

Auszug aus der Fachzeitschrift

„Die Ausbilder“ – Erfolgreich ausbilden in kleinen und mittleren Unternehmen

Ausgabe 4/13

Seiten 12-15

Coaching

Fließender Übergang

Für Ausbilder, die einen Auszubildenden aus einer anderen Abteilung übernehmen, stellen sich immer wieder Fragen wie: Wie wird der Auszubildende sein? Welche Kompetenzen bringt er mit? Wird er sich bei uns wohlfühlen? Wie gestalte ich den ersten Tag? Was kann ich mit ihm machen? Natürlich geht es den Nachwuchskräften umgekehrt ähnlich, aber darauf soll im Rahmen dieses Beitrags nicht eingegangen werden. Es geht um die Ausbildungssituation aus der Perspektive des Ausbilders, wenn ein Abteilungswechsel von Nachwuchskräften ansteht. Die Ausbilder wissen eigentlich (zumindest müssten sie es wissen), wann der Auszubildende den ersten Tag in der eigenen Abteilung hat.

Es ist in der Praxis immer wieder ein Phänomen, wie schlecht vorbereitet die Ausbilder häufig sind, wenn der neue Auszubildende im Büro steht. Die Frage ist dann: Was stelle ich denn jetzt mit ihm an? Soll er erstmal abheften, Kopien machen, Massenarbeiten, ... – was? Und woher weiß der Ausbilder eigentlich, was der neue Auszubildende kann?

Dabei wäre es doch eigentlich ganz einfach, wenn man sich ein paar Gedanken darüber macht. Es ist, um es mit einer Metapher zu formulieren, wie ein Hausbau.

Die Ausbildungsverordnung – der Bauantrag

In einem Bauantrag steht, was wie mit welchen Abmabungen gebaut werden soll. Aber wie ist es im Ausbildungsbereich?

Maßgebend ist hier immer die Ausbildungsverordnung mit der sachlichen und zeitlichen Gliederung. In der Ausbildungsverordnung, die vom Bund erlassen wird, ist festgelegt, welche Inhalte der jeweilige Ausbildungsberuf hat. Viel wichtiger sind jedoch die Anlagen 1 (sachliche

Gliederung) und 2 (zeitliche Gliederung) der Ausbildungsverordnung. In der zeitlichen Gliederung ist aufgeführt, welche Inhalte aus der sachlichen Gliederung in welchem Ausbildungsjahr zu vermitteln sind.

Die in der sachlichen Gliederung in der Spalte „Teil des Ausbildungsberufsbildes“ genannten Schwerpunkte nennt man Richtlernziele, die in der Spalte „Zu vermittelnde Fertigkeiten und Kenntnisse“ nennt man Groblernziele. Aus den Groblernzielen sind in den Betrieben vor Ort von den Ausbildern letztlich die Feinlernziele abzuleiten bzw. selbst zu erarbeiten und zu definieren.



Download

Beispielhaft für den Ausbildungsberuf „Industriekaufmann/-frau“ finden Sie Auszüge der Ausbildungsordnung unter www.kiehl.de/dieausbilder.

Die Beziehungsgestaltung – das Fundament

Wenn der Ausbilder dann weiß, welche Inhalte er vermitteln muss, so hilft ihm das noch nicht, wenn der Auszubildende schon morgen oder übermorgen „auf der Matte“ steht.

Die Ausbilder sollten sich vorbereiten und einen lockeren, unverkrampften Einstieg für den „Neuling“ in der Abteilung ermöglichen. Dazu gehört, dass man definitiv weiß, wann er da ist. Hierzu könnte er angerufen und gefragt werden, wann er in die Abteilung kommt. Bei dieser Gelegenheit könnte man auch mit dem abgehenden Ausbilder besprechen, ob es Sachen gab, die es zu entwickeln gilt und welche Dinge der Auszubildende gut gemacht hat.

