

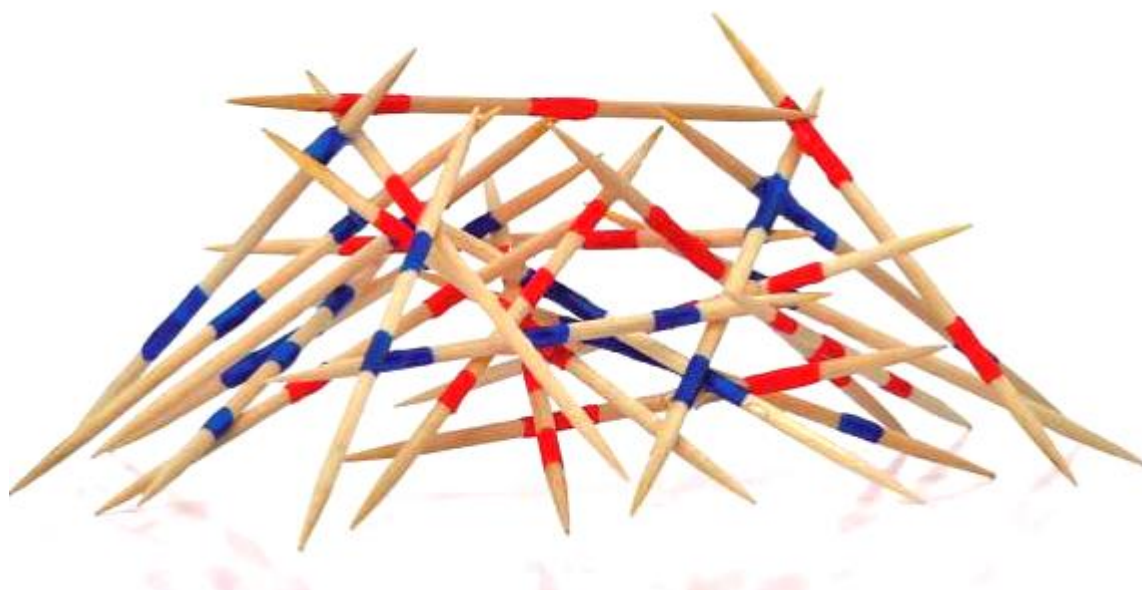


Pädagogisches
AusbilderInnentraining



Interreg 
**SLOVENIJA - AVSTRIJA
SLOWENIEN - ÖSTERREICH**
Evropska unija | Evropski sklad za regionalni razvoj
Europäische Union | Europäischer Fonds für regionale Entwicklung

Pädagogisches Train of Trainers „Curriculum“





Inhaltsverzeichnis

Ausbilderverhalten	3
1. Die zwischenmenschliche Beziehung	3
2. Ausdruck und Eindruck	6
3. Verhalten und Wahrnehmung	7
Führungsverhalten	8
1. Die wichtigsten Dimensionen des Ausbilderverhaltens	8
2. Der Führungsstil des Ausbilders	9
3. Die bekanntesten Führungsstile	9
4. Führungsstile und ihre Folgen	12
5. Der situationsbezogene Führungsstil	13
Motivation	15
1. Was ist Motivation?	16
2. Die Beweggründe menschlichen Verhaltens	17
3. Erzeugen, Erhalten und Steigern der Verhaltensbereitschaft	20
Konflikte	22
1. Was sind Konflikte?	23
Zielbestimmung	33
1. Die 3 Lernzielbereiche	33
2. Die Hierarchie der Lernziele	35
Methodik	36
1. Methoden zur Vermittlung von Kenntnissen	38
2. Methoden zur Vermittlung von Fertigkeiten	41
3. Methoden zur Vermittlung traditionelles beruflichen Verhaltens	42
4. Die Lehr- und Lernmittel in der traditionellen beruflichen Ausbildung	43
Ausbildungsplanung	44
1. Berücksichtigung der pädagogischer Überlegungen	44
2. Die Zeit	45
3. Der Ort	45
4. Der Ausbilder	45
5. Die Kontrolle	45
6. Der schriftliche Ausbildungsplan	45



Ausbilderverhalten

1. Die zwischenmenschliche Beziehung

“Das Beziehungskonto

Wir alle wissen, was ein finanzielles Bankkonto ist. Wir zahlen dort ein und bauen ein Guthaben auf, von dem wir abheben können, wenn es nötig ist. Ein Beziehungskonto ist eine Metapher, die beschreibt, wie viel Vertrauen in einer Beziehung aufgebaut worden ist. Es ist das Gefühl von Sicherheit, das Sie einem anderen Menschen gegenüber haben.

