



Wissen und Tipps für die erfolgreiche Arbeit mit Auszubildenden

## Leitfaden für ausbildende Fachkräfte

GEFÖRDERT VOM



# Grußwort

Ausbildende Fachkräfte leisten nicht selten einen Großteil der praktischen Ausbildungsarbeit im Betrieb. Gleichzeitig steht für sie in der Regel ihre Facharbeit im Vordergrund. Ausbildungsfachkräfte müssen beiden Rollen und Aufgabengebieten gerecht werden. Der Leitfaden geht auf diese Doppelrolle ein und gibt Hilfestellungen beim Umgang mit anstehenden Ausbildungsaufgaben.

Junge Menschen auf ihrem Weg ins Berufsleben zu unterstützen, ist eine wundervolle Aufgabe. Ausbildungsfachkräfte geben ihr Können und Wissen weiter und stehen den Auszubildenden in schwierigen Situationen zur Seite. Neben der fachlichen Qualifizierung werden im Rahmen der Berufsausbildung auch wichtige Lern- und Sozialisationsprozesse gefördert.

Auf den folgenden Seiten erfahren Sie, was alles dazugehört, um „Ihre“ Auszubildenden erfolgreich durch die Ausbildung zu führen. Die kompakten Informationen und Tipps helfen Ihnen, schneller in Ihre Aufgabe hineinzuwachsen und z. B. auch auf kritische Situationen besser vorbereitet zu sein. Denn eines ist sicher: Als Ausbildungsfachkraft erwarten Sie vielfältige Aufgaben und Erfahrungen.



**Prof. Dr. Friedrich Hubert Esser**  
Präsident des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB)

# Inhalt

<b>1. Auszubildende Fachkraft: eine facettenreiche Aufgabe</b> .....	<b>10</b>
1.1 Mit verschiedenen Rollen zurechtkommen .....	11
1.2 Wie Sie Rollenkonflikte vermeiden: die besten Strategien.....	13
1.3 Zeitmanagement: 3 bewährte Methoden.....	14
<b>2. Gute Vorbereitung – erfolgreicher Start</b> .....	<b>17</b>
2.1 Die organisatorische Vorbereitung: Was brauchen Ihre Auszubildenden? .....	18
2.2 Die fachliche Vorbereitung: Welches Know-how sollen Sie vermitteln?.....	20
2.3 Testen Sie Ihr Wissen: Was bewegt die Generation Z .....	21
2.4 Fakten zur Generation Z: Digitale Kompetenz und altbekannte Werte .....	22
2.5 Strategien zum Umgang mit jungen Menschen.....	24
2.6 So planen Sie den Praxiseinsatz .....	25
2.7 Willkommen! Den ersten Tag gestalten.....	26
2.8 Auf Entdeckungstour .....	27
<b>3. Lehren und Lernen: Was Ihre Auszubildenden erfolgreich macht</b> .....	<b>29</b>
3.1 So entwickeln Auszubildende Handlungskompetenz .....	30
3.2 Jeder Mensch lernt anders.....	31
3.3 Wie Sie eine positive Lernatmosphäre schaffen .....	32
3.4 Das Berichtsheft: Mehr als eine Formalie.....	32
3.5 Ausbildungsinhalte vermitteln: effektiv und nachhaltig.....	33
3.5.1 In sechs Schritten zum eigenständigen Arbeiten .....	34
3.5.2 Lernen durch Nachahmen.....	37
<b>4. Digitaler werden – Neue Medien nutzen</b> .....	<b>39</b>
4.1 Wie Sie die Medienkompetenz Ihrer Auszubildenden ausbauen .....	40
4.2 Lernen im Social Web .....	40
4.3 Das digitale Berichtsheft nutzen .....	42
<b>5. Auszubildende motivieren und begeistern</b> .....	<b>44</b>
5.1 Wie Sie Demotivation vorbeugen .....	45
5.2 Motivations-Booster für Ihre Auszubildenden .....	46
<b>6. Konflikte erkennen, ansprechen und lösen</b> .....	<b>49</b>
6.1 Fünf Tipps für den Umgang mit Konflikten.....	50
6.2 Erste Hilfe bei Konflikten .....	52
6.3 Reden hilft: Das Konfliktgespräch.....	56
6.4 Ausbildungsabbruch: Ende mit Schrecken oder Schrecken ohne Ende? .....	58
6.5 Wenn Sie an Ihre Grenzen stoßen .....	59
<b>7. Kommunizieren und Feedback geben: Konstruktiv, klar und konsequent</b> .....	<b>61</b>
7.1 Wie Kommunikation gelingt .....	61
7.2 Missverständnisse vermeiden .....	62
7.3 Richtig Feedback geben .....	63
7.4 Der richtige Rahmen für Ihr Feedback.....	65
7.5 Wie Sie Beurteilungsfehler vermeiden.....	66
<b>8. Rechtliches Know-how</b> .....	<b>70</b>
<b>9. Interkulturelle Kompetenz: Tipps für den Ausbildungsalltag</b> .....	<b>75</b>
9.1 Wie Sie Ihr interkulturelles Know-how ausbauen .....	77
9.3 Auszubildende mit Fluchtgeschichte.....	79
<b>10. Wie Sie Nachhaltigkeit lehren und leben</b> .....	<b>81</b>
10.1 Ressourcen schonen im Arbeitsalltag? Ganz einfach!.....	82
10.2 Kostbare Ressource Personal: Wie Sie nachhaltig mit Ihren Auszubildenden umgehen.....	83
<b>11. Wenn es Auszubildendes schwer haben: besonderen Förderbedarf erkennen</b> .....	<b>85</b>
11.1 Was tun bei Lernproblemen? .....	86
11.2 Hilfe für sozial benachteiligte Auszubildende.....	88
<b>12. Doppelbelastungen: Ausbildung in Teilzeit</b> .....	<b>91</b>
12.1 Die wichtigsten Fragen zur Teilzeitausbildung .....	92
12.2 Drei Tipps, wie Teilzeitausbildung zum Erfolg wird.....	92
<b>Anhang</b> .....	<b>95</b>
Antworten zu: Was wissen Sie über die Generation Z? .....	96
Abbildungsverzeichnis.....	97
Zitierte Quellen.....	97



# 01

## Ausbildende Fachkraft

# 1. Ausbildende Fachkraft: eine facettenreiche Aufgabe

Ausbildende Fachkraft zu sein, ist ähnlich wie Jonglieren: ein Balance-Akt mit vielen verschiedenen Rollen.

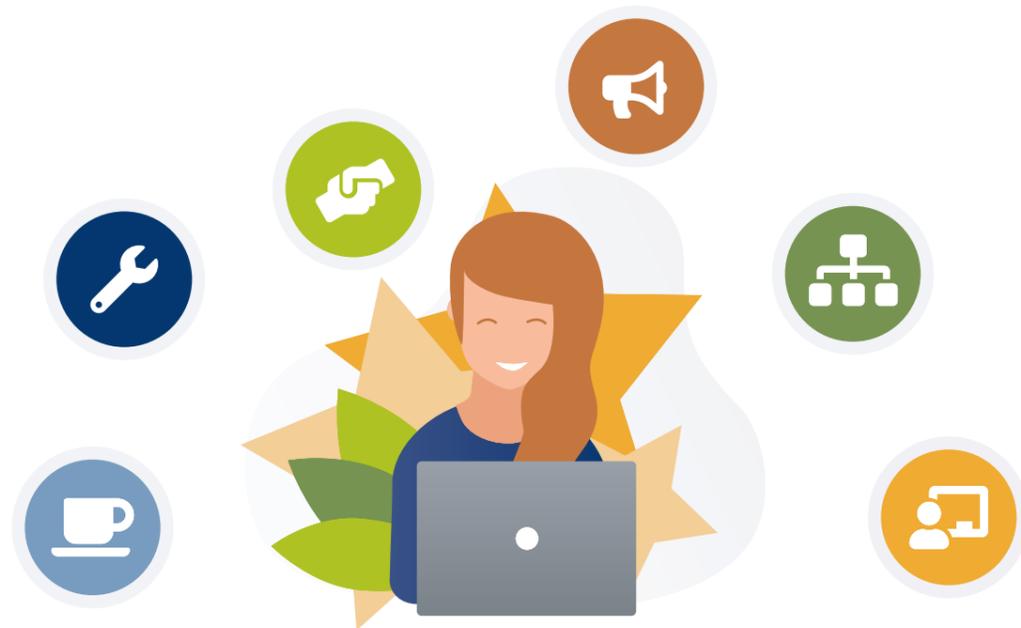


Abbildung 1: Überblick Rollenkonflikt ausbildende Fachkraft.

Anja ist Sachbearbeiterin in einem großen Unternehmen. Für das nächste halbe Jahr hat man ihr zwei Auszubildende zugeteilt. Einerseits freut sie sich auf die neue Herausforderung, andererseits hat sie Zweifel: „Meine Arbeit weitermachen wie bisher und daneben auch noch Verantwortung für die beiden übernehmen ... Wie soll ich das schaffen?“

## Rollenkonflikte vorprogrammiert?

So wie Anja geht es vielen Fachkräften, die junge Menschen auf ihrem Weg ins Berufsleben begleiten. Die Doppelfunktion erweitert das Aufgaben- und Rollenspektrum erheblich. Sie sind nicht mehr nur die Kollegin oder der Kollege vom Fach. Sie sind plötzlich auch Erzieher/-in, Vorgesetzte/-r, Ausbilder/-in. Das konfrontiert Sie mit unterschiedlichen Anforderungen und Erwartungen.



**Ausbilder/-in**  
Vermitteln der beruflichen Kenntnisse und Fertigkeiten. Ermöglichen Sie das Sammeln erster Berufserfahrung.



**Lerncoach**  
Auszubildende selbst Lösungen finden lassen.



**Führungskraft**  
Erteilung von Lern- und Arbeitsaufgaben, Kontrolle und Bewertung der Ausführung.



**Erzieher/-in**  
Vermitteln der Regeln und Gewohnheiten des Zusammenarbeitens im Betrieb.



**Kolleg/-in**  
Beidseitiges Interesse an einem guten Miteinander und erfolgreicher Zusammenarbeit. Einbezug in wichtige Entscheidungen.



**Fachkraft**  
Trotz der Aufgaben als Ausbilder/Ausbilderin steht die Erfüllung der normalen Arbeit im Vordergrund.

## Praxisbeispiel



Von der Fachkraft zum Lerncoach und zur Erzieherin: Anja hat den Auszubildenden Tom erfolgreich mit den ersten Aufgaben vertraut gemacht. Nur die Mails, die sie von ihm bekommt, sind eine Katastrophe. Entweder schlecht strukturiert oder von unhöflicher Knappheit. Rechtschreibfehler findet sie jedes Mal. Soll sie darüber hinwegsehen? Oder sich Zeit für ein Feedback nehmen? Die Worte des Kollegen aus der Personalabteilung klingen ihr noch im Ohr: „Unser Ziel ist, alle Auszubildenden zu übernehmen.“

Das Beispiel macht deutlich: Verantwortung in der Ausbildung zu übernehmen, ist eine Herausforderung. Nur wenn Anja Tom zeigt, wie es besser geht, ihn wie ein Coach unterstützt, lernt er für die Zukunft. Das kostet zwar Zeit, die Anja vielleicht im Moment wegen diverser Projekte nicht hat. Und vielleicht sorgt es auch kurz für Unwillen bei Tom, der Kritik einstecken muss. Aber es kommt ihm und nicht zuletzt dem Betrieb zugute.

## 1.1 Mit verschiedenen Rollen zurechtkommen

Noch mehr To-dos, noch weniger Zeit? Als ausbildende Fachkraft dürfen Sie in mehrere Rollen schlüpfen. Wer das weiß, bekommt den Blick fürs Ganze.

Wenn Sie Ihre Rollen kennen, hat das zwei Vorteile. Sie haben klar vor Augen, welche Aufgaben und Herausforderungen damit verbunden sind. Und Sie können bei möglichen Rollenkonflikten bewusst Prioritäten setzen. Denn es kann Situationen geben, in denen Sie nicht allen Anforderungen gerecht werden können – denen des Unternehmens, denen der Auszubildenden und Ihren eigenen. Doch keine Angst: Mit der passenden Einstellung und den richtigen Strategien (siehe Kapitel „Wie Sie Rollenkonflikte vermeiden“) lassen sich Rollenkonflikte vermeiden oder zumindest entschärfen.

nur auf die Prüfung, sondern auch auf das Arbeitsleben vor. Das geht nur, wenn Sie die Auszubildenden aktiv in den Berufsalltag einbinden. So können sie eigene Erfahrungen sammeln.

## Gut zu wissen



Menschen sind unterschiedlich. Jeder geht auf seine ganz eigene Art und Weise an Aufgaben heran und bringt unterschiedliche Kompetenzen mit. Das ist bei Auszubildenden nicht anders. Sie sind geprägt durch unterschiedliche soziale und kulturelle Hintergründe. Auch haben sie bereits ihren eigenen Lernstil entwickelt. Hier ist Ihr Einfühlungsvermögen gefragt: Je besser Sie auf die individuellen Bedürfnisse der Auszubildenden eingehen, desto höher sind die Chancen, dass diese auch echten Mehrwert aus ihrer Tätigkeit ziehen.

## Rolle Nr. 1: Ausbilderin oder Ausbilder



Bei Ihnen sollen die Auszubildenden vor allem zwei Dinge lernen: die Praxis in ihrem zukünftigen Beruf und die dafür nötigen fachlichen Grundlagen. Sie bereiten sie damit nicht

### Rolle Nr. 2: Lerncoach

„Hilf mir, es selbst zu tun!“ Was die Pädagogin und Ärztin Maria Montessori vor über 100 Jahren postulierte, gilt heutzutage mehr denn je. Junge Menschen müssen befähigt werden, selbstorganisiert zu lernen.



Zum Lerncoach Ihrer Auszubildenden werden heißt, sie in ihrer individuellen Problemlösekompetenz zu fördern. Am Anfang kann eine einfache Frage stehen: „Wie würdest du das angehen?“ Lassen Sie die Auszubildenden selbst Lösungen finden, anstatt sie ihnen fix und fertig zu präsentieren. Auf dem Weg dahin dürfen sie Fehler machen. Nur so lernen sie.

#### Eigenständiges Lernen fördern

Schaffen Sie Raum und Zeit für Phasen, in denen eigenständiges Lernen und das Sammeln von Erfahrungen angesagt ist. Auch Sie profitieren davon: So können Ihnen Auszubildende eher die ein oder andere Aufgabe abnehmen.

„In der Berufsschule haben wir das aber anders gelernt!“ ist ein Satz, der oft fällt seitens der Auszubildenden. Begreifen Sie solche Einwände als Chance für einen Perspektivwechsel. Haken Sie interessiert nach: „Was hat man euch dort dazu gesagt?“ Vielleicht profitieren Sie von der anderen Herangehensweise.



### Rolle Nr. 3: Führungskraft

Als ausbildende Fachkraft sind Sie nicht nur ein Kollege oder eine Kollegin, sondern auch Führungskraft für Ihre Auszubildenden. In dieser Rolle erteilen Sie Aufträge, kontrollieren die Ergebnisse und geben Feedback. In jedem Unternehmen gibt es Regeln und Verhaltenskodizes. Als Vorgesetzte oder Vorgesetzter ist es Ihre Aufgabe, sie an die Auszubildenden weiterzugeben. Doch nicht nur das. Sie sollten darauf achten, dass sie auch eingehalten werden. Ein saloppes, kollegiales „Das geht aber besser!“ reicht nicht, wenn Dinge nicht so laufen, wie sie sollten. Klare, sachliche Ansagen sind angebracht, damit die Auszubildenden wissen, dass sie ihr Verhalten oder ihre Leistungen anpassen müssen.

### Praxistipp: Klare Ansagen statt vager Hinweise



Von der Fachkraft zum Lerncoach und zur Erzieherin: Anja hat den Auszubildenden Tom erfolgreich mit den ersten Aufgaben vertraut gemacht. Nur die Mails, die sie von ihm bekommt, sind eine Katastrophe. Entweder schlecht strukturiert oder von unhöflicher Knappheit. Rechtschreibfehler findet sie jedes Mal. Soll sie darüber hinwegsehen? Oder sich Zeit für ein Feedback nehmen? Die Worte des Kollegen aus der Personalabteilung klingen ihr noch im Ohr: „Unser Ziel ist, alle Auszubildenden zu übernehmen.“

### Rolle Nr. 4: Erzieherin oder Erzieher

Wer noch nicht oder gerade eben erwachsen ist, hat andere Bedürfnisse als ein Dreißig- oder Vierzigjähriger. Sind Ihre Auszubildenden noch sehr jung, schlüpfen Sie automatisch in die Rolle der Erzieherin oder des Erziehers. Besonders gut füllen Sie diese Rolle aus, wenn Sie Ihre Schützlinge bestärken und ihnen mitfühlend und wertschätzend begegnen. Mit dieser Grundhaltung gewinnen Sie ihr Vertrauen. Ein großes Plus für beide Seiten, denn in einer vertrauensvollen Atmosphäre lernt es sich leichter, schneller und motivierter.

### Rolle Nr. 5: Kollege oder Kollegin

Jeder Mensch braucht das Gefühl dazuzugehören. Integrieren Sie die Auszubildenden in das Team. Zeigen Sie ihnen, was eine gute Zusammenarbeit ausmacht und wie man voneinander profitieren kann. Begegnen Sie ihnen als Teamplayer auf Augenhöhe. Das erhöht die Motivation und die Bereitschaft Ihrer jungen Kollegen, die Extrameile zu gehen.

### Praxisbeispiel: Auf Augenhöhe



Anja lädt Tom und Ela zu jeder Teambesprechung ein. Wird dort etwas diskutiert, fragt sie stets auch ihre Auszubildenden: „Was haltet ihr davon? Habt ihr eine Idee, wie wir das angehen könnten?“

### Rolle Nr. 6: Fachkraft

Wenn alles zu viel wird ... ein Praxisbeispiel: Anja hat einen Berg Arbeit vor sich und weiß nicht, was davon sie zuerst erledigen soll. Zwischen zwei wichtigen Telefonaten kommt ihre Auszubildende Ela in ihr Büro und fragt: „Können Sie mir helfen? Ich weiß nicht, wie ich hier weiterkomme.“



Die eigene Arbeit mit der Verantwortung für Auszubildende in Einklang zu bringen, ist ein Balance-Akt. Er gelingt nicht immer. Mal kommt die eine Aufgabe zu kurz, mal die andere. Haben Sie aber das Gefühl, dass die Schieflage eine dauerhafte ist, sollten Sie das Gespräch mit Ihrem Vorgesetzten suchen. Dauerstress und Überforderung helfen weder Ihnen noch den Auszubildenden und letztlich auch nicht dem Unternehmen.

### Übung



Machen Sie sich hin und wieder die verschiedenen Rollen bewusst, um gelassener mit ihnen umzugehen. Das gelingt, indem Sie mit Distanz auf Ihr Agieren schauen: Wann sind Sie Fachkraft, wann Auszubildende, Führungskraft, Erzieherin, wann Kollege, wann Lerncoach? Ebenso hilfreich ist ein weiterer Perspektivwechsel: Stellen Sie sich vor, Sie sind der oder die Auszubildende. Wie würden Sie sich wahrnehmen?

## 1.2 Wie Sie Rollenkonflikte vermeiden: die besten Strategien

Den Auszubildenden Wissen und Regeln vermitteln, sie begleiten und anleiten, die eigene Arbeit vorantreiben – als ausbildende Fachkraft halten Sie viele Fäden in der Hand. Die folgenden Strategien helfen Ihnen dabei, sie miteinander in Einklang zu bringen.

#### Bleiben Sie im Dialog

Unklare Erwartungen und nicht kommunizierte Anforderungen sind Sand im Getriebe jeder Zusammenarbeit. Das haben Sie sicher schon mit eigenen Vorgesetzten erlebt. Was hilft ist reden.

Wie stellen Sie sich die Zusammenarbeit vor? Was erwarten Sie? Geben Sie Ihren Auszubildenden klare und offene Antworten auf diese Fragen. Erkundigen Sie sich umgekehrt nach ihren Vorstellungen und Zielen. Hören Sie genau zu, was sie zu sagen haben.

Je offener, je öfter und je intensiver Sie sich austauschen, desto besser funktioniert das Miteinander. Etablieren Sie fixe Gesprächsroutinen. Reservieren Sie in Ihrem Terminkalender beispielsweise Zeit für

- einen wöchentlichen Jour-fixe,
- ein kurzes Stand-up-Meeting jeden Morgen,
- monatliche Feedback-Gespräche.

#### Suchen Sie sich Unterstützung

Andere anzuleiten ist anspruchsvoll und benötigt Zeit – Zeit, die Ihnen an anderer Stelle fehlen kann. In der Regel ist das auch Ihren Vorgesetzten bewusst. Überlegen Sie gemeinsam, ob sich einige Ihrer Aufgaben an andere delegieren lassen. Bitten Sie auch Kolleginnen und Kollegen um Hilfestellung.

### Knüpfen Sie ein Netzwerk

Schaffen Sie sich ein belastbares Netzwerk, das Sie bei Problemen auffängt. Sie sind bestimmt nicht die einzige auszubildende Fachkraft in Ihrem Betrieb. Suchen Sie sich Verbündete. Tauschen Sie Ihre Erfahrungen mit Verantwortlichen aus anderen Abteilungen aus. Blicken Sie aber auch über den Tellerrand des eigenen Unternehmens.



Hier geht es lang:  
[leando.de/community](https://leando.de/community)

#### Gut zu wissen



In den Leando-Communitys können Sie themenbezogen mit anderen Ausbilder/-innen Fragen rund um den Ausbildungsalltag diskutieren.

### Strukturieren Sie Ihre Zeit und setzen Sie Prioritäten

Sich um die Auszubildenden kümmern und gleichzeitig wichtige Telefonate führen oder ein Projekt umsetzen? Funktioniert nicht. Machen Sie am besten feste Termine für die Arbeit mit Ihren Auszubildenden aus. Damit das Tagesgeschäft Ihnen nicht hineinfunkt, achten Sie auf Ihr Zeitmanagement.

Strukturieren Sie Ihre Aufgaben und priorisieren Sie sie dann. Was ist wichtig und dringend, was kann warten? Erstellen Sie einen Tages- und Wochenplan mit Pufferzeiten. Mehr zum Thema erfahren Sie im Kapitel „Zeitmanagement: 3 bewährte Methoden“.

### Ziehen Sie rechtzeitig die Notbremse!

Merken Sie, dass Ihnen das Jonglieren mit den verschiedenen Rollen nicht so gut gelingt? Löst die Doppelbelastung Dauerstress aus? Dann ist es Zeit zu handeln. Suchen Sie das offene Gespräch mit Ihrem bzw. Ihrer Vorgesetzten, mit der Ausbildungsleitung oder der Geschäftsführung.

## 1.3 Zeitmanagement: 3 bewährte Methoden

Wenn zum Arbeitsalltag auch noch Ausbildungsaufgaben hinzukommen, ist es wichtig, Ihre Zeit möglichst klug einzuteilen. Folgende Tools helfen Ihnen dabei.

### ABC-Analyse

Diese Zeitmanagementmethode verschafft Ihnen einen ersten Überblick über Ihre Aufgaben und deren Prioritäten. Sie eignet sich vor allem für die Tages- oder Wochenplanung. Anstehende Aufgaben werden nach ihrer Wichtigkeit und ihrer Dringlichkeit geordnet.



#### A-Aufgaben sind wichtig und dringend.

Sie sollten sofort und von Ihnen persönlich erledigt werden.



#### B-Aufgaben sind wichtig, aber nicht dringend.

Sie können sie auf später verschieben.



#### C-Aufgaben sind nicht wichtig, aber dringend.

Vielleicht kann sie auch jemand anderes übernehmen.

Und wenn eine Aufgabe weder wichtig noch dringend ist, denken Sie darüber nach, ob sie überhaupt notwendig ist.

Abbildung 2: Zeitmanagementmethode ABC-Analyse.

### ALPEN-Methode

Diese Methode eignet sich dazu, kurz vor Feierabend den kommenden Tag zu planen:

1. Aufgaben definieren
2. Länge schätzen
3. Pufferzeiten einplanen
4. Entscheidungen treffen
5. Nachkontrolle

Notieren Sie sich alle Aufgaben, die anstehen. Schätzen Sie dann ein, wie lange Sie dafür brauchen. Planen Sie anschließend rund 40 Prozent Ihrer Arbeitszeit als Pufferzeit für unvorhersehbare Aufgaben und Entwicklungen ein. Anschließend entscheiden Sie, wie wichtig die Aufgaben sind, indem Sie sie zum Beispiel mit der ABC-Analyse ordnen. Erstellen Sie im letzten Schritt einen Tages- oder Wochenplan.

### Eat that frog

Jeder kennt es: Da ist diese eine Sache, die unbedingt erledigt werden sollte. Aber anstatt sie einfach hinter sich zu bringen, drückt man sich, schiebt andere Arbeiten davor. Das Prinzip von „Eat that frog“, übersetzt in etwa: „Iss die Kröte“, ist simpel: Erledigen Sie die schwierigste und unangenehmste Aufgabe des Tages als Erstes. Danach kann es nur noch besser werden.

# 02

## Gute Vorbereitung

## 2. Gute Vorbereitung – erfolgreicher Start

Aller Anfang ist schwer. Doch Sie haben es in der Hand, Ihren Auszubildenden den Einstieg so leicht wie möglich zu machen.

### Praxisbeispiel: Nervös? Ganz normal...



Anja lädt Tom und Ela zu jeder Teambesprechung ein. Wird dort etwas diskutiert, fragt sie stets auch ihre Auszubildenden: „Was haltet ihr davon? Habt ihr eine Idee, wie wir das angehen könnten?“

Neue Ansprechpartner, erste Berührung mit fachlichen Aufgaben, unbekannte Abläufe: Mit dem Praxiseinsatz beginnt für Ihre Auszubildenden ein neuer Lebensabschnitt. Sie sind nervös, fühlen sich unsicher, wissen nicht, was sie erwartet.

Je angenehmer Sie den Beginn gestalten, desto schneller fassen die Auszubildenden Vertrauen. Nur wenn sie sich von Anfang an wertgeschätzt, willkommen und als Teil des Teams fühlen, werden sie zu Engagement und Leistung motiviert.

Ein gelungener Start hängt natürlich auch davon ab, wie gut vorbereitet Sie an Ihre neue Aufgabe gehen. Was gilt es zu organisieren, was benötigen Sie? Zudem ist es hilfreich, wenn Sie etwas über die Lebenswelt und die Erwartungen Ihrer Auszubildenden wissen. Daher finden Sie auf den folgenden Seiten neben praktischen Tipps und Arbeitshilfen auch einige Informationen über die Generation Z, siehe Kapitel „Was bewegt Generation Z?“.



Abbildung 3: Sechs Schritte zur erfolgreichen Vorbereitung des Ausbildungsstarts

### Gut zu wissen: Was Auszubildende erwarten



Verschiedene Studien belegen: Viele angehende Auszubildende wünschen sich ein gutes Betriebsklima und feste Ansprechpartnerinnen oder Ansprechpartner.