Zum ersten Tag in der neuen Abteilung gehört m. E. eine persönliche Vorstellung bei allen Mitarbeitern der Abteilung. Hier muss entweder der Ausbilder in der Abteilung oder sogar der Abteilungsleiter selbst die Vorstellung übernehmen. Gerade wenn sich der Abteilungsleiter selbst die Zeit nimmt, kommt die Wertschätzung gegenüber einem Auszubildenden zum Ausdruck. Sicherlich könnte auch darüber nachgedacht werden, eine Mail an alle Abteilungskollegen zu schicken, dass der neue Auszubildende am Tag X in die Abteilung kommt. Dies kann entweder die Fachabteilung übernehmen oder aber die zentrale Ausbildungsleitung, die per Mail alle Mitarbeiter darüber informiert, wann der Wechsel der Ausbildungsstationen ansteht und wer ab welchem Zeitpunkt in welcher Abteilung ausgebildet wird.

Es ist dafür zu sorgen, dass der Auszubildende einen vollständig eingerichteten Arbeitsplatz vorfindet: einen Stuhl, einen Tisch (kein Beistelltisch), einen PC-Arbeitsplatz inklusive eingerichteter Mailadresse und Internet- sowie Intranet-Zugang.

Zur Begrüßung des Auszubildenden ist es aufmerksam und wertschätzend, wenn man ihn willkommen heißt.



Beispiel

Ein Flipchart im Büro aufstellen, auf dem zu lesen ist: „Schön, dass Sie hier sind, Herr Maier. Wir freuen uns auf Sie!“

Schöne Ideen sind auch:

- ▶ Müsli-Riegel – für die Akkus, damit diese nicht leer werden.
- ▶ Mars – macht mobil, bei Arbeit, Sport und Spiel.
- ▶ Brillen-Putztücher – für klaren Durchblick in den nächsten Wochen/Monaten.
- ▶ Freu-Dich-Tee (o. Ä.) – es gibt für jeden Anlass eine passende Teesorte.
- ▶ Eine selbst geschriebene Karte mit Sprüchen wie: „Dies ist eine Hilf-mir-Karte ohne Verfallsdatum – Du kannst Sie immer wieder in Anspruch nehmen“.
- ▶ Blumenstrauß.

Ein solcher Empfang setzt beim Nachwuchs eine Aufwärtsspirale des Vertrauens in Gang. Es kommt – um eine solche Szenerie mal mit der neurobiologischen Brille zu betrachten – zur Aktivierung der Dopamin-Achse. Dabei werden Botenstoffe wie Dopamin, Endorphine, Serotonin und Oxytozin (was auch als Bindungshormon bezeichnet wird) freigesetzt. Wenn dieser erste Eindruck und ein Atmosphäre der anonymen Vertrautheit nicht gelingt, macht sich beim Nachwuchs schnell eine Abwärtsspirale des Misstrauens und auch der Demotivation bemerkbar, bei der es zur Ausschüttung von Cortisol kommt, welches auch als Stresshormon bekannt ist.

Durch einen gelungenen Einstieg ist das Fundament sicher und fest gegossen, die Beziehung ist vorhanden, man spricht auch vom *Bonding*. Damit steht auch der sozialen Integration, dem sog. *Onboarding*, in die Abteilung steht nichts mehr im Wege.

Kommunikation – die Grundmauern

Wenn der Ausbilder nun weiß, was er alles zu vermitteln hat und der Übergang von der alten in die neue Ausbildungsabteilung geglückt ist, sollte mit dem Auszubildenden zügig ein Gespräch geführt werden, welche Kompetenzen er mitbringt und wo er sich selbst sieht.