Wenn ich bei Ihnen durch Höflichkeit, Freundlichkeit, Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit Einzahlungen auf mein Beziehungskonto mache, dann baue ich Reserven auf. Ihr Vertrauen zu mir wird stärker, und ich kann es, wenn nötig, mehrfach beanspruchen. Ich kann sogar Fehler machen. Diese Vertrauensebene, diese emotionale Reserve wird sie aufwiegen. Meine Kommunikation mag unklar sein, aber Sie werden dennoch mitkriegen, was ich meine. Sie werden mich nicht auf Worte festnageln. Wenn das Vertrauenskonto groß ist, ist die Kommunikation leicht, schnell und effektiv.

Aber wenn ich die Gewohnheit habe, unhöflich zu sein, über zu reagieren, Sie zu ignorieren, feindlich zu werden, Ihr Vertrauen zu missbrauchen, Sie zu bedrohen oder einen kleinen Gott in Ihrem Leben spielen zu wollen, dann ist irgendwann mein Beziehungskonto überzogen. Die Vertrauensebene wird sehr niedrig. Welche Flexibilität habe ich dann noch?

Keine. Ich laufe auf Minenfeldern. Ich muss sehr aufpassen, was ich sage. Ich muss jedes Wort abwägen. Hier muss ich immer auf Rückendeckung achten, manövrieren. Viele Organisationen, viele Familien und viele Ehen sind voll davon. Wenn eine hohe Vertrauensreserve nicht durch dauernde Einzahlungen aufrechterhalten wird, beginnt die Ehe zu zerfallen. Aus reichem, spontanem Verständnis und Kommunikation wird angepasste Bequemlichkeit: Zwei Menschen versuchen einfach, auf einigermassen respektvolle und tolerante Art unabhängige Lebensstile zu leben. Die Beziehung kann noch weiter verkümmern und zu Feindseligkeit und Abwehr führen. Die “Kampf oder Flucht” Reaktion schafft Wortkriege, Türenknallen, Gesprächsverweigerung, emotionalen Rückzug und Selbstmitleid. Das Ganze kann in einen kalten Krieg in den eigenen vier Wänden münden, der nur durch Kinder, Sex, sozialen Druck oder Imagewahrung begrenzt wird. Oder es kommt zum offenen Krieg vor Gericht, wo jahrelang bittere, zerstörerische Schlachten geschlagen werden, in denen Leute endlos die Sünden der früheren Partner beichten. Und dies geschieht in der intimsten, der reichsten, freudigsten, befriedigendsten und produktivsten Beziehung, die zwischen zwei Menschen auf dieser Erde möglich ist. (...)

Unsere beständigsten Beziehungen, wie die Ehe, bedürfen auch unserer beständigsten Einzahlungen. Die alten Einzahlungen brauchen sich auf, wenn eine



fortdauernde Beziehung besteht. Wenn man nach vielen Jahren wieder auf einen alten Schulfreund trifft, kann man gleich da weitermachen, wo es damals aufgehört hat, weil die alten Kontobestände noch da sind. Aber Ihre Konten bei Leuten, mit denen Sie regelmäßig zu tun haben, bedürfen auch regelmäßigerer Einlagen. Es gibt manchmal bei Ihren täglichen Interaktionen oder durch die Art, wie die anderen Sie wahrnehmen, automatische Abbuchungen, von denen Sie gar nichts wissen.

Stephen Covey, Die 7 Wege zur Effektivität

Dieser Vergleich von einer zwischenmenschlichen Beziehung und einem Bankkonto zeigt, dass wir in allem, was wir tun oder nicht tun, dabei unsere Beziehung zu anderen Menschen mitgestalten.

Auch in Gesprächen ist das so. Wenn sich zwei Menschen unterhalten, so läuft dieses Gespräch immer auf zwei Ebenen ab.

„Du hast gestern das Licht brennen lassen.“, sagen Sie zum Trainee. Das ist der **Inhalt** Ihres Satzes. Wie Sie das sagen - wütend, gleichgültig, sachlich, mit einem Lachen im Gesicht - drückt die **Beziehung** aus, die Sie in diesem Moment zum Trainee haben.

Verhalten ist immer Inhalt und Beziehung.

Inhalt

Auf dieser Ebene geht es um die Sache, um den Inhalt, um Informationen, um Daten, Fakten und Argumente. Dies ist der sachliche Teil Ihres Verhaltens.