## 2.1 Die organisatorische Vorbereitung: Was brauchen Ihre Auszubildenden?

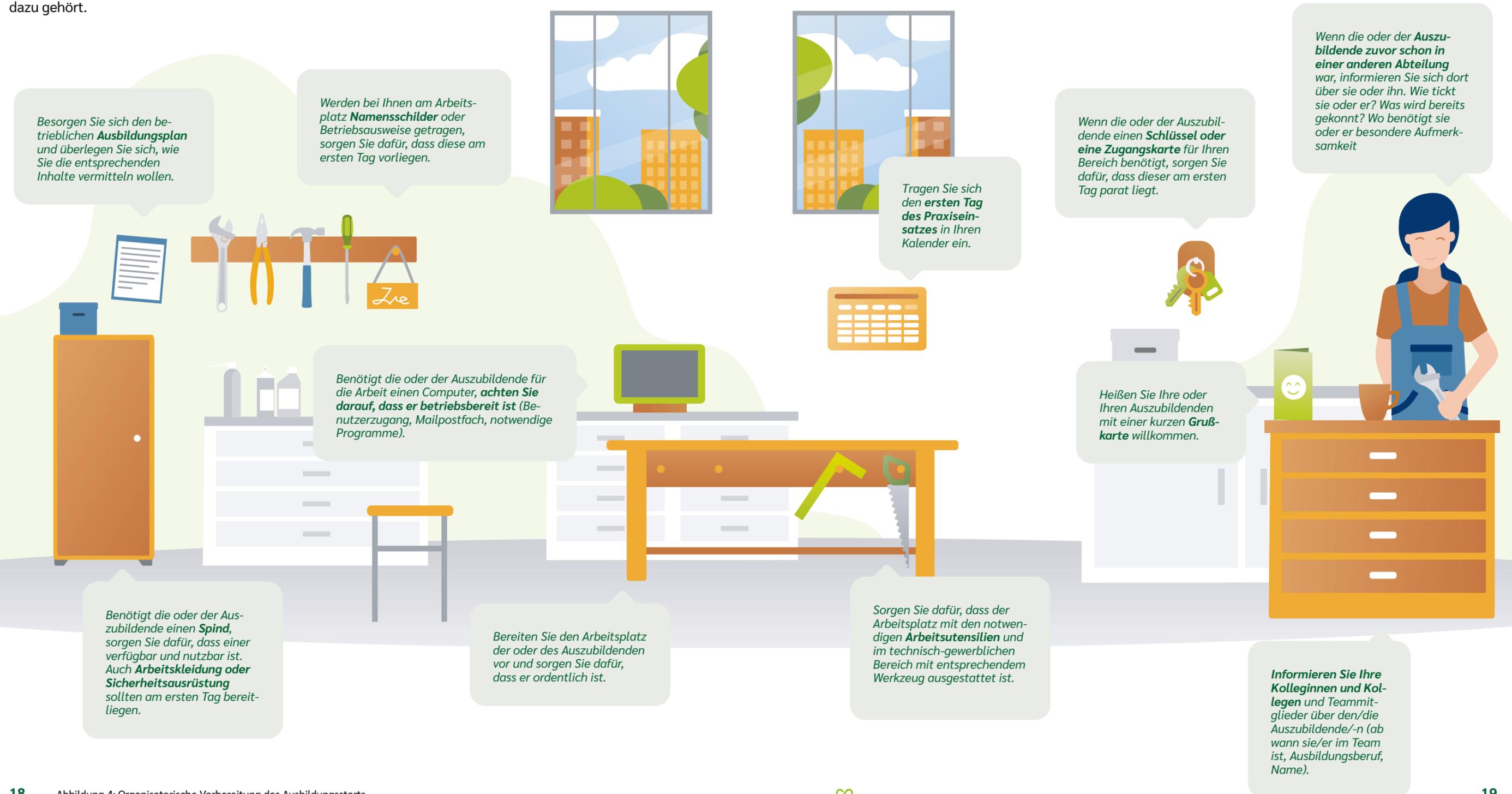
Gute Organisation: ein Garant für gutes Ankommen. Ist alles so vorbereitet, damit Ihre Auszubildenden loslegen können?

Ein herzliches Willkommen ist zwar wichtig, reicht aber noch nicht, damit Ihre Auszubildenden erfolgreich starten können. Sie sollten auch einen gut ausgestatteten Arbeitsplatz vorfinden. Die Infografik zeigt, was alles dazu gehört.



### Informationsmaterial

Checkliste „Organisatorische Vorbereitung des Praxiseinsatzes“  
[https://drupal.leando.de/sites/default/files/public\\_files/cms\\_importer/Checkliste\\_Organisatorische%20Vorbereitung-1.pdf](https://drupal.leando.de/sites/default/files/public_files/cms_importer/Checkliste_Organisatorische%20Vorbereitung-1.pdf)



## 2.2 Die fachliche Vorbereitung: Welches Know-how sollen Sie vermitteln?

Es gibt viel zu lernen für Auszubildende. Machen Sie sich schlau, was genau Ihre Schützlinge wissen müssen.

Was können Sie den Auszubildenden beibringen? Welche Vorgaben gibt es dazu? Besonders intensiv sollten Sie sich mit diesen Fragen beschäftigen, wenn Sie zum ersten Mal Auszubildende betreuen. Die Antworten finden Sie in unterschiedlichen Quellen.

### Die Ausbildungsordnung: Ein Fahrplan für die Ausbildung

Die Ausbildungsordnung sollten Sie kennen. Sie enthält wichtige Infos zum Berufsbild und den zu erlernenden Kompetenzen. Alle erforderlichen Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten sind dort inhaltlich und zeitlich gegliedert. Auch die Prüfungsanforderungen können Sie hier nachlesen.

### Gut zu wissen:



Alle Ausbildungsordnungen finden Sie auf den Websites des Bundesinstituts für Berufsbildung.



Bundesinstitut für Berufsbildung:  
[www.bibb.de](http://www.bibb.de)

### Vorgaben im betrieblichen Ausbildungsplan

Die jeweilige Ausbildungsordnung setzt die Leitplanken für die zu erlernenden Inhalte und Lernziele, so vor allem im Ausbildungsrahmenplan. Konkretisiert und an die jeweiligen Gegebenheiten vor Ort angepasst werden diese im sogenannten betrieblichen Ausbildungsplan. Er wird vom Ausbildungsbetrieb erstellt. Der Blick in diesen Plan lohnt sich. Er enthält Vorgaben, die Sie als auszubildende Fachkraft betreffen.

### Gut zu wissen: Weiterführende Informationen



Vor allem kleine Betriebe brauchen bei der Erstellung von betrieblichen Ausbildungsplänen oft Hilfe. Kammern und Innungen unterstützen Sie mit Vorlagen und Mustern. Ausführliche Hinweise zum Thema Ausbildungsplan sowie ein Muster finden Sie hier



**Betrieblicher Ausbildungsplan:**  
<https://leando.de/artikel/betrieblichen-ausbildungsplan-erstellen>

### Nutzen Sie Leistungsbeurteilungen aus anderen Abteilungen

Waren Ihre Auszubildenden bereits in anderen Abteilungen Ihres Betriebs tätig? Erkundigen Sie sich, was es dort über sie zu berichten gibt. Erfragen Sie die Stärken und Schwächen sowie die bereits erworbenen beruflichen Kompetenzen und Praxiserfahrungen Ihrer Auszubildenden. Vielleicht gibt es auch Dokumente, wie zum Beispiel Leistungsbeurteilungen, aus denen Sie Infos ziehen können.



**Informationsmaterial**  
Checkliste „Fachliche Vorbereitung des Praxiseinsatzes“  
[https://drupal.leando.de/sites/default/files/public\\_files/cms\\_importer/Checkliste\\_Fachliche%20Vorbereitung\\_Start%20-1.pdf](https://drupal.leando.de/sites/default/files/public_files/cms_importer/Checkliste_Fachliche%20Vorbereitung_Start%20-1.pdf)

## 2.3 Testen Sie Ihr Wissen: Was bewegt die Generation Z

Jede Generation hat ihre ganz eigene kulturelle und gesellschaftliche Prägung, auch die Ihrer Auszubildenden: die Generation Z. Das hat Auswirkungen auf den Ausbildungsalltag und Ihren Umgang mit den Jugendlichen und jungen Erwachsenen.

### Sind Sie ein Generation-Z-Profi?

„Die Jugend von heute“ gibt es nicht. Generationenforschung spiegelt immer nur Tendenzen, die bei jedem oder jeder Ihrer Auszubildenden unterschiedlich ausgeprägt sind. Trotzdem ist es im Ausbildungsalltag hilfreich, diese Trends zu kennen. So können Sie besser verstehen, was junge Menschen bewegt und motiviert.

## Was wissen Sie über die Generation Z?



1. Jugendliche lieben das Nichtstun und stundenlanges Chillen. Das ist ihre wichtigste Freizeitbeschäftigung. Freunde zu treffen dagegen eher nicht.

Richtig  Falsch

2. Von den digitalen Medien nutzen Jugendliche am häufigsten die Sozialen Medien in ihrer Freizeit.

Richtig  Falsch

3. „Jugendliche hängen nur noch vor dem Handy, sie bekommen nicht mehr mit, was in der Welt los ist.“ Das stimmt.

Richtig  Falsch

4. Jugendliche verbringen durchschnittlich ca. 5 h an Wochentagen an ihren Smartphones.

Richtig  Falsch

5. 92% der Jugendlichen sagen, dass sie ein sehr gutes Verhältnis zu ihren Eltern haben.

Richtig  Falsch

Die Auflösung zum Quiz finden Sie auf der letzten Seite. Ihre Trefferquote war eher mäßig? Macht nichts. Auf den nächsten Seiten erfahren Sie mehr zur Generation Z.

## 2.4 Fakten zur Generation Z: Digitale Kompetenz und altbekannte Werte

Ist die junge Generation ganz anders als die Generationen zuvor? Die Antwort: ein klares Ja.

**46 %** der Jugendlichen aus der unteren Sozialschicht haben keine ausreichenden Schulnoten für ihren Wunschberuf; 2002 waren es noch **37 %**.



**23 %** der Auszubildenden haben keine ausreichenden Schulnoten für ihren Wunschberuf. Dies ist der niedrigste Wert in den letzten 17 Jahren.

Nur **15 %** der Jugendlichen geben an, dass sie so häufig im Internet sind, dass andere Dinge zu kurz kommen.



**71 %** der Jugendlichen gehen mindestens einmal täglich online um sich Informationen für Schule/Ausbildung/Beruf oder über Politik/Gesellschaft einzuholen.

**60 %** der Jugendlichen finden es nicht gut, dass Social-Media-Angebote Teil eines Geschäftsmodells sind, bei dem ihre Daten anderen Geld bringen.

**58 %** der Jugendlichen blicken positiv in die eigene Zukunft, **37 %** haben gemischte Gefühle, **5 %** blicken negativ in die eigene Zukunft.



Mädchen ist ein verstärktes Umweltbewusstsein wichtiger als Jungs.



Jugendliche mit Migrationshintergrund fühlen sich häufiger sozial benachteiligt.



**52 %** der Jugendlichen haben Angst vor wachsender Ausländerfeindlichkeit in Deutschland.

**4 von 5** Jugendlichen sind mit der Demokratie in Deutschland zufrieden.

Ca. **37 %** der Jugendlichen engagieren sich sozial oder politisch.

Mädchen sind weniger materialistisch, aber genauso zielstrebig wie Jungs.



**Dreiviertel** der Jugendlichen in Berufsausbildung wohnen noch zu Hause.

**68 %** der Jugendlichen ist die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie sehr wichtig.

**47 %** der Jugendlichen ist es sehr wichtig, in Teilzeit arbeiten zu können, wenn sie ein Kind hätten.

Die Jugendlichen und jungen Erwachsenen, die um das Jahr 2000 geboren wurden, sind mit Smartphone und Social Media großgeworden. Ob Email, Instant Messaging Dienste wie WhatsApp oder Posts bei Instagram – die digitalen Medien haben ihr Kommunikationsverhalten entscheidend geprägt. Die meisten von ihnen sind technisch affin und haben keine Schwellenängste vor dem PC oder komplexen Anwendungen. Ganz selbstverständlich recherchieren sie Infos im Internet. Über 70 % der Jugendlichen gehen dazu mindestens einmal täglich online.

### Gut zu wissen:



Der selbstverständliche Umgang mit Technologien ist übrigens nicht gleichzusetzen mit umfassender Medienkompetenz.

Doch nicht nur das Digitale spielt eine große Rolle im Leben der Generation Z. Auch althergebrachte Werte wie Sicherheit, Sinn und Anerkennung sind wichtig. Ebenso strebt sie nach Eigenverantwortung. Die Generation Z ist familienorientiert: Fast zwei Drittel der Jugendlichen leben noch zu Hause. Freizeit ist ein bedeutender Faktor: Sie darf neben der Arbeit nicht zu kurz kommen.

Diese Werte und Einstellungen schlagen sich natürlich auch bei der Wahl eines Ausbildungsbetriebs nieder: Die meisten Auszubildenden bewerben sich bevorzugt bei Betrieben, die gute Übernahmechancen und ein angenehmes Betriebsklima bieten. Auch relevant: den Bezug zur Familie nicht verlieren. Sehr viele Auszubildende wünschen sich einen Ausbildungsplatz in der Nähe ihres Elternhauses.



## 2.5 Strategien zum Umgang mit jungen Menschen

Auszubildende haben die Pubertät meist hinter sich. Trotzdem sind sie noch nicht endgültig erwachsen. Das stellt Sie vor einige Herausforderungen, die jedoch mit den richtigen Strategien gut zu bewältigen sind.

### Herausforderung Nr. 1: Zeit für Lernprozesse geben



Die Ausbildung konfrontiert viele Ihrer Schützlinge zum ersten Mal mit Verantwortung. Ihr gerecht zu werden, Entscheidungen zu treffen und das eigene Verhalten zu reflektieren, ist ein Lernprozess, der dauert.

#### Strategietipp

Haben Sie Geduld und leben Sie Ihren Auszubildenden vor, wie Verantwortungsübernahme funktioniert.

### Herausforderung Nr. 2: Vor Überforderung schützen



Insbesondere minderjährige Auszubildende stecken oft noch mitten in der körperlichen Entwicklung. Überbelastung schadet ihnen. Bestimmte Tätigkeiten dürfen Sie ihnen daher nicht übertragen.

#### Strategietipp

Erkundigen Sie sich bei der Ausbildungsleitung, was erlaubt ist und was nicht. Beachten Sie auch, dass Jugendliche dem strengen Jugendarbeitsschutzgesetz unterfallen: Sie brauchen mehr Pausen, haben mehr Urlaub und kürzere Arbeitszeiten als Volljährige.

### Herausforderung Nr. 3: Erziehungsaufgaben übernehmen



Als auszubildende Fachkraft übernehmen Sie automatisch auch Erziehungsaufgaben. In welchem Umfang Sie hier gefordert sind, hängt stark von der bisherigen Prägung der Jugendlichen in Elternhaus, Umfeld und Schule ab.

#### Strategietipp

Ihre Auszubildende grüßt niemanden, Ihr Auszubildender kommt permanent zu spät? Gehen Sie nicht davon aus, dass Ihre Schützlinge bewusst gegen die Regeln verstoßen. Vielleicht haben sie es nie anders gelernt. Hier helfen Erklärungen, klares Feedback (siehe Kapitel „Richtig Feedback geben“) oder ein Konfliktgespräch (siehe Kapitel „Konflikte erkennen, ansprechen und lösen“).

### Herausforderung Nr. 4: Auf Augenhöhe kommunizieren



Wer mit Heranwachsenden spricht, als wären sie noch Kinder, kommt nicht gut an. Achten Sie darauf, dass Sie wertschätzend und auf Augenhöhe kommunizieren.

#### Strategietipp

Nehmen Sie sich nach Ihren Erklärungen Zeit für Rückfragen und seien Sie offen für Ideen und Anregungen Ihrer Auszubildenden. Geben Sie ihnen Gelegenheit zur Stellungnahme, falls es Anlass zur Kritik gibt. Nehmen Sie die Ängste und Sorgen der jungen Menschen ernst, zum Beispiel vor Prüfungen oder neuen Herausforderungen.

### Herausforderung Nr. 5: Sicherheit geben



Jungen Menschen fehlt oft noch die notwendige Sicherheit. Insbesondere in stark hierarchisch geprägten Betrieben haben sie Hemmungen, nachzufragen oder zuzugeben, dass sie etwas nicht verstanden haben.

#### Strategietipp

Haben Sie selbst nur wenig Zeit, stellen Sie Ihren Auszubildenden einen Ansprechpartner oder eine Ansprechpartnerin für genau solche Fragen und Probleme zur Seite.

### Herausforderung Nr. 6: Selbstbewusstsein fördern



„Ich kann das einfach nicht!“ Wenn es an Selbstbewusstsein fehlt, werden die einfachsten Aufgaben schnell zur unüberwindbaren Hürde.

#### Strategietipp

Fördern Sie das Selbstbewusstsein der jungen Menschen. Das gelingt, indem Sie die Stärken Ihrer Auszubildenden ganz bewusst unterstützen und im Ausbildungsalltag nutzen. Setzen Sie zum Beispiel auf die technische Affinität oder das digitale Know-how der Jugendlichen.

## 2.6 So planen Sie den Praxiseinsatz

Wie können Sie die Auszubildenden in Arbeitsaufträge einbinden? Wie sieht Ihre Unterstützung jeweils aus? Für die Planung der Ausbildungsinhalte sollten Sie sich etwas Zeit nehmen.

Sie wissen, was die Auszubildenden bereits können und was sie in der Zeit, die Sie bei Ihnen verbringen, lernen sollen. Jetzt geht es darum, gezielt zu planen, wie Sie ihnen die entsprechenden Inhalte im Praxiseinsatz vermitteln. Welche Tätigkeiten bringen die Auszubildenden ihrem Lernziel näher? Welche Inhalte können sie sich selbst erarbeiten? Bei welchen Themen bedarf es der konkreten Anleitung?

### Von leicht zu anspruchsvoll

Fordern, aber nicht überfordern, sollte Ihr Motto bei der Planung der Aufgaben sein. Übertragen Sie den Auszubildenden am Anfang einfache, überschaubare Arbeiten. Orientieren Sie sich dabei an ihrem Vorwissen. Steigern Sie dann allmählich Anforderungen und Tempo. Am Ende sollten die Auszubildenden alle für ihren Beruf erforderlichen Tätigkeiten beherrschen und die nötigen fachlichen Kompetenzen erworben haben.

### Eigene To-dos einkalkulieren

Ausbildung ist nicht Ihre Hauptaufgabe im Unternehmen. Es wird Situationen geben, in denen Sie keine oder nur wenig Zeit für Ihre Auszubildenden haben. Das sollten Sie in Ihrer Planung berücksichtigen. Überlegen Sie sich zum Beispiel vorab, welche Aufgaben oder Lernaufgaben die Auszubildenden selbstständig erledigen können. Verteilen Sie diese To-dos auf die Zeiträume, in denen Sie nicht oder nicht voll zur Verfügung stehen können.

Vertieftes Wissen und Tipps für die Ausarbeitung Ihres Plans finden Sie im Kapitel „Lehren und Lernen“.



#### Informationsmaterial

Checkliste „Fachliche Vorbereitung des Praxiseinsatzes“  
[https://drupal.leando.de/sites/default/files/public\\_files/cms\\_importer/Checkliste\\_Fachliche%20Vorbereitung\\_Start%20-1.pdf](https://drupal.leando.de/sites/default/files/public_files/cms_importer/Checkliste_Fachliche%20Vorbereitung_Start%20-1.pdf)

## 2.7 Willkommen! Den ersten Tag gestalten

Als auszubildende Fachkraft sind Sie für eine ganze Weile die wichtigste Anlaufstelle für Ihre Schützlinge. Gleich am ersten Tag können Sie beweisen, wie gut Sie sich um ihre Belange kümmern.

Stellen Sie sich vor, Sie treten einen neuen Job an und keiner ist da, um Sie willkommen zu heißen. Kein schöner Gedanke. Erst recht nicht für einen jungen Menschen. Für ihn ist Tag Nr. 1 in Ihrem Betrieb vielleicht sogar der erste Kontakt mit dem Arbeitsleben.

Umso wichtiger, dass Sie das Begrüßungsmanagement persönlich übernehmen. Nehmen Sie den oder die Auszubildende mit einem freundlichen Hallo in Empfang. Versuchen Sie, Ihrem Gegenüber mögliche Unsicherheit oder Aufregung zu nehmen.

### Gut starten mit einem Willkommensgespräch

Starten Sie mit einem Begrüßungsgespräch, für das Sie sich viel Zeit nehmen. Es dient vor allem dazu, sich kennenzulernen. Stellen Sie sich vor. Nicht nur in der jeweiligen Funktion, sondern auch als Kollegin oder Kollege. Berichten Sie von Ihrem eigenen Werdegang, Ihren beruflichen Erfahrungen und Erlebnissen.

Lassen Sie es menscheln – mit der ein oder anderen persönlichen Anekdote. Sie motivieren die Auszubildenden damit, auch etwas über sich zu erzählen. Vielleicht erkennen Sie gemeinsame Interessen. Erkundigen Sie sich auch nach dem bisherigen Ausbildungsverlauf.



**Informationsmaterial**  
Arbeitshilfe „Vorbereitung des Begrüßungsgesprächs“ [https://drupal.leando.de/sites/default/files/public\\_files/cms\\_importer/Arbeitshilfe\\_Vorbereitung%20des%20Begr%C3%BC%C3%9Fungs-1.pdf](https://drupal.leando.de/sites/default/files/public_files/cms_importer/Arbeitshilfe_Vorbereitung%20des%20Begr%C3%BC%C3%9Fungs-1.pdf)

### Formalien:

#### So wenig wie möglich, so viel wie nötig

Im Anschluss an das Kennenlernen erläutern Sie, wie Sie sich die Zusammenarbeit vorstellen. Welche Kollegen und Kolleginnen zuständig sind, wenn Sie nicht da sind. Was Sie von den Auszubildenden erwarten und welche Regeln es zu beachten gilt.

Vorsicht: Zu viele Dos and Don'ts überfordern Ihr Gegenüber womöglich. Viel wichtiger ist es zunächst, eine persönliche Beziehung aufzubauen. Die Formalien können Sie den Auszubildenden auch als Unterlage zum Durchlesen mitgeben. Nutzen Sie dazu unsere Vorlage.

Nach dem Willkommensgespräch laden Sie Ihre Auszubildenden zu einem Rundgang durch Ihren Fachbereich, die Abteilung oder die Werkstatt (siehe Kapitel „Auf Entdeckungstour zum neuen Arbeitsplatz“) ein, auf dem sie auch die Kolleginnen und Kollegen kennenlernen.

### Die Mittagspause: besser gemeinsam als einsam

Es ist Pause und Ihr Auszubildender oder Ihre Auszubildende sitzt ganz alleine da? Das sollten Sie vermeiden. Gehen Sie gemeinsam in die Kantine oder Teeküche. Nutzen Sie die Zeit, sich auch privat besser kennenzulernen. Stellen Sie Kontakte zu anderen Auszubildenden her.

### Praxistipp: Vor Fettnäpfchen schützen



Weisen Sie Auszubildende in ungeschriebene Regeln ein. Duzen oder siezen Sie sich? Gibt es eine Kaffeekasse? Darf das Smartphone am Arbeitsplatz aufgeladen werden?

### Wie es weitergeht

Tag Nr. 1 ist für die Auszubildenden verbunden mit vielen neuen Eindrücken. Sie müssen erst einmal verarbeitet werden. Bevor Sie Ihre Auszubildenden abends verabschieden, bieten Sie für den nächsten Tag ein Gespräch an. Dann können alle Fragen, die sich zwischenzeitlich noch ergeben, geklärt werden.

## 2.8 Auf Entdeckungstour

Mit dem Willkommensgespräch ist das Eis gebrochen. Nehmen Sie jetzt die Auszubildenden mit auf eine Runde durch die Abteilung oder Werkstatt bis zu ihrem Arbeitsplatz.

### Die neuen Kollegen und Kolleginnen vorstellen

Am ersten Tag, zum Beispiel direkt nach Ihrem Begrüßungsgespräch, sollten Sie die Auszubildenden mit den Kolleginnen und Kollegen bekannt machen.

### Praxisbeispiel: Darf ich vorstellen?



„Das ist Herr Bauer. Er ist für diese Aufgaben bei uns zuständig: ... Das wirst du auch lernen.“  
„Frau Jäger macht das: ... Sie ist meine Vertreterin. Wenn du Fragen hast und ich nicht da bin, wende dich an sie.“

Wer nervös ist, vergisst schnell. Vor allem Namen kann man sich dann besonders schlecht merken. Machen Sie es den Auszubildenden leicht. Händigen Sie ihnen ein Organigramm aus und verweisen Sie auf bebilderte Mitarbeiterlisten im Intranet oder auf der offiziellen Website, die sie sich später noch anschauen können.

### Erster Einblick in den Arbeitsbereich

Auf Ihrer Kennenlerntour können Sie auch bereits kurz Ihren Arbeitsbereich vorstellen: Was produzieren Sie? Worum geht es hier? Wie sind Sie in die Betriebsabläufe eingebunden? Wer sind Ihre Kunden? Hier gilt ebenfalls: Nicht zu viele Infos auf einmal!

### Den Arbeitsplatz einrichten

Nun geht es zum Arbeitsplatz der oder des Auszubildenden. Starten Sie den Computer, richten Sie gemeinsam Schreibtisch oder Werkbank ein. Dabei können Sie erste wichtige Fragen klären.

### Praxisbeispiel: Basics für den Arbeitsalltag



Wie melde ich mich am Computer an? Wie formuliere ich E-Mails? Wie muss die Signatur aussehen und muss ich sie selbst erstellen? Woher bekomme ich Arbeitsmaterialien? Welche Werkzeuge benötige ich und welche darf ich benutzen? Wie pflege ich Maschinen? Welche Regeln gibt es für die Ordnung am Arbeitsplatz?

Im gewerblich-technischen Bereich müssen Sie auch auf mögliche Gefahrenquellen und Unfallrisiken hinweisen. Die ersten Infos bei der Einführung ersetzen aber nicht die gesetzlich vorgeschriebene Gefahrenunterweisung!

### Der erste kleine Arbeitsauftrag

Bitten Sie die Auszubildenden nun, eine kleine, leichte Aufgabe zu erledigen. Der erste Arbeits- oder Lernauftrag ist in der Regel ziemlich aufregend für die jungen Kollegen und Kolleginnen. Bereiten Sie ihn gut vor. Beobachten Sie aufmerksam, wie Ihr Schützling die Aufgabe angeht. Greifen Sie nicht sofort ein. Selbstständiges Arbeiten stärkt das Selbstvertrauen. Regelmäßiger Austausch ist auch in den folgenden Tagen für die Auszubildenden sehr wichtig. Nehmen Sie sich jeweils vor Feierabend die Zeit für ein Fünf-Minuten-Gespräch: Wie ist dein Tag verlaufen? Gab es Probleme? Hast du etwas nicht verstanden? Aspekte, die jetzt nicht geklärt werden, können später zu Fehlentwicklungen oder Konflikten führen.

## 3. Lehren und Lernen: Was Ihre Auszubildenden erfolgreich macht

Auszubildende, die selbstständig arbeiten und lösungsorientiert denken – ein schöner Traum? Mit den richtigen Lernstrategien wird die Fantasie zur Realität.

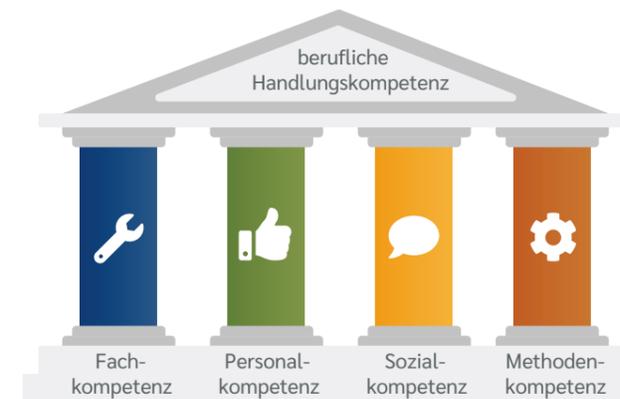


Abbildung 7: Die vier Säulen der beruflichen Handlungskompetenz.

Junge Menschen handlungsfähig in ihrem Beruf zu machen, ist das Ziel jeder Ausbildung. Dabei sind Selbstständigkeit und Eigenverantwortung gefragt. Die beste Theorie hilft nichts, wenn die Auszubildenden sie nicht eigenständig im Praxisalltag umsetzen können. Dafür müssen sie sich Kompetenzen aneignen, die weit über fachliche Fähigkeiten hinausgehen.

### Das Ziel: berufliche Handlungskompetenz

Berufliche Handlungskompetenz setzt sich wie ein Puzzle aus vielen Einzelfaktoren zusammen: aus Fach-, Methoden-, Sozial- und Personalkompetenzen. Nur wer über all diese Skills verfügt, ist in der Lage, gut mit unbekanntem, komplexen und unerwarteten Situationen umzugehen.

Was ist unter den einzelnen Kompetenzen zu verstehen, aus welchen sich die berufliche Handlungskompetenz zusammensetzt?

### Fachkompetenz

- Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten aus dem Ausbildungsrahmenplan
- Wissen über das Fachgebiet
- Kenntnis berufsspezifischer Methoden
- Verständnis von Fachsprache
- technologische Entwicklungstrends feststellen sowie wirtschaftliche, soziale, ökologische und berufliche Auswirkungen bedenken

### Personalkompetenz

- Anpassungsfähigkeit
- Ausdauer, Durchhaltevermögen
- Durchsetzungsvermögen
- Verantwortungsbewusstsein
- Entscheidungsfähigkeit
- Selbstreflexion, Flexibilität
- Eigeninitiative

### Sozialkompetenz

- Kommunikation
- Konfliktlösung
- Kooperationsbereitschaft, Teamfähigkeit
- Einfühlungsvermögen
- Motivationsfähigkeit
- Toleranz

### Methodenkompetenz

- Informationen beschaffen, strukturieren, auswerten und präsentieren
- Ergebnisse interpretieren
- Problemlösungstechniken anwenden
- Gesprächsführung
- Lernmethoden

# 03

## Lehren und Lernen

### 3.1 So entwickeln Auszubildende Handlungskompetenz

Theorie oder Praxis? Am besten beides! Erst der Mix macht Lernen nachhaltig.



Abbildung 8: Übersicht wie Auszubildende Handlungskompetenz entwickeln.

Handlungskompetenz lässt sich nicht „vermitteln“ oder einstudieren. Die Auszubildenden entwickeln sie Schritt für Schritt anhand der Erfahrungen, die sie in der Praxis und in Lernsituationen sammeln.