Solche Gespräche sollten mit ausreichender Zeitbemessung stattfinden. Das ist zwar in der Praxis schwierig, denn Ausbilder haben in der Regel sehr wenig Zeit. Dennoch plädiere ich dafür, denn das ist die größte Investition sowohl für die jungen Menschen als auch für die eigene Abteilung. Nur durch ein ausführliches Gespräch kön-

nen Sie feststellen, in welchen Bereichen der Auszubildende noch Hilfestellungen benötigt, was er kann und nicht kann. Zudem ermöglicht eine intensive Kommunikation auch, die in der Ausbildungsverordnung genannten Inhalte hinsichtlich des Transfers zu beurteilen. Das bedeutet, Sie können in der zeitlichen Gliederung nachschauen (*Groblernziele = zu vermittelnde Fertigkeiten und Kenntnisse*), was in welchem Ausbildungsjahr thematisch an die Nachwuchskräfte weitergegeben werden soll, und mit dem Ist-Stand abgleichen.

Viele Ausbilder nehmen sich aber nicht die Zeit und dadurch kann es zu zwei verheerenden Situationen kommen:

1. der Auszubildende wird überfordert, weil die Aufgaben, die er erledigen soll, weit über seinen Fähigkeiten liegen – dies kann zu Panik und auch Angst führen;
2. der Auszubildende wird unterfordert, weil die Fähigkeiten deutlich über den Anforderungen liegen, die an ihn gestellt werden – dies kann zu Langweile und innerer Kündigung führen.

Um es mit den Worten des Glücksforschers Mihaly Csikszentmihalyi auszudrücken: es muss Auszubildenden gelingen, für die Nachwuchskräfte einen sog. Flow-Channel zu generieren. Darunter versteht man Arbeitssituationen, in denen die Anforderungen, die an die Nachwuchskräfte gestellt werden, zwar ein wenig über den Kompetenzen liegen, es ihnen aber bei Aufbringung ihres ganzen Willens und Engagements dennoch möglich ist, die gestellte Aufgabe erfolgreich zu meistern.

Es ist aus meiner Sicht eine Pflicht von Ausbildern, den Nachwuchs zu fordern. Die Auszubildenden sind letztlich die Kollegen von morgen und es hilft ihnen nicht, ihnen Aufgaben zu geben, an denen sie nicht wachsen können, ihnen Gefälligkeitsbeurteilungen auszustellen, weil die Ausbilder keine Konflikte wegen schlechter Leistungen führen wollen und froh sind, wenn die Auszubildenden in die nächste Abteilung wechseln. Ausbildung ist eine unternehmensweite Aufgabe und dafür sind nicht nur der Ausbildungsleiter und die bestellten Ausbilder verantwortlich, sondern alle.

Richt-, Grob- und Feinlernziele – das Dach

Wie bereits gesagt, geht es im Rahmen der Ausbildung immer wieder um das Thema Ziele. Wie kann es aber den Auszubildenden in der Praxis gelingen, die in der Ausbildungsverordnung definierten Richt- und Groblernziele in praktische Feinlernziele zu transformieren?

Hier bietet es sich beispielsweise an, sich die für die jeweilige Abteilung geltende *Geschäftsverteilung* zur Hand zu nehmen und nachzuschauen, welche in der eigenen Abteilung zu verrichtenden Arbeiten zu den Inhalten der zeitlichen Gliederung passen. Danach können dann Vordrucke entwickelt werden, die jeder Auszubildende, der in

die Abteilung kommt, erhält, um dann nach der Ausbildungszeit notieren zu können, welche Inhalte ihm vermittelt wurden oder auch, warum einzelne Bereiche nicht vermittelt werden konnten (z. B. aufgrund von Krankheit, Urlaub o. Ä.).

Die Ausbilder können sich auch einen *Postkorb* für die Ausbildung anlegen, in dem verschiedene Schreiben, Geschäftsvorfälle etc. liegen, die vom Auszubildenden zu bearbeiten sind. Ein solcher bietet sich auch für Fälle an, in denen aufgrund eines „Sommerlochs“ o. Ä. wenig zu tun ist.

Ferner bieten sich hier die folgenden Lehr-/Lernverfahren an: Projektarbeit, Juniorsachbearbeitung und Rollentausch.

