei ein wichtiger Bestandteil des Geschäfts. Er wolle mit dem Kunden noch mal reden und ihm versichern, dass B ihn nicht provozieren wollte. A und B einigten schließlich darauf, dass B beim nächsten Haarschnitt nicht wieder das gleiche Rot verwenden würde, sondern ein abgemildertes.

Konsequenzen für die Berufsausbildung

Jugendliche sind oft noch im Wachstum, deshalb muss die körperliche Belastbarkeit beachtet werden. Insbesondere statische Belastungen (Muskelanspannung ohne Bewegung), wie stundenlanges Sitzen am Schreibtisch oder Stehen an der Werkbank, können gesundheitliche Probleme bringen. Deshalb ist es wichtig, die Ausbildung so zu gestalten, dass möglichst wenig statische Belastung erfolgt.

Sorgen Sie in der täglichen Arbeit für Wechsel zwischen Anspannung und Entspannung.

Arbeitsplätze müssen so gestaltet sein, dass sie gesundheitliche Gefährdung verhindern, gerade bei Jugendlichen hat der Arbeitgeber hier eine besondere Fürsorgepflicht. Arbeitsplätze müssen den ergonomischen Grundsätzen der Berufsgenossenschaften entsprechen.

Lassen Sie deshalb den Ausbildungsplatz vom Ausbilder entsprechend überprüfen bzw. ausstatten.

Jeder Mensch hat im Tagesverlauf Hochs und Tiefs bei der Leistungsfähigkeit zu bewältigen. Wer kennt nicht das berühmte „Suppenkoma“ nach der Mittagspause? Untersuchungen zur biologischen Leistungsfähigkeit im Tagesverlauf zeigen, dass die Leistungsfähigkeit am Vormittag am höchsten ist, sie um die Mittagszeit plötzlich abfällt und dann zum Nachmittag wieder ansteigt. Nachts ist eine Tätigkeit für den jugendlichen Organismus gesundheitsschädlich. Dies ist der Grund, weshalb das Jugendarbeitsschutzgesetz eine Beschäftigung von Jugendlichen in der Regel in der Zeit zwischen 20.00 und 6.00 Uhr verbietet.

Für die ausbildende Fachkraft bedeutet dies, dass sie am besten wichtige Themen, die hohe Konzentration und hohe Genauigkeit erfordern, in den Vormittag verlegt. Der jugendliche Organismus muss sich erst an die Anforderungen des Berufslebens gewöhnen.

Wie führt man Jugendliche?

Der Jugendliche sucht noch seinen Platz in der Gesellschaft, er wird erst noch ein vollwertiges erwachsenes Mitglied, und er soll im Rahmen der Berufsausbildung berufliche Handlungskompetenz erwerben. Bleiben Sie deshalb verständnisvoll für die Belange und Probleme der Jugendlichen. Leben Sie aber dennoch als Vorbild einen kompetenten Umgang mit Gefühlen und Herausforderungen vor. Bei Problemen sollten Sie konsequent bleiben. Ermöglichen Sie Freiraum zur Eigeninitiative und stellen Sie angemessene Forderungen. Vor allem bleiben Sie bei Problemen gelassen und geduldig (siehe Kapitel 3: Motivation), und wenn Sie Gespräche führen, dann gehen Sie vor, wie im Kapitel 6: Feedback beschrieben.

Situation/ Anforderungen	Handlungsmöglichkeiten
Probleme im Elternhaus	Offenes Ohr anbieten, gesprächsbereit sein
Beziehungsprobleme	Offenes Ohr anbieten, gesprächsbereit sein
Drogen	Grenzen der eigenen Kompetenz erkennen, Hinzuziehung des Ausbilders
Schulden	Grenzen der eigenen Kompetenz erkennen, Hinzuziehung des Ausbilders
Äußeres	Vorbild sein, Gespräch führen und Konsequenzen aufzeigen, Hinzuziehung des Ausbilders
Sozialverhalten	Vorbild sein, Gespräch führen und Konsequenzen aufzeigen, Hinzuziehung des Ausbilders
Kommunikation	Vorbild sein, Gespräch führen und Konsequenzen aufzeigen, Hinzuziehung des Ausbilders
Krankheit/gesundheitliche Beeinträchtigungen	Hinzuziehung des Ausbilders



Was sind erste Anzeichen für nachlassende Motivation der Auszubildenden?

Was sind mögliche Ursachen oder Hintergründe mangelnden Engagements?

Wie mache ich Routineaufgaben schmackhaft und verständlich? Wie erkenne ich Über- und Unterforderung? Was tue ich, wenn die Auszubildenden an ihrer Berufswahl zweifeln?



Womit muss ich rechnen, wenn es nicht gelingt, solche Probleme in den Griff zu bekommen?

Wie Sorge ich für Leistungsbereitschaft und Engagement?



Motivation:

Was kann ich tun, wenn meine Auszubildenden nicht mehr motiviert sind, ihre Arbeit zu tun, keine Lust mehr haben, etwas zu lernen?

Anzeichen mangelnder Motivation

Sie müssen immer damit rechnen, dass Engagement und Motivation Ihrer Auszubildenden nachlassen. Es ist ganz normal, dass man nicht jeden Tag mit Spaß und Begeisterung an die Arbeit geht, sondern manchmal stattdessen lieber zu Hause bleiben oder ganz etwas anderes machen möchte. Problematisch wird es, wenn dieses Unlustgefühl immer größer wird, sich verfestigt und so der erfolgreiche Abschluss der Ausbildung gefährdet wird.

Deshalb ist es wichtig, dass Sie Anzeichen einer mangelnden oder nachlassenden Motivation frühzeitig wahrnehmen. Solche Anzeichen können sein:

- Unmuts- bzw. Unlustäußerungen als Reaktion auf Aufgabenzuweisungen, Erklärungen oder Hinweise – verbal, aber häufig auch durch entsprechende Gesichtsausdrücke oder Gesten,
- Nachlässigkeit bzw. Unzuverlässigkeit bei der Ausführung übertragener Aufgaben; Arbeiten werden schlechter ausgeführt, als es dem bisherigen Leistungsstand entspricht,
- häufigeres Zuspätkommen und fadenscheinige Rechtfertigungsversuche oder
- mangelnde Bereitschaft und Initiative, wenn es um die Beteiligung an bestimmten Arbeiten geht oder wenn die Auswertung erledigter Aufgaben ansteht.

Unmutsäußerungen/
Unlustäußerungen

Nachlässigkeit

Zuspätkommen

Mangelnde Eigeninitiative

Die Hintergründe solch nachlassender Lern- und Leistungsbereitschaft können vielfältig sein, und je nachdem, wo die Ursachen liegen, muss damit auch unterschiedlich umgegangen werden. Aber man sieht es den Auszubildenden nicht an, was hinter ihrer vermeintlichen Lustlosigkeit steht. Und vor allem kann normalerweise nicht erwartet werden, dass sie von sich aus auf Sie zugehen und ihr Verhalten erklären. Wenn Ihnen solche Anzeichen also auffallen, dann kommt es darauf an, dass Sie nicht voreilig Schlussfolgerungen ziehen und damit Gefahr laufen, unangemessen zu reagieren. Sie sollten versuchen, Anlass und Hintergründe eines solchen Verhaltens zu klären. Und dabei ist es immer besser, die Auszubildenden möglichst bald direkt anzusprechen, als nur selbst darüber nachzudenken.

Anlässe und Hintergründe

Die Anlässe und Hintergründe nachlassender Motivation können sehr unterschiedlich sein:

- (scheinbare) Unterforderung durch „langweilige“ oder Routinearbeiten,
- Überforderung und Unsicherheit,
- Ablenkung durch private Interessen und Probleme,
- mangelndes Interesse am Beruf (falsche Berufswahl),
- Unzufriedenheit mit den Ausbildungs- bzw. Arbeitsbedingungen oder
- fehlende berufliche und betriebliche Perspektiven.

Routine und (scheinbare) Unterforderung

Bei immer wiederkehrenden und Routinearbeiten stellt sich leicht Langeweile und Nachlässigkeit ein. Häufig fällt es den Jugendlichen dabei schwer einzuschätzen, welche Tätigkeiten sinnvoll sind, um die erforderliche Routine zu entwickeln und Erfahrung zu sammeln. Leicht entsteht deshalb der Eindruck, dass solche Arbeiten nichts mehr mit dem Ausbildungszweck zu tun haben und dass man nur als billige Arbeitskraft ausgenutzt wird.

Sinn der Arbeitsaufgaben erläutern

Ihre Aufgabe ist es deshalb, gerade bei Arbeiten, die sich häufiger wiederholen, den Jugendlichen klarzumachen, wozu das gut ist: dass sie durch Übung an Sicherheit

und an Schnelligkeit in der Durchführung gewinnen. Machen Sie den Auszubildenden deutlich, wo und in welchem Maße sie sich noch verbessern können und müssen. Außerdem dürfte hin und wieder auch der Hinweis notwendig sein, dass Arbeit nicht immer nur Spaß macht, sondern auch mit Mühe und Anstrengung verbunden ist und manchmal auch eintönig und ermüdend ist. (Das mag für Sie und Ihre erfahrenen Kollegen und Kolleginnen selbstverständlich sein, ist es aber für junge Menschen häufig noch lange nicht.) Wichtig ist dabei, dass die Auszubildenden sehen, dass nicht sie alleine es sind, die solche eher unangenehmen Aufgaben zu erledigen haben. Gleichzeitig sollten Sie aber auch immer bemüht sein, eine Unterforderung der Auszubildenden zu vermeiden, indem Sie für abwechslungsreiche und/oder anspruchsvolle Aufgabenstellungen sorgen.

Manchmal scheint es aber nur, als fehle es den jungen Menschen an Motivation: Die Auszubildenden weichen Aufgaben aus, gehen nur langsam an Arbeiten heran, wirken unkonzentriert, und Fehler häufen sich. Grund hierfür kann sein, dass sie von der Aufgabenstellung intellektuell, psychisch oder physisch überfordert sind:

- Sie haben nicht verstanden, was genau sie tun sollen.
- Sie sind mit der Handhabung eines Werkzeugs/einer Maschine noch nicht ausreichend vertraut.
- Sie haben Angst, etwas falsch zu machen (und machen deshalb lieber erst einmal gar nichts oder möglichst wenig).

Überforderung und
Unsicherheit

Falls Sie also den Eindruck haben, Ihre Auszubildenden beschäftigen sich nur lustlos mit ihrer Arbeit, dann versuchen Sie, die Hintergründe dafür zu klären. Achten Sie aber darauf, dass Sie aus Ihrer Beobachtung und Ihrem ersten Eindruck keinen Vorwurf machen:

Nachfragen und Unter-
stützung anbieten

„Ich sehe, Sie kommen noch nicht richtig voran: Wie haben Sie denn Ihre Aufgabenstellung verstanden? Haben Sie noch Fragen dazu? Was haben Sie schon gemacht? Was haben Sie als Nächstes vor? Wo wird es wahrscheinlich schwierig für Sie werden?“



Ein Beispiel aus dem Ausbildungsalltag

In einem größeren Handwerksbetrieb, der vorrangig mit der Herstellung und dem Einbau von Fenstern befasst ist, haben immer die Auszubildenden die Aufgabe, am Abend den Hof zu fegen.

Deshalb gibt es immer wieder Unmutsäußerungen und die Forderung, andere sollten sich doch auch an dieser lästigen Arbeit beteiligen. Aber die Kollegen und Kolleginnen weisen dieses Ansinnen empört zurück, denn: „Früher, als wir noch Lehrlinge waren, mussten wir das ja auch machen!“ Also beschließt der Chef, mit gutem Beispiel voranzugehen und selbst den Hof zu fegen. Er merkt aber recht schnell, dass es sich dabei wirklich um eine mühselige Arbeit handelt. Deshalb beschließt er eine Kehrmaschine anzuschaffen. Seitdem gibt es keinen Ärger mehr. Jeder möchte abends gerne auf der Kehrmaschine sitzend den Hof abfahren.

Lassen Sie sich erste Arbeitsergebnisse zeigen und erläutern. Legen Sie gemeinsam fest, wann weitere (Zwischen-)Ergebnisse besprochen werden sollen. Wenn Sie auf diese Weise feststellen, dass Ihre Auszubildenden sich tatsächlich der Aufgabenstellung nicht gewachsen fühlen, denken Sie darüber nach, wie Sie die Arbeitsaufgaben sowie den Wissens- und Leistungsstand besser anpassen können.

Rücksprache mit der Ausbildungsleitung

Wenn Sie allerdings wiederholt die Beobachtung machen, dass Ihre Auszubildenden – auch bei niedrigeren Anforderungen – nicht in der Lage sind, die Arbeiten korrekt und zeitgerecht zu erledigen, dann sollten Sie Rücksprache mit der Ausbildungsleitung halten. Schildern Sie Ihre Erfahrungen mit den Auszubildenden möglichst konkret: Welche Leistungen haben sie erbracht? An welchen Aufgaben sind sie gescheitert? Wie haben Sie versucht, das Anforderungsniveau zu variieren?