Lernen durch praktisches Handeln, durch eigene Erfahrung hat viele Vorteile. Verschmelzen Theorie und Praxis, bleibt das Gelernte besser im Gedächtnis. Es kann später leichter abgerufen und auf neue Situationen angewendet werden.

#### Sich als Lerncoach einbringen

In Ihrer Rolle als Lerncoach begleiten Sie die Auszubildenden in ihrem Lernprozess. Ähnlich wie ein „klassischer“ Ausbilder vermitteln Sie ihnen Wissen und Fertigkeiten. Allerdings ist der Weg dorthin anders und die Methoden sind es ebenso. Es geht weniger um „Vormachen und Nachmachen“ als um „Begleiten und Befähigen“. Als Lerncoach helfen Sie den Auszubildenden dabei, sich ihr Wissen und Können eigenständig zu erarbeiten. Sie versetzen sie mit den richtigen Strategien in die Lage, ihre Aufgaben und Probleme selbst zu lösen.

#### Praxisbeispiel: Stärken stärken



Anja sieht, dass die Auszubildende Ela sehr fit ist im Umgang mit dem Internet. Ela bekommt nun des Öfteren die Aufgabe, online nähere Infos zu Kundenaufträgen zu recherchieren und zu strukturieren. Der Auszubildende Tom ist ein Organisationstalent. Anja hat das schnell erkannt und überträgt ihm in Abstimmung mit der Ausbildungsleitung die Planung der monatlichen Azubi-Treffen.



**Wichtig:** Jeder Auszubildende bringt bereits Kompetenzen mit. Würdigen und berücksichtigen Sie diese im Coaching.

### 3.2 Jeder Mensch lernt anders

Lernen ist eine sehr individuelle Angelegenheit. Jeder hat einen anderen Zugang dazu. Das gilt auch für Ihre Auszubildenden.



Abbildung 9: Übersicht der Lerntypen.

Der eine kann am besten lernen, wenn er Informationen hört. Die andere nimmt Lerninhalte eher auf, wenn sie mit anderen darüber redet. Wieder andere müssen lesen oder sogar fühlen, um zu verstehen. Zu welchem Typus gehört Ihre Auszubildende, Ihr Auszubildender? In Gesprächen, durch genaues Beobachten und mit ein wenig Erfahrung finden Sie es heraus.

#### Die Lerntypen

Es werden vier Lerntypen unterschieden: der visuelle, der auditive, der haptische und der kommunikative Lerntyp.

- **Der visuelle Lerntyp:** Grafiken, Videos, Skizzen – der visuelle Lerntyp eignet sich Inhalte am ehesten an, wenn man sie ihm in Bildern präsentiert.
- **Der auditive Lerntyp:** Auditive Lerntypen nehmen Wissen am besten mithilfe von Audio-Medien wie Podcasts auf oder indem sie anderen zuhören.

- **Der haptische Lerntyp:** Haptisch orientierte Menschen lernen am besten durch Begreifen, und zwar im wahrsten Sinne des Wortes. Lassen Sie sie fühlen, spüren, ausprobieren und das Gelernte mit ihren Händen umsetzen.
- **Der kommunikative Lerntyp:** Diskussionen und Gespräche sind für diesen Typus der ideale Weg, sich Wissen anzueignen und Lerninhalte zu verstehen.

#### Je mehr Sinne angesprochen werden, desto besser

Auf Nummer sicher gehen Sie, wenn Sie alle Sinne und Lernkanäle bedienen. So gelangen Informationen am besten ins Gedächtnis und bleiben dort auch.

### 3.3 Wie Sie eine positive Lernatmosphäre schaffen

Spaß, das richtige Umfeld und entspanntes Arbeiten fördern die Lust, sich neue Dinge anzueignen.

Für den Spaßfaktor sorgt vor allem das eigenverantwortliche Arbeiten. Zeigen Sie den Auszubildenden, dass Sie ihnen etwas zutrauen. Steigern Sie die Anforderungen Schritt für Schritt. Würdigen Sie gute Leistungen und setzen Sie Verbesserungsimpulse.

#### Auch für Erwachsene:

##### Lernen spielerisch gestalten

Es gibt zahlreiche digitale Tools oder Software-Programme, mit deren Hilfe Sie Lerninhalte spielerischer und multimedialer vermitteln können. So können Sie neue Wissensquellen in die Ausbildung integrieren und daneben auch gleich die digitalen Kompetenzen junger Auszubildender nutzen. Nähere Hinweise dazu finden Sie im Kapitel „Digitaler werden – neue Medien nutzen“.

##### Den richtigen Platz finden

Lernen zwischen Tür und Angel? Schwierig bis unmöglich. Die ideale Basis für konzentriertes Lernen ist ein fester, gut ausgestatteter und vor allem ruhiger Arbeitsplatz. Auch in der Produktionshalle oder in der Werkstatt sollte es einen solchen Rückzugsort geben.

##### Lernen braucht Zeit

Das Lernen sollte für Auszubildende keine Feierabend- oder Freizeitbeschäftigung sein. Integrieren Sie feste Lernphasen in den Arbeitsalltag. So zum Beispiel an ein oder zwei Nachmittagen oder einem ganzen Tag in der Woche. Die Auszubildenden können diese Zeit beispielsweise nutzen,

- um das Berichtsheft zu führen,
- den Berufsschulunterricht nachzubereiten,
- berufsbezogene Allgemeinbildung nachzuholen,
- Fachbegriffe zu lernen oder
- Präsentationen auszuarbeiten.

### 3.4 Das Berichtsheft: Mehr als eine Formalie

Für viele Auszubildende ist das Berichtsheft ein rotes Tuch. Doch richtig geführt, unterstützt es das Lernen. Daher sollten Sie darauf achten, dass Ihre Schützlinge die Aufgabe ernst nehmen.

Wer eine Ausbildung macht, muss einen schriftlichen Ausbildungsnachweis – auch Berichtsheft genannt – führen. Ähnlich einem Tagebuch werden darin die Tätigkeiten im Ausbildungsbetrieb und die Unterweisungen des Ausbildungspersonals notiert. Ebenso hinein gehören Themen, die in der Berufsschule oder der überbetrieblichen Lehrlingsunterweisung behandelt werden. Das Berichtsheft muss vom Auszubildenden unterzeichnet werden.

Viele Auszubildende betrachten das Berichtsheft als lästige und überflüssige Formalie. Wirken Sie einer solchen Einstellung von Anfang an entgegen.

#### Praxistipp: Bleiben Sie dran



Machen Sie nicht nur Ihre Erwartungen an Qualität und Umfang deutlich. Zeigen Sie auch echtes Interesse am Ausbildungsnachweis. Am besten schaffen Sie Rituale: Lassen Sie es sich regelmäßig, im wöchentlichen oder 14-tägigen Rhythmus zeigen. Geben Sie stets Feedback zu den Einträgen.

#### Drei Gründe, warum ein Berichtsheft sinnvoll ist

1. Nur wer einen regelmäßig geführten und einen korrekten Ausbildungsnachweis vorweisen kann, wird zur Abschlussprüfung zugelassen.
2. Nicht nur aus formellen Gründen ist ein Berichtsheft wichtig, auch didaktische Gründe sprechen dafür. Lernforscher haben herausgefunden: Inhalte, die wiederholt und in eigenen Worten oder Skizzen wiedergegeben werden, bleiben besser hängen.

3. Der Ausbildungsnachweis bietet die Chance, die eigenen Leistungen, Arbeitsergebnisse und Lernfortschritte sich selbst und anderen sichtbar zu machen und sie zu reflektieren.

Unterstützen Sie Ihre Auszubildenden bei dieser Reflexion. Zeigen Sie ihnen anhand der Eintragungen im Berichtsheft auf, was sie schon alles erreicht haben und was es noch auszubauen gilt. Fragen Sie: Wie bewertest du deine Arbeit? Was ist dir leichtgefallen? Was solltest du noch mehr üben? So wird das Berichtsheft sinnvoll in den Arbeits- und Lernprozess integriert.

#### Gut zu wissen:



Ein korrekt geführtes Berichtsheft belegt, dass Sie die Auszubildenden ordnungsgemäß ausgebildet haben. Das wird vor allem relevant, wenn es zu einer Schadensersatzklage gegen Ihren Betrieb kommt, weil ein Auszubildender, eine Auszubildende die Prüfung nicht bestanden hat.

Sie interessieren sich für eine elektronische Form des Berichtshefts? Im Kapitel „Digitales Berichtsheft“ erfahren Sie mehr dazu.

### 3.5 Ausbildungsinhalte vermitteln: effektiv und nachhaltig

Vormachen – nachmachen? Effektives, nachhaltiges Lernen funktioniert anders: Selbst machen!

Ihre Auszubildenden kommen zu Ihnen, um erste Praxiserfahrungen zu sammeln. Je praxisbezogener die Aufgaben sind, die Sie ihnen übertragen, desto besser. Entwickeln Sie zum Beispiel Lernaufgaben aus realen betrieblichen Kundenaufträgen, Arbeitsabläufen oder Geschäftsprozessen. Ziel ist, dass die Auszubildenden vorgegebene Workflows und das Denken in Lösungen verinnerlichen.

Bei der Aufgabenerstellung gehen Sie am besten in drei Schritten vor:

1. Wählen Sie eine geeignete Aufgabe aus Ihrem Arbeitsbereich aus.
2. Legen Sie die Ziele der Aufgabe klar und verständlich fest.
3. Definieren Sie Lernziele und Kompetenzen.

Der Leitfaden „Optimale Vorbereitung von Lern- und Arbeitsaufgaben“ hilft Ihnen dabei.



#### Informationsmaterial

Leitfaden „Optimale Vorbereitung von Lern- und Arbeitsaufgaben“ [https://drupal.leando.de/sites/default/files/public\\_files/cms\\_importer/Leitfaden\\_Optimale%20Vorbereitung%20von%20Lern-1.pdf](https://drupal.leando.de/sites/default/files/public_files/cms_importer/Leitfaden_Optimale%20Vorbereitung%20von%20Lern-1.pdf)

#### Lernen am realen Auftrag

Learning by Doing – berufliche Handlungskompetenz lässt sich nur durch das eigene Tun in einer neuen Situation erlernen. Binden Sie Auszubildende daher auch direkt in reale Arbeitstätigkeiten ein. Machen lassen, lautet das Motto. Je eigenständiger sie handeln können, desto besser. Ausbilder greifen hierfür häufig auf das „Modell der vollständigen Handlung“ zurück. Es ist hilfreich für Sie, um den Arbeitsauftrag zu strukturieren und gleichzeitig den Lernprozess nachzuvollziehen. Eine ausführliche Anleitung zum Vorgehen nach diesem Modell finden Sie im Kapitel „In sechs Schritten zum eigenständigen Arbeiten“.

#### Für Routine-Tätigkeiten und starre Abläufe: die 4-Stufen-Methode

Vormachen – nachmachen. So wurde früher gelehrt und gelernt. Die Methode, die diesem Prinzip folgt, nennt sich 4-Stufen-Methode. Vielleicht kennen Sie sie ja auch noch aus Ihrer Ausbildungszeit. Sie hat nur wenig zu tun mit handlungsorientiertem Lernen, selbstständigem Arbeiten und problemlösendem Denken. Und trotzdem hat sie noch ihre Berechtigung. Die Methode eignet sich vor allem dann, wenn die Auszubildenden standardisierte, starre Abläufe und feste Routinen einstudieren müssen, zum Beispiel für die Arbeit an Maschinen. Wie Sie bei dieser Methode vorgehen, lesen Sie in Kapitel „Lernen durch Nachahmen“.

### 3.5.1 In sechs Schritten zum eigenständigen Arbeiten

Nichts stärkt die Handlungskompetenz Ihrer Auszubildenden so sehr wie eigenständiges Arbeiten. Das Modell der vollständigen Handlung führt sie durch diesen Lernprozess.



Abbildung 10: Modell der vollständigen Handlung.

Wie können Sie Ihre Auszubildenden optimal an das eigenständige Arbeiten heranzuführen? Die sechs Stufen des Modells bieten hierfür jede Menge Inspiration.

#### Stufe 1: Informieren

##### Das Ziel:

Die Auszubildenden erarbeiten sich selbstständig die Informationsbasis für die Ausführung des Auftrags.

##### Was ist zu tun?

Anhand der Auftragsunterlagen und angeleitet von Ihren Fragen sammeln die Auszubildenden die fachlichen Informationen, Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die sie brauchen, um die Arbeit selbstständig ausführen zu können. Ermuntern Sie die Auszubildenden dazu, hierbei auch das Internet und digitale Medien zu nutzen.

##### Wie können Sie unterstützen?

Stellen Sie im Gespräch mit den Auszubildenden Leitfragen:

- „Wie willst du die Arbeit angehen?“ So erfahren Sie, wie die Auszubildenden ihr Wissen einsetzen wollen und was sie noch nicht wissen und deshalb neu lernen müssen.
- „Was kann passieren, wenn ...? Wie lässt sich vermeiden, dass ...?“ Solche Fragen bieten sich an, um auf besondere Herausforderungen aufmerksam zu machen.

Behalten Sie Ihr Wissen für sich, es sei denn, Sie werden danach gefragt. Fallen Ihnen Fehler oder Abweichungen auf, stellen Sie Fragen. So können sich die Auszubildenden die richtige Lösung selbst erarbeiten. Denn die Auszubildenden sollen die Arbeiten möglichst schnell selbstständig in der erforderlichen Qualität ausführen können. Motivieren Sie sie, eigene Fragen zu stellen. So lernen die Auszubildenden, sich in Zukunft neue Aufgaben zu erschließen.

#### Stufe 2: Planen

##### Das Ziel:

Die Auszubildenden sollen den Arbeitsauftrag möglichst selbstständig planen. Zwar gibt es im Berufsalltag viele standardisierte Arbeitsabläufe. Es ist jedoch sinnvoll, dass die Auszubildenden ihren eigenen Arbeitsplan entwickeln, sei es im Gespräch mit der auszubildenden Fachkraft oder auch schriftlich.

##### Was ist zu tun?

Die Auszubildenden formulieren bzw. dokumentieren, wie sie vorgehen wollen, in welcher Reihenfolge sie die Arbeitsschritte ausführen, welches Material und welche Geräte sie dafür benötigen. Ein schriftlich ausgearbeiteter Plan ist gleichzeitig auch ein Merkzettel in der Umsetzungsphase. Er ist besonders bei komplexeren Aufgaben hilfreich, bei denen mehrere Personen beteiligt sind. Wird der Plan am Computer erstellt, kann er von mehreren Personen bearbeitet werden.

##### Wie können Sie unterstützen?

Stellen Sie den Auszubildenden ein Formular aus der Arbeitsvorbereitung oder dem Qualitätsmanagement zur Verfügung oder zeigen Sie ihnen das entsprechende Online-Tool bzw. die im Betrieb dafür verwendete Software. Die Auszubildenden können dort ihre Arbeitsschritte, das benötigte Material, die nötigen Werkzeuge und Maschinen sowie die Prüfschritte für die Qualitätskontrolle eintragen. Beobachten Sie den Planungsprozess. Arbeiten die Auszubildenden zügig und konzentriert? Wenn nein, geben Sie Impulse, um den Prozess zu beschleunigen.

#### Gut zu wissen: Spielerische Planung



Sind die Auszubildenden überfordert, weil ihnen der Auftrag noch zu fremd ist? Hier hilft es, die Arbeitsschritte gemeinsam auf kleine Kärtchen zu schreiben und sie dann in die richtige Reihenfolge zu bringen. Ziehen Sie Ihre Unterlagen heran und achten Sie darauf, wirklich alle Zwischenschritte zu berücksichtigen.

#### Stufe 3: Entscheiden

##### Das Ziel:

In dieser Phase wird überprüft, ob der Auftrag so, wie von den Auszubildenden ausgearbeitet, auch durchgeführt werden kann.

##### Was ist zu tun?

Die Auszubildenden präsentieren Ihnen mündlich ihre Antworten auf die Leitfragen, ihre Arbeitsplanung und mögliche Varianten. Zudem begründen sie ihre Entscheidung.

##### Wie können Sie unterstützen?

Würdigen Sie zunächst die Erfolge: Was ist gut gelungen? Heben Sie überdurchschnittliche Leistungen hervor. Geben Sie den Auszubildenden Gelegenheit, diese noch einmal ausführlicher zu erläutern. Prüfen Sie die Planung und besprechen Sie sie mit den Auszubildenden. So können Sie erkennen, ob an alles gedacht worden ist und ob die Qualitätsstandards beachtet wurden. Lenken Sie die Auszubildenden mittels geschickter Fragen auf mögliche Fehlerquellen hin. Das Gespräch festigt das Gelernte und gibt Auszubildenden die nötige Sicherheit bei der Arbeitsausführung.

Nutzen Sie auch den Planungs-Check in unserer Arbeitshilfe.



**Informationsmaterial**  
Arbeitshilfe „handlungsorientierte Ausbildung“  
[https://drupal.leando.de/sites/default/files/public\\_files/cms\\_importer/Arbeitshilfe\\_Handlungsorientierte%20Ausbil.pdf](https://drupal.leando.de/sites/default/files/public_files/cms_importer/Arbeitshilfe_Handlungsorientierte%20Ausbil.pdf)

#### Stufe 4: Durchführen

##### Das Ziel:

Die Auszubildenden erledigen die Lern- und Arbeitsaufgabe selbstständig, und zwar basierend auf den Ergebnissen aus Stufe 2 und 3. Sie sollen Fehler oder Abweichungen selbst erkennen und eigenständig beheben können. Ebenso gilt es, selbstständig Lösungen für unvorhergesehene Probleme zu entwickeln.

##### Was ist zu tun?

Die Auszubildenden benutzen ihren Arbeitsplan, damit sie in der richtigen Reihenfolge vorgehen und auch die Qualitätsvorgaben einhalten.

### Wie können Sie unterstützen?

Sie beobachten, ob die Arbeit fachgerecht und wie geplant ausgeführt wird. Ein anerkennendes Lob motiviert. Schwierigkeiten und Probleme sollten die Auszubildenden immer zunächst selbst lösen. Wenn Sie eingreifen, tun Sie das am besten mit Leitfragen wie „Hast du berücksichtigt, dass...?“.

### Stufe 5: Kontrollieren

#### Das Ziel:

Ständige Qualitätskontrolle während der Arbeit soll zu qualitätsbewusstem und wirtschaftlichem Arbeiten führen. Fehler sollten stets sofort behoben werden. Den Auszubildenden sollte bewusst sein, dass immer die Ausführenden für die Qualität der Arbeit verantwortlich sind.

#### Was ist zu tun?

Bereits während der Arbeit überprüfen die Auszubildenden die vorgegebenen Qualitätsstandards. Die abschließende Qualitätskontrolle in Stufe 5, für die ebenfalls die Auszubildenden zuständig sind, entspricht der Endkontrolle im Unternehmen vor der Auslieferung. Die Auszubildenden tragen die Verantwortung dafür, dass das Produkt ohne Mängel ausgeliefert werden kann. Falls Fehler aufgetreten sind, kann zu diesem Zeitpunkt noch nachgebessert werden. Hilfreich ist das Vier-Augen-Prinzip: Selbstkontrolle durch die Auszubildenden und Fremdkontrolle durch andere Auszubildende oder Kolleginnen bzw. Kollegen.

#### Wie können Sie unterstützen?

Sie beobachten, ob und wie die Auszubildenden die Qualitätskontrolle durchführen und welche Korrekturen sie vorgenommen haben. Zusätzlich führen Sie selbst Stichprobenkontrollen durch. So gehen Sie sicher, dass die Qualität auch wirklich stimmt. Sie unterstreichen damit, wie wichtig es ist, die Vorgaben einzuhalten. Die Auszubildenden sollen sich für die Qualität ihrer Arbeit verantwortlich fühlen. Unterstützen Sie sie dabei. Erläutern Sie, welche Schäden entstehen können, wenn die Qualität nicht stimmt. Beispiele für Leitfragen finden Sie in der „Arbeitshilfe für die handlungsorientierte Ausbildung“.

### Stufe 6: Bewerten

#### Das Ziel:

Hier entscheiden Sie wie eine Kundin oder ein Kunde darüber, ob die Arbeit Ihren Vorstellungen entspricht und ihren Preis wert ist.

#### Was ist zu tun?

Kommen die Auszubildenden direkt in Kontakt mit Kundinnen und Kunden, lohnt es sich, Übergabegespräche in Rollenspielen zu simulieren. Die Auszubildenden schildern hier, wie die Arbeit ausgeführt wurde, und fragen ihre „Kunden“, ob damit die Vorgaben und Wünsche erfüllt wurden. Sie geben ihren Kunden Hinweise, was bei der Benutzung zu beachten ist. Die Auszubildenden lernen, eine positive Gesprächsatmosphäre zu schaffen, indem sie sich interessiert zeigen und Fragen stellen sowie Vertrauen aufbauen.

#### Wie können Sie unterstützen?

Im Mittelpunkt des Auswertungsgespräch stehen die Kundenzufriedenheit sowie die Produkt- und Prozessqualität. Reflektieren Sie gemeinsam mit den Auszubildenden,

- was besonders gut gelungen ist, welche besonderen Leistungen erbracht worden sind,
- wie Fehler künftig vermieden werden können oder die Arbeit weiter verbessert werden kann

Weitere Themen können die Art des Auftretens sowie Gesprächsführungstechniken sein:

- Wie gelingt es, einen guten Eindruck bei den Kunden zu hinterlassen?
- Wodurch könnte Unzufriedenheit entstehen?
- Wie kann dies vermieden werden?
- Wie sollte man reagieren, wenn Kunden Kritik üben oder eine Leistung reklamieren?

Weitere Themen können die Art des Auftretens sowie Gesprächsführungstechniken sein:

- Wie gelingt es, einen guten Eindruck bei den Kunden zu hinterlassen?
- Wodurch könnte Unzufriedenheit entstehen?
- Wie kann dies vermieden werden?
- Wie sollte man reagieren, wenn Kunden Kritik üben oder eine Leistung reklamieren?

## 3.5.2 Lernen durch Nachahmen

In jedem Beruf gibt es standardisierte Abläufe, die einfach sitzen müssen. Beim Einstudieren dieser Routinen helfen Ihren Auszubildenden die folgenden vier Schritte.

### Stufe 1: Der Einstieg

Sie erklären Ihren Auszubildenden vorab, um welchen Vorgang es geht. Dann erläutern Sie die Lernziele und fragen nach, welche Vorkenntnisse und Fähigkeiten dazu bereits vorhanden sind.

#### Gut zu wissen: Spielerische Planung



Sich wiederholende Arbeitsvorgänge und Routinearbeiten erledigen wir im Lauf der Zeit weitgehend unbewusst, ohne dass wir darüber nachdenken müssen. Für Ihre Auszubildenden sind sie aber neu. Überlegen Sie sich daher, welche Erklärungen für einen Laien notwendig sind.

Wichtig: Sorgen Sie dafür, dass alle benötigten Werkzeuge, Arbeits- und Anschauungsmaterialien bereitliegen. Achten Sie außerdem darauf, dass alle Beteiligten Ihre nun folgenden Handgriffe bzw. Tätigkeit genau beobachten können.

### Stufe 2: Erklärungs- und Erarbeitungsphase

Nun machen Sie den Vorgang vor, erklären ihn ausführlich und verdeutlichen die einzelnen Arbeitsschritte. Die Auszubildenden sollen begreifen, warum die Arbeit auf diese Weise getan werden muss. Lassen Sie Ihre Aufmerksamkeit nach, scheuen Sie sich nicht, sie einzufordern.

#### Tipp: Genauigkeit lohnt



Zerlegen Sie den Arbeitsvorgang in kleine Schritte. Erklären Sie genau und in einfachen Worten, was Sie tun, wie Sie es tun und warum Sie es tun. Führen Sie jeden Schritt möglichst korrekt vor. Die Auszubildenden sollen sich keine Ungenauigkeiten und Fehler abgucken.

Ermuntern Sie die Auszubildenden zu Fragen. Fordern Sie sie auf, zu beschreiben, was sie gesehen haben, und warum es wichtig ist, so vorzugehen.

### Stufe 3: Kontrollphase

Erst jetzt treten die Auszubildenden in Aktion und machen den Vorgang nach. Sie als Ausbilder beobachten und korrigieren.

#### Tipp: Erklärung mit Handlung kombinieren



Lassen Sie die Auszubildenden während der Ausführung beschreiben, was sie genau tun. Das Zusammenspiel von Handlung und Sprache fördert die Erinnerung. Sie können dadurch Verständnisprobleme erkennen.

Wertschätzen Sie, was gut gelungen ist. Bei Unsicherheiten oder Fehlern bitten Sie um Vorschläge und Ideen, wie man es besser machen könnte. Greifen Sie selbst nur dann aktiv in das Geschehen ein, wenn Gefahr droht.

### Stufe 4: Übungs- und Praxisphase

Die Auszubildenden üben selbstständig und kontrollieren dabei ihre Arbeit. So verinnerlichen sie den Arbeitsvorgang und gewinnen Handlungssicherheit. Ihre Rolle: Sie beobachten die Ausführung, um Fehlerquellen rechtzeitig zu erkennen und zu beseitigen. Sie stehen für Fragen zur Verfügung und geben bei Bedarf Feedback.

#### Tipp: Erst zum Schluss kontrollieren



Erst nach der Selbstkontrolle durch die Auszubildenden führen Sie eine Fremdkontrolle durch. Heben Sie in einem Feedback-Gespräch die Lernfortschritte hervor.

# 04

## Digitaler werden

### 4. Digitaler werden – Neue Medien nutzen

Ausbildung ohne PC und Internet? Heute nicht mehr denkbar. Die Digitalisierung hat längst Einzug in den Ausbildungsalltag gehalten – mit neuen Chancen, aber auch Risiken.



Abbildung 11: Virtual Reality im Ausbildungsalltag.

Elektronische Akten, Smartphone, Künstliche Intelligenz, Virtual Reality und vieles mehr – im Zuge der Digitalisierung sind unzählige neue Technologien entstanden. Ständig kommen neue hinzu. Sie haben unsere Art zu arbeiten, zu kommunizieren und zu lernen verändert.

#### Medienkompetenz: das A und O im digitalen Zeitalter

In vielen Betrieben steckt die Digitalisierung noch in den Kinderschuhen. Vor allem auch, was eigene E-Learning-Angebote und elektronische Hilfsmittel für die Ausbildung betrifft. Insbesondere kleinere Unternehmen scheuen die Investitionen, die damit verbunden sind. Im Alleingang werden Sie die Ausbildung in Ihrem Betrieb nicht digitalisieren. Es gibt aber wichtige Faktoren, die Sie fördern können:

- Ihre eigene Medienkompetenz,
- die Medienkompetenz Ihrer Auszubildenden, siehe Kapitel „Medienkompetenz Ihrer Auszubildenden ausbauen“.

So machen Sie sich und Ihre Auszubildenden fit für zukünftige Entwicklungen.

**Wie Sie eigene Medienkompetenz entwickeln**  
Wer anderen etwas beibringen möchte, muss es selbst können. Wie ist es um Ihre eigene Medienkompetenz bestellt?

Medienkompetenz kann vieles umfassen: Sie beginnt beim simplen Öffnen des Internetbrowsers und endet bei der Programmierung von Software. Das gesamte Spektrum müssen Sie natürlich nicht beherrschen. Nur das, was für Ihre Aufgaben als Fachkraft und Auszubildende oder Auszubildender sinnvoll ist.

#### Was ist sinnvoll? Was eher nicht?

Für jedes Problem gibt es mittlerweile jede Menge digitale Lösungen und Tools, auch im Ausbildungsbereich. Verringern Sie die Qual der Wahl anhand folgender Fragen: Welche Medien kommen Ihren Auszubildenden und deren Bedürfnissen zugute? Welche Formate unterstützen das Lernen in der Ausbildung? Setzen Sie gezielt passende digitale Tools im Ausbildungsalltag ein. Lassen Sie sich nicht von längeren Einarbeitungsphasen abschrecken. Die Zeitinvestition zahlt sich später meist doppelt und dreifach aus. Mehr dazu? Lesen Sie das

Kapitel „Lernen im Social Web“ oder schauen Sie in das Seminarkonzept Medien- und IT-Kompetenz für Ausbildungspersonal (MIKA) rein.



**Informationsmaterial**  
Seminarkonzept Medien- und IT-Kompetenz  
für Ausbildungspersonal (MIKA)  
[leando.de/landing\\_page/mika](http://leando.de/landing_page/mika)

Schritt für Schritt zum digitalen Know-how So bauen Sie die eigene Medienkompetenz auf und aus:

- Gehen Sie offen und neugierig an die digitalen Medien heran.
- Nutzen Sie sie aktiv bei Ihrer Arbeit und in der Ausbildung.
- Reflektieren Sie Ihren Umgang damit.