Beziehung

Hier wird, unabhängig von der Sache, um die es geht, ständig die Beziehung zum anderen ausgehandelt. Die Botschaften auf dieser Ebene lösen Gefühle aus, die darüber entscheiden, wie der „Inhalt“ beim anderen ankommen wird.

Der Ausbildungsinhalt ist der Inhalt in Ihrer Beziehung zum Trainee.

Ob er diesen Ausbildungsinhalt erfolgreich lernt, hängt auch hier nicht zuletzt von der Beziehung zwischen AusbilderIn und Trainee ab.

Drückt sich im Verhalten von AusbilderIn und Trainee eine schlechte Beziehung aus, wird das in der Regel auf das Ergebnis der Ausbildung einen ungünstigen Einfluss haben. Eine gute Beziehung dagegen wird sich meist auch auf den Lernerfolg günstig auswirken.

Erinnern Sie sich an Ihre Schulzeit! Auf Stunden mit Lehrern, die Sie gern gehabt haben, haben Sie sich gefreut. Die Fächer (Inhalt) von Lehrern, die Sie nicht

ausstehen konnten (Beziehung), waren Ihnen eher unsympathisch, und wahrscheinlich haben Sie auch weniger gelernt.

Sie und der Trainee befassen sich also nicht nur mit dem Thema, das auf dem Tisch oder auf der Werkbank liegt, auch "unter dem Tisch" geschieht einiges.

Was können Sie nun tun, damit von Ihrer Seite die Beziehungen zu den Trainees so positiv wie möglich sind?

Einerseits aus professionellen Gründen, denn nur dann werden Sie ein guter und erfolgreicher Ausbilder sein können, aber vor allem aus folgendem Grund:

Jeder Mensch fühlt sich wohler, wenn er zu den Menschen, die ihm wichtig sind und zu den Menschen, die ihn die meiste Zeit umgeben, eine positive Beziehung hat.

Mit anderen Worten: Auch Sie werden sich wesentlich wohler fühlen, wenn es Ihnen gelingt, Ihre Beziehungskonten in den schwarzen Zahlen zu führen.

Den anderen verstehen

"Der Versuch, einen anderen Menschen wirklich zu verstehen, ist vermutlich eine der wichtigsten Einzahlungen, die Sie vornehmen können."

Stephen Covey

Jemanden zu verstehen heißt,

- eine Situation aus seiner Perspektive sehen zu können,
- zu wissen, was dem anderen wirklich gefällt und Freude macht,
- zu wissen, worüber der andere sich kränkt,
- herauszufinden, was dem anderen wichtig ist,
- anzuerkennen, was der andere denkt und fühlt.

Verständnis im Beruf heißt nicht, dass man falsche Verhaltensweisen durchgehen lassen soll, "weil man sie ja versteht".

Verständnis im Berufsleben heißt vielmehr, dass man durch das Verstehen des anderen, mit ihm gemeinsam geeignetere Lösungen für Probleme oder falsche Verhaltensweisen finden kann.

Aus dem Verständnis für den anderen Menschen resultieren **noch drei wichtige Möglichkeiten**, die man nutzen kann, um seine Beziehungen zu verbessern:

- **Auf Kleinigkeiten achten**

"Die kleinen Gefälligkeiten und Aufmerksamkeiten sind so wichtig. Kleine Unhöflichkeiten, Ablehnungen und Rücksichtslosigkeiten führen zu riesigen Abbuchungen. In Beziehungen sind oft die Kleinigkeiten die wirklich wichtigen Dinge." S. Covey

- **Verpflichtungen einhalten**

“Es gibt vermutlich keine stärkere Belastung für das Beziehungskonto, als jemandem etwas zu versprechen, das ihm wichtig ist, und dann das Versprechen nicht einzuhalten.” S. Covey

- **Erwartungen klären**

“Wir schaffen viele negative Situationen einfach dadurch, dass wir davon ausgehen, unsere Erwartungen seien offensichtlich und würden von anderen verstanden und geteilt.” S. Covey

Erwartungen sind oft nicht klar, weil sie niemals ausgesprochen und besprochen wurden.

2. Ausdruck und Eindruck

Verhalten ist die Summe aller wahrnehmbaren Äußerungen, Ausdrucksformen und Handlungen eines Menschen. Das, was wir denken und fühlen, drücken wir aus. Wir sind uns dessen bewusst, was wir ausdrücken, wenn wir z.B. sagen, dass wir müde sind, teilen uns aber auch unbewusst mit, wenn wir die Schultern hängen lassen, die Augen halbgeschlossen haben und sich das Tempo unserer Bewegungen verlangsamt.