Unter Umständen kann man Ihnen weitere Anregungen und Tipps geben, wie Sie noch besser auf das Leistungsvermögen Ihrer Auszubildenden eingehen können.

Vielleicht erscheint eine intensivere Förderung durch zusätzlichen Unterricht oder ausbildungsbegleitende Hilfen sinnvoll. Oder es ist die grundsätzliche Frage zu stellen, ob der derzeitige Ausbildungsberuf der richtige für Ihre Auszubildenden ist. Solche Entscheidungen zu treffen fällt aber nicht mehr in Ihren Verantwortungsbereich! Hier ist die Ausbildungs- bzw. Betriebsleitung gefordert.

Es kann aber auch sein, dass Ihre Auszubildenden durchaus den Anforderungen gewachsen sind und akzeptable Leistungen zeigen – aber nur, wenn Sie immer wieder selbst nachhaken und sie zur Arbeit anhalten. Ansonsten zeigen sie aber viel zu wenig Engagement und Selbstständigkeit. Anscheinend sind sie immer wieder „mit ihren Gedanken ganz woanders“, und die Konzentration auf das Arbeiten und Lernen fällt offensichtlich schwer.

Ablenkung durch private Interessen und Probleme

Kaum jemand kann sein Arbeitsleben von all dem abschotten, was außerhalb des Betriebes passiert. Partnerschaftsstress, Ärger mit dem Vermieter, Krankheitsfälle in der Familie, aber auch Vorfreude und Vorbereitungen auf den nächsten Urlaub oder die anstehende Fußballweltmeisterschaft können auch im Leben von Erwachsenen die Prioritäten verschieben und das Fühlen, Denken und Handeln am Arbeitsplatz beeinflussen.

Bei jungen Menschen allerdings kommt hinzu, dass sie vieles sehr viel intensiver erleben und sie zwangsläufig viele Erfahrungen zum ersten Mal machen und so noch keine Routine darin entwickelt haben, alles etwas gelassener zu sehen und zu (er-)tragen. Deshalb passiert es leicht, dass Dinge außerhalb des Betriebs für sie ein besonderes Gewicht bekommen und ihre Arbeits- und Lernleistung beeinträchtigen: eine neue Partnerschaft oder eine Trennung, Auszug aus dem Elternhaus und eine neue Wohnung oder spezielle Interessen und Leidenschaften (Sport, Reisen, Autos, Mode, Musik usw.). Hinzu kommt vielleicht auch noch, dass man (z.B. über neue Freundschaften oder auch in der Berufsschule) andere Berufe und Branchen kennengelernt hat, die viel spannender wirken als die eigene Tätigkeit. Und so beginnt man vielleicht, an der eigenen Berufswahl zu zweifeln.

Gelassenheit und Geduld

Wie geht man damit um? Zunächst einmal sollte man sich darüber klar sein, dass eine (zeitweilig) nachlassende Motivation etwas „ganz Normales“ ist. Also ist Gelassenheit und Geduld angesagt. Das heißt nicht, dass über Nachlässigkeiten und Fehler einfach hinweggesehen werden sollte. Weisen Sie darauf hin, wenn Aufgaben nicht korrekt erledigt worden sind; äußern Sie Ihre Kritik in sachlichem Ton und formulieren Sie Ihre Anforderungen klar und unmissverständlich. Wenn aber solche Phasen der Unaufmerksamkeit und des Desinteresses länger andauern (länger als eine Woche/zehn Tage), dann ist es Zeit für ein Gespräch. Es gilt, die Hintergründe dieses Verhaltens, dieser Einstellung zur Arbeit zu klären. Am besten tun Sie dies aber nicht dann, wenn Ihnen wieder einmal das Verhalten Ihres Auszubildenden negativ aufgefallen ist, sondern mit etwas Abstand. Nutzen Sie dazu den Termin, den Sie sich ohnehin regelmäßig für ein Gespräch mit Ihren Auszubildenden freihalten (sollten).

Klärendes Gespräch

Für dieses Gespräch gelten die Regeln, die an anderer Stelle ausführlicher dargestellt werden (s. Kapitel 6: Feedback):

- Überlegen Sie sich vorher, was Sie mit dem Gespräch erreichen wollen.
- Nehmen Sie sich Zeit für das Gespräch und schaffen Sie eine vertrauensvolle Atmosphäre.
- Schildern Sie Ihre Wahrnehmung des Verhaltens Ihres/Ihrer Auszubildenden und fragen Sie nach den Gründen des Verhaltens.
- Formulieren Sie Ihre Anforderungen.
- Schließen Sie eine entsprechende Vereinbarung mit dem/der Auszubildenden.

Mangelndes Interesse am Beruf

Besonders problematisch wird es, wenn sich die Anzeichen mehren, dass aufseiten der Jugendlichen das grundsätzliche Interesse an dem Beruf fehlt und hier eine falsche Berufswahl getroffen wurde. In solchen Fällen sollten Sie sich an die zuständigen Ausbildungs- bzw. Personalverantwortlichen wenden. Deren Aufgabe ist es, gemeinsam mit den betroffenen Auszubildenden einen Ausweg zu finden und unter Umständen auch einen Berufs- und/oder Betriebswechsel in Erwägung zu ziehen.

Grenzen Ihrer Zuständigkeit sind in der Regel auch dann erreicht, wenn sich herausstellt, dass die Ursache der mangelnden Motivation vor allem in der Unzufriedenheit der Auszubildenden mit den betrieblichen Rahmenbedingungen zu sehen sind – wenn es also um die Arbeitszeiten, die Entlohnung, das Betriebsklima oder das Verhältnis zu Kollegen bzw. Vorgesetzten geht. Ihre Aufgabe ist es zwar, solche Probleme zu erkennen, lösen können Sie diese aber kaum. Weisen Sie deshalb die Ausbildungsleitung darauf hin, wenn Ihre Auszubildenden über solche Dinge klagen und sich das auf deren Leistungsbereitschaft negativ auswirkt.

Eine schwierige Situation kann sich auch dann ergeben, wenn bei den Jugendlichen Zweifel an ihren beruflichen Perspektiven entstehen – weil der Betrieb und/oder die Branche keine Möglichkeiten der Weiterentwicklung (Fortbildung, Aufstieg, Einkommen) bieten. Insbesondere kleine Unternehmen und solche in wenig attraktiven Wirtschaftszweigen sind davon betroffen. Vor allem leistungsfähige Jugendliche können dem Betrieb so früh verloren gehen – was Fehlinvestitionen in die Ausbildung bedeutet und die Zukunftsfähigkeit des Betriebes beeinträchtigen kann.

Konkrete betriebliche und berufliche Perspektiven kann nur die Betriebsleitung aufzeigen. Sie als ausbildende Fachkraft haben hier aber eine wichtige Vorbildfunktion. Wenn Sie selbst mit Begeisterung und Engagement bei der Sache sind, dann überträgt sich diese Haltung auf die Auszubildenden. Sie zeigen den Jugendlichen damit, dass es sich lohnt, in diesem Betrieb und in diesem Beruf tätig zu sein. Sie fördern damit die Identifikation der jungen Menschen mit Beruf und Unternehmen.

Konsequenzen mangelnder Motivation

Die Folgen mangelnder Motivation können tief greifend sein:

- Unzuverlässigkeit und geringe Leistungsbereitschaft führen leicht zu Konflikten mit anderen Auszubildenden, mit Kollegen und Kolleginnen, mit Vorgesetzten und unter Umständen auch mit Kunden.
- Nachlassende Leistungen ziehen schlechte Bewertungen und Noten in der Berufsschule nach sich. Ein Versagen in Prüfungen ist vorprogrammiert.

Grenzen Ihrer Zuständigkeit

Unzufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen

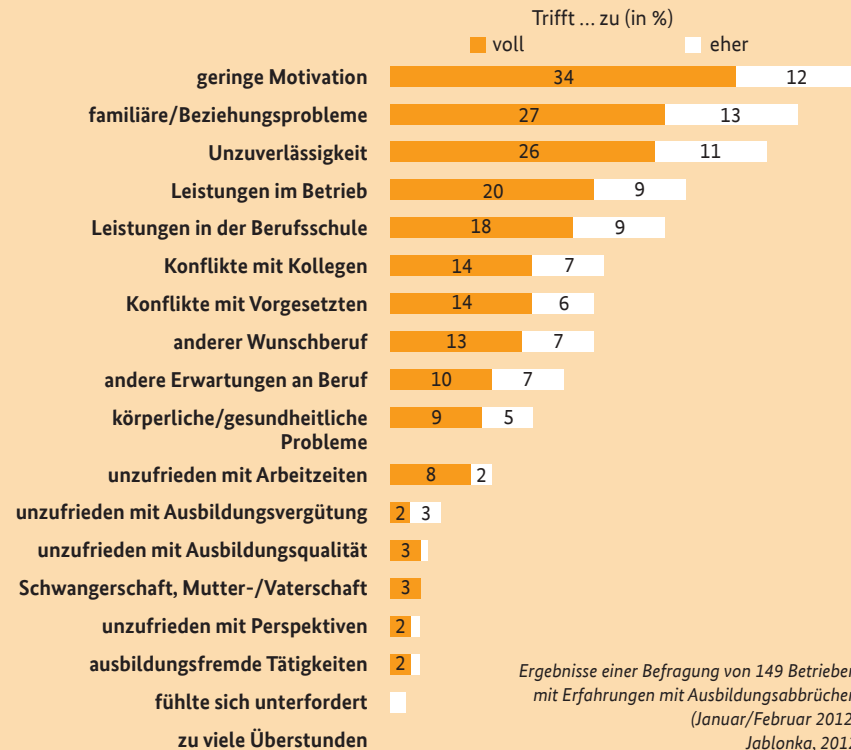
Fehlende betriebliche und berufliche Perspektive

Vorbildfunktion

Konflikte

Schlechte Noten

Was waren Gründe oder Anlässe dieser (der letzten) Vertragslösung?



Ausbildungsabbruch

- Letztlich kann es auch zum Ausbildungsabbruch kommen. So gab in einer Betriebsbefragung vom Frühjahr 2012 fast jede(r) zweite befragte Ausbildungsverantwortliche an, dass für das Scheitern des Ausbildungsverhältnisses eine zu geringe Motivation der Auszubildenden mit ausschlaggebend war.

Förderung der Motivation

Es gibt verschiedene Möglichkeiten und Formen, die Motivation der Jugendlichen zu fördern – und zwar nicht erst dann, wenn Interesse und Leistungsbereitschaft nachlassen, sondern von Beginn der Ausbildung an.

Organisation der Ausbildung

Bei der Organisation der Ausbildung und der Formulierung von Ausbildungs- bzw. Arbeitsaufgaben sollten Sie Folgendes beachten:

- Selbstverständlich müssen Sie Ihren Auszubildenden vieles erst einmal zeigen und vormachen, bevor sie selbst Hand anlegen dürfen. Aber achten Sie immer darauf, dass die Auszubildenden nicht zu lange und nicht zu häufig nur zuschauen, sondern frühzeitig beginnen, etwas selber zu machen.
- Dabei sind Arbeiten an „echten“ Aufträgen und Produkten immer reinen Übungsaufgaben vorzuziehen. Auf diese Weise können die Auszubildenden miterleben, dass ihre Arbeit wichtig ist und geschätzt wird.
- So können Sie auch leichter den Sinn und Zweck der Aufgaben erklären: Welche Bedeutung hat die Arbeit für den Betrieb, für die Zusammenarbeit mit den Kollegen und Kolleginnen, und an welche Anforderungen vonseiten der Kundschaft ist dabei zu denken?
Zugleich sollten Sie immer wieder daran denken, den Auszubildenden auch deutlich zu machen, welche Bedeutung bestimmte Aufgaben für ihren Lernfortschritt haben: Auf welche bereits vorhandenen Kenntnisse und Fertigkeiten wird aufgebaut? Wo geht es darum, durch Übung mehr Sicherheit und Routine zu erlangen? Und in welchen Fällen geht es darum, sich ganz neue Fähigkeiten anzueignen?
- Auch wenn nur Übung den Meister macht: Bemühen Sie sich, Abwechslung in den Ausbildungsalltag zu bringen. Variieren Sie den Schwierigkeitsgrad sowie Umfang und Komplexität der Aufgaben. Wechseln Sie zwischen Wiederholungen zur Sicherung des Erlernten und neuen Aufgaben. Nutzen Sie unterschiedliche Ausbildungsmethoden: Vortrag, Lehrgespräch, 4-Stufen-Methode und Lernauftrag (s. Kapitel 4: Ausbildungsinhalte und Methoden).