#### Praxistipp



Es gibt zahlreiche Web-Based-Trainings, Tutorials, Lernvideos und E-Books rund um das Thema Medienkompetenz, ebenso Workshops oder Veranstaltungen.

### 4.1 Wie Sie die Medienkompetenz Ihrer Auszubildenden ausbauen

Die Generation Z hat keine Schwellenängste, wenn es um digitale Medien geht. Nutzen Sie diesen Vorteil im Ausbildungsalltag.

Ihre Auszubildenden sind als Digital Natives mit dem Internet und innovativen Technologien aufgewachsen. Neue Medien assoziieren sie eher mit Spaß als mit Aufwand. Kein Wunder also, dass sie auch digital lernen wollen. Ein Ausbildungsbetrieb, der dies ermöglicht, ist demnach auch besonders attraktiv für junge Menschen.

Nutzen Sie die Lust auf Digitales gezielt, um die berufliche Handlungskompetenz Ihrer Auszubildenden zu fördern. Mit entsprechenden Tools, Apps und digitalen Formaten unterstützen Sie das kreative und lösungsorientierte Denken, die Abstraktionsfähigkeit und Selbstorganisation.

### So erleichtern Sie den Einstieg in neue Programme und Medien

Einfach mal machen lassen und sehen, was passiert? Eher nicht! Ein Digital Native ist nicht automatisch auch ein Digital-Profi. Weisen Sie die Auszubildenden in neue Programme ein und erklären Sie die Nutzungsregeln. Oder noch besser: Überlassen Sie das einem Azubi, der sich bereits auskennt.

Mit einer Einweisung ist es nicht getan. Begleiten Sie Ihre Auszubildenden kontinuierlich bei der Nutzung. Einige brauchen mehr Unterstützung, die anderen weniger.

### Klären Sie auf über Risiken und Gefahren

Ein spielerischer Umgang mit den digitalen Medien ist gut und schön. Dabei sollte allerdings auch das effektive Lernen nicht zu kurz kommen. Sorgen Sie dafür, dass sich die Auszubildenden nicht in den Weiten des Internets verlieren. Das kann zwar spannend sein, aber kostet viel Zeit.

Zudem lauern Gefahren im World Wide Web. Ob jugendgefährdende Inhalte oder falsche Informationen – schärfen Sie die Sensibilität Ihrer Auszubildenden für solche Risiken.

Sorgen Sie zudem dafür, dass sie verantwortungsvoll mit den Daten von Dritten umgehen und deren Privatsphäre achten. Auch der Respekt vor dem Eigentum anderer gehört dazu. Fremde Bilder und Texte als die eigenen ausgeben? Dass damit die Rechte anderer verletzt werden, ist jungen Menschen oft nicht bewusst. Eine kurze Einweisung in Urheber und Nutzungsrechte vermeidet Ärger und Stress.

### 4.2 Lernen im Social Web

Ihr Betrieb nutzt noch keine E-Learning-Programme? Kein Problem, denn das Social Web hält für Ihre Auszubildenden zahlreiche Weiterbildungsmöglichkeiten bereit.

#### YouTube

Jeder zweite Jugendliche nutzt die Videoplattform YouTube. Nicht nur zur Unterhaltung, sondern auch zum Ler-



nen. Zum Vorbereiten, zur Wiederholung und auch, um Kompliziertes zu verstehen. Platzieren Sie die Links zu YouTube-Tutorials, die Sie für empfehlenswert halten, direkt in den Arbeitsaufträgen.

#### Praxistipp: Das eigene Video als Arbeitsauftrag



Wie wäre es, wenn Ihre Auszubildenden einen YouTube-Film mit Lerninhalten erstellt? Kreativ und motivierend ist das allemal. Und: ein Smartphone genügt als Equipment. Beachten Sie jedoch: Bei Minderjährigen benötigen Sie dazu die Einwilligung der Eltern.

#### Blog

Ein Blog ist eine Art Online-Tagebuch. Es eignet sich auch für Schulungszwecke: Ihre Auszubildenden können dort über ihre Erfahrungen berichten. Sie vertiefen und verfestigen damit das Erlernete. Zudem schaffen sie damit eine Wissens-Plattform für nachfolgende Azubis.



#### Social Media

Social Media sind fester Bestandteil im Leben der jüngeren Generationen. Profitieren Sie vom Know-how Ihrer Auszubildenden. Entwickeln Sie gemeinsam ein Social-Media-Konzept: Wie lässt sich die Ausbildung auf der betriebseigenen Facebook- oder Instagram-Seite darstellen? Mit welchen Inhalten und Medien? Alles, was Sie zur Umsetzung benötigen, ist ein Smartphone.



#### Wikis

Wikis sind Wissens-Datenbanken mit Lexikon-Funktion. Ihre Grundidee: Die Nutzer teilen darin online ihr Wissen mit anderen. Wikipedia ist das größte Projekt dieser Art. Das Know-how-Sharing hat sich mittlerweile auch intern in den Unternehmen etabliert. Wie wäre es mit einem Wiki-Projekt für Ihre Auszubildenden? Sie fördern damit ihre Recherche- und



Verarbeitungskompetenzen. Wiki-Software können Sie im Internet als Freeware oder gegen geringe Lizenzgebühren herunterladen

#### Praxistipp: Kostenlose Blogplattformen



Es gibt zahlreiche kostenlose Blog-Plattformen im Internet, die für ein eigenes Blogprojekt genutzt werden können.

#### Open Educational Resources

Der Sharing-Gedanke des Social Web setzt sich auch in der Berufsbildung immer mehr durch. Man findet mittlerweile immer mehr kostenlose Lernmaterialien im Internet, die sich teilweise sogar bearbeiten lassen. Diese OER (im Deutschen: offene Bildungsmaterialien) gibt es in Form von Anleitungen, Lern-Apps, Lehrplänen, Erklärvideos, Podcasts, Lehrbüchern oder kompletten Kursen.



#### Praxistipp: Broschüre Open Educational Resources



Weitere Infos dazu finden Sie in der Broschüre „Open Educational Resources (OER) für die Berufsbildung“.



**Informationsmaterial:**  
Broschüre „Open Educational Resources (OER) für die Berufsbildung“  
[bibb.de/dienst/publikationen/de/10347](http://bibb.de/dienst/publikationen/de/10347)

#### Projektmanagement-Apps

Ob To-do-Liste, Zeit-, Ressourcen- oder Meilensteinplanung – für alle Projektmanagement-Aufgaben gibt es mittlerweile das passende Tool. Viele davon sind kostenlos, so zum Beispiel Trello. Nutzen Sie solche Apps auch in der Ausbildung. Sie bringen damit mehr Struktur und Überblick in den Arbeitsalltag Ihrer Auszubildenden



### Praxistipp: Roadshow „Digitale Medien“



Noch mehr Ideen zur Digitalisierung der Ausbildung präsentiert die Roadshow „Digitale Medien im Ausbildungsalltag“ in bundesweit stattfindenden Workshops. Nähere Infos zu Terminen und Inhalten gibt es hier.



**Informationsmaterial:**  
Roadshow „Digitale Medien im Ausbildungsalltag“  
[leando.de/artikel/roadshow-leando-tour](https://leando.de/artikel/roadshow-leando-tour)

### 4.3 Das digitale Berichtsheft nutzen

Seit 2017 kann das Berichtsheft auch in elektronischer Form geführt werden. So wird die Pflichtübung zur optimalen Gelegenheit, digitale Möglichkeiten auszuloten und umzusetzen.

Die Arbeit am PC, Laptop oder Smartphone hat nicht nur für Ihre Auszubildenden Vorteile. Auch Sie profitieren davon. Denn die lästige Zettelwirtschaft entfällt, ebenso das mühsame Entziffern von unlesbaren Handschriften. Korrekturen sind leichter möglich, ebenso Kommentare und Anmerkungen. Die entsprechende Softwarelösung vorausgesetzt, können alle jederzeit, auch unterwegs, auf das digitale Berichtsheft zugreifen.

#### Mehr Gestaltungsmöglichkeiten

Die Auszubildenden können ihre Berichte ganz einfach, individuell und vielseitig gestalten. Ermuntern Sie die sie dazu, verschiedene Medienformate zu nutzen. Das können Vorher-Nachher-Fotos oder Infografiken sein. Von den Auszubildenden selbst erstellte Skizzen können als Foto oder Scan eingefügt werden. Wer viel unterwegs ist, beispielsweise auf Baustellen, kann auf dem Smartphone oder Tablet Notizen für den Ausbildungsnachweis erstellen.

#### Von analog zu digital

Gibt es noch keine digitalen Berichtshefte in Ihrem Betrieb? Klären Sie mit der Ausbildungsleitung,

wie sie sich umsetzen lassen. Ist die elektronische Form bei Ihnen nicht vorgesehen, kann dies durch ein Beiblatt zum Vertrag festgelegt oder geändert werden. Natürlich brauchen die Auszubildenden zur Führung des digitalen Berichtshefts auch die geeigneten Arbeitsgeräte, so z. B. einen Laptop, ein Smartphone oder ein Tablet. Sie müssen ihnen vom Betrieb zur Verfügung gestellt werden.

### Gut zu wissen



Dürfen die Auszubildenden mit dem eigenen Gerät arbeiten, wird es automatisch zum Arbeitsmittel. Ihr Betrieb haftet dann für Schäden oder Rechtsverstöße, die mit diesem Gerät verursacht werden. Um das zu verhindern, sollte ein Haftungsausschluss vereinbart werden.

#### Formalien

Das digitale Berichtsheft muss vom Auszubildenden unterschrieben werden. Softwarelösungen verfügen über eine entsprechende Funktion. Ansonsten sollten die Berichte digital unterzeichnet werden. Ist dies technisch nicht umsetzbar, akzeptieren viele Prüfungsausschüsse auch eine vom Ausbilder und Auszubildenden unterschriebene Mitteilung, dass der Ausbildungsnachweis ordnungsgemäß geführt wurde.

### Gut zu wissen



Viele Kammern und einige Fachverbände bieten Word oder PDF-Vorlagen oder sogar Softwarelösungen für das digitale Berichtsheft an. Ebenso beraten sie bei der Einführung. Darüber hinaus gibt es immer mehr kommerzielle Anbieter, die Online-Berichtshefte zur Verfügung stellen. Staatlich gefördert und über die Kammern kostenlos nutzbar ist zum Beispiel das Online-Berichtsheft „BLok“.



**Informationsmaterial:**  
Website des Online-Berichtshefts „BLok“  
[bibb.de/dienst/publikationen/de/7659](https://bibb.de/dienst/publikationen/de/7659)

# 05

## Ausbildende motivieren und begeistern

## 5. Auszubildende motivieren und begeistern

Auszubildende, die hochmotiviert sind – welche auszubildende Fachkraft wünscht sich das nicht? Mit ein wenig Know-how rund um Motivation bringen Sie Begeisterung in den Ausbildungsalltag.



Abbildung 12: Auszubildende motivieren.

Wir alle kennen das: Ab und an schleppen wir uns zur Arbeit und haben weder Lust auf die anstehende Aufgabe noch auf das ganze Geschehen darum herum – auf die immer gleichen Gesichter, die Mittagspause und die alltägliche Routine. Lust- und Antriebslosigkeit sind ganz normal, wenn wir hin und wieder darunter leiden. Werden sie jedoch zum Dauerzustand bei Ihren Auszubildenden, ist Handeln angesagt.

### Gut zu wissen



Von alleine verschwindet Antriebslosigkeit nicht. Im Gegenteil: Bleibt das Problem un bearbeitet, wird es größer und mündet in Konflikten mit Berufsschule und Betrieb oder gar in einem Ausbildungsabbruch.

### Wie Sie demotivierte Auszubildende erkennen

„Ab sofort bin ich demotiviert!“ Das sagt natürlich niemand. Doch wie erkennen Sie, ob einer oder eine Ihrer Auszubildenden an akuter Motivationslosigkeit leidet? Achten Sie auf folgende Indizien:

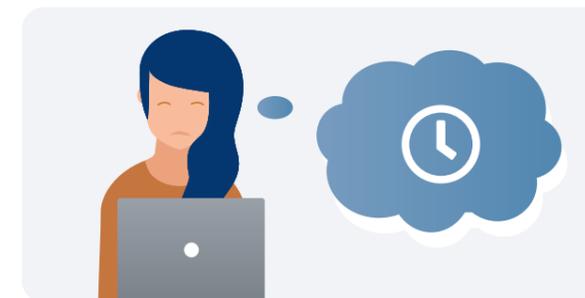
- Leistungsabfall in der Berufsschule und/oder im Betrieb
- Die Fehlerquote erhöht sich
- Konflikte häufen sich
- Der oder die Betreffende kommt oft zu spät oder meldet sich häufig krank.

Ihre Auszubildende oder Ihr Auszubildender zeigt gleich mehrere dieser Anzeichen? Dann ist es Zeit für ein Gespräch unter vier Augen. Klären Sie darin die Ursachen für die Demotivation. Überlegen Sie gemeinsam, wie sich der innere Antrieb wieder ankurbeln lässt.

### 5.1 Wie Sie Demotivation vorbeugen

Es gibt viele Gründe, warum Motivation schwindet. Wir haben für Sie das Best-of dieser Ursachen zusammengetragen und zeigen Ihnen, wie Sie ihnen vorbeugen.

#### Überforderung



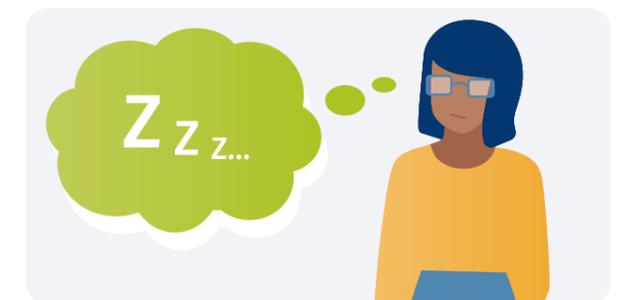
Wer etwas nicht kann oder etwas nicht weiß, ist schnell überfordert mit seiner Aufgabe. Im Auszubildungsverhältnis kommt das häufiger vor. Denn

die Auszubildenden fangen bei null an. Die Überforderung endet meist, sobald die Wissens- und Könnenslücke geschlossen ist. Gelingt das nicht, wird aus Überforderung Unsicherheit. Leider ist Unsicherheit ein Motivationskiller. Besonders fatal: Die Betroffenen offenbaren ihr Defizit oft nicht, aus Angst vor Konsequenzen.

#### Was Sie tun können

Beobachten Sie die Auszubildenden aufmerksam bei der Arbeit. Lassen Sie sich die einzelnen Schritte erklären. So erkennen Sie Wissensdefizite. Sprechen Sie Probleme offen, aber behutsam an. Keine Vorwürfe, keine Schuldzuweisungen.

#### Unterforderung durch langweilige Arbeiten und Routinen



Anspruchslose Routinearbeiten kommen in fast allen Berufen vor. Doch wer immer nur den Besen schwingen oder Drähte verdrillen darf, verliert irgendwann die Lust. Zu Recht, denn Unterforderung ist genauso demotivierend wie Überforderung.

#### Was Sie tun können

Bringen Sie Abwechslung in den Ausbildungsalltag. Erst die Routine, dann eine anspruchsvolle Aufgabe.

### Wenn das Privatleben viel spannender ist



Jung sein ist spannend: die erste große Liebe, die Clique, das Nachtleben, das Wohnen in einer fremden Stadt. Da bleiben Energie und Motivation für die Ausbildung manchmal auf der Strecke.

#### Was Sie tun können

Auch hier hilft reden - in Ruhe und ohne Schuldzuweisungen mit viel Verständnis. Bringen Sie Spaß und Spannung in die Ausbildung durch interessante Projekte und Aufgaben.

#### Falscher Beruf?



Wer denkt oder gar definitiv weiß, dass ihm oder ihr der gewählte Beruf nicht liegt, hat ein Motivationsproblem. Falsch abgebogen zu sein, bedeutet immer einen beschwerlichen Umweg.

#### Was Sie tun können

Schwankt der oder die Betroffene noch, begeistern Sie ihn oder sie mit interessanten und vielseitigen Aufgaben. Steht der Entschluss für einen Neustart fest, schaffen Sie gemeinsam eine gute Absprungbasis.

### Unzufrieden mit Ausbildungs- und Arbeitsbedingungen



Auszubildende haben eigene Erwartungen und Wünsche an ihre Ausbildung. Klafft eine große Lücke zwischen ihren Vorstellungen und der Realität, sind Frust und Enttäuschung vorprogrammiert. Beides ist schädlich für die Motivation.

#### Was Sie tun können

Haben Sie ein offenes Ohr für Kritik und Verbesserungsvorschläge. Tun Sie sich nicht ab mit den Worten: „Das geht nicht!“ Erklären Sie, warum bestimmte Dinge oder Regeln nicht zu ändern sind.

### 5.2 Motivations-Booster für Ihre Auszubildenden

Sie wollen die Motivation Ihrer Auszubildenden fördern? Diese vier wichtigen Instrumente sollten Sie kennen.

Geld, Anerkennung oder ein Dienstfahrrad – all das motiviert. Allerdings nur eine Weile. Langfristig motivierend sind andere Faktoren, nämlich:

- Freude und Interesse an der Arbeit,
- das Gefühl dazuzugehören und wichtig für das Team zu sein,
- Erfolgserlebnisse,
- Eigenverantwortung,
- persönliche Entwicklungsmöglichkeiten.

Sie haben es in der Hand, dass Ihre Auszubildenden möglichst viele dieser Aspekte in ihrer Ausbildung leben können. Einen fruchtbaren Boden dafür bereiten Sie mit den folgenden Motivations-Boostern.



Abbildung 13: Nachhaltige Motivations-Booster.

#### Booster Nr. 1: Sinn vermitteln

Wer weiß, warum er etwas tut und warum sein Beitrag wichtig ist für das große Ganze, arbeitet viel motivierter. Erklären Sie also den Sinn hinter den Aufgaben, wenn er sich nicht auf Anhieb erschließt. Vermitteln Sie den Auszubildenden, dass sie damit entscheidend zum Erfolg der Abteilung oder des Teams beitragen. Zeigen Sie Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten auf.

#### Booster Nr. 2: Integrieren

Oft werden Auszubildende als vorübergehende Erscheinung und damit als Fremdkörper wahrgenommen. Und natürlich spüren die Betroffenen das ganz genau. Machen Sie es besser: Integrieren Sie sie ganz gezielt in Ihr Team. Geben Sie ihnen eine aktive Rolle in Projekten. Holen Sie ihre Meinung ein. Hören Sie sich ihre Ideen an.

#### Booster Nr. 3: Wertschätzung zeigen

Wertschätzung erschöpft sich nicht in Lob und Anerkennung für gute Leistungen. Sie beinhaltet auch, dass Sie mit Ihren Auszubildenden auf Augenhöhe kommunizieren. Nehmen Sie Ihre Schützlinge ernst mit all ihren Anliegen, Problemen und Bedürfnissen. Wertschätzung ohne Interesse für das Gegenüber funktioniert nicht. Seien Sie neugierig auf den Menschen hinter der Azubi-Fassade.

#### Booster Nr. 4: Attraktive Ziele vereinbaren

Ziele motivieren ungemein. Erst recht, wenn es attraktive sind. Zwar sind für Auszubildende die Lernziele bereits im betrieblichen Ausbildungsplan festgeschrieben. Das hindert Sie aber nicht daran, schriftliche Zielvereinbarungen zu treffen, die auf die Stärken und Schwächen der Auszubildenden zugeschnitten sind. Die Zielvereinbarungen formulieren und besprechen Sie gemeinsam, die Auszubildenden planen danach eigenverantwortlich, wie sie die Ziele umsetzen. Hinterher wird gemeinsam überlegt, was schon gut war und was noch besser geht. Hier finden Sie ein Muster einer Zielvereinbarung:



**Informationsmaterial:**  
Arbeitshilfe „Die Zielvereinbarung“  
[https://drupal.leando.de/sites/default/files/public\\_files/cms\\_importer/Arbeitshilfe\\_Zielvereinbarung\\_leando.pdf](https://drupal.leando.de/sites/default/files/public_files/cms_importer/Arbeitshilfe_Zielvereinbarung_leando.pdf)

# 06

## Konflikte erkennen und lösen

### 6. Konflikte erkennen, ansprechen und lösen

Als ausbildende Fachkraft brauchen Sie Mittel und Wege, um Konflikte mit Ihren Schützlingen aus dem Weg zu räumen. Denn ein entspanntes Verhältnis ist wichtig für Ihrer beider Erfolg.



Abbildung 14: Auswahl an häufigen Konfliktherden in der Ausbildung.

Streit und Ärger gibt es überall, wo Menschen zusammenarbeiten. Auch in der Ausbildung verläuft nicht immer alles harmonisch.

#### Praxisbeispiel: Zündstoff im Ausbildungsalltag



Tom beklagt sich frustriert bei Anja, der ausbildenden Fachkraft: „Ich darf immer nur zusehen, wenn wir an der Werkbank stehen. Nichts darf ich selbst machen! Außer hinterher alles auffegen.“

Einige typische Konfliktherde in der Ausbildung sind:

- Motivationsprobleme aufgrund von Über- oder Unterforderung,
- Unzufriedenheit mit Arbeitsabläufen,
- unerwünschte fachfremde Tätigkeiten,
- Missverständnisse durch unklare Anweisungen oder Regeln.

Ein guter Draht zu Ihren Auszubildenden ist hilfreich, aber dadurch lässt sich nicht jede Spannung verhindern. Wichtig ist, dass Sie sensibel und offen mit Konflikten umgehen. Läuft etwas aus Ihrer Sicht schief, müssen Sie rechtzeitig das Gespräch sowie einen Lösungsweg (siehe Kapitel „Reden hilft: das Konfliktgespräch“) suchen. Auch sollten Sie schwelende Konflikte erkennen können.

Denn egal welche Ursache sie haben – Konflikte sind belastend. Sie erzeugen Stress, kosten Zeit und Nerven. Darunter leiden die Arbeitsleistung und der Ausbildungserfolg. Im schlimmsten Fall kommt es zum Abbruch der Ausbildung. Das möchte niemand.

### Gut zu wissen: Konflikte haben eine positive Seite



Konflikte gehören zum Arbeitsalltag dazu. Das zu akzeptieren, ist ein erster wichtiger Schritt, gut mit ihnen umzugehen. Gleichzeitig hilft der Blick nach vorne: Jede Auseinandersetzung bietet den Beteiligten die Chance, sich weiterzuentwickeln. Lesen Sie im nächsten Kapitel mehr dazu.

## 6.1 Fünf Tipps für den Umgang mit Konflikten

Konflikte lassen niemanden kalt. Oft gehen sie einher mit Wut, Ärger oder anderen negativen Emotionen. Als ausbildende Fachkraft sollten Sie den Konflikt und seine Ursachen jedoch möglichst sachlich betrachten – auch dann, wenn Sie selbst betroffen sind.

### Tipp 1: Nicht aussitzen, sondern angehen!

Konflikte sind wie Feuer. Zunächst schwelen sie als kleine Flammen vor sich hin. Bleiben sie unbemerkt, wachsen sie an zu einem Brand, der nur noch schwer zu löschen ist. Je früher Sie etwas dagegen tun, umso leichter ist das Problem aus der Welt zu schaffen.

Am besten ist es daher, stets wachsam zu sein, um Konfliktpotenzial bereits im Anfangsstadium zu entlarven. Achten Sie auf Änderungen im Verhalten. Wirkt die oder der Auszubildende unzufrieden oder unglücklich? Teilen Sie ihr oder ihm im Vier-Augen-Gespräch mit, welchen Eindruck Sie haben und haken Sie nach: „Du wirkst auf mich so, als ... Wie kann ich dir helfen?“ Nutzen Sie Feedbackgespräche als Stimmungsbarometer.

### Tipp 2: Verdeutlichen Sie die Spielregeln

Regeln unterstützen dabei, Konflikte gar nicht erst entstehen zu lassen. Wie Leitplanken geben sie Orientierung und Sicherheit. Wer sie nicht kennt oder gleich wieder vergisst, kann sich auch nicht regelkonform verhalten.

Wissen Ihre Auszubildenden um die betriebsinternen Gepflogenheiten? Auch die ungeschriebenen? Händigen Sie den Auszubildenden bereits am ersten Tag eine schriftliche Zusammenfassung aller Regeln aus. Erklären Sie ihnen, wozu sie gut sind. Und erinnern Sie sie ab und an wieder daran.

### Tipp 3: Coachen Sie Ihre Auszubildenden

Offen mit Konflikten umzugehen und sie gemeinsam zu lösen, ist gar nicht so leicht. Besonders schwer fällt es jenen Jugendlichen oder jungen Erwachsenen, die das in ihrer Kindheit nicht gelernt haben oder gar das Gegenteil erfahren mussten.

Die Erfahrungen aus der Vergangenheit prägen das Konfliktverhalten im Hier und Jetzt. Manche ziehen sich zurück. Andere sind uneinsichtig oder werden sogar aggressiv. Wieder andere können Konflikte schlecht aushalten und geben schnell nach, während das Problem selbst weiter schwelt. Thematisieren Sie das Verhalten Ihrer Auszubildenden in Feedbackgesprächen: nicht als Vorwurf, sondern als Impuls darüber nachzudenken, wie es besser geht.

### Tipp 4: Nutzen Sie Konflikte als Chance

Konflikt gelöst! Wer das sagen kann, fühlt sich gut: erleichtert bis euphorisch. Doch nicht nur das. Jeder Zwist, jede Unstimmigkeit bietet die Chance, etwas anders und besser zu machen als bisher. Besonders gut gelingt das, wenn man gemeinsam eine Lösung findet.

### Tipp: Lösungsorientiert statt fehlerfixiert



Lassen Sie die Suche nach den Fehlern ruhen. Richten Sie Ihren Blick stets nach vorne. Sagen Sie: „Beim nächsten Mal sagst du mir bitte sofort Bescheid, wenn du Hilfe brauchst“, und nicht: „Wenn du vorher etwas gesagt hättest, wäre es nicht so schiefgelaufen.“

### Tipp 5: Suchen Sie nach den Gründen für den Konflikt

Konflikte sind wie Eisberge. Sichtbar ist immer nur ein kleiner Teil. Das Wesentliche verbirgt sich unter der Oberfläche. Jeder Konflikt ist abhängig davon,

- wie die Beteiligten sich verhalten,
- was sie annehmen und welche Haltungen sie dazu haben,
- welche Interessen und Ziele sie haben.

Offensichtlich ist meist nur das Verhalten. Annahmen und Haltungen sowie Interessen und Ziele bleiben dagegen im Verborgenen. Achten Sie auf der Suche nach den Ursachen auf alle drei Aspekte. Nur so gelingt es, den Konflikt sachlich zu lösen.

### Praxisbeispiel: Das misslungene Beratungsgespräch



Jonas, ein Auszubildender zum Bankkaufmann, führt erstmalig einen Beratungstermin mit einem Kunden. Es geht um ein Tagesgeldkonto. Jonas rattert die Produktmerkmale herunter. Am Ende fragt er den Kunden scheinbar ungeduldig: „Und? Wie viel Geld wollen Sie denn jetzt einzahlen?“ Daraufhin sucht der Kunde das Weite.

Seine Ausbilderin Sophie, die die Szene beobachtet hat, fragt Jonas: „Bist du zufrieden mit dem Gespräch?“ Jonas Anspannung entlädt sich in Zorn: „Was glauben Sie denn? Veräppeln kann ich mich alleine!“ Sophie merkt, wie auch sie wütend wird. Das zeigt sie Jonas aber nicht. Sie atmet tief durch.

Gemeinsam mit Jonas geht sie den Kundentermin noch einmal durch. Dabei wird deutlich: Jonas hat in seiner Nervosität die Gesprächsphasen durcheinandergebracht. Auch die Verkaufsregeln hat er vergessen. Gemeinsam „spielen“ sie alles noch einmal durch. Beim nächsten Mal klappt es dann besser.



Auf der Suche nach den wahren Ursachen eines Konflikts kann Ihnen auch das Johari-Modell helfen:  
[leando.de/artikel/konflikte-der-ausbildung-erkennen-und-loesen](https://leando.de/artikel/konflikte-der-ausbildung-erkennen-und-loesen)

## 6.2 Erste Hilfe bei Konflikten

Sie stecken in einem Konflikt mit Ihrer oder Ihrem Auszubildenden und wissen nicht weiter? Hier finden Sie erste Hilfe.