Projektarbeit

Diese Ausbildungsmethode halte ich persönlich für diejenige, die bei dem Nachwuchs die größten Potenziale im Bereich des Lernens von Verantwortung freisetzen kann. Der Auszubildende bekommt im Rahmen eines zeitlich befristeten realen Projekts des Betriebs einen kleinen Ausschnitt, sozusagen ein Teilprojekt, übertragen. Für dieses Teilprojekt ist er persönlich verantwortlich und kann diese Verantwortung auch grundsätzlich nicht an den Ausbilder zurück delegieren. Die Nachwuchskräfte müssen lernen, wie sie mit Verantwortung umgehen, wie sie sich diese holen und auch wie sie damit im Rahmen der Projektbearbeitung umgehen, wenn es z. B. mal nicht so läuft, wie sie es sich denken.

Die Projektarbeit hat den Vorteil, dass die Nachwuchskräfte in Sinn stiftende und vor allem reale Arbeit eingebunden sind. Wenn die Auszubildenden merken, dass ihre Aufgabe Teil eines großen Ganzen ist, sind sie motiviert und werden selbstbewusster. Sie identifizieren sich dann auch besser mit der Aufgabe und dem Unternehmen.

Juniorsachbearbeitung

Dieses praktische Ausbildungsformat ist ein wesentlicher Baustein für eine selbstständige Arbeit im Betrieb. Je mehr die Auszubildenden im Rahmen der Ausbildung lernen, je mehr ihnen zugetraut wird, desto besser werden ihre Leistungen sein. Hier muss das Credo der Ausbildung „fordern und fördern“ heißen. Die Juniorsachbearbeitung vernetzt geschickt deduktive und induktive Lernmethoden.

Zunächst ist es die Aufgabe des Ausbilders, dem Auszubildenden die Aufgabe, den Sinn und Zweck sowie den Hintergrund für diese Arbeit zu erklären. Im Anschluss daran kann der Ausbilder dem Auszubildenden eine ähnliche Aufgabe geben. Der Auszubildende hat diese Aufgabe dann ohne aktive Hilfe des Ausbilders zu erledigen. Das Einzige, was in diesem Kontext erlaubt ist, ist Fragen zu stellen. Der Nachwuchs soll ermutigt werden, Fragen

zu stellen, die die Problemlösung beschleunigen. Auch auf diese Weise werden Fragetechnik und Kommunikationsfähigkeit des Auszubildenden geschult. Beides sind bedeutende Werkzeuge, um im Rahmen der Ausbildung (aber auch im Leben!) seinen Weg gehen zu können. Wenn der Auszubildende die Aufgabe vollständig bearbeitet hat, präsentiert er sie dem Ausbilder oder vielleicht sogar den gesamten Auszubildenden. Hier können immer alle etwas lernen; insbesondere aus Fehlern, die dem Betroffenen im Rahmen der Bearbeitung unterlaufen sind.

Darüber hinaus können Auszubildende auch lernen, sich und ihr Thema zu präsentieren. Gerade Präsentationsfähig- und -fertigkeiten sind heute wichtiger denn je, insbesondere deshalb, weil die Auszubildenden in verschiedenen Ausbildungsberufen anstatt der klassischen mündlichen oder praktischen Prüfung, eine Präsentation durchführen müssen.

Rollentausch

Beim Rollentausch ist es ähnlich wie bei der Juniorsachbearbeitung. Allerdings liegt hier der Schwerpunkt nicht auf einer kompletten Sachbearbeitung, sondern vielmehr auf einer „Ausschnittsachbearbeitung“. Der Auszubildende wechselt für einen bestimmten Teilbereich der Aufgabe in die Rolle des Ausbilders und gibt seine Einschätzung, wie er die Aufgabe lösen würde. Dieses zunächst verbale Durchspielen zwischen Auszubildendem und Ausbilder dient dem Schutz des Nachwuchses. Besonders in technischen Berufen, in denen mit schweren Geräten oder großen Maschinen gearbeitet wird, können Fehler in der Aufsichtspflicht bzw. Fürsorgepflicht gravierende Auswirkungen haben; insbesondere auch für den Betrieb selbst.