Unser Verhalten teilt den anderen etwas mit. Es ist **Ausdruck** unserer Gedanken, Gefühle, Einstellungen und Befindlichkeiten.

Verhalten ist daher auch Kommunikation. Es spricht sozusagen eine mehr oder weniger deutliche Sprache.

Mehr oder weniger deutlich deshalb, weil die Bemerkung “Ich bin müde.” noch relativ einfach zu verstehen ist (Wir kommen gleich auf das “relativ” zurück.) Aber hängende Schultern, halbgeschlossene Augen, langsames Bewegungstempo der Gestik lassen wesentlich mehr Spielraum für Interpretationen zu: Entspannung, Trunkenheit, Traurigkeit, Enttäuschung, körperliche Schmerzen, laszives Verhalten, etc.

Im Alltag sind uns aber diese vielen Interpretationsmöglichkeiten in dem Moment nicht bewusst. Sondern es verhält sich vielmehr so, dass wir “hängende Schultern, halbgeschlossene Augen und langsames Bewegungstempo” sehen und quasi automatisch denken: “...”. Was wir hier denken, hängt zum Großteil von uns selbst ab. Beispielsweise von unserer Stimmung oder von Erlebnissen, die wir in einem ähnlichen Zusammenhang einmal hatten.



Mit anderen Worten: Das, was Sie ausdrücken, kommt beim anderen als sein ganz persönlicher, sein subjektiver Eindruck an.

Somit kann Verhalten missverständlich sein.

Ausdruck \neq Eindruck

Zusammenfassend wollen wir noch einmal festhalten: Jemand meint, denkt, fühlt etwas. Das übersetzt er, um es auszudrücken, in sein Verhalten. Andere nehmen sein Verhalten wahr, sie bekommen einen Eindruck - und übersetzen es wieder: Sie denken, meinen, fühlen etwas dazu.

Wenn Ausbilder und Trainee miteinander sprechen, wird also das, was sie meinen, zweimal übersetzt - und kann daher auch zweimal falsch übersetzt werden.

In wichtigen, heiklen oder angespannten Situationen ist es deshalb ungemein wichtig, sich dessen zu versichern, dass man wirklich genau das verstanden hat, was der andere **gesagt und gemeint** hat.

Sie können sich des Verhaltens und der Aussagen anderer Menschen sicherer sein, wenn Sie...

- **nachfragen**, wie etwas gemeint ist und
- **rückmelden**, was Sie verstanden haben.

Ausdruck = Eindruck

3. Verhalten und Wahrnehmung

Wie wir gesehen haben, geben wir dem Ausdruck anderer Menschen Bedeutung, so dass daraus unser subjektiver, unser persönlicher Eindruck entsteht.

Wenn Sie jetzt Ihr Verhalten mit dem von anderen Kollegen im Kurs vergleichen, werden Sie vermutlich bemerken: verschiedene Menschen verhalten sich in der gleichen Situation oft unterschiedlich.

Sie können das auch an den folgenden Situationen sehen:

Einer der wichtigsten Gründe:

Eine bestimmte Situation, ein bestimmtes Verhalten bedeuten für verschiedene Menschen nicht unbedingt dasselbe.

Ihr Verhalten ist die Antwort auf das **Bild**, das Sie vom Verhalten des Trainees haben.

An folgender Aufstellung können Sie erkennen wie das gleiche Verhalten interpretiert werden kann, so dass es einmal positiv und das andere Mal negativ erscheint.

Charakteristische Stärken des Trainees

Wie der Ausbilder den Trainee sehen könnte

flexibel

sprunghaft

aufgeschlossen

haltlos

anpassungsfähig

rückgratlos

suchend, offen

unentschlossen

experimentierfreudig

ziellos

Führungsverhalten

*„Führungsstil ist die Art, wie ich mich verhalte,
wenn ich versuche, die Leistung anderer zu beeinflussen.“*

Der 1 Minuten-Manager

Gibt es das „richtige“ Führungsverhalten?

„Das richtige Verhalten“, ein Rezept, das immer stimmt, gibt es nicht - dazu sind Menschen und Situationen zu unterschiedlich. Wir wollen aber versuchen, einige Regeln für das Verhalten des Ausbilders zu formulieren: „Wenn sich der Ausbilder so verhält, wird der Trainee mit großer Wahrscheinlichkeit...“

Das Verhalten des Ausbilders beeinflusst außerordentlich sowohl die Stimmung als auch die Leistung seiner Trainees.