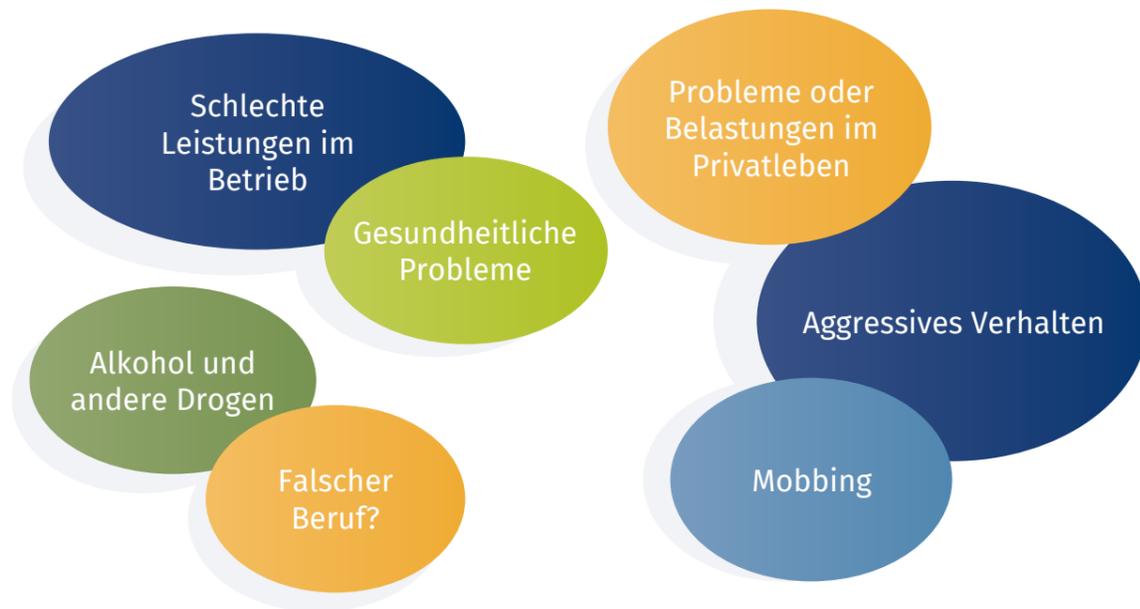


Abbildung 15: Übersicht von Ursachen, die zu Konflikten im Ausbildungsalltag führen.

### Aggressives Verhalten

Wer wütend und aggressiv ist, befindet sich im Angriffsmodus. In einem solchen Zustand hilft das beste Argument nicht. Sorgen Sie für Abstand: Schicken Sie die Auszubildenden nach Hause oder in einen anderen Raum. Lassen Sie sich nicht provozieren.

Wenn sich der oder die Auszubildende beruhigt hat, sollten Sie ein Gespräch mit ihr oder ihm führen. Wiederholt sich die Situation, schalten Sie am besten die Ausbildungsleitung ein. Mit ihr lässt sich auch klären, ob externe Beratungs- oder Hilfsangebote zur Stress- oder Konfliktbewältigung sinnvoll sind.

### Alkohol und andere Drogen

Wein, Schnaps, Bier, Alkopops oder andere Drogen sind ein No-Go am Arbeitsplatz. Weisen Sie auf die Gefahren und Folgen hin, die Verstöße gegen dieses Tabu haben können. Befürchten Sie ein Suchtproblem bei einer oder einem Ihrer Auszubildenden? Informieren Sie sich über Hilfsangebote oder bitten Sie die Ausbildungsberatung der zuständigen Kammer um Rat.

### Falscher Beruf?

Nachlassende Motivation und Unzufriedenheit können Anzeichen für Zweifel sein. Viele Auszubildende fragen sich nach der ersten Euphorie: Ist das wirklich der passende Beruf für mich? Heben Sie in einem Vier-Augen-Gespräch interessante

Aspekte hervor. Zeigen Sie Entwicklungspotenziale auf. Erklären Sie, dass die Ausbildungsinhalte in der Regel nicht die ganze Vielfalt des Berufs abbilden. Wechseln Sie langweilige Routinearbeiten mit spannenden Herausforderungen ab. Weitere Tipps zur Motivation finden Sie in Kapitel „Auszubildende motivieren und begeistern“.

Können Sie die Zweifel hingegen nicht zerstreuen, unterstützen Sie die Auszubildenden auf ihrem Weg zu neuen Ufern.

### Praxisbeispiel: Plötzlich ist alles ganz anders



Anja ist ziemlich ärgerlich. Ihre Auszubildende Marina wirkt in letzter Zeit lustlos und erledigt Arbeitsaufträge mehr schlecht als recht. Dabei weiß Anja: Marina kann das viel besser! Als Anja sie darauf hinweist, kommt heraus: Marina macht sich Sorgen, ob der Beruf wirklich der richtige für sie ist. Sie überlegt sogar, ob sie die Ausbildung abbrechen soll.

### Gesundheitliche Probleme

Nur wer gesund ist, kann gut lernen und produktiv arbeiten. Allergien oder Erkrankungen vermindern die Leistungsfähigkeit. Sie machen reizbar und nervös, wenn Schmerzen oder Ängste damit einhergehen. Häufig führen sie auch zum Abbruch der Ausbildung. Sprechen Sie Auffälligkeiten an, weisen Sie auf Gefahren hin, minimieren Sie Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz und bieten Sie Ihre Unterstützung an.

### Mobbing

Eine oder einer Ihrer Auszubildenden wird schlecht behandelt oder gar gemobbt? Hier gilt es einzugreifen, und zwar schnell. Stellen Sie die Verantwortlichen zur Rede. Zeigen Sie ihnen die rote Karte, am besten gemeinsam mit der Ausbildungsleitung.

### Probleme oder Belastungen im Privatleben

Sorgen und Belastungen im privaten Umfeld wirken hinein in den Berufsalltag. Suchen Sie bei entsprechenden Vermutungen das Gespräch mit Ihren Auszubildenden. Wer sich wie Marina um Angehörige kümmert, muss Ausbildung und Familie unter einen Hut bekommen. Vielleicht bietet sich eine Teilzeitausbildung (siehe Kapitel „Reduziert Doppel-

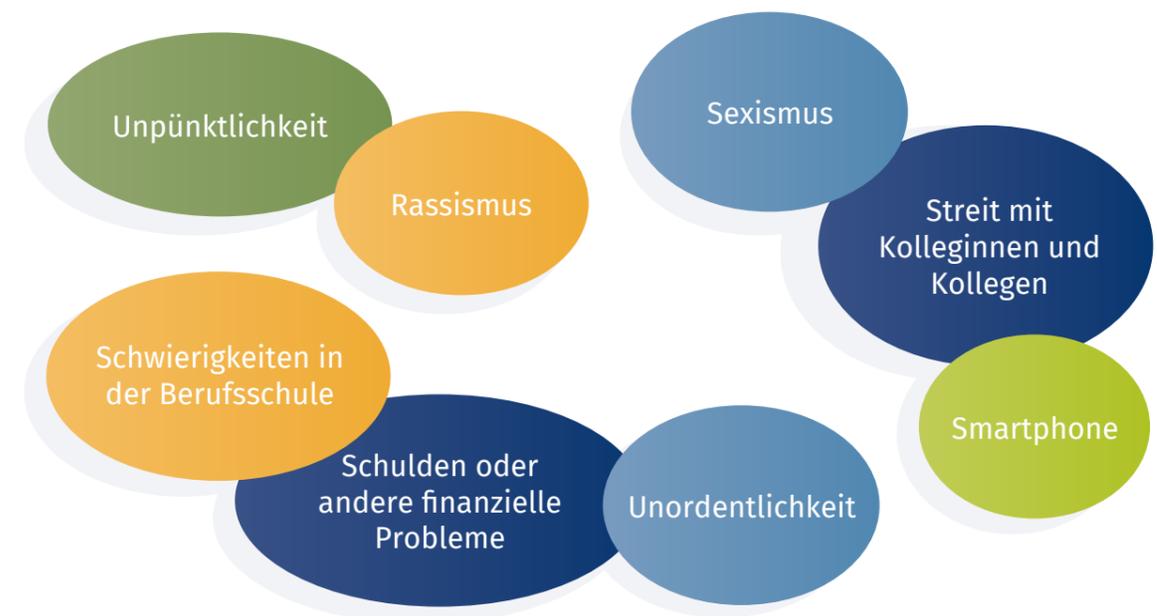


Abbildung 16: Übersicht von weiteren Ursachen, die zu Konflikten im Ausbildungsalltag führen.

belastungen: Ausbildung in Teilzeit“) an. Vielleicht gibt es andere Formen der Unterstützung. Die Ausbildungsleitung hilft hier sicherlich gerne weiter.

### Gut zu wissen: Hilfe der Agentur für Arbeit nutzen



Stehen die Noten und damit der Abschluss auf der Kippe? Setzen Sie sich für ausbildungsbegleitende Maßnahmen ein (siehe Kapitel „Wenn es Auszubildende schwer haben: Besonderen Förderbedarf erkennen“). Sie werden von der Agentur für Arbeit angeboten. Kosten entstehen weder für den Betrieb noch für die Auszubildenden.

### Schlechte Leistungen im Betrieb

Ihre Auszubildenden lernen aus Fehlern. Tendiert ihre Lernkurve jedoch dauerhaft gegen Null und wiederholen sich die gleichen Fehler immer wieder, sollten Sie auf Ursachensuche gehen. Gibt es Verständnisprobleme? Fehlt die Übung? Oder steckt etwas Grundlegenderes dahinter? Nehmen Sie sich Zeit für ein ausführliches Gespräch mit Ihrem Schützling.

### Rassismus

Rassismus: ein Tabu in Unternehmen. Fahren Sie eine Null-Toleranz-Politik: Suchen Sie nach entsprechenden Vorfällen sofort das Gespräch und schalten Sie die Ausbildungsleitung ein. Machen Sie deutlich, dass Sie solche Abwertungen auf keinen Fall und in keiner Situation akzeptieren.

### Schulden oder andere finanzielle Probleme

Schulden bei Freunden, Konto gesperrt ... Gerät eine oder einer Ihrer Auszubildenden in finanzielle Schieflage, sollten Sie in einem vertrauensvollen Gespräch die Gründe dafür hinterfragen. Bieten Sie Ihre Hilfe an: Vermitteln Sie Kontakt zur Schuldnerberatung und weisen Sie auf staatliche Unterstützungsprogramme hin (Berufsausbildungsbeihilfe).

### Sexismus

Die MeToo-Debatte hat es ans Licht gebracht: Sexismus ist immer noch präsent in der Arbeitswelt. Ob anzügliche Bemerkung, abwertendes Urteil, „dummer“ Spruch, schmutziger Witz oder gar körperlicher Übergriff – stets gilt: Null Toleranz! Hören oder beobachten Sie Entsprechendes, stellen Sie die Kollegen zur Rede. Ziehen Sie eine klare Grenze. Holen Sie sich im Wiederholungsfall Rückendeckung von der Ausbildungsleitung oder Ihren Vorgesetzten.

### Smartphone

Leben ohne Smartphone? Für viele Digital Natives undenkbar. Das Handy ist ständiger Begleiter. Doch soll das auch während der Arbeitszeiten so sein? Vermeiden Sie Missverständnisse und Konflikte und legen Sie klare Nutzungszeiten und -bedingungen fest. Ebenso wichtig: klare Regeln zum Umgang mit betriebseigener Hard- und Software, übrigens auch zum Datenschutz. Verstöße sollten Sie konsequent ansprechen. Im Wiederholungsfall gilt es Konsequenzen zu ziehen.

### Praxisbeispiel: Der Knopf im Ohr



Der neue Auszubildende Tom hat während der Arbeit ständig Kopfhörer im Ohr. Für Anja, die ausbildende Fachkraft, ist das kein Problem. Toms Leistungen sind gut. Allerdings haben sich einige Kollegen und Kolleginnen beschwert: Die Kopfhörer stören sie, geben ihnen das Gefühl, der Auszubildende sei nicht ansprechbar. Anja erklärt das Tom. Dieser ist überrascht, dass andere sein Hörverhalten kritisch sehen. Die beiden vereinbaren Folgendes: Er darf die Kopfhörer beim Führen des Berichtshefts tragen. Ansonsten verzichtet er darauf.

### Schwierigkeiten in der Berufsschule

Ihren Auszubildenden macht die Arbeit im Betrieb Spaß, aber die Leistungen in der Berufsschule lassen zu wünschen übrig? Schlechte Leistungen gefährden den Abschluss. Mischen Sie sich ein, wenn miserable Noten zum Dauerzustand werden. Nehmen Sie Kontakt zur Berufsschule auf. Gehen die Schwierigkeiten auf mangelnden Fleiß, Lernprobleme (siehe Kapitel „Was tun bei Lernproblemen?“) oder andere Gründe zurück?

Klären Sie im Gespräch mit den Auszubildenden, ob es Probleme mit den Mitschülerinnen und Mitschülern oder mit den Lehrkräften gibt. Denn auch Zwischenmenschliches kann die Ursache für unterdurchschnittliche Leistungen sein.

### Praxisbeispiel: Doppelbelastung Familie und Ausbildung



Die Auszubildende Marina kommt morgens oft übermüdet in den Betrieb. Sie kann sich dann kaum konzentrieren und macht Fehler. Anja, die ausbildende Fachkraft, ist genervt und denkt sich: „Zu viel Party! Klar ...“ Sie lässt sich das aber nicht anmerken, sondern lädt Marina zu einem Gespräch. Darin bricht es aus der Jugendlichen heraus: „Es ist alles zu viel gerade! Meine Mutter ist im Krankenhaus, mein Vater hat Schichtdienst und ich muss mich um meine kleinen Geschwister kümmern.“

### Streit mit Kolleginnen und Kollegen

Eine Kollegin hat Probleme mit dem Verhalten des Auszubildenden? Der Kollege ärgert sich über die Arbeitsweise der neuen Auszubildenden? In solchen Situationen sind Sie als Mediator oder Mediatorin gefragt. Vermitteln Sie zwischen den Beteiligten. Schalten Sie bei Dauerkonflikten erst die Ausbildungsleitung, später die Ausbildungsberatung ein.

### Unpünktlichkeit

Mahnen Sie zur Pünktlichkeit. Weisen Sie auf deren Sinn hin: Sie kommt dem Team zugute und ist für den reibungslosen Ablauf im Betrieb unerlässlich. Bei wiederholtem Verstoß ist ein Konfliktgespräch nötig, in dem Sie Konsequenzen aufzeigen.

### Praxisbeispiel: Viel zu früh!



Tom, bislang sehr zuverlässig, kommt plötzlich häufig zu spät. Auch seine vielen Krankmeldungen machen der ausbildenden Fachkraft Anja Sorgen. In einem gemeinsamen Gespräch mit der Ausbildungsleitung stellt sich heraus, dass Tom über eine Stunde Anfahrtsweg hat und ihn das frühe Aufstehen „schlaucht“.

Anja vereinbart mit ihm, dass er eine halbe Stunde später beginnen darf und dafür am Freitagnachmittag länger bleibt. Sie verdeutlicht aber auch: Wird sich Tom weiterhin oft verspäten, wird er höchstwahrscheinlich nicht übernommen. Die Maßnahmen zeigen Wirkung. Als Tom beschließt, in die Nähe des Ausbildungsbetriebs zu ziehen, hilft das Unternehmen ihm bei der Wohnungssuche.

### Unordentlichkeit

Ordnung muss sein. Machen Sie Ihren Auszubildenden deutlich, warum das so ist. Finden Sie gemeinsam Wege aus dem Chaos, z. B. mithilfe eines Putzplans oder einer Aufräum-Checkliste.

## 6.3 Reden hilft: Das Konfliktgespräch

Ist ein Konflikt da, nützt weder Schweigen, aussitzen noch negieren. Die einzig richtige Lösung lautet: Miteinander reden.

Sprechen Sie mit Ihren Auszubildenden, wenn es schwierig wird. Einen guten Rahmen dafür bietet ein Konfliktgespräch mit drei Phasen:

1. Phase: Problem darstellen
2. Phase: Ursachen finden
3. Phase: Lösung erarbeiten
4. Phase: Vereinbarung prüfen

### Tipp: Gut vorbereitet starten



Konfliktgespräche sind immer eine Herausforderung, selbst für erfahrene Ausbilder. Je ernster Sie sie nehmen und je besser Sie sich darauf vorbereiten, desto eher wird es Ihnen gelingen, Lösungen zu finden.

### Rahmenbedingungen: Niemals zwischen Tür und Angel, immer unter vier Augen!

Schaffen Sie einen geeigneten Rahmen für das Konfliktgespräch. Das bedeutet:

- Ruhe,
- ausreichend Zeit und
- Privatsphäre

Reservieren Sie einen geeigneten Raum für das Gespräch. Laden Sie Ihren Schützling rechtzeitig ein, damit er oder sie sich vorbereiten kann.

### Gut zu wissen



Die erste Unterhaltung sollte immer unter vier Augen stattfinden. Erst wenn die Abmahnung oder Kündigung droht oder wenn Reden bisher nichts gebracht hat, ist es ratsam, den Kreis zu erweitern, zum Beispiel um die Ausbildungsleitung. Einen neutralen Dritten oder eine Dritte sollten Sie auch hinzuziehen, wenn Sie selbst zu sehr in den Konflikt verwickelt sind.

### So bereiten Sie sich optimal vor

Machen Sie sich klar, was genau Sie stört, gegen welche Regeln verstoßen wurde. Überlegen Sie vorab bereits mögliche Lösungen. Bleiben Sie jedoch offen für eine andere Sichtweise.

### Selbst verstrickt?

Wenn Sie in den Konflikt involviert sind, überlegen Sie: Habe ich mit meinem Verhalten dazu beigetragen? Hätte ich zu irgendeinem Zeitpunkt anders handeln können?

### Ein guter Anfang

Schaffen Sie eine angenehme Gesprächsatmosphäre. Dazu gehört

- eine freundliche Begrüßung,
- eine kurze, sachliche Einführung zum Grund des Treffens und
- der Hinweis, dass Sie an einer konstruktiven Lösung des Konflikts interessiert sind.

Kommen Sie rasch zum Punkt. Der übliche Small Talk über das Wetter oder die Kantine wäre hier fehl am Platz. Sie machen die Auszubildenden damit nur noch nervöser und unsicherer.



Abbildung 17: Übersicht zu den vier Phasen des Konfliktgesprächs.

### Phase Nr. 1: Problem darstellen

Schildern Sie möglichst genau den Grund für das Gespräch. Verdeutlichen Sie Kritik mit Beispielen aus dem Arbeitsalltag. Bleiben Sie dabei sachlich und wertschätzend. Nutzen Sie dazu folgende Technik:

1. Schildern Sie objektiv das Verhalten oder die Situation, ohne sie zu bewerten.
2. Fahren Sie fort mit der Wirkung, die das auf Sie selbst oder das Team hat.
3. Abschließend beschreiben Sie die Gefühle, die dieses Verhalten in Ihnen auslöst. Am besten geht das mit Ich-Botschaften. So vermeiden Sie Schuldzuweisungen.

### Praxisbeispiel: Wertschätzende und sachliche Kritik



„(1) Am Montag bist du um 8.45 Uhr statt um 8 Uhr ins Büro gekommen. Am Dienstag und Donnerstag war es genauso. (2) Du hast deswegen jeweils das Team-Meeting zu den Tagesaufgaben verpasst. Mich kostet es viel Zeit, die Einweisung für dich zu wiederholen – Zeit, die ich nicht habe. (3) Das stresst und ärgert mich.“

### Phase Nr. 2: Ursachen finden

Begeben Sie sich gemeinsam mit der oder dem Auszubildenden auf Ursachensuche. Hier steht die Frage nach dem Warum im Fokus. Hören Sie Ihren Auszubildenden dabei genau zu. Versuchen Sie, deren Gründe zu verstehen. Möglicherweise liegen die Ursachen woanders, als Sie vermuten.

### Phase Nr. 3: Lösungen erarbeiten

Suchen Sie nun gemeinsam eine Lösung. Auch hier ist es wichtig, offen für die Ideen Ihres Gegenübers zu sein. Besonders klare Ansagen sind angebracht, wenn die Auszubildenden bereits mehrmals gegen Regeln verstoßen haben. Machen Sie deutlich, dass Sie das in Zukunft nicht mehr tolerieren. Kündigen Sie an, dass Sie die Einhaltung kontrollieren werden.

### Tipp: Vertrag abschließen



Mehr Verbindlichkeit erreichen Sie mit einem Vertrag, den beide Seiten unterschreiben. Halten Sie darin alles Besprochene schriftlich fest, so beispielsweise den Lösungsweg und die Konsequenzen.

### Der Abschluss des Gesprächs

Konfliktgespräche sind anstrengend und meist wenig erfreulich. Umso wichtiger ist es, sie positiv zu beenden. Bedanken Sie sich für die Gesprächsbereitschaft. Machen Sie den Auszubildenden klar, dass sie ein wichtiger Teil des Teams sind und dass Ihnen daran gelegen ist, sie zu fördern und zu unterstützen.

### Gut zu wissen



Konflikte können auch arbeitsrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen. Erscheint Ihnen das wahrscheinlich, sollten Sie das gesamte Gespräch und die Gründe dafür protokollieren.

### Nach dem Gespräch

Erfolgreiche Konfliktbewältigung erfordert Konsequenz. Hält die Auszubildende die getroffenen Vereinbarungen nicht ein? Verstößt der Auszubildende eine Woche nach dem Gespräch schon wieder gegen dieselbe Regel? Lassen Sie Konsequenzen folgen. Wenn das nicht geschieht, ist der nächste Konflikt vorprogrammiert. Ebenso wichtig ist Lob, wenn Sie eine positive Verhaltensänderung sehen.

## 6.4 Ausbildungsabbruch: Ende mit Schrecken oder Schrecken ohne Ende?

Abbrechen oder weitermachen? Viele Auszubildende stellen sich diese Frage, vor allem wenn Probleme auftauchen. Doch Aufgeben ist nur selten die beste Lösung.

Studien zeigen: Jedes vierte Ausbildungsverhältnis wird vorzeitig aufgelöst. Manchmal führt am Abbruch kein Weg vorbei. So vor allem, wenn der gewählte Beruf nicht mit der Gesundheit vereinbar ist, etwa im Fall von Allergien, oder wenn ein Umzug in eine andere Stadt ansteht. Wer ganz sicher ist, dass der gewählte Beruf absolut nichts für ihn ist, tut ebenfalls gut daran einen Schlussstrich zu ziehen.

Doch viele Abbrüche müssen nicht sein. Sie geschehen aus Gründen, die sich ändern lassen: schlechte Kommunikation, fehlende Wertschätzung, Über- oder Unterforderung, mangelnde Integration in den Betrieb, Konflikte, Streit im Team oder Mobbing. Dazu kommen Zeit- und Leistungsdruck sowie zahlreiche und unbezahlte Überstunden. Auch schulische Probleme bewegen Auszubildende zum Aufgeben.

Auf all diese Faktoren haben Sie als ausbildende Fachkraft Einfluss.

### Gut zu wissen



Gut ein Drittel der Auszubildenden, die ernsthaft über einen Abbruch nachdenken, tun dies Studien zufolge, weil sie sich nicht wohlfühlen.

### Wie sich Abbrüche verhindern lassen

Viele Auszubildende werfen ziemlich schnell die Flinte ins Korn. Es ist also wichtig, möglichst rasch auf die ersten Anzeichen zu reagieren. Als auszubildende Fachkraft sind Sie nah dran an den Auszubildenden. Sie können Konflikte früh erspüren und ihnen entgegenwirken.

Thematisieren Sie Ihren Eindruck in einem Gespräch. Finden Sie gemeinsam Lösungen für die Probleme der Auszubildenden. Das geht dann besonders gut, wenn es sich um innerbetriebliche Konflikte handelt.

### Wenn sich nichts mehr ändern lässt

Kein Ende mit Schrecken! Reagieren Sie auf einen Ausbildungsabbruch möglichst souverän. Zäsuren dieser Art sind vor allem für junge Menschen, die am Anfang ihres Berufslebens stehen, belastend und kommen einem Sprung ins Ungewisse gleich.

Auch der Weg zum Abbruch ist oft kein einfacher: Vielleicht haben offener Streit und untragbares Verhalten viel Ärger und Stress produziert. Nehmen Sie es trotzdem nicht persönlich. Meist sind weder Leichtfertigkeit noch böser Wille die wahren Auslöser für das schlechte Ende. Auch in dieser Situation hat der oder die Auszubildende Unterstützung verdient, selbst wenn es Ihnen schwerfällt.

### Praxistipp: Nächste Schritte aufzeigen



Zeigen Sie der oder dem Auszubildenden gemeinsam mit der Ausbildungsleitung und der Ausbildungsberatung neue Perspektiven auf. Raten Sie ihm oder ihr, die Agentur für Arbeit für Sozialleistungen zu kontaktieren.

## 6.5 Wenn Sie an Ihre Grenzen stoßen

Verschärft sich der Konflikt? Gehen Ihnen die Ideen aus, was Sie noch tun können? Ziehen Sie die Reißleine und holen Sie sich Hilfe.

Suchen Sie sich Unterstützung, besonders wenn Sie selbst zu stark in das Geschehen involviert sind. Es gibt mehrere Anlaufstellen, an die Sie sich wenden können.

In (fast) aussichtslosen Fällen: Ausbildungs- oder Betriebsleitung Droht der Konflikt zu eskalieren oder ignoriert Ihr Schützling die Regeln hartnäckig? Dann ist es höchste Zeit, die Ausbildungs- oder Betriebsleitung einzuschalten. Nur sie kann arbeitsrechtliche Konsequenzen einleiten, z. B. eine Abmahnung oder Kündigung vorbereiten.

### Praxistipp: Eltern einbeziehen



Ab und an hilft es auch, die Eltern der Auszubildenden hinzuziehen. Das geht aber nur bei Minderjährigen. Erwachsene Auszubildende müssen in ein solches Gespräch vorab einwilligen. Diese Einwilligung sollte Ihnen aus Beweisgründen schriftlich vorliegen.

### Bei ernststen Konflikten: Ausbildungsberatung der zuständigen Stelle

Die Ausbildungsberatung der für Sie zuständigen Kammer hilft Ihnen bei Konflikten und drohendem Ausbildungsabbruch weiter. Sie organisiert geschulte Mediatorinnen und Mediatoren, die zwischen den Auszubildenden und Ausbildungsbetrieb vermitteln.

### Gut zu wissen



Die Ausbildungsberatung hilft nicht nur bei Konflikten. Sie unterstützt bei Fragen rund um den betrieblichen Ausbildungsplan, die Teilzeitausbildung und ist zudem die richtige Anlaufstelle für Fördermaßnahmen und Unterstützungsangebote.

### Schlichtungsverfahren bei Ausbildungstreitigkeiten

Falls sich der Konflikt zuspitzt, gibt es bei den zuständigen Stellen oft auch einen Schlichtungsausschuss nach § 111 Abs. 2 Arbeitsgerichtsgesetz zur Beilegung von rechtlichen Streitigkeiten zwischen Auszubildenden und Auszubildenden. Der Schlichtungsausschuss wird auf Antrag des Auszubildenden oder Auszubildenden tätig. Das Verfahren ist nicht öffentlich. Die Beteiligten können die Verhandlung vor dem Ausschuss selbst führen oder sich durch einen Bevollmächtigten vertreten lassen.

### Begleitende Unterstützung

Eine oder einer Ihrer Auszubildenden bedarf besonders intensiver Begleitung – Sie haben aber nicht die Ressourcen, sich darum zu kümmern? Vielleicht lösen ausbildungsbegleitende Hilfen oder die sogenannte assistierte Ausbildung das Problem (siehe Kapitel „Wenn es Auszubildende schwer haben: Besonderen Förderbedarf erkennen“).

### Praxisbeispiel: Unterstützung durch einen Mentor



Im Betrieb läuft alles gut. Nur in der Berufsschule hat die Auszubildende Ela große Probleme. Die Noten sind schlecht. Nach Rücksprache mit der Ausbildungsleitung wendet sich Anja, die ausbildende Fachkraft, gemeinsam mit Ela an das Programm VerA (siehe Kapitel „Wenn es Auszubildende schwer haben: Besonderen Förderbedarf erkennen“). Darüber wird Ela ein Ausbildungsbegleiter zur Seite gestellt. Er hilft ihr beim Lernen, nimmt ihr die Prüfungsangst, steht ihr bei Fragen zur Verfügung. Mit Erfolg: Bald schon schreibt Ela viel bessere Noten.

# 07

## Kommunizieren und Feedback geben

### 7. Kommunizieren und Feedback geben: Konstruktiv, klar und konsequent

Auszubildende, die hochmotiviert sind – welche ausbildende Fachkraft wünscht sich das nicht? Mit ein wenig Know-how rund um Motivation bringen Sie Begeisterung in den Ausbildungsalltag.



Abbildung 18: Wie kommunikative Missverständnisse entstehen.

Für Ihre Auszubildenden ist vieles neu und ungewohnt. Je präziser Sie erklären, aufklären und Feedback geben, desto schneller lernen und entwickeln sich Ihre Schützlinge.

#### Gut zu wissen



Nicht nur das Reden, sondern auch aufmerksames Zuhören ist ungemein wichtig. Nur so finden Sie heraus, was Ihre Auszubildenden bewegt und ihnen Sorgen macht.

Im Idealfall ist Kommunikation ganz simpel: Die eine sagt etwas. Der andere versteht es so, wie es gemeint war. Nur: Ganz so einfach ist es meistens nicht.

