

DAS SALZ IN DER AUSBILDUNGSSUPPE



Wie Nachwuchskräfte an Aufgaben herangeführt werden, die sie später selbst beherrschen sollen, ist in der Ausbildung von entscheidender Bedeutung. Ausbildungscoach und Erfolgsautor Marco Weißer erläutert im Gespräch mit position praktische **Lehr- und Lernverfahren** für Ausbilder.

▣ **position:** Herr Weißer, die Literatur ist voll von Lerntheorien, -methoden und -modellen, die für die Praxis nicht so richtig nachvollziehbar sind. Geht es nicht auch einfacher?

▣ **Weißer:** Viele Ausbilder schlagen Bücher auf und genauso schnell wieder zu, weil sie meist zu theoretisch und damit Lichtjahre von der Praxis weg sind. Das hilft uns Ausbildern nicht: Ausbilder sollten sich zunächst Gedanken darüber machen, welche Kompetenzstufe ihr Auszubildender hat. Es werden vier unterschieden:

In Stufe 1 geht es um die unbewusste Inkompetenz (1. Ausbildungsjahr). Die Auszubildenden wissen und können in der Regel noch nichts, aber sie wissen nicht, dass sie es nicht wissen (unbewusst). Eine solche Stufe haben wir zum Beispiel auch dann, wenn wir eine neue Sportart oder Autofahren lernen wollen. Wir wissen letztlich nicht, was wir alles noch nicht wissen.

Bei Stufe 2 handelt es sich um die bewusste Inkompetenz (2. Ausbildungsjahr). In dieser Phase wissen und können die Auszubildenden auch noch vieles nicht, aber es ist ihnen zum Teil schon bewusst, was sie noch nicht können und wissen.

Stufe 3 ist die bewusste Kompetenz (3. Ausbildungsjahr). Hier wissen und können die Auszubildenden schon vieles und dies ist ihnen auch bewusst.

In Stufe 4 ist die unbewusste Kompetenz (meist nach der Ausbildung) erreicht: Der Auszubildende hat bereits Fertigkeiten und Fähigkeiten erlangt, die automatisch ablaufen. Das bedeutet, er denkt nicht mehr darüber nach, sondern er tut es einfach. Das ist wie Autofahren: Welchem geübten Autofahrer ist bewusst, wann er kuppelt, schaltet oder gar einen Schulterblick macht?

▣ **position:** Wie kann der Ausbilder herausfinden, wie kompetent der Auszubildende ist?

▣ **Weißer:** Er sollte sich bereits am ersten Tag mit dem Auszubildenden zusammensetzen und besprechen, welche Aufgaben in diesem Arbeitsbereich zu erledigen sind. Natürlich können solche Gespräche auch nach Feierabend durchgeführt werden, weil dann der Zeitdruck wegfällt. Der Auszubildende kann dann erklären, was er bisher gemacht hat, was er schon weiß und kann und wo er noch Hilfestellungen benötigt.

▣ **position:** Und welche Lehr-/Lernverfahren bieten sich dann im Anschluss für die Praxis an?

▣ **Weißer:** Ich möchte drei Verfahren darstellen, die sich vor dem Hintergrund der oben genannten Kompetenzstufen nach der Reihenfolge ihrer Nummerierung auch so für das jeweilige Ausbildungsjahr anbieten.

Beim Lernen durch intuitives Erkunden bekommen die Auszubildenden Arbeiten übertragen, bei denen sie neue Aufgaben, aber auch den Betrieb als solches erkunden sollen. Die Aufgabenerledigung wird

dem Ausbilder präsentiert und mit diesem besprochen. Dieses Verfahren schult insbesondere die Aktivitäts- und Handlungssowie die soziale und kommunikative Kompetenz. Weiterer Vorteil: Die Nachwuchskräfte lernen den Betrieb spielerisch kennen.

Das Lernen durch Rollentausch bringt für beide Seiten Vorteile. Der Auszubildende gewinnt einen Eindruck von der Rolle des Ausbilders und der Ausbilder bekommt Rückmeldungen über das Verhalten des Auszubildenden. Zudem erhält der Ausbilder eine neue Sichtweise auf die Ausbildung. Gerade in Büroberufen kann dies interessante Blickwinkel eröffnen wie z. B.: „Wie und wo sitzt der Auszubildende, wie ist die Ausstattung oder auch: Wie sieht eigentlich mein Büro aus Sicht des Auszubildenden und damit auch aus Kundensicht aus?“

Das Lernen durch „Zwei-Hierarchiestufen-oben-drüber-Denken“ ist meines Erachtens ein sehr anspruchsvolles Lehr-, bzw. Lernverfahren. Es verlangt von Auszubildenden, sich in andere Menschen hineinzusetzen und Entscheidungen auch aus einem anderen Blickwinkel zu beurteilen.

Der Autobauer Toyota hat diese Idee in seine Unternehmensphilosophie eingebaut. Dadurch ist es ihm gelungen, dass sich die Mitarbeiter nicht nur in ihrem eng umrissenen Aufgabenbereich Gedanken machen, sondern über den eigenen Tellerrand hinaus blicken und denken. Selbst die Bundeswehr setzt im Rahmen ihrer Offiziersausbildung auf dieses Lehr-, bzw. Lernverfahren. Es schult die ganzheitliche Betrachtung. Und das ist genau das, was vielen Auszubildenden (noch) fehlt: der Blick fürs Ganze.



Jede Ausbildung hat das Ziel, die Absolventen am Ende zu selbstständig arbeitenden Persönlichkeiten heranzubilden. Es gibt verschiedene Wege dorthin.