Selber machen lassen

Arbeit an echten Produkten

Sinn und Zweck der Aufgaben erläutern

Für Abwechslung sorgen

Für Erfolgserlebnisse sorgen

- Durch die Variation des Anforderungsniveaus und des Umfangs der Aufgaben bieten Sie (auch leistungsschwächeren) Auszubildenden immer wieder die Möglichkeit von (kleinen) Erfolgserlebnissen. Erfolge sind notwendig, um durchzuhalten. (Wiederholte) Misserfolge frustrieren und demotivieren!
- Konfrontieren Sie Ihre Auszubildenden auch mit ganz neuen, anspruchsvollen Aufgaben – ohne ihnen dabei allzu viel zu erklären. Fordern Sie ihre Kreativität und Eigeninitiative heraus! Lassen Sie Ihren Auszubildenden ausreichend Freiräume zum selbst gestalteten Lernen. Bieten Sie gleichzeitig aber immer auch Ihre Unterstützung an, wenn Ihre Auszubildenden nicht weiterwissen.
- Überprüfen Sie regelmäßig den Lernstand Ihrer Auszubildenden. Lassen Sie sich Zwischenergebnisse von Arbeits- und Ausbildungsaufgaben zeigen und erläutern. Geben Sie Hilfestellung, wenn dies notwendig ist.

Lernstand kontrollieren

Kommunikation

Von großer Bedeutung für die Motivation der Auszubildenden ist nicht nur, was man ihnen sagt und zur Aufgabe macht, sondern auch wie man es ausdrückt:

Konstruktive Kritik

- Selbstverständlich ist es notwendig, Fehler bei der Arbeit aufzeigen – aber ohne Angriffe auf die Person! Auch wenn Sie sich ärgern, dass er oder sie „schon wieder“ denselben Fehler gemacht hat (obwohl Sie es schon „tausendmal“ erklärt haben): Bleiben Sie sachlich (und geduldig)!
- Ein Lob ist der Motivation förderlicher als ein Tadel (oder Druck oder Strafe). Deshalb ist auch ein „kleines“ Lob wichtig, wenn Sie Lernfortschritte feststellen, selbst wenn diese nur gering sind. Natürlich sollte man es mit dem Loben nicht übertreiben, dann wird es unglaublich (und als Mittel zum Zweck durchschaut). Aber lieber einmal zu viel als einmal zu wenig loben!
- Häufig steht im Hintergrund scheinbar geringer Leistungsbereitschaft die Angst, etwas falsch zu machen. Bemühen Sie sich darum, das Selbstbewusstsein Ihrer Auszubildenden zu stärken. Machen Sie Ihren Auszubildenden Mut: Fehler sind da, um aus ihnen zu lernen: „Du schaffst das! Ich helfe dir dabei.“ Zeigen Sie, dass Ihre Auszubildenden wichtig für den Betrieb und seine Wettbewerbsfähigkeit sind: „Wir brauchen dich!“ Schauen Sie auf die Stärken der Auszubildenden: Wo

Selbstbewusstsein stärken

liegen ihre besonderen Fähigkeiten und Begabungen? Was zeichnet ihre Persönlichkeit aus? Nutzen und fördern Sie diese Stärken.

Mitsprache und Mitwirkung

Denken Sie an Ihre Vorbildfunktion: Wichtig ist, dass Sie, Ihre Kollegen und Kolleginnen respektvoll miteinander kommunizieren, einander zuhören und sich gegenseitig ernst nehmen. Beziehen Sie die Auszubildenden mit ein, geben Sie ihnen Gelegenheit zur Mitwirkung:

- Nehmen Sie die Auszubildenden als vollwertige Mitglieder in das Team auf. Weisen Sie ihnen die Zuständigkeit und Verantwortung für bestimmte (kleinere) Aufgaben zu. So fühlen die Auszubildenden, dass sie gebraucht werden und dass man ihnen etwas zutraut. Besprechen Sie die Ergebnisse dieser selbstständig bearbeiteten Aufgaben: Was ist gut, was ist weniger gut gelaufen?
- Fördern und fordern Sie konstruktive Kritik der Auszubildenden an der Ausbildung: Wo fühlen sie sich unterfordert oder überfordert? Was haben sie nicht verstanden? Welche Ausbildungsmethoden kommen gut, welche weniger gut an? Wo wünschen sich die Auszubildenden mehr Unterstützung? Wo mehr Freiraum? An welchen Aufgaben/Arbeiten hätten sie Interesse? Bemühen Sie sich darum, gemeinsam Verbesserungen zu erarbeiten. Und prüfen Sie gemeinsam die Machbarkeit von Alternativvorschlägen.

Viele dieser Hinweise mögen banal und selbstverständlich klingen. Aber gerade deshalb denkt man häufig nicht daran. Deshalb sollten Sie sich daran gewöhnen, regelmäßig über Ihr Verhalten gegenüber den Auszubildenden in den zurückliegenden Tagen nachzudenken:

- Habe ich mich um die Eigenverantwortlichkeit der Auszubildenden bemüht?
- Habe ich sie gefordert, ohne sie zu überfordern?
- Habe ich häufig genug mit den Auszubildenden gesprochen? Habe ich sie dabei auch genügend zu Wort kommen lassen und ihre Äußerungen ernst genommen?
- Wie steht es mit Lob und Kritik?

Ins Arbeitsteam aufnehmen

Konstruktive Kritik fördern

Regelmäßige Selbstreflexion

- Habe ich deutlich gemacht, warum sie bestimmte Dinge tun sollen und was sie dabei lernen?
- Habe ich (auch kritische) Nachfragen nicht nur zugelassen, sondern dazu ermuntert?
- Sind die Auszubildenden in das Team integriert? Wird ihre Arbeit auch von den Kollegen und Kolleginnen geschätzt? Dabei ist es wichtig, dass Sie solche Fragen nicht nur (im Kopf) abhaken, sondern sich konkrete Beispiele ins Gedächtnis zurückrufen: Was genau habe ich gesagt, als ich sie gelobt habe? Wie haben sie reagiert?

Förderung der Motivation im Überblick		
Organisation und Methoden der Ausbildung	Selber machen lassen	☒
	Arbeit an echten Produkten	☒
	Sinn und Zweck der Aufgaben erläutern	☒
	Für Abwechslung sorgen	☒
	Für Erfolgserlebnisse sorgen	☒
	Fördern und Fordern	☒
	Lernstand kontrollieren	☒
Kommunikation	Konstruktive Kritik	☒
	Loben bei Erfolg	☒
	Selbstbewusstsein stärken	☒
Mitsprache/Mitwirkung	Ins Team aufnehmen	☒
	Konstruktive Kritik fördern	☒



Wie wähle ich Ausbildungsaufgaben aus?
Wie komme ich vom Arbeits- zum Lernauftrag?

Was tue ich tagtäglich? Was davon kann der bzw.
die Auszubildende (schon)? Was noch nicht?
Was muss er bzw. sie noch lernen?



Wie organisiere ich meine Arbeit und die Ausbildung so,
dass der bzw. die Auszubildende mich unterstützt (und
nicht zusätzlich belastet)?

Ausbildungsinhalte und Methoden: Was muss ich meinem bzw. meiner Auszubildenden beibringen? Und wie gehe ich am besten vor?

Was sollen Ihre Auszubildenden von Ihnen lernen?

Häufig sind Sie als ausbildende Fachkraft nur über einen begrenzten Zeitraum für einzelne Auszubildende zuständig, das heißt, Sie sind auch nur für die Vermittlung eines Teiles der zum Beruf gehörenden Kenntnisse und Fähigkeiten zuständig.

Um welche Teile des Ausbildungsplanes es konkret während dieses Ausbildungsabschnitts geht, darüber sollte Sie die Ausbildungsleitung informiert haben. Und dazu sollte Ihnen auch entsprechendes schriftliches Material zur Verfügung gestellt werden. Wenn dies nicht der Fall ist, dann sprechen Sie die Verantwortlichen darauf an und bitten Sie um eine Erläuterung Ihrer Aufgabe: Was sollen die Auszubildenden (in welchem Zeitraum) bei Ihnen lernen? Fragen Sie auch nach geeigneten Aufgaben für die Auszubildenden und lassen Sie sich Tipps zu Ausbildungsmethoden geben.

Folgende Unterlagen sollten Ihnen auf jeden Fall zur Verfügung stehen: die Ausbildungsordnung und der betriebliche Ausbildungsplan.

Die Ausbildungsordnung bildet die Grundlage dafür, dass bundesweit in den Betrieben nach einheitlichen Standards ausgebildet wird. Sie umfasst unter anderem das Ausbildungsberufsbild, den Ausbildungsrahmenplan und die Prüfungsanforderungen:

Ausbildungsordnung

Berufsbild

- Im Ausbildungsberufsbild werden die Mindestanforderungen an die zu vermittelnden Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten aufgelistet, die für die Ausübung des Berufs erforderlich sind.

Ausbildungsrahmenplan

- Der Ausbildungsrahmenplan gibt den Betrieben Anhaltspunkte für die Umsetzung der Ausbildung. Dazu werden die Ausbildungsinhalte „sachlich“ und „zeitlich“ gegliedert. Das heißt, für jeden Punkt des relativ groben Berufsbildes wird näher erläutert, welche verschiedenen Kenntnisse und Fertigkeiten im Einzelnen dazugehören. Außerdem wird angegeben, wann und wie lange die Auszubildenden Gelegenheit haben sollen, sich mit diesen Themen zu befassen.

Prüfungsanforderungen

- Die Prüfungsanforderungen machen deutlich, was auf die Auszubildenden im Rahmen ihrer Zwischen- und ihrer Abschluss- bzw. Gesellenprüfung zukommt: Wie viele Zwischenprüfungen finden wann statt? In welcher Form (z.B. schriftlich, mündlich oder praktisch) und in welchen Themenbereichen wird geprüft? Wie lange dauern die Prüfungen bzw. deren einzelne Teile? Und wie wird das Prüfungsergebnis ermittelt?

Wenn Ihnen die Ausbildungsordnung nicht vonseiten Ihres Betriebes bereits zur Verfügung gestellt worden ist, können Sie sich diese leicht im Internet beschaffen. Über folgenden Link – und nach Eingabe des Sie interessierenden Berufs – finden Sie dort viele nützliche Hinweise, unter anderem auch die rechtlichen Grundlagen einer Ausbildung in diesem Beruf: www.berufenet.arbeitsagentur.de.

Der Ausbildungsrahmenplan gibt den Betrieben einen relativ großen Spielraum bei der Gestaltung der eigenen Ausbildung. Sichergestellt werden muss aber, dass innerhalb der begrenzten Zeit, die für die Ausbildung zur Verfügung steht, alle Aspekte des Berufsbildes angemessen behandelt werden. Deshalb sind alle Ausbildungsbetriebe verpflichtet, einen eigenen betrieblichen Ausbildungsplan zu erstellen, der (in Anlehnung an die sachliche und zeitliche Gliederung der Ausbildungsordnung) beschreibt, wann und wo im Betrieb die Auszubildenden was lernen sollen.

Betrieblicher Ausbildungsplan

Damit beschreibt der betriebliche Ausbildungsplan auch den Rahmen Ihrer Arbeit mit den Auszubildenden. Dort sollte dokumentiert sein, was sich Ihr Auszubildender oder Ihre Auszubildende während der Zeit an Ihrer Seite aneignen soll.

Der Ausbildungsrahmenplan: sachliche und zeitliche Gliederung der Ausbildung – ein Beispiel

Zu jedem Beruf gehört der Aspekt „Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit“ – und so kurz und knapp lautet auch der entsprechende Punkt 1.4 des Berufsbildes in der Ausbildungsordnung des Berufs „Fachangestellter/Fachangestellte für Markt- und Sozialforschung“. In der sachlichen Gliederung heißt es dann ausführlicher, dass dazu die folgenden einzelnen Fertigkeiten und Fähigkeiten gehören:

- a) „Gefährdung von Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz feststellen und Maßnahmen zu ihrer Vermeidung ergreifen,
- b) berufsbezogene Arbeitsschutz- und Unfallverhütungsvorschriften anwenden,
- c) Verhaltensweisen bei Unfällen beschreiben sowie erste Maßnahmen einleiten,
- d) Vorschriften des vorbeugenden Brandschutzes anwenden, Verhaltensweisen bei Bränden beschreiben und Maßnahmen zur Brandbekämpfung ergreifen.“

Und in der „zeitlichen Gliederung“ wird dann erläutert, dass diese Themen bereits im ersten Ausbildungsjahr zu behandeln sind und dass dafür ein bis drei Monate anzusetzen sind – allerdings nicht nur für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz alleine, sondern zugleich auch für andere allgemeine Ausbildungsinhalte, wie unter anderem Stellung und Rechtsform des Ausbildungsbetriebes, rechtliche Grundlagen der Ausbildung oder Umweltschutz.

Lassen Sie sich diesen betrieblichen Ausbildungsplan von Ihrer Ausbildungsleitung übergeben und stellen Sie fest, für welchen Ausbildungsabschnitt Sie persönlich zuständig sind!