1. Die wichtigsten Dimensionen des Ausbilderverhaltens

Bevor wir uns mit den verschiedenen Führungsstilen befassen, wollen wir vier Dimensionen des Verhaltens näher erklären, die in Bezug auf die Führung von Mitarbeitern und Trainees besondere Bedeutung haben:

- Offenheit
- Optimismus
- Lenkung
- Wertschätzung

In einer Untersuchung von Fleshmann und Harris wurden 50 Meister einer Motorenfabrik durch ihre Mitarbeiter mit einem Fragebogen beurteilt und charakterisiert. Es zeigte sich, dass die Arbeiter ihre Meister vor allem nach zwei Gesichtspunkten charakterisierten:

- Ist der Meister rücksichtsvoll und achtet er den Arbeiter? Interessiert er sich für die Arbeitsprobleme und Sorgen seiner Arbeiter? Hat er eine gute Beziehung zu ihnen?

Damit beurteilten sie den Meister nach dem Ausmaß der **Wertschätzung**, das er den Arbeitern entgegenbrachte.

- Schränkt er seine Arbeiter durch viele Befehle und Anordnungen stark ein? Oder berücksichtigt er auch die Wünsche und Vorschläge der Arbeiter?

Damit beurteilten sie das Ausmaß der **Lenkung**, das er bei seinen Arbeitern anwendete.

In einer Untersuchung, die versuchte, die wichtigsten Lehrereigenschaften herauszufinden, wurden besonders die Bereiche **Wertschätzung**, **Offenheit** und **Optimismus** als grundlegende positive Eigenschaften dargestellt.

2. Der Führungsstil des Ausbilders

Wir haben bisher vier wichtige Verhaltensbereiche des Ausbilders besprochen: **Offenheit**, **Optimismus**, **Lenkung** und **Wertschätzung**.

Mit **Lenkung** und **Wertschätzung** wollen wir uns jetzt genauer beschäftigen, weil diese Begriffe uns in einer Diskussion helfen können, die Sie sicher gut kennen: Soll der Führungsstil des Ausbilders autoritär oder kooperativ sein? Und da Führungsstil bedeutet: Lenkung & Wertschätzung, heißt diese Frage übersetzt: Wie viel **Lenkung** und wie viel **Wertschätzung** durch den Ausbilder braucht ein Trainee?



Mein eigener Führungsstil: Wie bin ich?

3. Die bekanntesten Führungsstile

Die zwei bekanntesten Führungsstile sind:

- der autoritäre Führungsstil
- der kooperative oder demokratische Führungsstil

Ein Ausbilder mit einem kooperativen Führungsstil unterscheidet sich im Ausmaß an Lenkung und Wertschätzung gegenüber seinen Trainees von einem Ausbilder mit autoritärem Führungsstil.

Der kooperative Führungsstil

Ein Ausbilder mit kooperativem Führungsstil ist an folgenden Verhaltensweisen und Tätigkeiten erkennbar: Er...

- ... gibt einen Überblick über die Gesamttätigkeit und die Arbeitsziele.
- ... regt Gespräche und Diskussionen über das Arbeitsgeschehen an.
- ... legt Wert darauf, dass wichtige Entscheidungen soweit wie möglich gemeinsam mit den Trainees getroffen werden.
- ... trifft Entscheidungen und ist bereit, seine Entscheidungen zu begründen.
- ... ist bereit, Fehler zuzugeben und sie zu korrigieren.
- ... hat bei seinen Entscheidungen ein klares Konzept, bleibt gleichzeitig flexibel und von Fall zu Fall nachgiebig.
- ... regt seine Trainees zu selbständigem Arbeiten und zu selbständigen Entscheidungen an.
- ... ist zu persönlichen Gesprächen mit seinen Trainees über Ausbildungsprobleme und auch über andere Gebiete jenseits der speziellen Arbeit bereit.

In unserem Koordinatensystem ist der **kooperative Führungsstil** durch ein flexibles Ausmaß an Lenkung und durch Wertschätzung gekennzeichnet:

		Wertschätzung					
K e i n e				5			V i e l
				4			
L e n k u n g	1	2	3	4	5		L e n k u n g
			2				
			1				
		Geringschätzung					

Der autoritäre Führungsstil

Ein Ausbilder mit autoritärem Führungsstil ist an folgenden Verhaltensweisen und Tätigkeiten erkennbar: Er...

