



Foto: Countrypixel – Fotolia.com

Ingrid Ute Ehlers und Regina Schäfer

## Gesagt – getan?

*In der Ausbildung gehört es zum Lernprozess, dass Auszubildende Arbeitsaufträge selbstständig bearbeiten. Wenn sie diese Aufgaben dann nicht wie gewünscht ausführen, liegt das häufig auch daran, dass die Beauftragung unverständlich, unvollständig oder unklar formuliert wurde. Es lohnt sich daher, Arbeitsaufträge an Azubis genauer zu betrachten.*

**U**m eine Aufgabe vollständig, richtig und termingerecht zu bearbeiten, benötigen Auszubildende eindeutige und verständliche Anweisungen und einen klar vereinbarten Handlungsspielraum. Selbstverständlich ist das nicht bei allen Aufgaben in dieser Detailgenauigkeit notwendig – und in der Arbeitspraxis oft auch gar nicht möglich. Es lohnt sich aber, die Art und Weise, wie Arbeitsaufträge an Azubis erteilt werden, genauer zu betrachten und bei Bedarf zu verändern.

### Perspektive wechseln

Für Fachleute ist es nicht einfach, sich gedanklich in den Wissenstand

eines Anfängers hineinzusetzen. Allerdings ist genau das unverzichtbar. Wenn man Auszubildenden Aufträge erteilt, kommt es darauf an, deren Blick auf die Aufgabe nachzuvollziehen. So gelingt es, Kenntnisse, die man selbst für selbstverständlich hält, bei den Auszubildenden erst einmal als nicht vorhanden zu betrachten. Das funktioniert gut, wenn sich Ausbildungsverantwortliche zunächst bewusst machen, wie viele Fachausdrücke (Fachwortschatz, Expertenjargon, firmeninterne Abkürzungen) sie bei ihrer Arbeit benutzen, und sich selbstkritisch fragen, ob die Auszubildenden diese schon genau verstehen.

Hierzu die folgenden Empfehlungen:

- Ermuntern Sie die Auszubildenden bei der Auftragserteilung immer wieder, gezielt nachzufragen, wenn sie etwas nicht verstanden haben – auch wenn diese etwas Bestimmtes aufgrund von Ausbildungsplänen oder Lehrinhalten bereits wissen sollten.
- Fragen Sie selbst immer nach, ob und wie die Auszubildenden die Aufgabe verstanden haben.
- Rechnen Sie damit, dass jemand eine Aufgabe ganz wörtlich nimmt, und überprüfen Sie alle Formulierungen daraufhin.
- Erläutern Sie bei Bedarf ruhig auch einmal die Hintergründe und Tragweite einer Aufgabe, damit Auszubildende die Zusammenhänge insgesamt – und damit die Aufgabe – besser verstehen. Vieles, was für Sie selbstverständlich ist, können Auszubildende noch nicht nachvollziehen.

### ARTIKELSERIE

#### Tipps für die Ausbildungspraxis

In Beiträgen dieser Serie werden typische Problemstellungen im Ausbildungsalltag aufgegriffen und Ausbildungsverantwortlichen Werkzeuge im Umgang damit an die Hand gegeben.

- Lassen Sie sich die erteilte Aufgabe von den Azubis erklären. Hier zeigt sich, dass sie häufig nur oberflächlich zuhören, wichtige Informationen „überhören“ oder sogar Aspekte hineininterpretieren, die nicht beabsichtigt waren.

Mit dieser Vorgehensweise fördern Ausbildungsverantwortliche nicht nur eine reibungslose Bearbeitung des erteilten Auftrags. Darüber hinaus erkennen sie sehr gut die eigenen sprachlichen oder inhaltlichen Versäumnisse.

## Klare Aufträge

Wenn den Auszubildenden folgende Informationen fehlen, kann es schiefgehen:

- Was ist konkret zu bearbeiten?
- Mit wem kann ich dabei zusammenarbeiten?
- Wen kann ich bei Unklarheiten fragen?
- Ab wann soll ich den Auftrag bearbeiten?
- Bis wann soll der Auftrag fertig sein?
- Was ist wichtiger: erstklassige Qualität, auch wenn sich dadurch die Fertigstellung verzögert, oder die Einhaltung des vorgegebenen Termins, auch wenn die Qualität darunter möglicherweise leidet?
- Hat der Auftrag Vorrang vor meinen anderen Aufträgen?
- Gibt es Arbeiten, die ich vorher noch fertig stellen soll?