Hilfreich kann es für Sie auch sein, wenn Sie sich den Rahmenlehrplan Ihres Ausbildungsberufes beschaffen. Der Rahmenlehrplan regelt den Unterricht an der Berufs-

schule, gibt Ihnen also Aufschluss darüber, wann welche Ausbildungsinhalte in der Schule behandelt werden. So können Sie nachschlagen, mit welchen Grundlagen der Arbeit Ihre Auszubildenden bereits in der Berufsschule vertraut gemacht worden sind. Sprechen Sie auch regelmäßig mit Ihren Auszubildenden über das, was in der Berufsschule gerade behandelt wird. Versuchen Sie, Bezüge des Unterrichts zu Ihrer praktischen Arbeit herzustellen.

Rahmenlehrpläne für jeden Beruf finden Sie im Internet auf der Website der Kultusministerkonferenz www.kmk.org.

Von Ihrer eigenen Arbeit zu den Aufgaben für Ihre Auszubildenden

Sobald Ihnen ein junger Mensch zumindest für einen Teil seiner Ausbildungszeit anvertraut worden ist, haben Sie die Aufgabe, ihn zu „beschäftigen“ – und zwar so, dass er etwas dabei lernt. Klar dürfte sein, dass es nicht ausreicht, wenn der junge Mann oder die junge Frau Ihnen nur bei der Arbeit zusieht – in der Hoffnung, auf diesem Wege alles mitzubekommen, was man für die Berufsausübung benötigt. Auch genügt es nicht, ihm oder ihr nur einfache Hilfsarbeiten zuzuweisen, für die man kein Vorwissen braucht und bei denen man auch nichts falsch machen kann.

Von Anfang an sollten Sie daran denken, Ihre Auszubildenden so einzusetzen, dass Sie nicht zu einer zusätzlichen Belastung Ihres Arbeitsalltags werden, sondern Sie entlasten und unterstützen.

Damit stehen Sie vor der Herausforderung, aus Ihrem Arbeitsgebiet und den im Arbeitsprozess anfallenden Tätigkeiten solche Aufgaben abzuleiten, die von den Auszubildenden zu bearbeiten sind:

- Diese Aufgaben dürfen die Auszubildenden weder unter- noch überfordern.
- Sie sollen im Einklang mit dem Ausbildungsplan stehen.
- Sie sollen sich nicht auf „Übungsarbeiten“ beschränken, sondern möglichst Teil der „normalen Arbeit“ mit für den Betrieb verwertbaren Ergebnissen sein.

- Und es geht nicht nur darum, dass sich die Auszubildenden neues Wissen und Können aneignen oder bestimmte Fertigkeiten einüben und perfektionieren. Sondern die ihnen übertragenen Aufgaben sollen letztlich geeignet sein, „berufliche Handlungskompetenz“ zu erwerben.

Berufliche Handlungskompetenz

Berufliche Handlungskompetenz als Ziel der Ausbildung bedeutet, dass die jungen Fachkräfte nicht nur auf Anweisung hin bestimmte eng umrissene Aufgaben fachgerecht erledigen können. Sie sollen darüber hinaus in der Lage sein, diese Arbeiten weitgehend selbstständig und verantwortlich zu bewältigen. Sie sollen „mitdenken“, fähig und bereit sein, einen Auftrag von der Vorbereitung über die Durchführung bis zur Kontrolle und Bewertung des Ergebnisses zu bearbeiten.

Wie kommen Sie nun von den eigenen Arbeitsaufgaben, die Sie selbst im Laufe des Tages zu bewältigen haben, zu Aufgaben für Ihre Auszubildenden?

1. Sehen Sie sich Ihre eigene Arbeit genauer an: Wie sieht ein „normaler“ oder ein „typischer“ Arbeitstag aus? Welche Aufgabe fallen täglich an? Welche nur hin und wieder einmal?
2. Ziehen Sie schriftliche Unterlagen heran, die über Ihre Arbeitsaufgaben Aufschluss geben: Gibt es eine Stellen- oder Arbeitsplatzbeschreibung? Dokumentieren Sie selbst Ihre Arbeit in Form von Stundenzetteln oder Arbeitsnachweisen? Stehen Ihnen Handbücher oder Handreichungen zur Beschreibung wichtiger Arbeitsaufgaben oder zur Bedienung von Arbeitsgeräten, Maschinen oder Werkzeugen zur Verfügung? Gibt es ein Qualitätshandbuch für Ihren Arbeitsbereich?
3. Werfen Sie einen Blick in den betrieblichen Ausbildungsplan: Welches sind die Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die sich Ihre Auszubildenden während

der Zeit bei Ihnen aneignen sollen? Und was sollten die Auszubildenden, wenn sie zu Ihnen kommen, bereits beherrschen?

4. Nehmen Sie einen Abgleich Ihrer Arbeitsaufgaben mit dem Ausbildungsplan vor: Wo können Sie auf etwas zurückgreifen, was Ihre Auszubildenden bereits erlernt haben? Wo gibt es Übereinstimmungen zwischen Ihrer Arbeit und dem, was die Auszubildenden bei Ihnen lernen sollen? Und wo geht Ihre Arbeit über das hinaus, was den Auszubildenden zu vermitteln ist? Womit wären sie überfordert?
5. Als Ergebnis dieses Abgleichs haben Sie eine Liste von Themen, mit denen sich Ihre Auszubildenden in den nächsten Tagen und Wochen befassen sollen:
 - a) Einige davon werden zu Ihrem Alltagsgeschäft gehören. In diesem Falle wird es relativ leicht sein, den passenden Zeitpunkt zu finden, entsprechende Aufgaben an Ihre Auszubildenden weiterzuleiten: zunächst einfache Teilaufgaben und dann immer anspruchsvollere und umfangreichere Aufträge.
 - b) Andere Ausbildungsinhalte werden in Ihrem Arbeitsbereich nur sporadisch anfallen.
 - c) Vielleicht gibt es auch Themen, die nach dem Ausbildungsplan anstehen, die aber gar nicht Gegenstand Ihrer eigenen Arbeit sind (zumindest in der Zeit, zu der die Auszubildenden bei Ihnen sind): Wenden Sie sich an den Ausbildungsverantwortlichen Ihres Betriebes, weisen Sie auf dieses Problem hin und bitten Sie um Rücksprache. Klären Sie, inwieweit Sie diese Inhalte durch geeignete Übungen außerhalb der anfallenden Arbeiten behandeln sollen.

Wie Sie Ihren Auszubildenden mit neuen Themen vertraut machen, dafür gibt es eine Reihe von Methoden, von denen im Folgenden drei vorgestellt werden: (1) die Vier-Stufen-Methode, (2) das Lehrgespräch und (3) der Lernauftrag.

Die Vier-Stufen-Methode

Vormachen und nachmachen lassen: die Vier-Stufen-Methode

Ein in der Ausbildungspraxis weitverbreitetes Vorgehen, um den Auszubildenden Gelegenheit zu geben, sich neue Kenntnisse, vorrangig aber neue Fertigkeiten anzueignen, ist die Vier-Stufen-Methode.

Stufe 1: Vorbereitung

Als Erstes sollten Sie selbst sich vorbereiten: Klären Sie, was die Auszubildenden bereits an Vorkenntnissen mitbringen, über welche Fähigkeiten sie schon verfügen sollten und was sie Neues lernen sollen. Zerlegen Sie die Arbeitsaufgabe in einzelne Schritte und überlegen Sie, welche Erläuterungen zu den einzelnen Arbeitsschritten notwendig sind. Am besten probieren Sie alles erst einmal ohne Anwesenheit der Auszubildenden aus.

Auch der Arbeitsplatz und die Auszubildenden sind vorzubereiten: Legen Sie alle benötigten Werkzeuge, Materialien und Anschauungsmittel übersichtlich und geordnet bereit. Treten Sie den Auszubildenden offen und freundlich gegenüber. Erläutern Sie das anstehende Thema und das Ziel dieser Lerneinheit. Bemühen Sie sich, bei den Lernenden Interesse und Aufmerksamkeit zu wecken. Falls Sie sich nicht sicher sind, fragen Sie nach ihren Vorkenntnissen. Und schließlich: Stellen Sie sicher, dass die Auszubildenden alles gut beobachten können.

Stufe 2: Vorführen

Zuerst führen Sie den gesamten Arbeitsvorgang zügig und im Tempo einer geübten Fachkraft durch, sodass die Auszubildenden einen Eindruck davon bekommen, was sie später selbst einmal beherrschen sollen.

Anschließend wird alles noch einmal vorgeführt, dieses Mal aber – entsprechend der Vorbereitung – langsam und zerlegt in einzelne Arbeitsschritte. Dabei erläutern Sie jeweils, was Sie gerade tun, wie Sie es tun und warum Sie es so tun. Fordern Sie Ihre Auszubildenden dabei dazu auf, Fragen zu stellen, wenn sie etwas nicht verstehen. Und weisen Sie immer wieder darauf hin, was aus Gründen der Arbeitssicherheit besonders zu beachten ist.

Ob Sie noch den Arbeitsvorgang dann ein weiteres Mal wiederholen – zügig oder wiederum langsam mit Erläuterungen –, hängt von den Vorkenntnissen der Lernenden ab und auch davon, ob sie es sich schon zutrauen, es selbst einmal auszuprobieren.

1. Vorbereitung**2. Vorführen**

3. Nachmachen

Stufe 3: Nachmachen

Unter Ihrer Aufsicht führt dann der oder die Auszubildende die zuvor gezeigte Tätigkeit selbst durch – zunächst konzentriert auf den Arbeitsvorgang, ohne ihn zu kommentieren. Sie greifen nur dann ein, wenn es unbedingt erforderlich ist: wenn der/die Auszubildende selbst nicht weiterweiß oder wenn das Gelingen infrage gestellt ist oder die Arbeitssicherheit gefährdet ist. Und auch dann, geben Sie nur Hinweise – keine Kritik oder gar Tadel! Bestätigung und Anerkennung korrekter Arbeit dagegen wirken motivierend.

Im nachfolgenden zweiten Durchgang folgen die Auszubildenden dann Ihrem Beispiel und erläutern jeden ihrer Arbeitsschritte: Was tun sie, wie tun sie es und warum tun sie es so! Fallen die Kommentare zu spärlich aus oder werden sie ganz vergessen, dann fragen Sie nach: „Was haben Sie gerade getan, und warum haben Sie das so gemacht?“ Greifen Sie wiederum nur bei schweren Fehlern ein. Weisen Sie aber im Nachhinein darauf hin, was an welcher Stelle anders bzw. besser gemacht werden sollte.

Anschließend sollte Ihr Auszubildender oder Ihre Auszubildende den gesamten Vorgang in Ihrem Beisein ein drittes Mal und dieses Mal zügig und unkommentiert wiederholen. Erwarten Sie nicht, dass dann schon alles fehlerfrei und ausreichend schnell abläuft.

4. Üben

Stufe 4: Üben

Ziehen Sie sich immer mehr zurück und lassen Sie die Auszubildenden selbstständig üben. Dadurch gewinnen die Lernenden an Sicherheit, Routine und Arbeitstempo. Sie selbst stehen bei Fragen zur Verfügung und können den Lernprozess noch fördern, indem Sie den Schwierigkeitsgrad der Arbeit oder das Tempo erhöhen. Sinnvoll kann es auch sein, Abwechslung durch andere Aufgaben zu schaffen. Auch dadurch verstärken Sie den Lerneffekt und beugen zudem auftretender Langeweile vor.

