



Foto: BartCo/E+ via Getty Images

Typische Fehler in der Ausbildung

Es gibt Faktoren, die den Verlauf einer Berufsausbildung negativ beeinflussen. Welche „No-Gos“ sollten Ausbilderinnen und Ausbilder möglichst vermeiden? Sieben „goldene Regeln“ unterstützen einen erfolgreichen Ausbildungsprozess.

„Jede Neuerung ist mit unbehaglichen Übergangserscheinungen verbunden“, schrieb der Physiker Max Planck. Das gilt auch für Menschen, die die Aufgabe des Ausbildungsverantwortlichen neu übernehmen. Die Befürchtung, die Herausforderungen nicht bewältigen zu können und am Ende zu versagen, ist nicht unbegründet. Anfängerfehler sind oft vorprogrammiert.

Autorität zeigen

Möglicherweise blendet mancher Neueinsteiger die hierarchischen Verhältnisse innerhalb der Berufsausbildung aus und möchte einfach ein netter Mensch, der Freund/die Freundin des Auszubildenden sein. Das (un-)bewusste Ziel dieser Umdeutung mag darin liegen, sich selbst vor potenziellen Auseinandersetzungen mit seinen Auszubildenden zu schützen, oder dem konflikträchtigen Erziehungsauftrag auszuweichen, mit der Begründung: Der Auszubildende ist erwachsen und muss schließlich selbst wissen, welches Verhalten in der Arbeitswelt angemessen ist.

Diese persönliche Wahrnehmung widerspricht jedoch den Rahmenbedingungen einer betrieblichen Berufsausbildung. Denn die Ausbilderrolle ist mit einer Vorgesetztenfunktion verknüpft. Auszubildende müssen Anweisungen geben, Entscheidungen tref-

fen, die Lernfortschritte prüfen, die Auszubildenden beurteilen und unterstützen, in schwierigen Ausbildungssituationen als disziplinarischer Vorgesetzter handeln. Das alles setzt Autorität voraus, keine Freundschaft.

Erwartungen klären

Gerade zu Beginn einer Ausbildung dient das Einführungsgespräch zur Klärung gegenseitiger Erwartungen: Was ist machbar – und was nicht? Wer allerdings noch auf dem „Pfad der Nettigkeit“ unterwegs ist, möchte seine Auszubildenden nicht enttäuschen und sagt möglicherweise „Ja“ in Situationen, wo ein „Nein“ angebracht ist. So können zwar kurzfristig Auseinandersetzungen vermieden werden, aber spätestens dann, wenn die Auszubildenden das Einlösen der Versprechen erwarten, ist der Ausbilder/die Ausbilderin wieder zurück im Problem. Nicht erfüllte Erwartungen können mit der Zeit zu einer tiefen Enttäuschung führen. Effizientes Ausbildungsmanagement ist das nicht.

Deshalb sollten Versprechungen nur dann formuliert werden, wenn sie wirklich eingelöst werden können. Gleiches gilt auch für Konsequenzen, die aufgrund eines möglichen Fehlverhaltens angekündigt werden. Werden Sanktionsmaßnahmen im

Der Autor



Michael Kluge

Coach (IHK/EASC) und

Buchautor

<https://kluge-kompetenzen.de/>

info@kluge-kompetenzen.de

Notfall nicht umgesetzt, droht Unglaubwürdigkeit.

Zuweilen wählen junge Ausbilder nicht den „Pfad der Nettigkeit“, sondern das andere Extrem: Sie versuchen von Anfang an, sich als Autoritätsperson durchzusetzen. Als Ideal gilt hier Strenge, übermäßige Lenkung und Kontrolle. Für Konzepte wie offene Kommunikation, Partizipation und Selbstkontrolle ist hier kein Platz. Autoritäres Gebaren kann zwar zu kurzfristigem Ausbildungserfolg führen, wird aber auf Dauer den Bedürfnissen junger Menschen nicht gerecht. Daher sind autoritäre Alüren kein geeignetes Mittel, um langfristige Erfolge in der Berufsausbildung zu erzielen, im Gegenteil: Sie bilden die Grundlage für einen „Motivationsmord auf Raten“.