Der kurzzeitige Wechsel von der Empfängerrolle (bisher hat der Auszubildende nur Aufgaben übertragen bekommen und sollte sie in der Regel ausführen) in die Auftraggeber- oder aber zumindest in die „Mitentscheider-Rolle“ kann bei dem Nachwuchs mehreres bewirken:

1. Er lernt Verantwortung, das ist elementar wichtig für junge Menschen, gerade auch deshalb, weil sie es von zu Hause über die Entwicklung in der Familie häufig nur noch unzureichend lernen. Häufig ist festzustellen, dass die Eltern diese Kompetenz selbst nicht vermitteln können, weil sie es selbst nicht gelernt haben.
2. Eng mit Verantwortung verbunden ist die Motivation.
3. Auch führt ein solcher Rollentausch zu einem perspektivischen Wechsel, d. h. der Auszubildende kommt von „Ein-Sichten“ (im wahrsten Sinne des Wortes: eine Sicht) über „An-Sichten“ zu einer umfassenderen Wahrnehmung der Situation und zu mehr Wahlmöglichkeiten. Das bedeutet, er gelangt zu „Sicht-Weisen“ und wird auf diesem Weg „sicht-weise“. Ein an dieser

Stelle beabsichtigtes Wortspiel, denn es macht deutlich, dass die Einsicht etwas anderes sein muss als eine Sichtweise. Hier kann es auch helfen, wenn im Rahmen der Rollentauscharbeit viel visualisiert wird, denn dies kann das Verständnis von Produktionsprozessen oder Abläufen enorm verbessern.

Permanentes Feedback – der Schlüssel

Auch wenn die sog. Generation Y es gewohnt ist, dass das Leben fluide ist und die Tendenz dazu besteht, sich nicht festlegen zu wollen oder zu müssen, ist durch aktuelle Studien belegt, dass die Auszubildenden dieser Generation der zwischen 1980 und 2000 Geborenen auf der einen Seite zwar selbstbewusst auftreten, nach Leistung, Sinn und Spaß im Arbeitsleben streben. Auf der anderen Seite suchen sie aber auch Sicherheit und Stabilität und fordern klare Kommunikation.

Das bedeutet, dass Ausbilder lernen müssen, permanente Feedback-Schleifen in die Kommunikation einzubauen, die der Nachwuchs benötigt. Dies ist häufig ein Drahtseilakt, denn obwohl es der Nachwuchs braucht, so ist er häufig doch unfähig, mit Rückschlägen oder Kritik angemessen umgehen zu können.

Das bedeutet für die Praxis dennoch eine Umkehr von der bisherigen Ausbildungsarbeit. Zu Beginn sollte noch deutlicher als bisher über Erwartungen gesprochen werden, die der Ausbildungsbetrieb an die Nachwuchskraft für die Zeit der Ausbildung (z. B. drei Monate) hat. Dann sollte neben immer wieder erfolgreichem Feedback gegen Mitte der Ausbildungszeit ein Standpunkt-Gespräch stattfinden, in dem der Ausbilder dem Nachwuchs ehrlich aufzeigt, wie es um seine Leistungen steht und was er – blieben seine bisherigen Leistungen unverändert – in der abschließenden Beurteilung zu erwarten hätte. Gleichzeitig sind dem Nachwuchs konkrete Hilfestellungen anzubieten, wie er sich weiterentwickeln kann. Im Anschluss daran wird gemeinsam daran gearbeitet und am Ende steht dann die Beurteilung.

Die hier mit dem bildhaften Vergleich eines Hausbaus vorgestellten fünf Schritte können, wenn sie konsequent angewendet werden, die Qualität der Ausbildung für beide Seiten deutlich verbessern.

Über den Autor

Marco Weißer ist Ausbildungsleiter und Ausbilder in einem kleinen Unternehmen im Non-Profit-Bereich, freiberuflicher Dozent im Ausbildungsbereich und Autor. Weitere Informationen unter www.effico.de.