Wichtig ist es zudem, dass Sie immer wieder die korrekte Durchführung überprüfen und gegebenenfalls die Ausführung korrigieren. Vermeiden Sie, dass Fehler geübt

Die Vier-Stufen-Methode: Beispiele für die Zerlegung eines Arbeitsvorganges in mehrere Arbeitsschritte

Ausbildungsberuf: Energieelektroniker/Energieelektronikerin Fachrichtung Anlagentechnik

Thema: Fachgerechtes Abisolieren von elektrischen Leitungen und Versehen der Leiterenden mit Aderendhülsen

Arbeitsschritte: 1. Abisolieren des Leiters auf die Länge der Hülse, 2. Aufschieben der Hülse, 3. Kontrolle der Länge der Abisolierung (wenn korrekt, weiter mit 6.), 4. Korrektur der Länge der Abisolierung, 5. Kontrolle der Länge der Abisolierung (wenn nicht korrekt, zurück zu 4.), 6. Aderendhülse befestigen, 7. Kontrolle
www.cornelsen.de/fm/1272/eib_unterweisungsprobe.pdf

Ausbildungsberuf: Informatikkaufmann/Informatikkauffrau

Thema: Ausbau des Arbeitsspeichers aus einem Computer und Einbau eines größeren Speichers

Arbeitsschritte: 1. PC vom Stromnetz trennen, 2. alle Kabelverbindungen zu anderen Geräten trennen, 3. elektrostatische Aufladung verhindern, 4. Computergehäuse öffnen, 5. Computer hinlegen, für sicheren Stand des Computers sorgen, 6. alte Komponenten ausbauen, 7. neue Komponenten einbauen, 8. Steckverbindungen kontrollieren, 9. auf lose Befestigungsteile z.B. Schrauben kontrollieren, 10. Computer zusammenschrauben, 11. Funktionskontrolle
www.ada-schein-pruefung.de/Unterweisungen/U_Industriekauffrau_2.pdf

Ausbildungsberuf: Bürokaufmann/Bürokauffrau

Thema: Briefe für Briefumschläge DIN lang und Briefumschläge B 5 falten und einkuvertieren

Arbeitsschritte: 1. Briefe sortieren (bis 3 und mehr als 3 Blätter), 2. Briefe mit 1 bis 3 Blättern falten, 3. Briefe mit 1 bis 3 Seiten einkuvertieren (Briefumschlag DIN lang), 4. Briefumschlag DIN lang zukleben, 5. alle Briefe mit mehr als 3 Blättern falten, 6. Briefe mit mehr als 3 Seiten einkuvertieren (Briefumschlag B5)
www.ada-schein-pruefung.de/Unterweisungen/U_Buerokaufmann_1.pdf

werden. Aber bleiben Sie dabei geduldig! Bleiben Sie konstruktiv! Bemerkungen wie „Das haben ich doch jetzt schon zigmal erklärt! Warum machen Sie das immer noch falsch?!“ sind in dieser Situation völlig unangebracht und bringen Sie und Ihre Auszubildenden nicht weiter.

Zum Abschluss einer solchen Lern- und Übungseinheit sollten Sie das Ergebnis gemeinsam mit Ihren Auszubildenden besprechen: Haben Sie alles gelernt, was sie lernen sollten? Was hätten Sie vielleicht zu Beginn bereits deutlicher erklären oder hervorheben sollen? Was beherrschen die Auszubildenden bereits ausreichend? Wo fehlt es ihnen noch an Perfektion oder Schnelligkeit? Lassen Sie dabei zuerst die Auszubildenden selbst zu Wort kommen und ihre Einschätzung abgeben und nehmen Sie anschließend Stellung dazu.

Im Lehrgespräch Wissen überprüfen und weiterentwickeln

Das Lehrgespräch

Das Lehrgespräch ist gut geeignet, um ein neues Thema einzuführen. Dabei werden Vorkenntnisse der Auszubildenden geklärt, und gleichzeitig werden sie angeregt, sich mit neuen Fragestellungen auseinanderzusetzen und selbst Interesse am Thema zu entwickeln.

Typisch ist der sich wiederholende 3er-Schritt: (1) Sie selbst beginnen mit einer Frage oder einem anderen Impuls. (2) Der oder die Auszubildende antwortet. (3) Sie reagieren darauf mit Bestätigung und Lob oder Korrektur bzw. Ergänzung. Anschließend sind Sie mit einer erneuten Frage am Zuge usw.

Das Lehrgespräch ähnelt nur begrenzt einem „natürlichen“ Gespräch: Gemeinsam ist beiden Formen der Kommunikation das Wechselspiel von Frage und Antwort. Im Lehrgespräch gehen allerdings die Fragen vor allem von einer Person, nämlich von Ihnen als Ausbilder/Ausbilderin, aus. Und das Entscheidende ist: Im natürlichen Gespräch stellt man normalerweise keine Fragen, deren Antwort man vorher schon weiß – aber genau das kennzeichnet das Lehrgespräch, und das stellt auch die Herausforderung dar!

Zumindest eine Annäherung an ein natürliches Gespräch erreichen Sie, wenn Sie die Auszubildenden anregen, von sich aus nachzufragen und sich auch trauen, „dumme Fragen“ zu stellen. Und denken Sie daran: Ein Lehrgespräch ist kein Prüfungsgespräch. Es geht nicht darum festzustellen, was die Auszubildenden alles (noch nicht) wissen. Im Vordergrund steht die Absicht, ihre Neugier zu wecken und sie zu neuen Erkenntnissen zu führen.

Der Einstieg in das Lehrgespräch erfolgt durch einen Impuls des Ausbilders bzw. der Ausbilderin. Das ist zumeist eine Frage oder auch eine Aufforderung oder eine Behauptung (die vielleicht Zweifel oder Widerspruch hervorruft). Begleitet wird solch eine Aussage häufig auch durch eine Geste oder Gebärde oder einen passenden Gesichtsausdruck. Manchmal reicht es auch, wenn man einen Gegenstand zeigt oder etwas vorführt – ganz ohne etwas dazu zu sagen.

Solche Impulse können mehr oder weniger offen sein, sie lassen den Lernenden mehr oder weniger Spielraum für eigene Gedanken und Ideen. Entsprechend groß oder klein sind die Lernschritte, die vollzogen werden.

Regeln für Lehrgespräche

- Kommen Sie nicht vom Weg ab. Es bedarf einer klaren Zielsetzung, einer guten Vorbereitung und hoher Konzentration, damit dies nicht passiert.
- Setzen Sie das fragend-entwickelnde Lehrgespräch nur dann ein, wenn die Lernenden bereits so viel wissen, dass es ihnen möglich ist mitzumachen. Gewisse Erfahrungen oder Ausbildungen müssen die Auszubildenden also schon mitbringen, um mitarbeiten zu können.
- Überlegen Sie sich bei der Vorbereitung des Lehrgesprächs, wie viel Zeit Sie bereit sind, in Fragen zu investieren. Fragend-entwickelnde Lehrgespräche sind zeitaufwendig.
- Denken Sie daran, dass sich der Verlauf eines Lehrgesprächs nicht hundertprozentig vorausplanen lässt. Seien Sie flexibel und bereit zu improvisieren. Trauen Sie sich auch, das Lehrgespräch früher als geplant zu beenden, wenn Sie feststellen, dass Sie zu viel von den Auszubildenden erwarten und sich zu viel vorgenommen

Der Einstiegsimpuls

Vorbereitung und Klärung der Voraussetzungen

haben. Kündigen Sie in solch einem Fall an, später mit der Unterrichtung fortzufahren, und fordern Sie die Auszubildenden auf, sich anhand geeigneten Materials darauf vorzubereiten.

Fragen im Lehrgespräch

Offene Fragen regen an

Geschlossene Fragen verstärken den Prüfungscharakter

Überforderung vermeiden

- Stellen Sie offene Fragen. Offene Fragen sind Fragen, bei denen mehrere Antworten möglich und richtig sind. Regen Sie dazu an, auch Vermutungen und Spekulationen zu äußern. Eine falsche oder nicht ganz richtige Antwort ist besser als gar keine!
- Vermeiden Sie also geschlossene Fragen. Bei geschlossenen Fragen ist nur eine Antwort möglich und richtig, im Extremfall nur „ja“ oder „nein“. Geschlossene Fragen können nie ganz vermieden werden. Sie verbreiten jedoch Prüfungscharakter. Die Lernenden rufen dabei einfach vorhandenes Wissen ab, ohne dass sie es in einen Zusammenhang stellen.
- Stellen Sie Fragen in Richtung Lernziel. Davon abweichende Fragen oder Antworten der Lernenden können selbstverständlich aufgenommen werden, wenn sie das Gespräch bereichern. Solche Umwege müssen jedoch bewusst geschehen und auch den Lernenden als solche kenntlich gemacht werden. Am Ende müssen Sie wieder auf den „roten Faden“ zurückkommen.
- Stellen Sie nur eine Frage auf einmal. Auch ein und dieselbe Frage mehrfach wiederholt, nur anders formuliert, verwirrt eher, als dass sie Klarheit schafft. Warten Sie ab, lassen Sie Ihren Auszubildenden Zeit zu überlegen – mindestens drei Sekunden, und auch längere Pausen können sinnvoll sein.
- Stellen Sie Fragen, die beantwortbar sind. Fragen dienen dazu, die Auszubildenden zu aktivieren, und nicht dazu, sie bloßzustellen. Die Auszubildenden müssen also über die Voraussetzungen verfügen, die gestellten Fragen auch beantworten zu können.
- Hören Sie genau hin und haken Sie nach. Manchmal erhalten Sie Antworten, die Ihnen zwar korrekt erscheinen – aber nur, weil Sie die richtige Antwort ja schon wissen und die Aussagen Ihrer Auszubildenden „wohlwollend“ interpretieren. So werden z.B. Resultate einer Überlegung bekannt gegeben und dabei Zwischengedanken übersprungen. Fragen Sie nach: „Wie sind Sie darauf gekommen?“ oder „Können Sie mir ein Beispiel aus der Praxis geben?“ oder „Können Sie das noch

etwas präzisieren?“. So erhöhen Sie die Transparenz und werten die Lernenden auf.

Fragen der Auszubildenden

- Hören Sie gut zu und lassen Sie die Fragestellenden ausreden – auch wenn Sie meinen, die Frage schon nach den ersten Worten verstanden zu haben. Eine Frage zu stellen und damit Interesse an einem Sachverhalt zu bekunden ist bereits ein wichtiger Schritt im Lernprozess.

Das Lehrgespräch: Beispiel

Ausbildungsberuf: Touristikkaufmann/Touristikkauffrau

„Sie haben hier einen Reisekatalog [...] Wie ist dieser aufgebaut? – Stellen Sie sich vor, ein Kunde möchte eine Reise buchen. Welche Kundenwünsche könnte ein Kunde haben? – Warum ist es wichtig, die Kundenwünsche vor der Buchung zu kennen? – Folgende Kundenwünsche sind bei unserer Preisberechnung vorgegeben: [...] Reise nach [...], 2 Erwachsene, Flug ab [...], 7 Tage [...], Hotel [...], 1 Doppelzimmer, Halbpension, keine Versicherung. Zuerst schauen Sie bitte im Hauptteil des Kataloges nach dem Hotel und überprüfen so, ob Sie das richtige Hotel für den Kunden herausgesucht haben. Anschließend nehmen Sie sich den Preisteil und schlagen Sie bitte die erste Seite auf. Dort finden Sie eine Übersicht der Reiseziele [...] Was stellen Sie fest? [...] Wie finden Sie nun das Hotel im Preisteil zur Preisberechnung? [...] Zur genauen Preisberechnung benötigen Sie nun die richtige Saisonzeit. [...] Wann und von wo wollten die Kunden reisen? [...] Welche Saisonzeit benötigen Sie demzufolge zur Preisberechnung? Bitte achten Sie auf mögliche Flughafenzu- oder -abschläge. Nun schauen Sie zurück in die Preistabelle [...] Wie viel muss der Kunde pro Person bezahlen?“

www.yvonne-pilz.de/downloads/UKL.pdf

Unwissenheit zugeben

- Bei unklaren Fragen haken Sie noch einmal nach oder wiederholen Sie die Frage vor der Beantwortung („Wenn ich Sie richtig verstanden habe, dann ...“ evtl. mit einem Beispiel verdeutlichen).
- Beantworten Sie nicht jede Frage sofort selbst, sondern geben Sie sie zurück („Was meinen Sie selbst?“). Oder wenn Sie nicht nur einem oder einer Auszubildenden gegenüberstehen, reichen Sie die Frage weiter an andere.
- Führt die Frage zu weit vom Thema ab, notieren Sie die Frage gut sichtbar und gehen Sie später darauf ein (nicht vergessen!).
- Wenn Sie Fragen nicht beantworten können, geben Sie es zu. Notieren Sie die Frage und kündigen Sie an, später darauf eine Antwort zu geben. Es wirkt menschlich und glaubwürdig, wenn man nicht alles weiß und es auch zugibt. Oder machen Sie daraus eine Aufgabe für die Auszubildenden: „Versuchen Sie selbst, bis zum nächsten Mal eine Antwort darauf zu finden!“ Geben Sie gleichzeitig Hinweise auf geeignete Informationsmaterialien und -quellen.

Selbstständigkeit und Kreativität fördern: der Lernauftrag

Als Ausbildungsziel wurde bereits die berufliche Handlungsfähigkeit der Auszubildenden erwähnt. Vorrangig geht es darum, die Auszubildenden zum sachgerechten, selbstständigen und verantwortungsvollen beruflichen Handeln zu befähigen.

Ein Lernauftrag ist in besonderer Weise geeignet, diese Selbstständigkeit und ein verantwortungsvolles Handeln zu fördern. Kennzeichnend für den Lernauftrag ist, dass es sich dabei um ein relativ komplexes Vorhaben handelt, das sich an einem Arbeits- oder Kundenauftrag orientiert: beginnend mit der Beschaffung notwendiger Informationen und der Planung des Vorgehens über die Durchführung bis zur Kontrolle und Bewertung des Arbeitsergebnisses. Dabei bezeichnet man dieses Vorgehen auch als „vollständige Handlung“.