#### 7.1 Wie Kommunikation gelingt

Ihre Auszubildenden lernen jeden Tag ein Stück dazu. Im Idealfall auch, wie gute Kommunikation funktioniert. Leben Sie sie vor, geht es schneller und besser.

Als ausbildende Fachkraft sind Sie ein Vorbild für Ihre Auszubildenden. Höchste Zeit für eine Selbstreflexion:

- Wie klappt die Kommunikation mit Kollegen und Kolleginnen oder im Team? Wie mit den Vorgesetzten?
- Sind Sie Fragen gegenüber wirklich offen?
- Wie reagieren Sie auf Kritik?
- Bleiben Sie bei Fehlern von anderen sachlich?

Erkennen Sie Verbesserungsbedarf oder sind Sie sich unsicher, was gelingende Kommunikation ausmacht? Hier die goldenen Regeln dafür.

#### Wertschätzung zeigen

Sprechen Sie auf Augenhöhe mit Ihren Auszubildenden – und nicht von oben herab. Zeigen Sie Interesse am Menschen hinter dem Azubi: Plaudern Sie über seine Hobbys oder den Lieblingsverein. Bringen Sie Kritikpunkte behutsam und sachlich vor. Schauen Sie nach vorne zur Lösung, nicht zurück zum Fehler. Bieten Sie sich bei Problemen aktiv als Gesprächspartner oder -partnerin an.

#### Offene Gesprächskultur kreieren

Sie geben die Anweisungen – die Auszubildenden folgen? Stopp, gute Kommunikation funktioniert anders! Führen Sie Ihre Auszubildenden mit Fragen: „Wie gehst du hier vor? Gibt es etwas, das du anders machen würdest?“ Und ganz wichtig: Hören Sie zu, was Ihr Gegenüber sagt. Viele vergessen das. Ebenso nicht zu unterschätzen: Ehrlichkeit. Versprechen Sie nichts, was Sie nicht halten können.

### Gesprächsroutinen etablieren

Nicht alles lässt sich zwischen Tür und Angel besprechen. Nehmen Sie sich Zeit für regelmäßige Vier-Augen-Gespräche, beispielsweise für Feedback. Je intensiver und je öfter Sie mit Ihren Auszubildenden reden, umso besser lernen Sie sie auch als Persönlichkeiten mit all ihren Stärken und Schwächen kennen. Das schafft die notwendige Vertrauensbasis, um Unsicherheit entgegenzuwirken.

### Praxistipp: Zeit für ein Gespräch nehmen



Stellen Sie Qualität stets vor Quantität. Haben Sie heute absolut keine Zeit für den Feedback-Jour-fixe? Verschieben Sie ihn. Ein fahriges, halbherzig geführtes Gespräch bringt niemandem etwas.

## 7.2 Missverständnisse vermeiden

Jede Unterhaltung birgt das Risiko von Missverständnissen. Ein Risiko, das sich jedoch mit den richtigen Techniken leicht minimieren lässt.

### Ausflug in die Wissenschaft: Wie Missverständnisse entstehen



Abbildung 19: Vier-Ebenen-Modell nach Schulz von Thun.1

Der Kommunikationsexperte Schulz von Thun hat sich lange Zeit damit beschäftigt, wie Dialoge gelingen. Ergebnis seiner Arbeit ist das Vier-Ebenen-Modell:

Was Sie sagen, ist das eine. Wie Sie es sagen, das andere. Ebenso entscheidend ist, wie das Gesagte beim Gegenüber ankommt. Dabei spielen nicht nur

die Worte, sondern auch Gestik, Tonfall, Mimik und Haltung des Sprechenden eine Rolle.

Sie sehen: Kommunikation ist hochkomplex. Vor allem aber ist sie höchst fragil. Wenn der „Empfänger“ das Gesagte anders interpretiert, als der „Sender“ es meint, dann ist es schon da: das Missverständnis.

### Sprechen Sie Klartext

#### Praxisbeispiel: Glückliche Neukunden



Anja hat es eilig. Schnell wirft sie ihrer Auszubildenden Ela eine Mappe auf den Schreibtisch: „Schickst du bitte schnell die Flyer hier raus? Du weißt ja, an wen sie gehen.“ Und weg ist sie. Ela macht sich gleich ans Werk. „Stimmt, gestern hat Anja im Meeting das Mailing für Neukunden erwähnt.“ Als Anja wiederkommt, ruft Ela ihr fröhlich zu: „Alles schon erledigt! Die Kunden werden sich über das Super-Angebot freuen.“ Anja ahnt nichts Gutes und sie behält recht: Ela hat den 35%-Preisnachlass für die VIP-Kunden soeben an Neukunden versendet.

Achten Sie auf die folgenden Regeln, um Missverständnisse wie dieses zu verhindern.

#### Seien Sie so präzise und sachlich wie möglich

Ob Erklärung, Anweisung, Lob oder Kritik – sprechen Sie so konkret wie möglich mit Ihren Auszubildenden. Bleiben Sie sachlich. Humor, Ironie und Sarkasmus sind zwar unterhaltsam, können aber fehlinterpretiert werden.

#### Machen Sie Ihre Erwartungen deutlich

Was erwarten Sie? Formulieren Sie die Ziele, die die Auszubildenden mit einer Aufgabe erreichen sollen. Erklären Sie auch die Hintergründe, das Warum. Das kostet zwar mehr Zeit, vermeidet aber nachträgliche Korrekturschleifen.

#### Alles verstanden? Haken Sie nach

Viele Auszubildende behalten es für sich, wenn sie etwas nicht verstanden haben. Gehen Sie aktiv auf sie zu. Fragen Sie, ob es noch etwas zu klären gibt. So prüfen Sie, ob Ihre Kommunikation funktioniert hat.

Gleiches gilt auch umgekehrt: Lässt die Aussage eines oder einer Ihrer Auszubildenden Interpretationen zu? Vergewissern Sie sich, was genau gemeint ist.

### Gut zu wissen



Die Regeln guter Kommunikation gelten auch beim Austausch per E-Mail oder via Messenger-Dienst. Formulieren Sie Ihre Online-Nachrichten höflich und möglichst konkret.

## 7.3 Richtig Feedback geben

„Nicht geschimpft, ist genug gelobt.“ Wenn das Ihr Motto ist, vergessen Sie es ganz schnell. Feedback ist eine wichtige Orientierungshilfe für Ihre Auszubildenden.

Ob Lob oder Kritik – Feedback ist eines Ihrer wirkungsvollsten Instrumente. Nutzen Sie es so oft Sie können. Es sollte eine feste Größe im Ausbildungsalltag sein. Denn durch Ihr Feedback wissen Auszubildende, ob sie auf einem guten Weg sind oder in die falsche Richtung laufen. Es fördert ihre Entwicklung und motiviert sie. Und mehr noch: Sie beugen damit Missverständnissen und Konflikten vor und vermitteln Sicherheit.

Das Erfolgsrezept für Feedback:

- eine Riesenportion Präzision,
- jede Menge Wertschätzung.

#### Präzises Feedback

Aussagen wie „Du bist noch nicht sicher im Kundengespräch“ sind viel zu allgemein. Ihre Auszubildenden können damit nur wenig anfangen. Schildern Sie Ihre Beobachtungen möglichst genau: „Gestern hast du während des Kundengesprächs bei Karin nachgefragt, als es um ... ging.“ Ebenso wichtig: Beschreiben Sie, wie es besser geht: „Ich gebe dir hier eine FAQ-Liste. Lies sie vor den nächsten Kundenterminen. So bereitest du dich optimal vor.“

### Praxistipp: Ich-Botschaften kommen an



Ein Du kann sehr anklagend wirken: „Du hast nicht ...“, „Du solltest ...“ Formulieren Sie stattdessen Ich-Botschaften, wenn Sie Kritik äußern: „Ich habe mich gewundert, dass ...“, „Mir ist aufgefallen, dass ...“

Die Situation, die Sie ansprechen wollen, ist bereits eine Woche her? Dann kommt Ihr Feedback zu spät. Am besten geben Sie sofort Rückmeldung. Es sei denn, Sie ärgern sich. Dann schlafen Sie lieber eine Nacht darüber.

### Wertschätzendes Feedback

Vorwürfe und Schuldzuweisungen haben in Feedbackgesprächen nichts zu suchen. Hilfreiches Feedback bezieht sich immer auf das Verhalten und die Leistungen der Auszubildenden, nicht auf Persönliches.

Höflich, respektvoll, auf Augenhöhe – so zeigen Sie Ihren Auszubildenden Wertschätzung. Wählen Sie möglichst positive Formulierungen, auch wenn Sie Kritik äußern. Wenn Ihnen das in einer Stresssituation misslingt: Geben Sie zu, dass Sie nicht den richtigen Ton getroffen haben. Das zeugt von Stärke.

### Praxistipp: Feedback einholen



Auch Sie selbst können aus Feedback lernen. Fragen Sie Ihre Auszubildenden, was aus ihrer Sicht gut läuft und was besser sein könnte. Nutzen Sie die „Feedback-Hand“ im Gespräch, um es ihnen leichter zu machen.



**Informationsmaterial:** Wissen, wo man besser und schlechter ist als die anderen. <https://www.bwp-zeitschrift.de/dienst/publikationen/de/780?referrer=/dienst/publikationen/de/>

### Methode Feedback-Hand



Abbildung 20: Feedback-Hand.

Bei der Methode Feedback-Hand steht jeder Finger für eine andere Form von Feedback:

#### Daumen hoch steht für Lob:

- Das war/ist super!
- Mir gefällt hier im Team am besten ...

Eine Beispielfrage an Ihre Auszubildende/Ihren Auszubildenden um Feedback einzuholen wäre: Was gefällt dir bei uns in der Abteilung bei der Arbeit, bei den Aufträgen, beim Teamwork?

#### Zeigefinger steht für Hinweis:

- Mir ist aufgefallen, dass ...
- Das könnte man anders/besser machen.

Eine Beispielfrage an Ihre Auszubildende/Ihren Auszubildenden um Feedback einzuholen wäre: Gibt es aus deiner Sicht etwas, was wir besser machen können (Aufgaben, Prozesse, ...)?

#### Mittelfinger steht für Kritik:

- Das gefällt mir nicht.
- Darüber habe ich mich geärgert.

Eine Beispielfrage an Ihre Auszubildende/Ihren Auszubildenden um Feedback einzuholen wäre: Was hat dir bei der Aufgabenverteilung nicht gefallen?

#### Ringfinger steht für Gefühl/„Schmuckstück“:

- Nicht so gut fühle ich mich, wenn ...
- Am besten gefällt mir die Arbeit an ...

Eine Beispielfrage an Ihre Auszubildende/Ihren Auszubildenden um Feedback einzuholen wäre: Wie empfindest du die Betreuung und Unterstützung durch mich?

#### Kleiner Finger steht für Mangel:

- Bei diesen Dingen wünsche ich mir mehr Unterstützung.
- Ich fände es gut, wenn ich in diesem Bereich mehr tun könnte.

Eine Beispielfrage an Ihre Auszubildende/Ihren Auszubildenden um Feedback einzuholen wäre: Fehlt dir etwas bei den Ausbildungsinhalten, in die du dich mehr vertiefen möchtest?

## 7.4 Der richtige Rahmen für Ihr Feedback

Mal schnell zwischendurch oder ausführlich in fest terminierten Gesprächen? Am besten beides! Feedback können Sie gar nicht oft genug geben.

### Alltagsfeedback

Arbeitsauftrag abgeschlossen, Eintrag im Berichtsheft erstellt, Kundengespräch geführt – all diese Situationen und viele mehr sind passende Anlässe für ein schnelles Feedback zwischendurch.

### Gut zu wissen



Feedback ist Privatsache. Suchen Sie stets das Gespräch unter vier Augen, auch wenn nur wenig Zeit ist.

Für ein kurzes und konstruktives Feedback können Sie die WWW-Methode nutzen.

### Schnelles Feedback geben mit der WWW-Methode



Abbildung 21: WWW-Methode

Die WWW-Methode besteht aus diesen 3 Schritten:

#### 1. Schritt – Wahrnehmung schildern

Wie haben Sie das Verhalten Ihrer oder Ihres Auszubildenden wahrgenommen?

Beispiele: „Mit diesem schwierigen Kunden bist du wirklich toll umgegangen.“, „Du hast die Sicherheitsbestimmungen nicht eingehalten.“

#### 2. Schritt – Wirkung verdeutlichen

Welche Auswirkungen hat das Verhalten?

Beispiele: „Sicherlich wird der Kunde uns gerne wieder einen Auftrag geben.“, „Das ist gefährlich für dich und auch für deine Kolleginnen und Kollegen.“

#### 3. Schritt – Wunsch

Welches Verhalten wünschen Sie sich? Falls erforderlich: Treffen Sie eine Vereinbarung dazu.

Beispiele: „Weiter so! Tolle Arbeit!“, „Sichere die Maschine zukünftig richtig. Ich will nicht, dass dir etwas passiert.“

### Ausführliche Feedbackgespräche

Auszubildende brauchen viel Feedback. Mindestens einmal im Monat sollten Sie sich mit ihnen zu einem ausführlichen Gespräch zusammensetzen.

#### Tipps zur optimalen Vorbereitung

- Reservieren Sie einen Raum, in dem Sie ungestört sind.
- Notieren Sie Punkte, die Sie ansprechen und erfahren wollen. Überlegen Sie, welche Botschaft Sie Ihrem Gegenüber mitgeben wollen.
- Laden Sie Ihre Auszubildenden mit Vorlauf zum Gespräch ein.
- Bitten Sie sie, sich ebenfalls darauf vorzubereiten.

Nach dem Gespräch sollten Ihre Auszubildenden wissen, wo sie stehen und wie es weitergeht. Läuft die Ausbildung gut, sagen Sie ihnen das auch. Motivieren Sie sie mit neuen Herausforderungen. Ist noch nicht alles optimal? Sprechen Sie auch das offen an und erarbeiten Sie gemeinsam Lösungsvorschläge. Lassen Sie die Vorstellungen der Auszubildenden einfließen. Das bedeutet für Sie: Fragen stellen, nicht unterbrechen und gut zuhören.

#### Gut zu wissen



Konflikte und schwerwiegende Probleme lassen sich nicht in Feedbackgesprächen lösen. Hier sollten Sie ein Extra-Gespräch vereinbaren. Mehr dazu erfahren Sie im Kapitel „Reden hilft: das Konfliktgespräch“.

Halten Sie Vereinbarungen immer schriftlich fest. Wie das aussehen kann, erfahren Sie in der Checkliste für erfolgreiche Feedbackgespräche

## 7.5 Wie Sie Beurteilungsfehler vermeiden

Glauben Sie nicht alles, was Sie über Ihre Auszubildenden denken. Vor allem, wenn es darum geht, ihre Leistungen zu beurteilen.

Ob im Feedbackgespräch, im Dialog mit der Ausbildungsleitung oder im Berufsalltag – Ihr Urteil ist gefragt. Es sollte möglichst fair und sachlich ausfallen. Das ist leichter gesagt als getan. Objektiven Urteilen stehen oft Wahrnehmungsverzerrungen und Denkfallen entgegen. Sie beeinflussen auch unser Verhalten. Oft hilft es schon, sich ihrer bewusst zu werden, um sie zu umgehen.

#### Der Anti- und Sympathie-Effekt

##### Praxisbeispiel: Wenn es einfach nicht passt



Mit Tom hat die ausbildende Fachkraft Anja von Anfang an Schwierigkeiten: Sie mag die forsche Art des Auszubildenden nicht und sieht auch seine Arbeitsweise kritisch. Eines Tages sagt Tom frustriert zu Anja: „Ich kann mich noch so sehr anstrengen. Es ist in Ihren Augen nie genug!“

Vielleicht ist Anja über den Anti- und Sympathie-Effekt gestolpert. Je fremder uns andere in ihren Werten und Einstellungen sind, desto unsympathischer finden wir sie. Im Privatleben können wir unsympathische Zeitgenossen meiden. Im Berufsalltag funktioniert das nicht. Anti- und Sympathie dürfen keine Rolle spielen, vor allem nicht bei Auszubildenden.

Legen Sie deswegen sachliche Bewertungskriterien fest, die für alle gelten. Vergleichen Sie Ihre Einschätzung mit dem Urteil Ihrer Kolleginnen und Kollegen. Einen Beurteilungsbogen finden Sie hier zum Download.

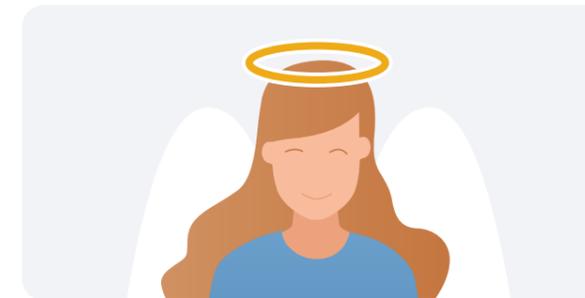


#### Informationsmaterial:

Arbeitshilfe „Die Zielvereinbarung“  
[https://drupal.leando.de/sites/default/files/public\\_files/cms\\_importer/Arbeitshilfe\\_Zielvereinbarung\\_leando.pdf](https://drupal.leando.de/sites/default/files/public_files/cms_importer/Arbeitshilfe_Zielvereinbarung_leando.pdf)

#### Der Heiligenschein-Effekt: eine Eigenschaft überstrahlt alles andere

Wie ein Heiligenschein kann ein Merkmal eines Menschen alle anderen Eigenschaften überstrahlen. So werden zum Beispiel attraktive Männer oder Frauen von anderen unbewusst besser bewertet und können sich mehr „erlauben“.



Hinterfragen Sie sich hin und wieder ehrlich: Auf welcher Basis haben Sie Ihr Urteil über eine oder einen Ihrer Auszubildenden getroffen?

#### Gut zu wissen



Umgekehrt gibt es auch den Teufelshörner-Effekt. Hier dominiert eine einzige negative Eigenschaft den Gesamteindruck.

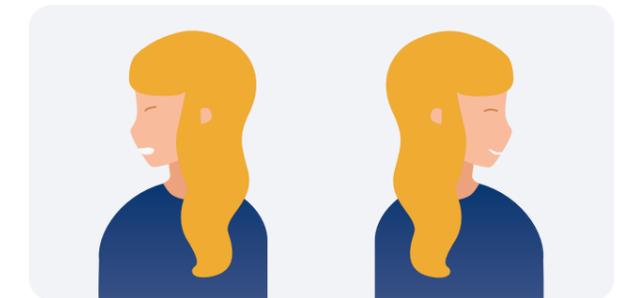
#### Primär-Effekt: der erste Eindruck zählt

Innerhalb weniger Sekunden machen wir uns ein „Bild“ von einer Person. Blitzschnell fällen wir ein Urteil: Ist uns der Auszubildende sympathisch? Ist die Auszubildende aufmerksam und interessiert? Dieser erste Eindruck wirkt fort und beeinflusst unser Urteil nachhaltig.

Überprüfen Sie Ihre Einstellung zu Ihren Auszubildenden hin und wieder selbstkritisch. Hat sich der erste Eindruck bestätigt – oder sollten Sie ihn vielleicht überdenken?

#### Zu mild oder zu streng?

Nur kein Ärger! Wer so denkt, vermeidet schwierige Gespräche und Konflikte und lässt seine Auszubildenden „machen“. Am anderen Ende der Skala stehen diejenigen, die zu hohe Ansprüche an ihre Auszubildenden stellen, die mit Strenge und Härte vorgehen und keine Konfrontation scheuen.



Weder die Zuckerbrot- noch die Peitschen-Variante ist zielführend. Suchen Sie am besten die goldene Mitte. Fördern Sie Ihre Auszubildenden möglichst individuell, legen Sie jedoch bei allen die gleichen Maßstäbe zur Bewertung an.

### Der Kontrast-Effekt: fatale Vergleiche

#### Praxisbeispiel: Alexia, die Königin der Auszubildenden



Ela kann es nicht mehr hören. Anja, ihre ausbildende Fachkraft, schwärmt wieder von Elas Vorgängerin: „Nimm dir Alexia als Vorbild. Sie hätte das viel sorgfältiger erledigt!“

Höher, schneller, weiter – was im Sport gilt, spielt keine Rolle in der Ausbildung. Es geht um „normale“ Leistung, nicht um Wettbewerb und Top-Ergebnisse. Vergleichen Sie Ihre Auszubildenden daher auch nicht miteinander. Insbesondere dann nicht, wenn Sie bereits besonders leistungsstarke Auszubildende betreut haben, an deren Level andere nicht herankommen.

### Der Nikolaus-Effekt: der letzte Eindruck bleibt



Kürzlich gewonnene Eindrücke sind uns präsenter als solche, die schon länger her sind. Das Neue überstrahlt das Alte. Dieser Effekt verfälscht unsere Wahrnehmungen. Entschärfen können Sie ihn mit regelmäßigem Feedback oder mit Erinnerungstützen in Form von Notizen.

### Kontakt-Effekt: je öfter – je lieber

Häufiges Beisammensein schafft Sympathie, ob man will oder nicht. Sie bewerten Auszubildende, mit denen Sie viel Kontakt haben, möglicherweise besser als diejenigen, die Sie seltener treffen. Vermeiden können Sie diesen Effekt ganz einfach: Schaffen Sie Begegnungspunkte.

### Klebe-Effekt: Image und Vorurteile haften

Klatsch und Tratsch gibt es in jedem Betrieb. Dagegen ist kaum jemand immun. Was Sie aber tun können: Prüfen Sie die Urteile anderer auf Herz und Nieren. Ihrer Auszubildenden eilt der Ruf voraus, faul zu sein? Ihrem Auszubildenden wird nachgesagt, schnell auszuflippen? Beobachten Sie die Betreffenden und reflektieren Sie kritisch, ob das Image zu Ihrem Bild von den Betreffenden passt.

Genauso verhält es sich mit Vorurteilen: Jeder hat sie. Bei der Beurteilung von Auszubildenden dürfen sie jedoch keine Rolle spielen. Was hilft: ein Kriterienkatalog, der für alle gilt. Einen Beurteilungsbogen für die Ausbildungspraxis, der verschiedene Kriterien berücksichtigt, finden Sie hier.

# 08

## Rechtliches Know-how

# 8. Rechtliches Know-how

Berufsausbildung ist kein rechtsfreier Raum. Im Gegenteil. Es gibt viele Vorschriften, die die Rechte und Pflichten von Auszubildenden und Ausbildenden festlegen.

## Rechtliche Grundlage der beruflichen Ausbildung



Abbildung 22: Rechtliche Grundlagen der beruflichen Ausbildung.

### Das Berufsbildungsgesetz

Die wesentlichen Rechte und Pflichten rund um die Ausbildung sind im Berufsbildungsgesetz (BBiG) enthalten.

Es legt nicht nur die Regeln für die Auszubildenden fest, sondern auch für Betriebe, Ausbilder und Ausbilderinnen sowie für Sie als ausbildende Fachkraft. Es beantwortet unter anderem folgende für Sie relevante Fragen:

- Wer darf ausbilden?
- Welche Anforderungen werden an Ausbildungsbetriebe gestellt?

### Die Ausbildungsordnung und der Ausbildungsrahmenlehrplan

Für jedes Berufsbild gibt es Ausbildungsordnungen. In diesen oft umfangreichen Regelwerken werden unter anderem die Ausbildungsdauer und die zu vermittelnden fachlichen Fähigkeiten und Kenntnisse beschrieben. Ein wesentliches Element der Ausbildungsordnung ist der Ausbildungsrahmenlehrplan. Er fixiert genau, wie die Ausbildung organisiert werden muss. Zudem enthält er zeitliche Vorgaben.



Informationsmaterial:  
[gesetze-im-internet.de/bbig\\_2005/](http://gesetze-im-internet.de/bbig_2005/)

Rechte und Pflichten der Auszubildenden	Rechte und Pflichten des Ausbildungsbetriebs
<p><b>Lernpflicht</b> Die Auszubildenden müssen sich um die Kenntnisse und Fähigkeiten für den erfolgreichen Ausbildungsabschluss bemühen.</p>	<p><b>Ausbildungspflicht</b> Die ausbildenden Fachkräfte sind verpflichtet, den Auszubildenden die Kenntnisse und Fähigkeiten zum Erreichen des Ausbildungsziels entsprechend zu vermitteln.</p>
<p><b>Teilnahmepflicht</b> Die Auszubildenden sind verpflichtet am Berufsschulunterricht, der außerbetrieblichen Ausbildung und an den Prüfungen teilzunehmen.</p>	<p><b>Freistellungspflicht</b> Der Ausbildungsbetrieb muss die Auszubildenden für die Berufsschule, die außerbetriebliche Ausbildung und die Prüfungen freistellen.</p>
<p><b>Weisungsgebundenheit</b> Die Auszubildenden haben den Anweisungen der ausbildenden Fachkraft zu folgen und sich an die geltenden Ordnungsvorschriften zu halten.</p>	<p><b>Aufsichtspflicht</b> Die ausbildende Fachkraft muss minderjährige Auszubildende innerhalb der betrieblichen Ausbildung beaufsichtigen. Gegenüber volljährigen Auszubildenden besteht eine Fürsorgepflicht.</p>
<p><b>Ausbildungsnachweispflicht</b> Ein Ausbildungsnachweis in Form eines Berichtshefts ist sorgfältig zu führen und der ausbildenden Fachkraft regelmäßig vorzulegen</p>	<p><b>Ausbildungsnachweiskontrollpflicht</b> Der Ausbildungsbetrieb muss den Auszubildenden kostenfrei einen Ausbildungsnachweis zur Verfügung stellen, das sorgfältige Führen dessen überwachen und entsprechend abzeichnen.</p>
<p><b>Pflegliche Behandlung der Ausbildungsmittel</b> Die Auszubildenden müssen die ihnen zur Verfügung gestellten Werkzeuge und Betriebsstätten sorgsam behandeln.</p>	<p><b>Bereitstellung der Arbeitsmittel</b> Sämtliche, für die Ausbildung benötigten Werkzeuge müssen den Auszubildenden zur Verfügung gestellt werden.</p>
<p><b>Sorgfaltspflicht</b> Die Auszubildenden sind verpflichtet, alle ihnen gestellten Aufgaben, die der Berufsausbildung dienen, sorgfältig auszuüben.</p>	<p><b>Zweckgebundene Übertragung von Aufgaben</b> Die ausbildende Fachkraft ist verpflichtet, den Auszubildenden nur Aufgaben zu übertragen, die dem Zweck der Berufsausbildung dienen.</p>
<p><b>Benachrichtigungspflicht</b> Fehlen im Betrieb, der Berufsschule und der außerbetrieblichen Ausbildung muss dem Betrieb gemeldet werden.</p>	<p><b>Vergütungspflicht</b> Der Ausbildungsbetrieb muss seinen Auszubildenden eine angemessene Vergütung zahlen.</p>
<p><b>Geheimhaltungspflicht</b> Über Betriebsgeheimnisse haben die Auszubildenden Stillschweigen zu bewahren.</p>	<p><b>Zeugnispflicht</b> Nach Beendigung des Ausbildungsverhältnisses muss der Betrieb den Auszubildenden ein Zeugnis ausstellen.</p>

Tabelle 1: Rechte und Pflichten in der Ausbildung.

### Das Jugendarbeitsschutzgesetz

Sind Ihre Auszubildenden noch keine 18 Jahre alt, unterfallen sie den strengen Vorgaben des Jugendarbeitsschutzgesetzes:

- Jugendliche dürfen in der Regel nicht mehr als 8 Stunden am Tag und nicht mehr als 40 Stunden pro Woche beschäftigt werden.
- Sie brauchen mehr Pausen als Erwachsene. Nach 4,5 bis 6 Stunden wird eine Auszeit von insgesamt 30 Minuten fällig. Bei mehr als 6 Stunden müssen Pausen von insgesamt 60 Minuten möglich sein. Die einzelnen Pausenintervalle dürfen nicht kürzer als 15 Minuten sein.

Erkundigen Sie sich, ob noch weitere Regelungen zum Jugendarbeitsschutz greifen. So dürfen bestimmte Tätigkeiten nicht von Minderjährigen erledigt werden. Informieren Sie auch die Auszubildenden über solche Verbote und achten Sie darauf, dass sie eingehalten werden.

### Arbeitszeitgesetz

Auch erwachsene Auszubildende dürfen nicht unbegrenzt beschäftigt werden. Für sie gilt eine Maximalarbeitszeit von 8 Stunden täglich an 6 Tagen die Woche. Ausnahmsweise sind bis zu 10 Arbeits- bzw. Ausbildungsstunden zulässig. Allerdings nur, wenn die über 8 Stunden hinausgehende Zeit innerhalb von 6 Kalendermonaten via Freizeitausgleich wieder abgebaut werden kann.

Wer arbeitet, braucht Pausen. Über 18-jährige Auszubildende dürfen sich mindestens 30 Minuten Auszeit nehmen, wenn sie 6 bis 9 Stunden arbeiten. Bei mehr als 9 Stunden ist eine 45-Minuten-Unterbrechung nötig.