- gibt meist keinen Überblick über die Gesamttätigkeit und die Arbeitsziele; das zukünftige Tun ist den Trainees meist unbekannt.
- ist an Gesprächen und Diskussionen über die Ausbildung nicht interessiert.
- trifft alle Entscheidungen allein, ohne sie zu begründen.
- ist nicht bereit Fehler zuzugeben.
- ist bei seinen Entscheidungen oft unnachgiebig und stur, ohne dass ein klares Konzept dahinter erkennbar ist.
- bestimmt fast alle Arbeitsschritte der Trainees allein und unterbricht ihre Tätigkeit oft durch Befehle und Kritik.
- ist an persönlichen Gesprächen mit seinen Trainees über Arbeitsprobleme oder über Gebiete jenseits der speziellen Arbeit nicht interessiert und weicht ihnen aus.

In unserem Koordinatensystem ist der **autoritäre Führungsstil** durch viel Lenkung und Missachtung/Geringschätzung gekennzeichnet.

		Wertschätzung						
K e i n e			5				V i e l	
			4					
L e n k u n g	1	2	3	4	5		L e n k u n g	
			2					
		Geringschätzung						

Der Laissez-faire-Führungsstil

Manche meinen, ein kooperativer Führungsstil ist gleichbedeutend mit „sich nicht kümmern, was die Mitarbeiter tun“ oder „die Mitarbeiter tun lassen, was sie wollen“.

Diese Haltung ist charakteristisch für den Laissez-faire-Führungsstil, der oft mit dem kooperativen Führungsstil verwechselt wird.

Ein Ausbilder mit einem Laissez-faire-Führungsstil ist an folgenden Verhaltensweisen und Tätigkeiten erkennbar: Er...

- hat meist selbst keinen Überblick über die Gesamttätigkeit und die Arbeitsziele und spricht nur darüber, wenn er/sie danach gefragt wird.
- ist an der Ausbildung nicht besonders interessiert.
- drückt sich vor Entscheidungen.
- ist meist passiv und scheut sich davor, Fehler zu machen.
- ist bei seinen Entscheidungen oft nachgiebig, ohne dass ein klares Konzept dahinter erkennbar ist.
- kümmert sich selten darum, was seine Trainees arbeiten und entscheiden.
- ist zwar zu persönlichen Gesprächen mit Trainees bereit, ergreift aber selten die Initiative dazu; lässt sich dabei meist vom Zufall treiben.

In unserem Koordinatensystem ist der Laissez-faire-Führungsstil durch ein geringes Ausmaß an Lenkung (= keine Befehle, Anordnungen, aber auch keine Vorschläge und Anregungen) und gleichviel Missachtung/Geringschätzung und Achtung/Wertschätzung gekennzeichnet:

Keine Lenkung			5		Viel Lenkung	
			4			
	1	2	3	4		5
			2			
			1			

4. Führungsstile und ihre Folgen

Welche Auswirkungen die einzelnen Führungsstile nun haben, soll in diesem Kapitel gezeigt werden.

Die bereits erwähnte Untersuchung von Fleshmann und Harris zeigte:

Bei einem Meister, der seine Arbeiter mit Missachtung und Geringschätzung behandelte, beschwerten sich die Arbeiter häufiger und kündigten auch häufiger als bei einem Meister, der seine Arbeiter mit Achtung und Wertschätzung behandelte.

Arbeiter können ein gewisses Ausmaß an Lenkung nur ertragen (ohne sich zu beschweren oder zu kündigen), wenn ihr Meister sie gleichzeitig mit viel

Wertschätzung behandelt. Dagegen kündigten und beschwerten sich die Arbeiter sehr oft, wenn sie einen Meister hatten, der sie mit Geringschätzung behandelte und sie gleichzeitig stark durch viele Befehle lenkte.

Eine andere Untersuchung brachte folgendes Ergebnis:

Stenotypistinnen, die misshandelte, ungeduldige und reizbare Vorgesetzte hatten, erbrachten eine geringere Schreibleistung und klagten häufiger über starke Ermüdung als Schreiberinnen mit freundlichen, ruhigen und gedulden Vorgesetzten.

Diese Untersuchungsergebnisse können Sie leicht anhand eigener Erfahrungen überprüfen, wenn Sie an Ihre Ausbilder denken: wie verhielten sie sich Ihnen gegenüber? Waren Sie mit diesem Verhalten zufrieden? Wie wirkte sich das Verhalten Ihrer Ausbilder auf Ihre Arbeitsfreude aus? Wenn Sie Ihre Erfahrungen betrachten, kommen Sie sicher zu ähnlichen Ergebnissen wie die oben dargestellten betriebspsychologischen Untersuchungen.