Optimal ist es, wenn Sie einen realen Arbeits- bzw. Kundenauftrag aufnehmen und als Lernauftrag an Ihre Auszubildenden weiterleiten können: Die Auszubildenden

Das Modell der vollständigen Handlung

Zur vollständigen Handlung gehören die folgenden Schritte:

1. Informieren: Die Auszubildenden machen sich mit der Aufgabenstellung vertraut, sie informieren sich, was sie zu tun haben.
2. Planen: Die Auszubildenden planen den Ablauf, die Materialbestimmung, den Zeitbedarf zur Erledigung der Aufgabe.
3. Entscheiden: Die erarbeitete Planung wird mit der ausbildenden Fachkraft besprochen, und es wird die Entscheidung über die endgültige weitere Vorgehensweise getroffen.
4. Durchführen: Die Auszubildenden führen die Aufgabenstellung planmäßig durch. Die Aufgabe der ausbildenden Fachkraft besteht darin, die Arbeitsweise der Auszubildenden zu beobachten, Hilfestellung zu geben und auf die Einhaltung der Sicherheitsbestimmungen zu achten.
5. Kontrollieren: Das Arbeitsergebnis wird zunächst von den Auszubildenden selbst kontrolliert, ggf. anhand eines Kontrollbogens.
6. Auswerten: Das Arbeitsergebnis und auch die Arbeitsweise werden nun zum Abschluss mit der ausbildenden Fachkraft besprochen.

arbeiten so weitgehend unter den realen Bedingungen des Arbeitsalltages. Sie tragen damit zum Betriebsergebnis bei, sie erfahren, dass ihre Arbeit „wertvoll“ ist. Dies fördert die Motivation und damit den Lerneffekt. Und im Idealfall wird Ihnen als zuständiger Fachkraft Arbeit abgenommen. Die Ausbildung entlastet Sie und verursacht keine zusätzlichen Mühen.

Was ist dazu notwendig?

Die Voraussetzungen aufseiten der Auszubildenden müssen gegeben sein: Die Auszubildenden müssen über das notwendige Vorwissen und die erforderlichen Grund-

fertigkeiten verfügen, sodass ihnen eine weitgehend selbstständige Bearbeitung des Auftrages möglich ist. Außerdem muss erwartet werden können, dass sie den Auftrag innerhalb der vorgesehenen Zeit und in der betriebsüblichen Qualität erledigen können.

Der Auftrag muss zum betrieblichen Ausbildungsplan passen und den Auszubildenden die Möglichkeit zur Fortentwicklung ihrer Kompetenzen bieten: Die neuen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die sich die Auszubildenden im Rahmen der Bearbeitung des Auftrages aneignen, müssen sich also im aktuellen Abschnitt der Ausbildung wiederfinden.

Und schließlich müssen Sie selbst den Arbeits-/Kundenauftrag so aufbereiten, dass er als Lernauftrag für die Auszubildenden bearbeitbar wird.

Wie geht man vor?

1. Der Lernauftrag ist schriftlich zu formulieren. Orientieren Sie sich bei der Formulierung an einem „normalen“ Kunden-/Arbeitsauftrag.
2. Verweisen Sie auf weiterführende Informationen (z.B. Bedienungsanleitungen, Fachaufsätze/Fachbücher/Nachschlagewerke, Qualitätshandbücher), die sich die Auszubildenden möglichst selbst beschaffen sollen.
3. Außerdem sollten Sie ihnen weitere Hilfen (wie z.B. Leitfragen, Planungshilfen, Kontrollbögen) an die Hand geben.
4. Stellen Sie sicher, dass die Auszubildenden Zugang zu den erforderlichen Werkzeugen/Maschinen und Rohstoffen/Vorprodukten erhalten.
5. Übergeben Sie den Lernauftrag und die zusätzlichen Informationen. Erläutern Sie dabei das Vorgehen bei der Bearbeitung eines Lernauftrags.
6. Begleitung der Bearbeitung des Lernauftrags (entsprechend dem Ablauf der vollständigen Handlung):
 - a) In den ersten beiden Phasen, während derer die Auszubildenden sich über den Gegenstand ihres Auftrages informieren und deren Bearbeitung planen, arbeiten die Auszubildenden selbstständig. Sie selbst stehen aber zur Verfügung,

wenn die Auszubildenden ohne Ihren Rat alleine nicht weiterkommen. In dem Falle weisen Sie aber besser darauf hin, wo weiterführende Informationen gefunden werden können, als dass Sie selbst das Problem Ihrer Auszubildenden lösen.

- b) Wenn die Auszubildenden ihren Arbeitsplan erstellt haben, dann besprechen sie diesen und entscheiden gemeinsam mit ihnen über das weitere Vorgehen. Halten Sie selbst sich dabei mit Korrekturen und Verbesserungen des Plans weitgehend zurück. Weisen Sie stattdessen auf Unklarheiten und Mängel hin und fordern Sie – wenn notwendig – eine Überarbeitung der Planung unter Hinzuziehung weiterer Informationen.
- c) Die Durchführung des Arbeitsplans liegt wieder weitestgehend in den Händen der Auszubildenden. Ebenso ist es die Aufgabe der Auszubildenden, nach Fertigstellung ihr Arbeitsergebnis zu kontrollieren und die Güte der Ausführung zu bewerten.
- d) Abschließend geht es dann um eine gemeinsame Auswertung von Ablauf und Ergebnis der Auftragsbearbeitung: Welche Erfahrungen wurden gemacht? Welche Probleme, unerwarteten Schwierigkeiten traten auf? Wo fühlte man sich gegebenenfalls überfordert? Wo hätte man sich weitere Hilfen gewünscht? Und inwieweit entspricht letztlich das Ergebnis dem Standard des Betriebes?

Was tun, wenn es keine realen Arbeits-/Kundenaufträge gibt, die sich als Lernauftrag aufbereiten lassen?

Wenn aktuell keine passenden Aufträge vorliegen: Ziehen Sie „alte“ oder insbesondere auch Standardaufträge heran und passen Sie diese an die gegebenen Rahmenbedingungen an.

Falls die aktuellen Aufträge zu komplex und anspruchsvoll sind und deshalb von den Auszubildenden nicht selbstständig bearbeitet werden könnten, dann bemühen Sie sich, den „Großauftrag“ in Teilaufträge zu zergliedern, und überführen Sie ihn in einen passenden Lernauftrag.

Der Lernauftrag: Beispiel

Ausbildungsberuf: Koch/Köchin

Aufgabenstellung: Bereiten Sie ein Getränkebüfett für eine Abendveranstaltung für 40 Personen vor. Machen Sie Vorschläge zum Angebot (Liste). Erarbeiten Sie sich dazu eine Skizze zum Aufbau und eine Liste der angebotenen Getränke. Überlegen Sie, welche Informationen und Materialien Sie sich noch eigenständig beschaffen müssen. Erarbeiten Sie sich eine Grobanalyse (Anlage der Lehrmaterialien) des Arbeitsauftrags.

Leitfragen zum Lernauftrag: 1. Welche Arbeitsmittel benötigen Sie, um einen reibungslosen Ablauf am Getränkebüfett zu gewährleisten? 2. Nennen Sie die häufigsten Ausschankmaße mit ihren dazugehörigen Mengenangaben! 3a. Durch Gläser (Schankgefäße) können Getränke vorteilhaft dargeboten werden. Auf was müssen Sie vor Verwendung der Gläser achten? 3b. Nennen Sie einige Servierregeln.

Arbeitsplanung: Aufbau Getränkebüfett: Arbeitsschritte, benötigte Arbeits-/Hilfsmittel, Zeitbedarf

Qualitätskontrolle Getränkebüfett: Vorbereitung, Arbeitsplatz, Büfettform und -gestaltung, Auswahl der Getränke, Warenanforderung, Auswahl/Arrangement, Schankgefäße und Tischgeräte, Sauberkeit und Hygiene, Gästeempfang und Betreuung, Getränke fachgerecht zubereiten/ausschenken

www.nachqualifizierung-thueringen.de/files/lla_6_1_getr_nkebufett_061011.pdf



Wie wird aus einer schwierigen Situation ein Konflikt? Kann/Soll man Konflikte (möglichst) immer vermeiden?

Was kann ich tun, damit aus schwierigen Situationen oder Meinungsverschiedenheiten keine handfesten Konflikte werden?



Wann brauche ich Unterstützung von anderer Seite?



Konflikte:

Wie kommt es zu Konflikten? Wie kann ich Konflikte vermeiden oder zu einem guten Ende führen?

„Schwierige Situationen“ und Konflikte

Immer wieder werden Sie es im Ausbildungsalltag mit nicht leicht zu meisternden Aufgaben zu tun haben:

- Der Auszubildende erledigt eine Aufgabe trotz wiederholten Übens und mehrfacher Hilfestellung immer noch nicht zufriedenstellend. Was können Sie tun?
- Die Auszubildende findet immer wieder mehr oder weniger überzeugende Gründe dafür, lästige Arbeiten an andere Auszubildende oder Kollegen abzugeben. Wie gehen Sie damit um?
- Haltung und Umgangsformen Ihres Auszubildenden veranlassen Ihre Kollegen oder Vorgesetzten zu kritischen Bemerkungen. Inwieweit können oder sollen Sie darauf eingehen?
- Die Leistungen Ihrer Auszubildenden haben in der letzten Zeit nachgelassen. Die Arbeitsergebnisse entsprechen zwar noch den Anforderungen, aber Sie sind davon überzeugt, dass sie zu mehr in der Lage wären. Warten Sie weiter ab oder bemühen Sie sich um mehr Engagement und Leistungsbereitschaft?

Es mag schwierig sein, in solchen Fällen den richtigen Moment für ein Gespräch zu finden. Und manch einem fällt es auch schwer, die angemessenen Worte zu finden.

Probleme frühzeitig ansprechen

Ein Konflikt entsteht erst dann, wenn in einer Situation einander widersprechende Auffassungen aufeinandertreffen und wenn diese Gegensätze zu einer Belastung für eine der beiden Seiten werden – und zwar Belastungen, die mit negativen Emotionen (wie Ärger oder Wut) verbunden sind. Also: Wenn zum Beispiel Ihre Kritik am Auszubildenden nicht konstruktiv ist und ihm keine Chancen zur Aufarbeitung gegeben werden oder wenn zugleich der Auszubildende diese Kritik als Angriff auf seine Person versteht und die Verantwortung für sein „Versagen“ empört anderen zuweist. Oder wenn Sie sich lange Zeit mit einer eigentlich angebrachten Kritik zurückhalten und auf „Besserung“ warten – bis Ihnen eines Tages der Kragen platzt und Sie Ihren Ärger spontan und in einer Form äußern, die für Ihr Gegenüber dann „völlig überzogen“ wirkt.

„Schwierige“ Situationen treten im Arbeitsalltag immer wieder auf, Sie sollten darauf vorbereitet sein, angemessen damit umzugehen. Ihre Aufgabe als ausbildende Fachkraft ist es, die in solchen Situationen angelegten Risiken eines Konflikts zu erkennen und zumindest selbst (möglichst) keinen Beitrag zur Konfliktentstehung zu leisten, sondern zu einer Deeskalation beizutragen.

Darüber hinaus sollten Sie Sensibilität für unterschwellige Konflikte entwickeln. Bevor ein Konflikt offen ausbricht, werden häufig folgende Symptome deutlich:

- Die Auszubildenden ändern ihr Verhalten,
- sie werden vielleicht unfreundlicher, mürrischer,
- sie machen ironische Bemerkungen,
- sie gehen Ihnen aus dem Wege,
- sie reagieren nicht auf Fragen, verweigern Auskünfte,
- sie sabotieren Entscheidungen oder reagieren (verbal) aggressiv.

Hintergründe und Ursachen für solche Reaktionen können unterschiedlich sein:

- Beziehungskonflikte treten bei zwischenmenschlichen Problemen auf: So hat Ihr Auszubildender vielleicht den Eindruck, dass Sie ihn zu selten loben, ihn also

grundsätzlich nicht mögen und demgegenüber andere bevorzugen. Er selbst reagiert dann unter Umständen mehr oder weniger offen mit Leistungsverweigerung oder Nachlässigkeiten.

- Sachkonflikte können entstehen, wenn Ihre Auszubildenden zum Beispiel andere Vorstellungen davon haben, wie man eine bestimmte Aufgabe erledigt – vielleicht weil sie in der Berufsschule etwas anders gelernt haben, als es im Betrieb üblich ist. Und nun reagiert man mit Widerstand: „Das geht aber anders viel schneller!“ Oder: „In der Schule müssen wir das dann wieder anders machen!“
- Wertkonflikte gibt es beispielsweise dann, wenn Sie und Ihre Auszubildenden unterschiedliche Arbeitsauffassungen haben: Wie sehr muss man sich anstrengen, um ein gutes Ergebnis zu erlangen? Wie wichtig ist Pünktlichkeit und ab wann ist man „zu spät“?
- Machtkonflikte: Wer setzt sich durch, wenn es eigentlich schon Feierabend ist, aber die Auszubildenden noch eine wichtige Arbeit erledigen sollen?
- Und Verteilungskonflikte: Wer macht wann Urlaub? Wer bekommt den „schöneren“ Arbeitsplatz? Wer muss oder darf Überstunden machen?