### Gut zu wissen: Pausen gehören nicht zur Arbeitszeit



Pausen zählen nicht als Arbeitszeit! Und eine Fünf-Minutenpause ist arbeitsrechtlich keine echte Pause. Denn eine einzelne Pause muss mindestens 15 Minuten dauern.

Auszubildende machen Überstunden, wenn sie länger beschäftigt werden, als es im Ausbildungsvertrag festgelegt ist. Wer Überstunden macht, hat Anspruch auf Freizeitausgleich oder eine besondere Vergütung.

### Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

Es gibt zahlreiche Unfallverhütungs- und Arbeitsschutzvorschriften. Sind Ihre Auszubildenden bereits mit diesen Regelungen vertraut gemacht worden? Oder obliegt es Ihnen, das zu tun? Stimmen Sie sich hier am besten mit der Ausbildungsleitung ab. Aufklärung allein reicht aber noch nicht aus. Sorgen Sie dafür, dass die Auszubildenden die Regelungen auch einhalten, zu ihrer eigenen Sicherheit.

### Datenschutz

Dem Datenschutz kommt in Zeiten der Digitalisierung immer mehr Bedeutung zu. Hier geht es vor allem um den Schutz der sensiblen personenbezogenen Daten. Auch Auszubildende kommen mit solchen Daten in Verbindung, zum Beispiel wenn sie Kundenakten bearbeiten.

### Achtung bei besonders sensiblen Daten

Erhöhte Vorsicht und große Sorgfalt sind im Umgang mit sogenannten besonders schutzwürdigen Daten geboten. Dazu gehören unter anderem Daten zur Gesundheit, zur sexuellen Orientierung, zur religiösen Zugehörigkeit oder biometrische Daten zur Identifizierung. Solche Daten müssen absolut vertraulich behandelt werden und sofort wieder gelöscht werden, wenn sie nicht mehr benötigt werden.

In der Regel klärt die Ausbildungsleitung bzw. der Datenschutzbeauftragte Ihres Betriebs die Auszubildenden über die Datenschutz-Pflichten auf. Sie tragen allerdings die Verantwortung dafür, dass Ihre Schützlinge die entsprechenden Regeln und vereinbarten Vorgehensweisen auch einhalten.

### Ebenfalls mit Vorsicht zu behandeln: die Daten Ihrer Auszubildenden

Auch von Ihnen selbst ist Sensibilität im Umgang mit Daten gefragt. Das schließt die personenbezogenen Daten Ihrer Auszubildenden ein. Für die Ausbildung erforderliche Daten, wie zum Beispiel Name, Adresse, Telefonnummer, E-Mail-Adresse, Geburtstag, Kontoverbindung, Qualifikationen und Arbeitszeiterfassung dürfen nur für ausbildungsrelevante Zwecke erhoben werden. Benötigen Sie diese nicht mehr, müssen Sie sie löschen.

# 09

## Interkulturelle Kompetenz

### 9. Interkulturelle Kompetenz: Tipps für den Ausbildungsalltag

Im Ausbildungsalltag treffen Menschen mit verschiedenen kulturellen Wurzeln aufeinander. Mit ein wenig Know-how und Sensibilität wird das Multikulti zur Bereicherung und Inspiration – für alle Seiten.



Abbildung 23: Übersicht interkulturelle Kompetenz

Weit über 30 Prozent aller Jugendlichen, die sich auf einen Ausbildungsplatz bewerben, haben Migrationshintergrund. Meist spielt die kulturelle Herkunft überhaupt keine Rolle in der Ausbildung. Nur ab und an wird sie relevant. Dann ist interkulturelle Kompetenz gefordert: Das Wissen um andere kulturelle Normen und Werte hilft dabei, Menschen mit Wurzeln aus fremden Ländern besser zu verstehen. Das wiederum vermeidet Konflikte und Missverständnisse. Kultur lässt sich weder verordnen, noch in Richtig-und-Falsch-Kategorien einteilen. Ziel ist es, ein Klima zu schaffen, in dem sich alle willkommen, integriert, verstanden und wohl fühlen.

## Spotlight: Daten und Fakten zu Migration und Interkulturalität

- Rund 25 % der in Deutschland Lebenden haben einen Migrationshintergrund. Die Hälfte davon besitzt die deutsche Staatsbürgerschaft.<sup>1</sup>
- 36 % der Ausbildungsbewerber/innen hatten 2018 einen Migrationshintergrund.<sup>2</sup>
- Über 90 % der Menschen mit Migrationshintergrund leben in Westdeutschland oder Berlin.<sup>3</sup>
- 74 % der Jugendlichen mit einem Migrationshintergrund aus arabisch geprägten Ländern finden es wichtig, mehr als andere zu leisten. Dies empfinden nur 58 % der jungen Deutschen ohne Migrationshintergrund so.<sup>4</sup>
- 43 % der Jugendlichen aus arabisch geprägten, und 42 % aus osteuropäischen Ländern empfinden, dass andere ihnen gegenüber bevorteilt werden. 28 % der Deutschen ohne Migrationshintergrund empfinden das auch.<sup>5</sup>
- Eine Studie des Bundesinstituts für Berufsbildung unterstützt dieses Empfinden. Demnach haben Jugendliche mit Migrationshintergrund, bei gleichen/ähnlichen Interessen und Leistungen schlechtere Chance auf einen Ausbildungsplatz als Deutsche ohne Migrationshintergrund.<sup>6</sup>
- 2018 konnten ca. 1/3 aller Bewerber mit einem Fluchthintergrund einen Ausbildungsvertrag unterschreiben. Bei Bewerbern ohne Fluchthintergrund waren es 50 %.<sup>7</sup>
- 38.000 Geflüchtete befanden sich 2018 in Ausbildung.<sup>8</sup>
- 87-90 % der Jugendlichen mit einem arabischen oder osteuropäischen Migrationshintergrund ist es wichtig, Vielfalt anzuerkennen und zu respektieren. 80 % der Deutschen ohne Migrationshintergrund sehen das ebenso.<sup>9</sup>

<sup>1</sup> <https://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61646/migrationshintergrund-i> - Abruf: 05.05.2020

<sup>2</sup> [https://www.bibb.de/dokumente/pdf/bibb\\_datenreport\\_2019.pdf](https://www.bibb.de/dokumente/pdf/bibb_datenreport_2019.pdf) - Abruf: 05.05.2020

<sup>3</sup> <https://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61646/migrationshintergrund-i> - Abruf: 05.05.2020

<sup>4</sup> Vgl. Mathias Albert et. al., Jugend 2019 – 18. Shell Jugendstudie. Eine Generation meldet sich zu Wort. Weinheim: Beltz 2019, S. 127.

<sup>5</sup> Vgl. Mathias Albert et. al., Jugend 2019 – 18. Shell Jugendstudie. Eine Generation meldet sich zu Wort. Weinheim: Beltz 2019, S. 127.

<sup>6</sup> Ursula Beicht (2017): Ausbildungschancen von Ausbildungsstellenbewerbern und -bewerberinnen mit Migrationshintergrund – Aktuelle Situation 2016 und Entwicklung seit 2004, Fachbeitrag für das Bundesinstitut für Berufsbildung, S. 20

<sup>7</sup> <https://mediendienst-integration.de/migrationflucht-asyl/arbeit-und-bildung.html> - Abruf: 05.05.2020

<sup>8</sup> [https://mediendienst-integration.de/fileadmin/Dateien/Tabelle\\_Auszubildende\\_Asylerkuntsstaaten\\_2013\\_2018.pdf](https://mediendienst-integration.de/fileadmin/Dateien/Tabelle_Auszubildende_Asylerkuntsstaaten_2013_2018.pdf) - Abruf: 05.05.2020

<sup>9</sup> Vgl. Mathias Albert et. al., Jugend 2019 – 18. Shell Jugendstudie. Eine Generation meldet sich zu Wort. Weinheim: Beltz 2019, S. 130.

## Wie Sie interkulturelle Kompetenz entwickeln

Um sich für kulturelle Unterschiede zu sensibilisieren, sind Schulungen und Fortbildungen natürlich sehr hilfreich. Sie können interkulturelle Kompetenz aber auch im Alltag entwickeln. Was es dazu braucht, ist eine gute Portion Offenheit, Sensibilität und etwas Wissen rund um kulturelle Unterschiede (siehe Kapitel „Wie Sie Ihr interkulturelles Know-how ausbauen“).

Mindestens ebenso wichtig: Setzen Sie sich kritisch mit den eigenen Vorurteilen und Klischees auseinander. Was wissen Sie wirklich über die andere Kultur? Was haben Sie nur mal gehört, gelesen oder gesehen? Bedenken Sie: Was auf den Einen zutrifft, kann bei der Nächsten ganz anders sein. Den typischen Italiener oder Syrer, die typische Türkin oder Spanierin gibt es genauso wenig wie die typischen Deutschen.



**Wichtig: Nicht wegsehen!** Beobachten Sie im Ausbildungsumfeld versteckten oder offenen Rassismus oder Diskriminierung? Egal von wem die Ausgrenzung ausgeht: Zeigen Sie der Person die rote Karte! Machen Sie deutlich, dass Sie so ein Verhalten und entsprechende Äußerungen auf keinen Fall akzeptieren.

## 9.1 Wie Sie Ihr interkulturelles Know-how ausbauen

Sich Fremdes vertraut zu machen, gelingt nur, indem Sie sich mit der anderen Kultur auseinandersetzen und dabei auch die eigenen Verhaltensmuster hinterfragen.

Ethnologen und Kulturforscher haben Dimensionen herausgearbeitet, an denen Sie sich orientieren können.

## Unterschiedliches Zeitempfinden

In einigen Kulturen ist Zeit das Maß aller Dinge. In den anderen spielt sie eher eine untergeordnete Rolle. In sogenannten polychronen Kulturen ist es nicht so wichtig, ob man pünktlich kommt oder ob etwas zum vereinbarten Termin fertig wird. In monochronen Kulturen legt man dagegen viel Wert auf Fristeinhaltung und Pünktlichkeit. Sie ahnen es schon: In Deutschland neigt man eher zu letzterem. Treffen Menschen mit unterschiedlichem Zeitempfinden aufeinander, kann es schon mal schwierig werden. In solchen Situationen hilft Aufklärung: Verdeutlichen Sie Ihren Auszubildenden, welche Zeitregeln und Fristen im Betrieb unverzichtbar sind und warum das so ist.

### Gut zu wissen



Die Unterscheidung ist keine Regel, sondern nur eine Richtschnur. Natürlich gibt es auch Deutsche, die es mit Fristen nicht so genau nehmen, und Angehörige anderer Kulturen, die auf die Sekunde pünktlich sind.

## Unterschiedliche Kommunikationsstile

Sache oder Person – was ist wichtiger in der Zusammenarbeit? Je nach Kultur kann die Antwort anders ausfallen: In sachorientierten Kulturen, zu denen auch die deutsche zählt, stehen Aufgaben und Ziele im Vordergrund. In beziehungsorientierten Kulturen ist das Miteinander im Fokus. Entsprechend verschieden ist die Kommunikation: sachlich und direkt versus persönlich und beziehungs aufbauend. Wer eine beziehungsorientierte Prägung hat, nimmt direkte sachliche Kritik schnell persönlich und hält seine eigene Meinung zurück, um andere nicht vor den Kopf zu stoßen.

Sensibilisieren Sie Ihre Auszubildenden für die Unterschiede. Erläutern Sie die Feedbackregeln und deren Hintergründe. Manchmal hilft auch ein kurzer einleitender Small Talk, um den Boden für ernstere Gespräche zu bereiten.

### Unterschiedliche Kommunikationsstile

Sache oder Person – was ist wichtiger in der Zusammenarbeit? Je nach Kultur kann die Antwort anders ausfallen: In sachorientierten Kulturen, zu denen auch die deutsche zählt, stehen Aufgaben und Ziele im Vordergrund. In beziehungsorientierten Kulturen ist das Miteinander im Fokus. Entsprechend verschieden ist die Kommunikation: sachlich und direkt versus persönlich und beziehungs aufbauend. Wer eine beziehungsorientierte Prägung hat, nimmt direkte sachliche Kritik schnell persönlich und hält seine eigene Meinung zurück, um andere nicht vor den Kopf zu stoßen.

Sensibilisieren Sie Ihre Auszubildenden für die Unterschiede. Erläutern Sie die Feedbackregeln und deren Hintergründe. Manchmal hilft auch ein kurzer einleitender Small Talk, um den Boden für ernstere Gespräche zu bereiten.

### Unterschiede in der Körpersprache

Auch in der Körpersprache gibt es kulturelle Unterschiede. Seien Sie besonders vorsichtig mit Gesten. In einigen Ländern können sie eine komplett andere Bedeutung haben und sogar beleidigend wirken. Auch ein Schulterklopfen kann problematisch sein, ebenso zu wenig Abstand. Auf der sicheren Seite sind Sie mit folgenden Regeln: Kommunizieren Sie immer mit Worten und nicht mit Händen und Füßen. Vermeiden Sie Körperkontakt.

## Gut zu wissen



Sensibel mit kulturellen Unterschieden umzugehen, heißt nicht, sich selbst zu verbiegen. Es genügt oft schon, wenn beide Seiten verstehen, warum der eine so und die andere eher so handelt.



Mehr zum Thema „Interkulturelle Kompetenz entwickeln“ erfahren Sie hier.  
[leando.de/artikel/interkulturelle-kompetenz-entwickeln](https://leando.de/artikel/interkulturelle-kompetenz-entwickeln)

## 9.2 Deutsch als Fremdsprache? Wie Sie bei Sprachhürden helfen können

Als ausbildende Fachkraft sind Sie weder Sprachtrainerin noch Deutschlehrer. Trotzdem können Sie Einiges tun, um Sprachbarrieren abzubauen.

Schwierigkeiten mit der deutschen Sprache können den Ausbildungserfolg torpedieren. Sie sind in der Berufsschule und beim schriftlichen Teil der Prüfungen hinderlich und wirken sich negativ im betrieblichen Alltag aus. Betroffene Auszubildende haben schon beim Lernstoff mit Verständnisproblemen zu kämpfen. Sie müssen nicht nur Fachbegriffe neu lernen, sondern sind auch mit unbekanntem Redewendungen, Floskeln und Umgangssprache konfrontiert.

Mit den folgenden Unterstützungsstrategien machen Sie es Ihren Schützlingen leichter.

### Strategie 1: Klartext reden

Lernen Ihre Auszubildenden die deutsche Sprache erst seit kurzem, sprechen Sie möglichst langsam und deutlich. Nutzen Sie einfache, aber grammatikalisch richtige Sätze. Vermeiden Sie Umgangssprache, Ironie und zu viel Dialekt.

Erklären Sie Neues, wenn nötig, öfter. Bitten Sie Ihre Auszubildenden, das Gehörte in eigenen Worten zu wiederholen. Verwenden Sie zusätzlich Skizzen und Zeichnungen bei technischen Erläuterungen.

### Strategie 2: Vertrauen aufbauen – Ängste nehmen

Schaffen Sie ein Klima des Vertrauens. Nehmen Sie Ihren Auszubildenden die Angst, sich beim Deutschsprechen zu blamieren. Lachen Sie nicht über Grammatik- oder Wortfehler und sorgen Sie dafür, dass das auch niemand sonst tut. Haben Sie Geduld.

### Strategie 3: Üben, üben, üben

Eine Sprache lernt man nur, wenn man sie so oft wie möglich übt. Ermutigen Sie Ihre Auszubildenden möglichst viel zu reden. Stellen Sie gut verständliche Fragen, hören Sie genau zu. Macht der oder die Auszubildende Fehler, wiederholen Sie einfach das von ihm oder ihr Gesagte in eigenen Worten.

### Strategie 4: Lernmaterial erstellen

Gibt es typische Dialoge oder Abläufe in Ihrem Arbeitsalltag, die sich wiederholen? Erstellen Sie Wortlisten dafür oder schreiben Sie die Gespräche oder Beschreibungen auf.

### Strategie 5: Sprachmentoring

Besonders effektiv beim Spracherwerb sind Mentorenprogramme. Hierbei werden den Auszubildenden Sprachmentorinnen und -mentoren zur Seite gestellt. Sie lernen mit ihnen und beobachten sie in Gesprächen. Fehler werden gemeinsam bearbeitet. Der Mentor oder die Mentorin können Sie selbst sein, wenn Sie die Zeit dafür haben und das Lehrer-Schüler-Verhältnis nicht scheuen. Er oder sie kann aber auch aus Ihrem Kollegenkreis stammen.

### Strategie 6: Sprachpatenschaften

Auch Patenschaften sind eine gute Sache. Sprachpaten und -patinnen üben gemeinsam mit den Auszubildenden die Alltags- und Umgangssprache in der Mittagspause, in der Kaffeeküche oder beim Teamevent. Geeignete Patinnen und Paten können zum Beispiel andere Auszubildende sein.

## 9.3 Auszubildende mit Fluchtgeschichte

Eine schwierige Vergangenheit und eine meist ungewisse Zukunft – tragen Sie dazu bei, dass sich Geflüchtete im Hier und Jetzt des Ausbildungsalltags wohl- und willkommen fühlen.

### Ihre Sensibilität ist gefragt

Jeder Mensch hat seine ganz eigene Geschichte. Bei geflüchteten Menschen ist sie meist geprägt von Leid, Angst und einer ungewissen Zukunft. Hier ist besondere Sensibilität gefragt. Bedrängen Sie die Jugendlichen nicht, von ihrer Vergangenheit zu erzählen. Haben Sie Nachsicht, wenn er oder sie mal nicht bei der Sache oder unwillig ist.

### Ihr Organisationstalent ist gefragt

Nicht nur die fremde Sprache ist eine Hürde für Geflüchtete. Oft leben sie unter Bedingungen, die das Lernen erschweren, sei es in Heimen oder in Wohngemeinschaften. Schaffen Sie Raum und Zeit für ungestörte Lernphasen. Initiieren Sie Lerngruppen mit anderen Auszubildenden. Ihre Überzeugungskraft ist gefragt.

Status ungewiss! Möglicherweise wissen Ihre Auszubildenden nicht, wie lange sie in Deutschland bleiben können. Für viele ist diese Unsicherheit belastend und demotivierend: „Wozu soll ich mir Mühe geben, wenn ich vielleicht morgen schon wegmuss?“ Ermuntern Sie Ihre Schützlinge: Jeder Arbeitstag bedeutet mehr Berufserfahrung und Kompetenz. Allein das schon zählt eine Menge, auch wenn die Ausbildung nicht oder erst später abgeschlossen wird. Zudem wirkt sich ein laufendes Ausbildungsverhältnis positiv auf das Aufenthaltsrecht aus.



Mehr zum Thema „Umgang mit Geflüchteten“ erfahren Sie hier.  
[leando.de/artikel/gefluechtete-ausbilden](https://leando.de/artikel/gefluechtete-ausbilden)

# 10

## Nachhaltigkeit Lehren und Leben

## 10. Wie Sie Nachhaltigkeit Lehren und Leben

Nachhaltigkeit ist nicht nur gut für unsere Umwelt und Gesellschaft, sondern auch wichtig für das Image Ihres Betriebs. Grund genug, sie Ihren Auszubildenden vorzuleben.



Abbildung 24: Übersicht Aspekte des nachhaltigen Handelns.

Nicht mehr Ressourcen verbrauchen, als jeweils wieder zugeführt werden können – das ist nachhaltiges Handeln. So bedeutet nachhaltige Forstwirtschaft etwa, dass nur so viel Bäume abgeholzt werden dürfen, wie in absehbarer Zeit nachwachsen können.

Der verantwortungsbewusste Umgang mit Ressourcen bezieht sich nicht nur auf Umweltprojekte. Auch in der Wirtschaft spielt er längst eine große Rolle. Bereits über 40 % der Betriebe haben Nachhaltigkeit in ihrer Unternehmensphilosophie verankert.

### Praxisbeispiel:



Ein Steinmetz-Unternehmen setzt in seiner ganzen Ausrichtung auf Nachhaltigkeit. Es arbeitet nur regional. Jede Baustelle muss so gelegen sein, dass sich die tägliche An- und Abfahrt lohnt. Außerdem verarbeitet der Betrieb vor allem Naturstein, der in nahegelegenen Steinbrüchen abgebaut wird.

Den meisten Jugendlichen ist es heute wichtig, sich umweltbewusst zu verhalten. Ein Unternehmen, das das Nachhaltigkeitsprinzip lebt, ist daher besonders attraktiv als Ausbildungsbetrieb und künftiger Arbeitgeber.

## 10.1 Ressourcen schonen im Arbeitsalltag? Ganz einfach!

Es bedarf keines Nachhaltigkeitsmanagements, um ressourcenschonend zu arbeiten. Gehen Sie als Vorbild voran und leben Sie Ihren Auszubildenden nachhaltiges Handeln vor. Hier einige Vorschläge.

### Energie sparen

Der Stand-by-Modus – ein Energiefresser. Weisen Sie Ihre Auszubildenden darauf hin, dass es besser ist, die Geräte auf Off zu stellen. Steckdosenleisten mit Schalter helfen dabei.

### Papier sparen

Muss wirklich jedes Dokument ausgedruckt werden? Wenn es sich nicht verhindern lässt, drucken Sie beidseitig und in schwarz-weiß.

### Digital kommunizieren, dezentral zusammenarbeiten

Die Erfahrungen mit der Coronapandemie haben nicht nur dem Homeoffice Vorschub geleistet. Papierformulare werden überflüssig, wo Daten mobil fließen. Seminare und Meetings im Internet sparen Anfahrten oder Reisen. Zeigen Sie Ihren Auszubildenden, auf welche digitalen Alternativen das Unternehmen setzt, etwa wenn es ums Lernen (siehe Kapitel „Lernen im Social Web“) geht.

### Müll vermeiden und richtig entsorgen

Schulen Sie das Organisationstalent Ihrer Auszubildenden. Bitten Sie sie, in Erfahrung zu bringen, wer Bedarf an ausrangiertem Betriebseigentum hat. Achten Sie darauf, dass die Auszubildenden anfallenden Müll richtig entsorgen.

### Teilen ist besser als Kaufen

Sharing statt Buying. Es gibt nichts, was man heutzutage nicht leihen könnte. Das ist zwar nicht unbedingt günstiger als Kaufen, aber dafür umweltschonender.

### Langfristig denken bei Neuanschaffungen

Wer Neues kauft, sollte dabei auch die Umwelt im Blick haben. Entscheidende Nachhaltigkeitsfaktoren sind dabei der Energieverbrauch, die Emissionswerte, die Langlebigkeit und die Recyclingfähigkeit.

### Umweltschonende Hygiene

Nicht erst seit der Corona-Pandemie ist die Einhaltung von Hygiene-Regeln wichtig. Das geht auch mit umweltfreundlichen Reinigungs- und Desinfektionsmitteln und recyclingfähigem Material.

### Nachhaltige Arbeitskleidung

Weg mit der Wegwerfmentalität! Setzt Ihr Betrieb bereits auf recycelte Arbeitskleidung aus natürlichen Materialien? Gut. Falls nicht, regen Sie ein entsprechendes Projekt an. Vielleicht sensibilisieren Sie Ihre Auszubildenden so dafür, ihren privaten Kleidungskonsum zu überdenken.

### Setzen Sie auf grüne Unternehmen

Viele Produkte werden heutzutage klimaneutral hergestellt. Zusätzlich finanzieren diverse Unternehmen mit einem Teil ihrer Einnahmen Klimaschutzprojekte. Ein Beispiel ist die Suchmaschine Ecosia. Sie wird zu 100 Prozent aus erneuerbaren Energien betrieben. Mit seinen Gewinnen pflanzt das Unternehmen weltweit Bäume. Mit jeder Suchanfrage dort können Sie und Ihre Auszubildenden ganz einfach einen Betrag zu Umweltschutz und Nachhaltigkeit leisten.

So machen Sie Nachhaltigkeit transparent: Arbeitsaufgaben für Ihre Auszubildenden:

## 10.2 Kostbare Ressource Personal: Wie Sie nachhaltig mit Ihren Auszubildenden umgehen

Nachhaltigkeit ist viel mehr als Umweltschutz. Mitarbeitende und Auszubildende sind eine besonders wichtige Ressource für Unternehmen, und vor allem: eine knappe.

Den „War for Talents“ gewinnen nur die attraktivsten Betriebe. Ziel dabei sollte es sein, das Interesse neuer Talente zu wecken und sie dauerhaft an den Betrieb zu binden. Das gelingt, indem Unternehmen an ihrer Attraktivität als Arbeitgeber arbeiten. Besonders beliebt bei Auszubildenden sind Betriebe mit einem guten Arbeitsklima, sozialem und Umweltengagement, mit einer offenen Kommunikationskultur, gelebter Gleichberechtigung und attraktiven Weiterbildungsmöglichkeiten. Sie können Ihren Teil zum guten Image Ihres Betriebs beitragen:

- **Fördern und fordern Sie Ihre Auszubildenden.** Schon für Auszubildende gibt es viele Weiterbildungsmöglichkeiten. Lassen Sie sich von Ihrer Kammer dazu beraten.
- **Bringen Sie Ihren Auszubildenden Respekt und Wertschätzung entgegen.**
- **Setzen Sie sich für benachteiligte Jugendliche ein.**
- **Machen Sie Marketing für Ihr Unternehmen:** bei Ihren Auszubildenden und bei denen, die es werden könnten. Vielleicht können Sie besonders engagierte Auszubildende für Präsentationen in Schulen gewinnen? Ihre Kammer weiß, ob es solche Scout- oder Botschafter-Modelle in Ihrer Region gibt.

### Lesetipp:



Wie lässt sich Nachhaltigkeit in die Ausbildung integrieren? Die Initiative „Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung (BBnE)“ hat hierzu viele verschiedene Ideen entwickelt.



**Informationsmaterial:**  
<https://leando.de/artikel/lernprozessbegleitung-und-nachhaltigkeit>

# 11

## Wenn es Auszubildende schwer haben

### 11. Wenn es Auszubildende schwer haben: besonderen Förderbedarf erkennen

Flüchtigkeitsfehler oder Rechenschwäche? Als ausbildende Fachkraft sollten Sie Antennen dafür entwickeln, wann Ihre Auszubildenden gezielte Förderung benötigen.

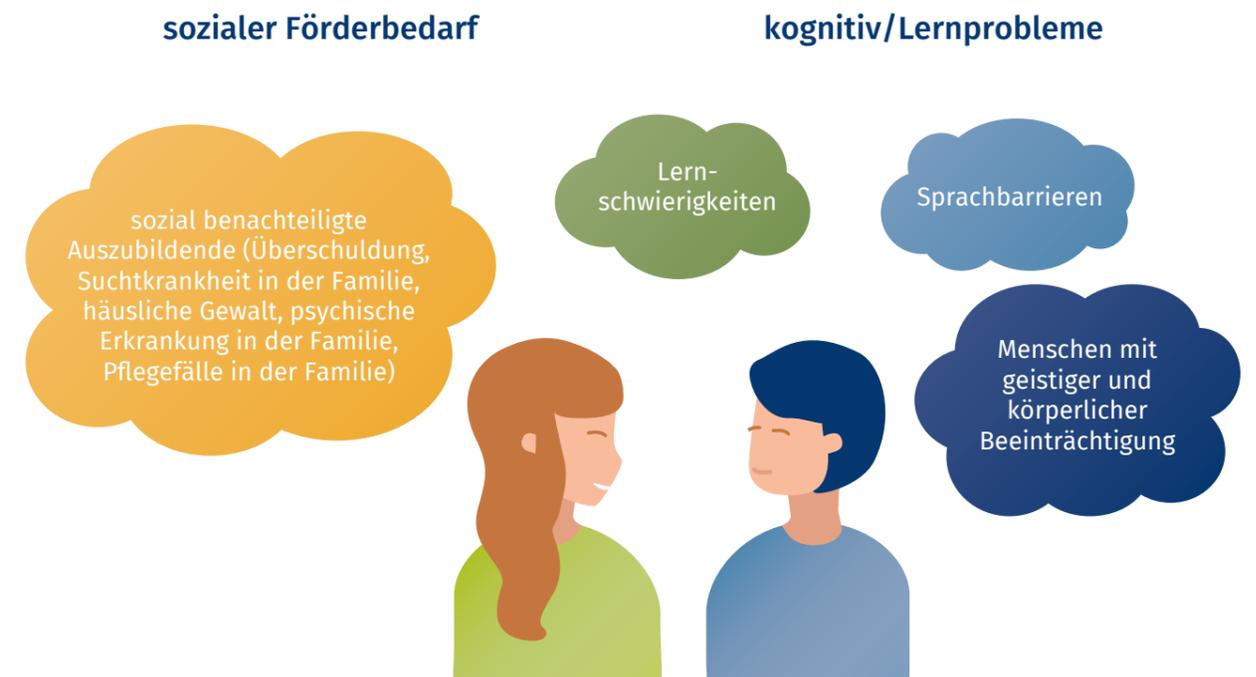


Abbildung 25: Beispiele für sozialen oder kognitiven Förderbedarf.