5. Der situationsbezogene Führungsstil

*“Ungleiche Wesen gleich zu behandeln
ist nicht Gerechtigkeit, sondern Gleichmacherei.”
Kenneth Blanchard*

Sie können sich als Ausbilder sicher Situationen vorstellen, in denen es wichtig ist, dass Sie schnell reagieren und dem Trainee klare Anweisungen geben, wie er sich zu verhalten hat. Und zwar auch dann, wenn Sie sich eher dem kooperativen oder dem Laissez-faire Stil zuordnen würden.

Nun gibt es noch einen charakteristischen Führungsstil, der die Notwendigkeiten verschiedener Situationen ebenso mit einbezieht, wie die Unterschiedlichkeit der Menschen, mit denen ein Ausbilder es zu tun hat.

Der **situationsbezogene Führungsstil** bedeutet, dass der Ausbilder seinen Führungsstil auf die Person abstimmt, mit der er zusammenarbeitet, und auf die Situation.

Charakteristisch an diesem Führungsstil ist, dass sich vor allem die Dimension **Lenkung** verändert, während ein Ausmaß an Wertschätzung generell und annähernd gleichbleibend vorhanden sein sollte.

Folgende vier grundlegende Unterscheidungen werden für den **situationsbezogenen Führungsstil** nach den Autoren Blanchard/Zigarmi getroffen:

- **Lenken** entspricht auch autoritärem Führungsstil, aber mit mehr Wertschätzung
Der Ausbilder gibt präzise Anweisungen und beaufsichtigt gewissenhaft die Durchführung der Aufgabe. Der Ausbilder gibt sowohl das Ziel als auch die Art der Durchführung vor. Er löst Probleme und trifft Entscheidungen.
- **Anleiten** mischt Elemente des autoritären mit Elementen des kooperativen Führungsstils
Der Ausbilder lenkt und überwacht auch weiterhin gewissenhaft die Durchführung der Aufgabe, bespricht aber seine Entscheidungen mit den Trainees, bittet sie auch um Vorschläge und unterstützt ihre Fortschritte. Er versucht die Trainee dahin zu bringen, ihre Arbeit selbst zu bewerten, Initiative zu ergreifen und mitzudenken, Ideen zu entwickeln.
- **Unterstützen** entspricht auch kooperativem Führungsstil
Der Ausbilder fördert und unterstützt die Trainees bei der Durchführung der Aufgabe und teilt die Verantwortung für die zu fällenden Entscheidungen mit ihnen. Er hilft den Trainees, ihre eigenen Lösungen zu finden, indem er ihnen Fragen stellt, die sie auf neue Wege und auf eigene Lösungen bringen.
- **Delegieren**
Der Ausbilder überträgt den Trainees die Verantwortung für die zu fällenden Entscheidungen und die zu lösenden Probleme in ihrem Aufgabenbereich.

Welcher Stil wann? (nach dem 1-Minuten-Manager, Führungsstile)

Lenken ist der richtige Stil, wenn eine Entscheidung blitzschnell getroffen werden muss und viel auf dem Spiel steht. Darüber hinaus ist dieser Stil das Richtige für Menschen, denen Kompetenz fehlt, die aber begeistert und engagiert sind. Der Trainee, der mit einer bestimmten Arbeit oder Tätigkeit noch keine Erfahrung hat, aber voller Anfangsbegeisterung steckt, sollte gelenkt werden. Allerdings mit einem hohen Ausmaß an Wertschätzung und Anerkennung seiner Leistungen. Dieser Stil ist für den unerfahrenen Trainee geeignet.

Anleiten ist das Richtige für Menschen, die zwar einige Kompetenz haben, aber zu wenig engagiert sind. Sie brauchen Lenkung, weil sie noch immer relativ unerfahren sind, brauchen außerdem Unterstützung und Lob, um ihr Selbstvertrauen aufzubauen, und sie müssen an Entscheidungen beteiligt werden, um ihr Engagement wiederherzustellen. Dieser Stil unterstützt die Aneignung bestimmter Qualifikationen, indem er Orientierungshilfen anbietet, Fortschritte lobt und den Trainee in das Geschehen mit einbezieht. Dieser Stil ist für "Fortgeschrittene" geeignet.