Die Herausforderung an Sie ist fast immer die gleiche: Bewahren Sie einen kühlen Kopf und bemühen Sie sich, Ihre Haltung in dem Konflikt sachlich zu begründen. Ihre Auszubildenden sollten begreifen, warum Sie etwas von ihnen verlangen, und es nicht nur deshalb tun, weil sie Angst vor negativen Konsequenzen haben. Denn dann ist der Konflikt nicht gelöst, sondern nur unterdrückt!

Hilfestellungen zur Konfliktbewältigung

Bereiten Sie sich auf ein Konfliktgespräch vor: Was genau missfällt Ihnen? Was wollen Sie ändern? Wie könnte eine für Sie akzeptable Lösung aussehen? Bleiben Sie trotz dieser Vorüberlegungen offen für neue Informationen und kreative Lösungen des Problems.

Schaffen Sie günstige Rahmenbedingungen: Ist der Ort dafür geeignet, sind Sie dort ungestört? Steht Ihnen genügend Zeit zur Verfügung?

Ihre Aufgabe ist es selbstverständlich auch, Leistungen und Verhalten Ihrer Auszubildenden kritisch zu beurteilen: Aber achten Sie darauf, dass Sie ihnen mit Respekt und Achtung begegnen. Bleiben Sie sachlich.

Beschreiben Sie konkret, welches Verhalten Ihr Missfallen erregt hat, und ziehen Sie nachprüfbare Fakten heran. Vermeiden Sie Verallgemeinerungen und vage Vermutungen.

Formulieren Sie Ihre Anforderungen klar und deutlich. Und versäumen Sie nicht, nachvollziehbare Gründe für Ihre Erwartungen zu nennen.

Klären Sie die Sichtweise Ihrer Auszubildenden: Welche Wünsche und Hoffnungen, welche Sorgen und Probleme stehen hinter dem Verhalten des Auszubildenden?

Wenn Sie selbst zu sehr von dem Konflikt betroffen sind und befürchten, unsachlich zu werden und damit eher zur Eskalation als zur Bereinigung des Konflikts beizutragen: Holen Sie sich Unterstützung durch einen Dritten, vorzugsweise die für die Ausbildung verantwortliche Person. Lassen Sie sich vorab auch bei der Suche nach möglichen Problemlösungen beraten.

Bemühen Sie sich um eine Problemlösung, die auch Ihr Gegenüber akzeptieren kann. Der Konflikt ist erst dann bereinigt, wenn alle Betroffenen mit der getroffenen Vereinbarung leben und arbeiten können und sich nicht mehr von negativen Emotionen belastet fühlen.



Ein Beispiel aus dem Ausbildungsalltag

In einer Broschüre des Westdeutschen Handwerkskammertages werden unter dem Titel „... muss ich mir das als Betrieb bieten lassen“ acht beispielhafte Konfliktsituationen dargestellt:

1. **Unpünktlichkeit:** Aufgrund der ungünstigen Fahrtzeiten ihres Busses hat eine Auszubildende Schwierigkeiten, sich genau an die üblichen Arbeitszeiten zu halten.
2. **Unangebrachte Arbeitskleidung:** In einem Friseursalon fällt der einzige männliche Auszubildende durch sein Äußeres unangenehm auf: Unkonventionelle Kleidung, bunt gefärbte Haare und dann auch noch ein Augenbrauen-Piercing.
3. **Unklare Weisungsbefugnisse:** Eine Auszubildende zur Friseurin widersetzt sich den Anweisungen des Freundes ihrer Chefin.
4. **Persönliche Probleme:** Eine Auszubildende macht in letzter Zeit einen unkonzentrierten und übermüdeten Eindruck und bittet dann auch noch um einen Vorschuss.
5. **Unliebsame Arbeiten:** Ein Auszubildender (Maler und Lackierer) beschwert sich, dass er seit einer Woche nur mit der Reinigung und dem Streichen von Heizköpern beschäftigt ist.
6. **Aufräumen des Arbeitsplatzes:** In einer Kfz-Werkstatt gibt es immer wieder Probleme mit dem Aufräumen und Saubermachen. Die Auszubildenden halten sich nicht an den vorgegebenen Reinigungsplan.
7. **Überforderung des Azubis:** Ein Auszubildender nimmt nur noch selten am Berufsschulunterricht teil und macht auch im Betrieb immer wieder Fehler.
8. **Festsetzung von klaren Regeln:** Eine Auszubildende reagiert mit Unverständnis und Verärgerung darauf, dass sie ihr Handy nicht im Betrieb aufladen darf.

Ausgehend von diesen Situationen werden in der Broschüre des Westdeutschen Handwerkskammertages mögliche Reaktionen der betroffenen Ausbildungskräfte geschildert: Ein Verhalten, das den Konflikt noch weiter verschärft, und alternativ dazu ein Vorgehen, das einen Ausgleich der Interessen aller Beteiligten in den Vordergrund stellt.

www.handwerk-nrw.de/service/publikationen/ausbildung.html



Wann und warum soll ich eine Rückmeldung geben? Wie bereite ich ein Gespräch vor?
Wie führe ich ein erfolgreiches Gespräch?
Wie reagiere ich auf meinen Gesprächspartner?

Was muss ich tun, damit ich eine angemessene Rückmeldung bekomme? Was nützt mir die Rückmeldung? Wie formuliere ich Kritik und Anerkennung richtig?



Was erwarte ich von einem Gespräch?
Was kann ich erwarten?



Feedback:

Wie oft, wozu und wie rede ich am besten mit meinen Auszubildenden?

Regelmäßige Gespräche geben Sicherheit und beugen Konflikten vor

Mehrfach wurde schon darauf hingewiesen, dass es wichtig ist, dass Sie als ausbildende Fachkraft und Ihre Auszubildenden „angemessen“ miteinander kommunizieren. Und das heißt zunächst einmal, dass sie häufig und regelmäßig miteinander sprechen!

Vielfältige Ansatzpunkte für solche Gespräche ergeben sich bereits im Rahmen der täglichen Arbeit:

- Die Auszubildenden berichten über den Stand ihrer Arbeit, sie stellen gegebenenfalls Fragen oder bitten um zusätzliche Informationen oder Unterstützung.
- Sie selbst geben Ihre Einschätzung der Arbeit der Auszubildenden ab, erklären, inwieweit ihre Erwartungen erfüllt wurden, und präzisieren oder ergänzen ihre Anforderungen.

Oder es ergeben sich spezielle Anlässe, wie Auffälligkeiten im Verhalten des Auszubildenden (nachlässige Ausführung von Aufgaben, Unzuverlässigkeit, unangemessener Umgang mit Kollegen oder Kunden). Wichtig ist es dann, dass solche Anlässe frühzeitig angesprochen werden und es möglichst gar nicht erst zu emotional belastenden Situationen oder Konflikten kommt.

Wichtig ist es aber auch, dass Sie gar nicht erst auf solche besonderen Anlässe für ein Gespräch warten, sondern in regelmäßigen Abständen mit den Auszubildenden reden – um ihnen mitzuteilen, wie Sie deren Verhalten und Leistungen wahrnehmen und bewerten und was Sie für die Zukunft von ihnen erwarten. Zugleich dienen solche Feedback-Gespräche auch dazu, dass Sie sich eine Rückmeldung von den Auszubildenden einholen: Wie schätzen die jungen Menschen ihre eigene Entwicklung ein? Wo benötigen Sie (noch) mehr Unterstützung von Ihrer Seite? Wo brauchen sie vielleicht auch mehr Handlungsspielraum?

Wenn solche Gespräche regelmäßig und nicht nur hin und wieder bei konkreten Anlässen stattfinden, dann hat dies mehrere Vorteile:

- Ihre Auszubildenden und Sie selbst lernen fortlaufend hinzu. Sie lernen sich gegenseitig besser kennen, und sie üben offen und in einer für beide Seiten angenehmen Form, miteinander zu reden.
- Die Ankündigung eines Gesprächs („Ich muss mit Ihnen reden!“ – „Kommen Sie heute Nachmittag um 15.00 Uhr einmal zu mir!“) ist nicht mehr mit der Angst vor etwas Unangenehmem verbunden. Ein Gespräch wird etwas Normales und Selbstverständliches, bei dem auch einmal, aber nicht nur und nicht immer etwas Kritisches zur Sprache kommt.
- Schwierige und unangenehme Themen werden nicht spontan und aus einer momentanen Verärgerung heraus angesprochen – und damit in einer Atmosphäre, die leicht zu einem Konflikt eskaliert. Es wird aber auch nichts auf die lange Bank geschoben oder ausgesessen – ohne dass die zugrunde liegenden Probleme gelöst werden.
- Sie und Ihre Auszubildenden gewinnen an Sicherheit im Umgang miteinander. Sie sind auf dem Laufenden, was den Entwicklungsstand des jungen Menschen angeht. Ihre Auszubildenden gewinnen an Sicherheit; sie wissen, wo ihre Stärken liegen, und ihnen ist klar, welche Anforderungen an sie gestellt werden.
- Das Gespräch trägt damit auch zur Sicherung von Lernfortschritten bei. Beide Seiten – Auszubildende(r) und Auszubildende(r) – tauschen sich über den Stand aus: Wo hat man sich (seit dem letzten Gesprächstermin) weiterentwickelt? Wo sind



Ein Beispiel aus dem Ausbildungsalltag

In einer Kfz-Werkstatt hat der Auszubildende B soeben die Überprüfung der Bremsanlage an einem Ford Focus beendet. Diesen Auftrag hatte ihm Herr A erteilt. Herr A hatte die Arbeit von B zuvor sorgfältig beobachtet und quittierte sie mit einem kurzen okay. Dies hatte Herr A schon bei früheren Ausbildungsabschnitten gemacht. Die einsilbige Reaktion seines Ausbilders verunsicherte jedoch B. Hatte er nun alles richtig gemacht? Hatte er auch wirklich keine Fehler gemacht? Diese und ähnliche Fragen wollte B auch schon am Tag davor Herrn A stellen, als er bei einer schwierigen Aufgabe nicht wusste, ob er richtig vorgegangen war. Da Herr A aber auch diesmal anscheinend nicht näher auf den Lernabschnitt eingehen wollte, fragte ihn B, ob er denn mit seiner Arbeit zufrieden sei und ob er alles ordnungsgemäß beachtet hätte. Gerne hätte er etwas darüber erfahren, wie Herr A diese Aufgabe angegangen wäre und wie er sie aus Sicht von Herrn A erledigt hätte. Dieser bestätigte ihm, dass er mit seiner Leistung zufrieden sei. Zwar hätte er sich an ein, zwei Stellen gefragt, ob B alles verstanden hätte und was er eigentlich vorhätte. Er habe es jedoch vorgezogen, nichts zu sagen, um ihn nicht mit Kritik zu verunsichern. B sagte dazu, dass er es grundsätzlich gut fände, wenn Herr A nicht bei jeder Kleinigkeit interveniere, wie es Herr C im Ausbildungsabschnitt davor häufiger getan hätte. Allerdings könne er auch mit Kritik umgehen. Es freue ihn natürlich, wenn Herr A ihm gute Arbeit bescheinige. Er fände es aber auch wichtig, wenn Herr A ihm auch bei guten Leistungen eine Rückmeldung geben würde, und das nicht nur in einem allgemeinen Sinne. Gerne würde er mit ihm die einzelnen Schritte der Aufgabe besprechen und von ihm Tipps und Ratschläge darüber erhalten, wie er die Arbeit noch besser machen könnte. Dies würde ihm mehr Sicherheit geben. Außerdem wäre es ihm wichtig zu wissen, ob Herr A mit seiner Arbeit zufrieden wäre. Die Bitte von B brachte Herrn A zum Nachdenken, und er nahm sich vor, in Zukunft detaillierter auf einzelne Aspekte der Ausbildung einzugehen und B ausdrücklich zu loben, wenn er gute Leistungen gezeigt hatte.

noch Defizite spürbar? Gibt es die Notwendigkeit, etwas nachzuarbeiten? Besteht Bedarf an Unterstützung beim Lernen (z.B. durch ausbildungsbegleitende Hilfen)?

Ratsam ist es, dass Sie gleich zu Beginn Ihre Auszubildenden darauf hinweisen, dass Sie in regelmäßigen Abständen ein Gespräch über den Stand der Ausbildung führen. Vereinbaren Sie dazu am besten einen festen Termin: mindestens einmal im Monat (z.B. an jedem ersten Montag im Monat), besser aber in noch kürzeren Abständen.