## Leitplanken definieren

Es genügt allerdings nicht, die Erwartungen an das Arbeitsergebnis zu vermitteln. Auszubildende benötigen inhaltliche Leitplanken, die den Handlungsspielraum bei der Erledigung der Arbeitsaufträge klären. Das gibt ihnen Sicherheit und fördert einen zügigen und ergebnisorientierten Arbeitsablauf.

Daher ist es empfehlenswert, dass Auszubildende auf die folgenden Fragen eine klare Antwort haben, bevor sie mit dem Auftrag beginnen:

- Soll ich Zwischenstände berichten und wenn ja, welche?
- Welche Entscheidungen darf ich alleine treffen – und welche nicht?
- Was soll ich tun, wenn ich nicht termingerecht mit der Arbeit fertig werde?

**Tabelle 1: Arbeitsaufträge eindeutig formulieren**

Schwammige Formulierung	Klare Beauftragung
„Wir sollten prüfen, ob noch genügend Kopierpapier da ist...“	„Frau Schneider, Sie sehen bitte nach, wie viel Kopierpapier noch vorhanden ist.“
„Man müsste sich jetzt mal dringend um diese Angelegenheit kümmern!“	„Bearbeiten Sie das bitte morgen früh als Erstes.“
„Wir sollten uns dann auch mit den Bestellungen beschäftigen.“	„Bitte denken Sie daran, mir bis heute Mittag die ausgefüllte Bestellliste auf den Schreibtisch zu legen.“

**Tabelle 2: Akzeptanz von Kontrollen verbessern**

Wie Auszubildende Kontrollen wahrnehmen können	Wie man Auszubildende von Kontrollen überzeugt
„Die glauben wohl, ich bin ein kleines Kind...“	Erklären Sie, dass Kontrollen notwendig sind, um Feedback zu geben und Lernfortschritte festzustellen.
„Kontrollen sind ja nur Schikane...“	Veranschaulichen Sie, dass Kontrollen der Qualitätssicherung dienen – anhand von fehlerhaften Dokumenten oder von unbrauchbaren Produktbeispielen.
„Kontrollen werden doch nur gemacht, weil es vorgeschrieben ist. Für meine Leistung interessiert sich doch niemand...“	Verbinden Sie die Kontrollen mit einer Feedbackmöglichkeit für die Auszubildenden, bei der diese – wenn erforderlich – die eigenen Schwierigkeiten bei der Bearbeitung anbringen können.
„Ich kann mich noch so anstrengen, irgendwas finden die doch immer, was noch nicht okay ist...“	Nutzen Sie die Kontrollen – vor allem die Endkontrolle – auch dafür, Auszubildende zu loben, wenn Sie mit dem Ergebnis zufrieden sind.

- Soll ich den Auftrag exakt nach Anleitung bearbeiten (lösungswegorientierter Auftrag) oder darf ich auch selbst experimentieren (ergebnisorientierter Auftrag)?

Wenn eine Aufgabe nicht so erledigt wird, wie man sich dies als Ausbilder/-in vorstellt, kann das auch daran liegen, dass die Auftragserteilung zu unverbindlich klingt. Dieser Eindruck entsteht beispielsweise, wenn „Wir-Botschaften“, „Man-Botschaften“ oder Konjunktive benutzt werden. Wenn Aufträge schwammig und unpräzise formuliert werden (s. Tabelle 1), erhalten Auszubildende leicht den Eindruck, dass es sich eher um eine Meinungsäußerung handelt – und nicht um einen Auftrag, der ihnen verbindlich erteilt wird. Des-

halb sollte bei der Formulierung von Aufträgen kein Interpretationsspielraum angeboten werden.

## Feedback geben

Um Arbeitsergebnisse zu überprüfen, sind Kontrollen notwendig. Auszubildende mögen Kontrollen nicht besonders, weil sie dabei auch immer mit einer Beurteilung ihrer Arbeit konfrontiert werden – und dies kann auch unangenehm sein. Auch wenn Ausbildungskräfte selbst eine hohe Arbeitsbelastung zu bewältigen haben, lohnt es sich, Auszubildende mit entsprechend durchdachten Arbeitsaufträgen zu versorgen und auch die Kontrollen nutzbringend zu gestalten (s. Tabelle 2): Die Auszubildenden erzielen bessere Resultate und gehen motivierter zu Werke. ■

### Die Autorinnen



Ingrid Ute Ehlers



Regina Schäfer  
Beide: Expertinnen für Kommunikation im Beruf, Frankfurt am Main  
Beraterinnen, Trainee- rinnen, Dozentinnen, Buchautorinnen  
office@vitamin-k-plus.de, www.vitamin-k-plus.de