Goldener Mittelweg

Zwischen Nettigkeit auf der einen Seite und Strenge auf der anderen Seite wählen Ausbildungsverantwortliche am besten den goldenen Mittelweg: Wer Freude an der Zusammenarbeit mit dem Berufsnachwuchs ausstrahlt und auch Rückmeldungen zu den gezeigten Leistungen oder Nachfragen gibt, lässt mit der Zeit ein Vertrauensverhältnis entstehen, das die Grundlage für gegenseitige Wertschätzung und Respekt bildet. Daraus ergibt sich die gewünschte Autorität nahezu von selbst.

In bestimmten Ausbildungssituationen besteht immer noch die Möglichkeit, von der Mitte aus jederzeit auf das Verhaltensrepertoire zurückzugreifen, das beide Strategien, Strenge und Nettigkeit, im Angebot hat. Dieser Zugriff erfolgt dann nicht aus einer inneren Not heraus, sondern als gezielte Intervention aus dem „Werkzeugkoffer“.

Lernwiderstände

Lernen und Widerstand – das sind zwei Seiten ein und derselben Medaille. Erfahrungsgemäß handelt es sich bei einem Lernwiderstand nicht um einen störrischen Akt des Auszubildenden, sondern um eine Reaktion, die das innere Gleichgewicht aufrechterhalten soll. Lernwiderstände weisen auf versteckte Ängste hin. So gesehen ist es nur folgerichtig, dass der Lernwiderstand einen Schutz gegen eine subjektiv wahrgenommene Bedrohung darstellt.

Aus Sicht des Auszubildenden ist es die bestmögliche Handlung, die ihm im Moment zur Verfügung steht, um sein Problem zu lösen. Diese „Selbstfürsorge“ signalisiert: „Meine Angst ist im Moment so groß, dass ich nicht weitergehen will.“ Ein Ausbildender aber, der auf diese (in-)direkte Äußerung unsensibel reagiert, bewirkt damit nur eines: Der Lernwiderstand wandert in den Untergrund.

Um zu verhindern, dass der Lernwiderstand im Untergrund ein Eigenleben führt, empfindet es sich, ihm mit einer offenen Haltung zu begegnen und Verständnis zu signalisieren („Es ist völlig in Ordnung, wenn Sie im Moment nicht weitergehen wollen“). Zugleich wird die Angst gewürdigt, die sich im Lernwiderstand offenbart. Dadurch fühlt sich der Auszubildende wertgeschätzt. Das so gewonnene Vertrauen ist eine gute Voraussetzung, um sich künftig unter Anleitung auf eine schwierige Lernsituation einzulassen.

Konfliktgespräche

Innerhalb einer Berufsausbildung gibt es Konflikte, die sich nicht umgehen lassen, im Gegenteil: Sie müssen ausgetragen werden, weil sie sonst das Ausbildungsklima nachhaltig verschlechtern würden. Nicht selten kommt es in solchen Momenten zu Vorwürfen, die darauf gerichtet sind, Schuld zu verteilen. Mit Schuldzuweisungen ist jedoch keinem geholfen: weder dem Auszubildenden, der zur Abwehrhandlung oder Trotzreaktion provoziert wird, noch dem Ausbilder, der sich im Kampf um die Beweisführung zerreibt.

Viel entscheidender als die Frage, wer ist schuld, ist die Sache, um die es geht, und der Blick auf die Lösung des Konflikts. Im Rahmen eines Konfliktgesprächs können die unterschiedlichen Interessen herausgearbeitet und Kompromisse gefunden werden. In diesem Zusammenhang sind offene Fragen das wichtigste Werkzeug eines Ausbilders: Sie bilden oft eine Brücke zu neuen Optionen. Folgende Frage könnte beispielsweise an einen unpünktlichen Auszubildenden gerichtet werden: „Welche Möglichkeiten gibt es, pünktlich im Betrieb zu sein?“ Die Frage orientiert sich am Ziel, lädt zum lauten Denken ein und signalisiert, dass Ideen willkommen sind. Das hat oft den Vorteil, dass eine aus eigener Kraft gefundene, selbstbestimmte Lösung zugleich die Eigenmotivation zur Veränderung enthält.