Hilfreich ist es auch, wenn Sie die Gesprächstermine mit regelmäßig wiederkehrenden Anlässen verbinden. Beispiele hierfür sind die Vorlage des Ausbildungsnachweises (Berichtshefts) oder Beurteilungsgespräche nach einem Ausbildungsabschnitt (z.B. nach dem Durchlauf einer Abteilung oder nach Abschluss eines komplexeren Auftrags/Projekts).

Feedback-Regeln: Feedback geben

1. Im Feedback-Gespräch übernehmen Sie als ausbildende Fachkraft die aktive Rolle und die Gesprächsführung. Bereiten Sie sich deshalb auf das Gespräch vor: Notieren Sie sich, welche Punkte Sie in welcher Reihenfolge ansprechen wollen.
2. Setzen Sie Schwerpunkte, überfrachten Sie das Gespräch nicht mit Nebensächlichkeiten. Werden Sie sich über das zentrale Ziel des Gesprächs klar: Welche „Botschaft“ wollen Sie Ihrem bzw. Ihrer Auszubildenden übermitteln? Was wollen Sie von ihr bzw. ihm erfahren? Zu welchen Vereinbarungen wollen Sie kommen?
3. Sorgen Sie für eine persönliche und angenehme Atmosphäre. Finden Sie einen Ort, wo Sie nicht durch andere gestört oder abgelenkt werden.
4. Achten Sie darauf, dass Ihr Feedback verständlich, klar und eindeutig ist. Allgemeine Aussagen wie „Sie drücken sich immer vor schwierigen Aufgaben“ sind für Ihre Auszubildenden nicht hilfreich. Hüten Sie sich vor allem vor Verallgemeinerungen („immer (wieder) kommt es vor, dass Sie ...“, „jedes Mal tun Sie ...“, „noch nie haben Sie ...“). Beziehen Sie sich stattdessen auf konkrete Beobachtungen und Vorkommnisse. Dann ist die Aussage für Ihre Auszubildenden leichter nachvollziehbar: „Mir ist aufgefallen, dass Sie den Kunden, als er weitere Auskünfte wünschte, an Ihren Kollegen verwiesen haben.“

5. Geben Sie an, welches Verhalten Sie für die Zukunft erwarten. Bleiben Sie dabei realistisch. Vermeiden Sie dabei Überforderungen Ihrer Auszubildenden (also nicht „Ich erwarte von Ihnen, dass Sie in Zukunft keine Fehler mehr machen!“). Setzen Sie Prioritäten und konzentrieren Sie sich auf wesentliche Punkte.
6. Vermeiden Sie moralische Wertungen des Verhaltens Ihrer Auszubildenden. Die Auszubildenden dürfen auf keinen Fall bloßgestellt oder gedemütigt werden.
7. Sprechen Sie auf jeden Fall immer auch positive Gesichtspunkte an. Offensichtlich übertriebenes Lob wirkt zwar unglaublich, aber seien Sie sich im Klaren darüber: Lieber mehrfach zu viel, als einmal zu wenig Loben!
8. Machen Sie deutlich, dass Sie selbst bereit sind, Feedback anzunehmen. Fordern Sie deshalb Ihr Gegenüber konkret dazu auf, wenn der Zeitpunkt für dessen Stellungnahme gekommen ist

Feedback-Regeln: Feedback nehmen

In erster Linie werden Ihre Auszubildenden Feedback von Ihnen entgegennehmen. Dabei ist es wichtig, dass sich Ihre Auszubildenden an einige Regeln halten – ebenso wie Sie selbst, wenn Sie Feedback von Ihren Auszubildenden oder auch von anderen Personen (Vorgesetzten oder Kollegen bzw. Kolleginnen) erhalten. Machen Sie Ihre Auszubildenden deshalb mit den folgenden Regeln vertraut:

1. Hören Sie konzentriert zu, und lassen Sie die Feedback-Gebenden aussprechen (nicht unterbrechen!).
2. Wenn Sie etwas nicht verstanden haben, fragen Sie nach, und bitten Sie um eine Erläuterung oder Beispiele.
3. Wenn Sie sich nicht sicher sind, ob Sie etwas richtig verstanden haben, dann wiederholen Sie das Gesagte mit eigenen Worten und vergewissern sich: „Habe ich das so richtig verstanden?“
4. Verzichten Sie auf Entschuldigungen oder Rechtfertigungen sowie auf spontane Erklärungen Ihres Verhaltens.
5. Nehmen Sie Lob an! Relativieren oder schmälern Sie Ihre Leistungen nicht durch eigene Bemerkungen.
6. Sagen Sie aber Bescheid, wenn es zu viel für Sie wird und Sie den Eindruck haben, dass nur Negatives zur Sprache kommt.

7. Überlegen Sie in Ruhe, was Sie von dem Gehörten annehmen können und wollen.
8. Teilen Sie am Ende des Feedbacks mit, inwieweit das Gesagte für Sie neu, nützlich und hilfreich war.

Fragenkatalog zur Selbstreflexion

Ebenso wie Ihre Auszubildenden werden auch Sie sich mit jedem Feedback-Gespräch weiterentwickeln. Um den Nutzen der Gespräche für sich selbst zu erhöhen, sollten Sie deren Verlauf und Ergebnisse im Nachhinein für sich durchgehen:

- Wie habe ich mich vorbereitet?
- Welche unerwarteten Situationen sind eingetreten? Womit hatte ich nicht gerechnet?
- Was ist gut gelaufen? Was ist so gelaufen, wie erwartet?
- Warum ist das Gespräch so gelaufen und nicht anders? Was war mein Anteil? Was hätte ich anders machen können?
- Wie habe ich mich während des Gesprächs gefühlt?
- Was hat es mir gebracht? Was habe ich vermisst?
- Was mache ich beim nächsten Mal genauso? Was anders?

Nachwort der Verfasser und Projektverantwortlichen

Das betriebliche Ausbildungspersonal ist ein Schlüsselfaktor für die Qualität und Attraktivität beruflicher Bildung. Einen wesentlichen Beitrag dazu leisten die ausbildenden Fachkräfte. Sie erfüllen den Großteil der Aufgaben, die mit der beruflichen Ausbildung junger Menschen verbunden sind. Ihre Ausbildungstätigkeit hat somit eine hohe Bedeutung für die Unternehmen und für die Gesellschaft insgesamt.

Die vorliegende Handreichung möchte daher nicht nur ausbildende Fachkräfte bei der Bewältigung ihrer Ausbildungsaufgaben unterstützen. Sie soll auch Ausdruck der Wertschätzung für diese wichtige Arbeit sein und dazu beitragen, dass ausbildende Fachkräfte die innerbetriebliche Anerkennung erhalten, die sie verdienen.

Das Projekt „Erstellung einer Handreichung für ausbilden Fachkräfte“ ist ein Gemeinschaftsprojekt des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) und der Forschungsgruppe SALSS, das im Auftrag des BMBF realisiert wurde. Grundlagen der Arbeiten, die sich über die Jahre 2011 bis 2013 erstreckt haben, bilden vor allem Gespräche und Workshops mit Ausbildungsleitern, Ausbildern, ausbildenden Fachkräften mit langjähriger Berufserfahrung, Dozenten sowie Bildungsexperten. Einen besonderen Dank gebührt Sigrid Martin, die uns über beide Jahre mit Rat und Tat sowie mit Beiträgen für die Handreichung begleitet hat. Zu großem Dank verpflichtet sind wir darüber hinaus Frank Gerdes, Ralf Jansen, Françoise Lancelle, Dieter Mießen, Ilona Oppenheimer, Katja Porath, Michael Martin, Siegfried Meyer, Klaus-Dieter Reimann, Tanja Rottmann, Anke Steuk und Wolfgang Weber. Sie alle haben mit ihrer wertvollen Expertise zum Gelingen dieser Handreichung beigetragen.

Bundesinstitut für Berufsbildung
Philipp Ulmer

Forschungsgruppe SALSS
Peter Jablonka

Quellen und weiterführende Literatur

Bär, Wilhelm H.: Ratgeber für ausbildende Fachkräfte – ein Leitfaden für die Ausbildung am Arbeitsplatz, Berlin 2003

BIBB-Forum für Ausbilder/-innen: www.foraus.de

Cramer, Günter /Dietl, Stefan F. /Schmidt, Herrmann /Wittwer, Wolfgang (Hrsg.): Ausbilder-Handbuch. Loseblattwerke, Köln

Crisand, Ekkehard/Rahn, Horst-Joachim: Psychologie der Auszubildenden. Mit jungen Menschen erfolgreich arbeiten, Hamburg 2012

Gesellschaft aufgabenorientiertes Lernen für die Arbeit (GALA e.V.): Lern(prozess)begleitung in der Ausbildung. Wie man Lernende begleiten und Lernprozesse gestalten kann. Ein Handbuch, Bielefeld 2010

Gesellschaft aufgabenorientiertes Lernen für die Arbeit (GALA e.V.): Ausbilden mit Lernaufträgen. Lernaufgaben erstellen. Online: www.gala-gerlingen.de/Projekte/LernaufgabenL.pdf (05.08.2013)

Good Practice Center. Förderung von Benachteiligten in der Berufsbildung: www.good-practice.de

Gutschmidt, Fritz/Laur-Ernst, Ute: Handlungslernen verstehen und umsetzen. Ein Studienbuch für das Personal in der beruflichen Aus- und Weiterbildung, Hrsg.: Bundesinstitut für Berufsbildung, Bielefeld 2006

Jablonka, Peter: Analyse und Dokumentation von „Ausbildungsabbrüchen in der betrieblichen Ausbildung“, Berlin 2012

Koch, Johannes: Ausbilden lernen. Ein Methodenkonzept für AdA-Lehrgänge, Hrsg.: Bundesinstitut für Berufsbildung, Bielefeld 1999

Ritter-Mamczek, Bettina: Ausbildung mit System: Motivation – Der Schlüssel zum Lehren und Lernen, 2008. Online: www.initiativefortbildung.de/pdf/2008/Ritter-Mamczek_Motivation.pdf (05.08.2013)

Westdeutscher Handwerkskammertag (Hrsg.): ... muss ich mir das als Betrieb bieten lassen? Typische Konflikte aus dem Ausbildungsalltag. Online: www.handwerk-nrw.de/service/publikationen/ausbildung.html (05.08.2013)

Widorski, Dagmar/Salzmann, Patrizia/Bauder, Tibor/Heinzer, Sarah/Oser, Fritz: Lernenden fördernd Feedback geben. Ein interaktives Arbeitsinstrument für Berufsbildungsverantwortliche und Lehrpersonen, Bern 2012

Wilbers, Karl: Mit Lehrvortrag und Lehrgespräch arbeiten und Ergebnisse sichern. In: Wilbers, Karl: Wirtschaftsunterricht gestalten. Lehrbuch. Berlin, Nürnberg 2012. Online: www.wirtschaftsunterricht-gestalten.de/index.php/kapitel/100-lehrvortrag-lehrgespraech-ergebnissicherung (05.08.2013)

Wilhelm, Werner: Der Ausbilder vor Ort, Hamburg 2009

Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk e.V. und der DIHK-Gesellschaft für berufliche Bildung, Organisation zur Förderung der IHK-Weiterbildung mbH (gefördert vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie): www.stark-fuer-ausbildung.de

Zitierte Internetseiten

Seite 49: www.cornelsen.de/fm/1272/eib_unterweisungsprobe.pdf (05.08.2013)
www.ada-schein-pruefung.de/Unterweisungen/U_Industriekauffrau_2.pdf (05.08.2013)
www.ada-schein-pruefung.de/Unterweisungen/U_Buerokaufmann_1.pdf (05.08.2013)

Seite 53: www.yvonne-pilz.de/downloads/UKL.pdf (05.08.2013)

Seite 58: www.nachqualifizierung-thueringen.de/files/lla_6_1_getr_nkebufett_061011.pdf (05.08.2013)

Impressum

Herausgeber

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
Referat Ordnung und Qualitätssicherung der beruflichen Bildung
53170 Bonn

Bestellungen

schriftlich an
Publikationsversand der Bundesregierung
Postfach 48 10 09
18132 Rostock
Tel.: 01805 778090
Fax: 01805 778094
(14 Cent/Min. aus dem deutschen Festnetz,
Mobilfunk max. 42 Cent/Min.)
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de

Stand

September 2013

Druck

Bundesministerium für Bildung und Forschung

Gestaltung, Layout, Satz

MIC GmbH, Köln, www.mic-net.de

Illustrationen

Markus Wenning

Bildnachweis

ehrenberg-bilder: Titel

Technische Leitung, Produktion

Heike Rotthaus (BIBB)

Autoren

Peter Jablonka (SALSS), Sigrid Martin, Philipp Ulmer (BIBB)

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit vom Bundesministerium für Bildung und Forschung unentgeltlich abgegeben. Sie ist nicht zum gewerblichen Vertrieb bestimmt. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerberinnen/Wahlwerbern oder Wahlhelferinnen/Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zweck der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen sowie für Wahlen zum Europäischen Parlament. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen und an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift der Empfängerin/dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