#### Gut zu wissen: Was bedeutet Inklusion?



Inklusion ist eines der Ziele, die das Berufsausbildungsgesetz festlegt. Jugendliche mit besonderem Förderbedarf sollen die gleichen Möglichkeiten haben wie ihre Altersgenossen. Das ist wichtig, um sie in die Gesellschaft zu integrieren und sie vor Ausgrenzung zu bewahren. Inklusion gilt für Menschen mit Behinderung und für sozial Benachteiligte.

Der Weg ins Berufsleben ist für die einen glatt und eben. Für die anderen ist er steinig und holprig. Vor allem Sprachdefizite, Lernschwierigkeiten, Behinderungen und soziale Benachteiligung können sich als Stolpersteine entpuppen. Damit Ihre Auszubildenden trotzdem ihr Ziel erreichen, brauchen sie Unterstützung.

Es gibt zahlreiche externe Fördermöglichkeiten für Betroffene. Flankierend ist jedoch vor allem stets eines wichtig: Ihre Aufmerksamkeit und Unterstützung.

### Praxisbeispiel: Buchstabensalat



Die neue Auszubildende Ela weiß, wie wichtig ein ordentliches Berichtsheft ist. Anja hat es ihr genau erklärt. Ela hat jedoch alle Hinweise ignoriert: Im ganzen Heft gibt es keinen einzigen Satz, nur Stichworte. Und selbst die strotzen vor Fehlern oder sind nicht lesbar. Darauf angesprochen, bleibt Ela vage: „Ähm, hatte keine Zeit ... wusste nicht ...“ Als es auch in der Folgezeit nicht besser wird und von Ela nur Ausflüchte kommen, wendet sich Anja an die Ausbildungsleitung. Im gemeinsamen Gespräch mit der Auszubildenden und nach einem Test stellt sich heraus: Ela hat eine ausgeprägte Rechtschreibschwäche.

### Das Problem: Förderbedarf bleibt oft unerkannt

Es gibt zwar viele Hilfsangebote für Auszubildende mit besonderem Förderbedarf. Allerdings auch einen Pferdefuß: Oft bleiben die Benachteiligungen unentdeckt. Meist aus zwei Gründen:

1. Viele Auszubildende haben höchst wirksame Strategien entwickelt, ihre vermeintliche „Schwäche“ zu verbergen.
2. Die an der Ausbildung Beteiligten interpretieren die Indizien für den Förderbedarf falsch.

Und genau hier kommen Sie ins Spiel: Beobachten Sie Ihre Auszubildenden sehr aufmerksam. Stellen Sie fest, dass sie Schwierigkeiten beim Lernen oder in der praktischen Arbeit haben, suchen Sie das Gespräch mit Ihren Schützlingen – am besten gemeinsam mit der Ausbildungsleitung.

Auf den folgenden Seiten lesen Sie:

- wie Sie eine kognitive Benachteiligung erkennen und damit umgehen (siehe Kapitel „Was tun bei Lernproblemen?“)
- wie das soziale Umfeld die Möglichkeiten Ihres oder Ihrer Auszubildenden einschränken kann (siehe Kapitel „Hilfe für sozial benachteiligte Auszubildende“).

### Gut zu wissen



Weitere Informationen zu Auszubildenden mit Förderbedarf erhalten Sie hier:



**Inklusion in der beruflichen Bildung:**  
[leando.de/artikel/vorteile-einer-inklusi-ven-berufsausbildung](https://leando.de/artikel/vorteile-einer-inklusi-ven-berufsausbildung)



**AFbM - Ausschuss für Fragen behinderter Menschen:**  
[www.bibb.de/de/38.php](http://www.bibb.de/de/38.php)



**Inklusion in der beruflichen Bildung:**  
[rehadat.de](http://rehadat.de)

### 11.1 Was tun bei Lernproblemen?

„Ich will ja, aber ich kann einfach nicht!“ Wenn Auszubildende so argumentieren, sollten Sie hellhörig werden. Vielleicht haben Sie es mit einem ernstem Lernproblem zu tun.

Nicht alle Auszubildenden lernen gleich schnell und gleich gut. Der eine kann sich Vorschriften nicht merken. Die andere hat Probleme, die Theorie in die Praxis umzusetzen. Wieder andere tun sich schwer, komplexe Abläufe zu verstehen. Alles ganz normal. Knifflig wird es, wenn Auszubildende die Lernanforderungen trotz größter Anstrengung einfach nicht bewältigen.

### Lernschwierigkeiten: die Indizien

Sie haben den Verdacht, dass das auch bei einem oder einer Ihrer Auszubildenden so ist? Beobachten Sie ihn oder sie genau. Tauschen Sie sich mit Kollegen und Kolleginnen aus. Vielleicht weiß auch die Ausbildungsleitung Näheres.

Je mehr der folgenden Indizien Sie feststellen, desto begründeter ist Ihre Annahme.

Menschen mit Lernproblemen ...

- können sich schlecht oder gar nicht auf ihre Aufgaben konzentrieren.
- machen viele Fehler, lassen sich leicht ablenken.
- nehmen Anregungen anderer Menschen passiv hin, aber nicht aktiv an.
- wirken sehr unsicher, können sich nicht entscheiden, was sie tun sollen.
- vermeiden es, sich Leistungsanforderungen zu stellen, weichen ihnen aus.
- brauchen für Arbeitsaufträge zu lange.
- geben schnell auf, wenn die Arbeit nicht sofort gelingt.
- sind häufig unpünktlich oder fehlen oft.

### Problem erkannt – Problem benannt

Ihr Verdacht hat sich erhärtet? Suchen Sie das Vier-Augen-Gespräch mit der oder dem Betroffenen. Gehen Sie dabei sehr behutsam vor: Schaffen Sie eine angenehme Gesprächsatmosphäre. Schildern Sie, welche Probleme Sie vermuten.

Doch viel wichtiger: Zeigen Sie Lösungen auf. Bieten Sie Ihre Unterstützung an, sachlich und konstruktiv – ohne Vorwürfe, Drohungen oder Anordnungen.

### Gut zu wissen:



Selbsterkenntnis ist der Schlüssel zum Erfolg. Nur wenn die Betroffenen ihr Problem erkennen und akzeptieren, können sie weitere Schritte in Richtung Lösung gehen. Erst dann sind sie bereit, Unterstützung zuzulassen.

### Wie Sie helfen können

Zuständig für Maßnahmen bei Lernproblemen ist die Ausbildungsleitung. Trotzdem können Sie als auszubildende Fachkraft eine Menge Gutes tun: Stabilisieren Sie die Auszubildenden durch kleine und große Erfolgserlebnisse. Fordern Sie sie mit gut zu bewältigenden Aufträgen, aber überfordern Sie sie nicht.

- Lassen Sie der oder dem Betroffenen mehr Zeit für Aufgaben.
- Schließen Sie Wissenslücken durch ausführliche Briefings.

Welche Art des Lernens liegt Ihrem Schützling besonders? Versuchen Sie Inhalte lernertypgerecht zu vermitteln. Mehr dazu lesen Sie im Kapitel „Jeder Mensch lernt anders“.

### Gut zu wissen:



Lernbeeinträchtigungen, zu denen Konzentrationsschwäche, Legasthenie (Lese- und Rechtschreibschwäche) oder Dyskalkulie (Rechenschwäche) zählen, sind weder eine Behinderung noch eine Frage mangelnder Intelligenz. Im Gegenteil: Auch überdurchschnittlich intelligente Menschen können zum Beispiel Legastheniker sein.

### Sprachbarrieren: ein schwer überwindbares Hindernis

Lernbeeinträchtigungen, zu denen Konzentrationschwäche, Legasthenie (Lese- und Rechtschreibschwäche) oder Dyskalkulie (Rechenschwäche) zählen, sind weder eine Behinderung noch eine Frage mangelnder Intelligenz. Im Gegenteil: Auch überdurchschnittlich intelligente Menschen können zum Beispiel Legastheniker sein.

Lernen funktioniert dann mehr schlecht als recht. Für Auszubildende mit Migrationshintergrund kann das zum großen Problem werden: Sie scheitern an den Sprachbarrieren, obwohl der Wille und die Fähigkeit zu lernen da ist. Was können Sie tun? Lesen Sie mehr im Kapitel „Deutsch als Fremdsprache? Wie Sie bei Sprachhürden helfen können“.

### Behinderungen

Junge Menschen mit Behinderung werden besonders gefördert. Ziel dieser Maßnahmen ist es, die durch die Beeinträchtigung entstehenden Nachteile auszugleichen. Eine Variante ist die begleitete betriebliche Ausbildung (bbA). Sie inkludiert zahlreiche Hilfestellungen von der Bewerbung bis hin zur Lösung von Alltagsproblemen. Weitere Informationen finden Sie bei der Bundesagentur für Arbeit.

In einem solchen Programm ist enge Abstimmung mit der Ausbildungsleitung gefragt. Gemeinsam mit ihr entwickeln Sie einen Fahrplan für die Ausbildung. Eine weitere Aufgabe: Sie sorgen dafür, dass sich Tätigkeit und Behinderung gut miteinander vereinbaren lassen.

### Gut zu wissen:



Wie ein Nachteilsausgleich am besten gestaltet werden kann, weiß die zuständige Prüfungsstelle, also z. B. die IHK oder HWK. Oder Sie lesen in der Publikation „Nachteilsausgleich für behinderte Auszubildende“ weiter:



Informationsmaterial:  
[bibb.de/dienst/publikationen/de/7407](http://bibb.de/dienst/publikationen/de/7407)

### 11.2 Hilfe für sozial benachteiligte Auszubildende

Zerrüttete Familie, häusliche Gewalt, Vernachlässigung oder finanzielle Probleme – wer so ins Leben startet, hat es schwer. Gut zu wissen, welche ausbildungsbegleitenden Hilfsangebote es für Ihre Schützlinge gibt.

Die Lebensumstände Ihrer Auszubildenden können Sie nicht ändern. Was Sie jedoch tun können: unterstützen und negative Auswirkungen abfedern. Einer oder eine Ihrer Auszubildenden kann zu Hause nicht in Ruhe lernen? Bieten Sie ihm oder ihr an, das im Betrieb zu tun. Räumen Sie ihm dafür Zeit ein, sorgen Sie für einen ungestörten Umgebung. Doch manchmal braucht es viel mehr als das.

### Beratungsstellen und Hilfseinrichtungen

#### Praxisbeispiel: Schwierige Familienverhältnisse



Der Vater Alkoholiker und langzeitarbeitslos, die Mutter mit den kleinen Geschwistern und ihrem Teilzeitjob überfordert. Streit und körperliche Gewalt sind an der Tagesordnung.

Häusliche Gewalt, Suchtkrankheiten, Überschuldung – gravierende Probleme wie diese können Sie nicht alleine mit den betroffenen Jugendlichen lösen. In solchen Situationen ist professionelle Unterstützung nötig. Motivieren Sie sie dazu, sich an Hilfseinrichtungen oder Beratungsstellen zu wenden. Die Auswahl ist groß:

- **Hilfseinrichtungen:** Jugendhilfe, Frauenhäuser, Kirchenorganisationen etc.
- **Beratungsstellen:** Sucht- oder Schuldnerberatung, psychologische Beratung oder auch die Bundesagentur für Arbeit

Unterstützen Sie die Betroffenen, die geeignete Anlaufstelle zu finden. Arbeiten Sie dabei eng mit der Ausbildungsleitung zusammen.

### Flexibel, individuell und kostenlos: Ausbildungsbegleitende Hilfen

Mit den kostenlosen ausbildungsbegleitenden Hilfen, kurz: abH, bekommen die Jugendlichen passgenaue Förderung, und zwar an mindestens 3 Stunden die Woche. Sie kann in Form von Nachhilfe, Sprachkursen oder einer Vorbereitung auf Prüfungen gewährt werden. Auch Unterstützungsleistungen bei Alltagsproblemen im Betrieb und im Elternhaus sind möglich. abH werden bei der Bundesagentur für Arbeit beantragt.



Informationsmaterial  
[arbeitsagentur.de/datei/dok\\_ba030425.pdf](http://arbeitsagentur.de/datei/dok_ba030425.pdf)

### Assistierte Ausbildung (AsA): für scheinbar aussichtslose Fälle

Schwierige soziale Verhältnisse spiegeln sich oft in schlechten Noten und auch in fehlenden Schulabschlüssen. Wer Jugendlichen trotzdem eine Chance zur Ausbildung gibt, profitiert vom AsA-Programm der Bundesagentur für Arbeit. Sowohl Auszubildende als auch der Betrieb erhalten damit die Förderung, die zum erfolgreichen Ausbildungsabschluss nötig ist. Mehr dazu lesen Sie hier:



Informationsmaterial  
[arbeitsagentur.de/unternehmen/ausbilden/assistierte-ausbildung-betriebe](http://arbeitsagentur.de/unternehmen/ausbilden/assistierte-ausbildung-betriebe)

### Ausbildungsabbruch verhindern mit VerA

#### Praxisbeispiel: Überfordert!



Alleinerziehend und gleichzeitig in Ausbildung – eine Doppelbelastung, die es in sich hat. Hier ist die Gefahr eines Ausbildungsabbruchs groß.

In solchen Situationen sowie bei beruflichen und schulischen Problemen hilft das Programm VerA (Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen). Den Auszubildenden werden beruflich erfahrene Mentorinnen oder Mentoren als Wegbegleiterinnen und Berater zur Seite gestellt. Mit ihrem Know-how helfen sie den Auszubildenden durchzuhalten, auch wenn es schwer ist.

# 12 Doppel- belastungen

## 12. Doppelbelastungen: Ausbildung in Teilzeit

Kleine Kinder oder pflegebedürftige Angehörige erfordern Zeit, Ausbildung aber auch. Die Lösung, um beides miteinander zu vereinbaren? Ausbildung in Teilzeit! Lernen und Konzentrieren klappt nur, wenn auf Arbeit Erholung folgt



Abbildung 26: Gründe für eine Ausbildung in Teilzeit.

Lernen und Konzentrieren klappt nur, wenn auf Arbeit Erholung folgt. Doch Auszubildende, die Angehörige pflegen oder sich um kleine Kinder kümmern, haben diese Ruhepausen nicht.

Eine gute Lösung in solchen Situationen kann eine Ausbildung in Teilzeit sein. Teilzeitausbildung bedeutet, dass die wöchentliche oder tägliche Arbeitszeit verringert wird. So lassen sich Doppelbelastungen wie bei Ela besser abfedern.

### Praxisbeispiel: Alles anders auf einen Schlag



Elas Mutter hatte vor einem Monat einen Schlaganfall. In ihrer Freizeit pflegt die Auszubildende seitdem die stark Pflegebedürftige abwechselnd mit ihrem Vater. Die engagierte, fröhliche Ela ist seitdem kaum wiederzuerkennen: Viele ihrer Aufgaben im Betrieb bleiben liegen. Sie macht Fehler und ist leicht reizbar. Als Anja, die auszubildende Fachkraft, sie darauf anspricht, platzt es aus Ela heraus: „Am liebsten würde ich alles hinschmeißen. Ich kann nicht mehr!“

### Gut zu wissen:



Reduzierung ist für Ihren Betrieb wirtschaftlich günstiger als Abbruch. Gibt der oder die Betroffene auf, sind die Investitionen in ihn oder sie verloren. Switcht der oder die Auszubildende dagegen zu Teilzeit, verringern sich die Ausbildungsvergütung und die Lohnnebenkosten

Im nächsten Kapitel finden Sie die wichtigsten Fakten rund um die Ausbildung in Teilzeit.

## 12.1 Die wichtigsten Fragen zur Teilzeitausbildung

Lange war Teilzeitausbildung nur in engen Grenzen möglich. Seit 2020 steht sie allen offen. Was müssen Sie als auszubildende Fachkraft darüber wissen?

### Geht Teilzeit immer?

Eine Teilzeitausbildung ist nur möglich, wenn alle Beteiligten einverstanden sind.

### Gibt es Vorgaben zur Stundenverteilung?

Teilzeitarbeit lässt sich flexibel gestalten. Finden Sie im gemeinsamen Gespräch mit der oder dem Auszubildenden und der Ausbildungsleitung heraus, wie sich die reduzierte Stundenzahl sinnvoll auf die Woche verteilen lässt.

### Ist eine Rückkehr zu Vollzeit möglich?

Teilzeit kann von Anfang an vereinbart werden, wobei Planänderungen erlaubt sind. Ändert sich die persönliche Situation Ihres oder Ihrer Auszubildenden, kann er oder sie auch wieder zur Vollzeitausbildung wechseln. Auch im laufenden Ausbildungsverhältnis ist ein Wechsel zur Teilzeit möglich. Sie verhindern damit vielleicht einen Abbildungsausbruch. Zudem fördern Sie durch Ihr Entgegenkommen die Motivation.

### Dauert die Ausbildung in Teilzeit länger?

Das hängt vom Einzelfall ab. Normalerweise verlängert sich die Dauer der Teilzeitberufsausbildung entsprechend, höchstens jedoch bis zum Eineinhalbfachen der üblichen Ausbildungszeit. Näheres weiß die Ausbildungsleitung.

Achtung: Verkürzt sind nur die Stunden im Betrieb. Die Berufsschulzeiten können nicht reduziert werden.

### Bedeutet Teilzeit automatisch weniger Geld für die Auszubildenden?

Der ausbildende Betrieb darf die Vergütung kürzen. Viele Unternehmen zahlen aber auch eine ungekürzte Ausbildungsvergütung. Hintergrund ist, dass eine gekürzte Ausbildungsvergütung oft für den

Lebensunterhalt nicht ausreicht. Das Minus lässt sich möglicherweise mit Finanzierungshilfen oder Fördermöglichkeiten ausgleichen.



Informationen zu diesem Thema finden Sie hier  
[leando.de/artikel/veraenderung-der-ausbildungsdauer](https://leando.de/artikel/veraenderung-der-ausbildungsdauer)

## 12.2 Drei Tipps, wie Teilzeitausbildung zum Erfolg wird

In Teilzeit ausbilden ist anders. Doch wenn Sie die Besonderheiten im Blick haben, können Sie Ihre Auszubildenden optimal unterstützen.

Zunächst sollten Sie wissen: Es gibt keinen objektiven Grund, warum Ihre Auszubildenden in Teilzeit weniger erfolgreich sein sollen als in ihre Kollegen und Kolleginnen in Vollzeit!

### Tipp Nr. 1: Neiddebatten unterbinden

Teilzeit sorgt oft für Unmut im Kollegenkreis oder bei anderen Auszubildenden: „Na toll, dann müssen wir ihre Arbeit jetzt wohl auch noch machen ...!“ Zerstören Sie solche Bedenken. Stellen Sie von vornherein klar: Teilzeit bedeutet keine Bevorzugung. Umgekehrt leisten Teilzeitkräfte im Verhältnis nicht weniger als andere. So vermeiden Sie Neiddebatten und Konflikte.

### Tipp Nr. 2: Auf Gleichbehandlung achten

Teilzeit ist kein Abstellgleis! Übertragen Sie Ihren Teilzeit-Auszubildenden weiterhin verantwortungsvolle Aufgaben. Sorgen Sie dafür, dass sie die gleichen Informationen erhalten wie ihre Kollegen und Kolleginnen in Vollzeit.

### Tipp Nr. 3: Prüfung ist Prüfung

Auszubildende in Teilzeit müssen genau dasselbe lernen wie andere Auszubildende. Oft bleibt ihnen dafür jedoch wenig Zeit. Sorgen Sie dafür, dass sie neben der Arbeit auch Freiraum für das Lernen haben. Schaffen Sie eine gute Lernatmosphäre am Arbeitsplatz. Bieten Sie Ihre Hilfe bei der Prüfungsvorbereitung an.

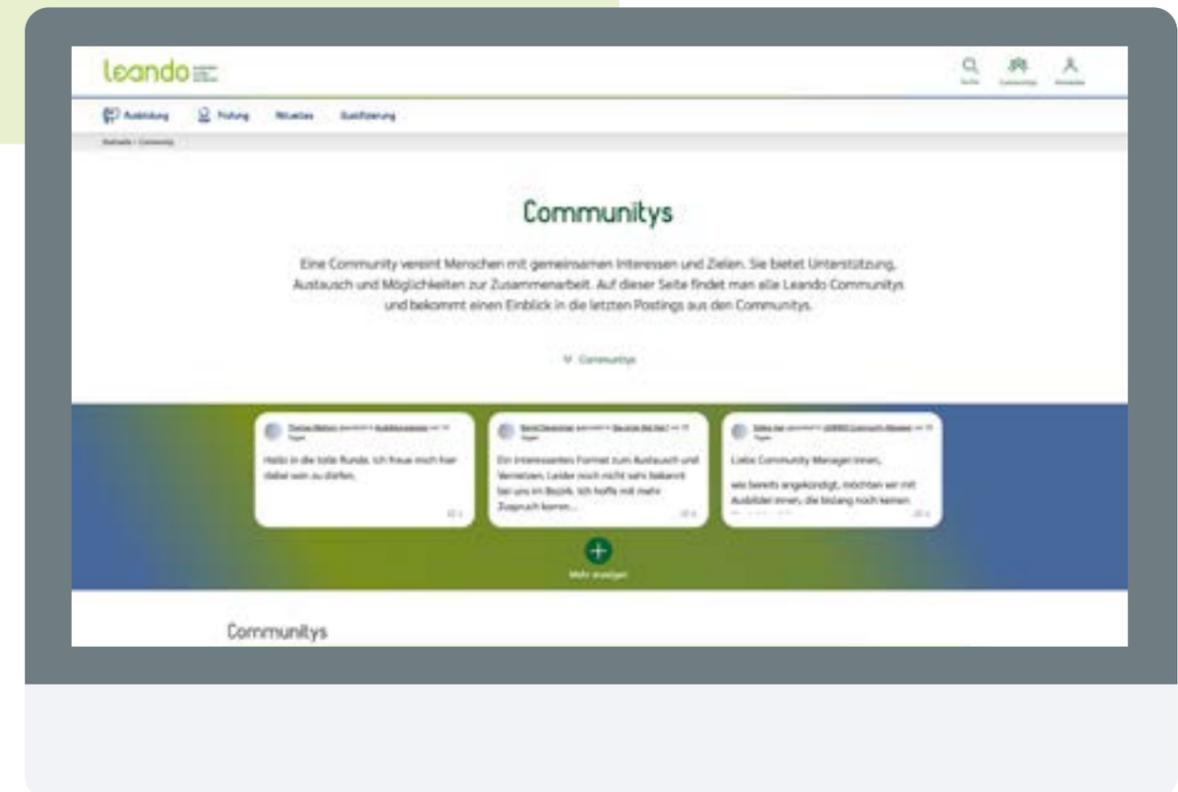
[leando.de/community](https://leando.de/community)



Kennen Sie schon die Community für Community für Ausbilder/-innen? Neben dem direkten Austausch mit anderen AusbilderInnen gibt es aktuelle Tipps für die Gestaltung des Ausbildungsalltags. Schauen Sie doch einmal vorbei:



Community für Community für Ausbilder/-innen:  
[leando.de/community](https://leando.de/community)



Anhang

# Antworten zu: Was wissen Sie über die Generation Z?

## Frage 1:

**Falsch:** Freunde zu treffen, mit ihnen Spaß zu haben oder etwas zu unternehmen steht bei Jugendlichen an oberster Stelle. Für sie zählen Freunde zur wichtigsten Freizeitbeschäftigung überhaupt. Nichts tun und chillen rangiert deutlich dahinter.

## Frage 2:

**Falsch:** Laut der 18. Shell Jugendstudie (2019) nutzen Jugendliche die digitalen Medien in ihrer Freizeit am liebsten zum Musik hören.

## Frage 3:

**Falsch:** Stimmt teilweise. Viele Jugendliche verbringen mehr Zeit am Smartphone, allerdings informiert sich ein Großteil dort über das politische Geschehen in Nachrichten-Apps etc.

## Frage 4:

**Falsch:** Jugendliche verbringen tatsächlich weniger als ca. 5 h/Wochentag am Smartphone. Tatsächlich sind es ca. 3h/Wochentag (durchschnittlich). Zu diesem Ergebnis kam die 18. Shell Jugendstudie (2019).

## Frage 5:

**Richtig:** 92% der Jugendlichen haben ein sehr gutes Verhältnis zu ihren Eltern. Das ergab die 18. Shell Jugendstudie (2019).

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Überblick Rollenkonflikt ausbildende Fachkraft. (Eigene Darstellung)	2
Abbildung 2:	Zeitmanagementmethode ABC-Analyse. (Eigene Darstellung)	13
Abbildung 3:	Sechs Schritte zur erfolgreichen Vorbereitung des Ausbildungsstarts. (Eigene Darstellung)	14
Abbildung 4:	Organisatorische Vorbereitung des Ausbildungsstarts.	18
Abbildung 5:	Fakten zur Generation Z, vgl. „Jugend 2019 – 18. Shell Jugendstudie (2019)“, S. 130.	25
Abbildung 6:	Fakten zur Generation Z, vgl. „Jugend 2019 – 18. Shell Jugendstudie (2019)“, S. 190.	27
Abbildung 7:	Die vier Säulen der beruflichen Handlungskompetenz. (Eigene Darstellung)	37
Abbildung 8:	Übersicht wie Auszubildende Handlungskompetenz entwickeln. (Eigene Darstellung)	39
Abbildung 9:	Übersicht der Lerntypen. (Eigene Darstellung)	42
Abbildung 10:	Modell der vollständigen Handlung. (Eigene Darstellung)	48
Abbildung 11:	Virtual Reality im Ausbildungsalltag. (Eigene Darstellung)	58
Abbildung 12:	Auszubildende motivieren. (Eigene Darstellung)	68
Abbildung 13:	Nachhaltige Motivations-Booster. (Eigene Darstellung)	73
Abbildung 14:	Auswahl an häufigen Konflikttherden in der Ausbildung.(Eigene Darstellung)	75
Abbildung 15:	Übersicht von Ursachen, die zu Konflikten im Ausbildungsalltag führen. (Eigene Darstellung)	81
Abbildung 16:	Übersicht von weiteren Ursachen, die zu Konflikten im Ausbildungsalltag führen. (Eigene Darstellung)	85
Abbildung 17:	Übersicht zu den vier Phasen des Konfliktgesprächs. (Eigene Darstellung)	92
Abbildung 18:	Wie kommunikative Missverständnisse entstehen. (Eigene Darstellung)	101
Abbildung 19:	Eigene Darstellung in Anlehnung an <a href="https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat">https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat</a> - Abruf: 02.08.2021.	104
Abbildung 20:	Feedback-Hand. (Eigene Darstellung)	109
Abbildung 21:	WWW-Methode. (Eigene Darstellung)	112
Abbildung 22:	Rechtliche Grundlagen der beruflichen Ausbildung.(Eigene Darstellung)	120
Abbildung 23:	Übersicht interkulturelle Kompetenz. (Eigene Darstellung)	127
Abbildung 24:	Übersicht Aspekte des nachhaltigen Handelns. (Eigene Darstellung)	137
Abbildung 25:	Beispiele für sozialen oder kognitiven Förderbedarf. (Eigene Darstellung)	143
Abbildung 26:	Gründe für eine Ausbildung in Teilzeit.(Eigene Darstellung)	154

# Zitierte Quellen

Mathias Albert et. al., Jugend 2019 – 18. Shell Jugendstudie. Eine Generation meldet sich zu Wort. Weinheim: Beltz 2019, S. 127 ff.

Ursula Beicht, Ausbildungschancen von Ausbildungsstellenbewerbern und -bewerberinnen mit Migrationshintergrund. Aktuelle Situation 2016 und Entwicklung seit 2004. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung 2017, S. 20.

[https://www.bibb.de/dokumente/pdf/bibb\\_datenreport\\_2019.pdf](https://www.bibb.de/dokumente/pdf/bibb_datenreport_2019.pdf) — Abruf: 05.05.2020

<https://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61646/migrationshintergrund-i> — Abruf: 05.05.2020

<https://mediendienst-integration.de/migrationflucht-asyl/arbeit-und-bildung.html> — Abruf: 05.05.2020

[https://mediendienst-integration.de/fileadmin/Dateien/Tabelle\\_Auszubildende\\_Asylherkunftsstaaten\\_2013\\_2018.pdf](https://mediendienst-integration.de/fileadmin/Dateien/Tabelle_Auszubildende_Asylherkunftsstaaten_2013_2018.pdf) — Abruf: 05.05.2020

# Impressum

2. Auflage 2024

**Herausgeber:**

Leando – Portal für Ausbildungs-  
und Prüfungspersonal  
im Bundesinstitut für Berufsbildung

Internet:

[www.leando.de](http://www.leando.de)  
[leando@bibb.de](mailto:leando@bibb.de)

**Informationen unter:**

Friedrich-Ebert-Allee 114-116  
53113 Bonn  
Telefon: 0228 107-0

© BIBB – Bundesinstitut für Berufsbildung

[leando.de](http://leando.de)

ausbilden  
prüfen  
vernetzen