Selbstreflexion

Gerade zu Beginn einer Ausbildungstätigkeit wird die eigene Handlungskompetenz häufig überschätzt. Mangelnde Ausbildungsergebnisse werden nicht mit eigenen Defiziten in Zusammenhang gebracht, wie beispielsweise fehlende Fachkenntnisse, einseitige Methodik, inhaltlich überfrachtete Unterweisungen, unzureichender oder falscher Medieneinsatz, falsche Verknüpfung

Tipps für neue Auszubildende

- Tipp 1: Definieren Sie sich nicht als Freund Ihres Auszubildenden!
- Tipp 2: Machen Sie keine falschen Versprechungen!
- Tipp 3: Greifen Sie in Ihrer Not nicht auf autoritäre Verhaltensweisen zurück!
- Tipp 4: Begegnen Sie Widerstand nicht mit Widerstand!
- Tipp 5: Machen Sie Ihrem Auszubildenden in Konfliktgesprächen keine Vorwürfe!
- Tipp 6: Vergessen Sie nicht den distanzier-ten Blick auf das eigene Tun!
- Tipp 7: Führen Sie nicht das Dasein eines „Einzelkämpfers“!

zwischen Lernziel und Methodenauswahl oder Missachtung der Vorkenntnisse des Auszubildenden. Konsequenterweise erlaubt die Frage „Wie heißt die wichtigste Kompetenz eines Ausbilders?“ nur eine Antwort: „Selbstreflexion!“ Denn ohne die Fähigkeit, sich selbst zu beobachten, die eigenen Verhaltensweisen zu analysieren, zu verstehen und kritisch zu bewerten, um aus diesen Erfahrungen zu lernen, kommt es zu keiner nennenswerten Verbesserung der eigenen Handlungskompetenz.

Um die eigenen Handlungen reflektieren zu können, ist es hilfreich, die Entfernung zum eigenen Tun zu vergrößern und sich selbst zu fragen: „Entspricht das Ergebnis meinem Ziel? Was kann oder muss ich tun, damit es dem Gewünschten entspricht?“ Diese Vorgehensweise entspricht einer Soll-Ist-Analyse auf der Metaebene und sorgt für eine Qualitätssicherung. Denn sie hilft dabei, dass eigene Ziele nicht aus den Augen zu verlieren und gegebenenfalls eine Kurskorrektur vornehmen zu können.

Erfahrungsaustausch

Eine zweite Möglichkeit, die Wirksamkeit der eigenen Kompetenz zu sichern und zu optimieren, ist neben der Selbstreflexion der Austausch mit anderen Verantwortlichen. Diese Vorgehensweise ist zugleich ein Schutz gegen die letzte Falle, in die Anfänger oft hineintappen: die Annahme, immer alles allein machen zu müssen.

Daher ist es empfehlenswert, Kontakte zu anderen Auszubildenden zu knüpfen, sich mit erfahrenen Kolleginnen und Kollegen auszutauschen, ein paar Tipps einzuholen, sich von Zeit zu Zeit im Ausbildungsprozess gegenseitig zu besuchen und anschließend Feedback zu geben. Die Devise lautet: statt als „Einzelkämpfer“ zu schwächeln von der „Brain-power“ anderer profitieren. ■



Foto: TeamDAF/Stock/Getty Images Plus via Getty Images

Wer die Aufgabe als Ausbilder oder Ausbilderin neu übernimmt, muss auch Stärke zeigen, allerdings sind autoritäre Allüren fehl am Platze.