Unterstützen ist das Richtige für Menschen, die kompetent sind, denen es jedoch an Selbstvertrauen oder an Motivation fehlt. Sie brauchen dank ihrer Fertigkeiten nicht viel Lenkung, wohl aber Unterstützung, um ihrem Selbstvertrauen und ihrer

Motivation aufzuhelfen. Dieser Stil ist für erfahrene Trainees geeignet, denen noch das nötige Selbstvertrauen fehlt. Für diese ist Anerkennung und Bestätigung besonders wichtig.

Delegieren ist für Menschen richtig, die sowohl kompetent als auch engagiert sind. Sie sind fähig und willens, Tätigkeiten oder Projekte selbständig und ohne viel Überwachung oder Unterstützung zu bearbeiten. Idealerweise sollten Trainees vor ihrem Abschluss in einigen Bereichen dort angekommen sein.

Motivation



Wie man einen Trainee am besten demotiviert:

- Nehmen Sie seine guten Leistungen als selbstverständlich hin und kritisieren Sie jeden Fehler.
- Lassen Sie ihn viele Regeln befolgen, die mit der Arbeit an sich gar nichts zu tun haben. Setzen Sie das Befolgen dieser Regeln eisern durch. Falls er doch den Mut zusammen nimmt und nach dem Sinn dieser Regeln fragt, dann erklären Sie ihm, dass er das sowieso nicht versteht.
- Seien Sie herablassend und sarkastisch, besonders in der Öffentlichkeit.
- Entwickeln Sie kreative Möglichkeiten, wie Sie den Trainee wie eine volle Kraft arbeiten lassen können, ohne dass Sie sich zu viel Zeit mit dem Erklären und Besprechen seiner Leistungen nehmen müssen.
- Schreiben Sie die Erfolge Ihrer guten Ausbildungsarbeit zu und machen Sie Ihren Trainee für die Misserfolge verantwortlich, am besten, indem Sie ihn für zu dumm erklären.
- Tolerieren Sie keinen Fehler und suchen Sie stets die Schuldigen. Das wird sicherlich ein Klima der Beschuldigungen und des Misstrauens erzeugen und verursachen, dass die Leute ihre Spuren verwischen.

Wieso beginnt ein Kapitel über Motivation mit einigen Vorschlägen zur Demotivation? Obwohl sie scherzhaft klingen, ist der Hintergrund ernst. Reinhard Sprenger hat in seinem Buch "Mythos Motivation" dargestellt,

dass jeder Mensch eine grundlegende Leistungsbereitschaft hat, die man eigentlich nur behindern kann.

Deshalb beschäftigt sich dieses Kapitel damit,

1. was Motivation eigentlich alles ist,
2. was Beweggründe menschlichen Verhaltens sind und
3. wie der Ausbilder Verhaltensbereitschaft erzeugen, erhalten und steigern kann.

1. Was ist Motivation?

Grundsätzlich kann man folgendes unterscheiden:

- Einerseits meint man, wenn man von Motivation spricht, **die Beweggründe menschlichen Verhaltens**. Wenn Sie die Frage für sich beantworten, warum Sie diesen Lehrgang zur Traineeausbildung besuchen, so entdecken Sie Ihre eigene Motivation, dies zu tun: Was bringt mich dazu, mich so und nicht anders zu verhalten? Motivation ist ein Zustand und eine Energie, die
 - ◇ uns dazu bringt zu handeln und aktiv zu sein,
 - ◇ unseren Handlungen ein Ziel, eine Richtung gibt,
 - ◇ bestimmt, wie viel Zeit und Bedeutung wir den einzelnen Handlungen geben.
- Andererseits versteht man unter Motivation auch das **Erzeugen, Erhalten und Steigern der Verhaltensbereitschaft** durch den Vorgesetzten bzw. durch Anreize. Bildlich gesprochen würde sich ein Esel bewegen, wenn man ihm eine Karotte vor die Nase hält oder ihm einen Tritt in den Allerwertesten gibt. Auch das nennt man Motivation. "Wie schaffe ich es, dass der Trainee etwas tut, was er aus sich heraus vielleicht gar nicht tun will?"

An sich sind Menschen grundsätzlich motiviert. Jeder von uns verfügt über kreative Energie, die nach Entfaltung drängt. Menschen verfügen über die Fähigkeit und die grundsätzliche Bereitschaft zu arbeiten.

Aus diesem Grund sollte das erste Ziel eines Ausbilders sein, seine Trainees nicht zu demotivieren.

Andererseits bringt jeder Trainee aus seiner Familie und aus der Schule schon Verhaltensweisen mit, bei denen sich der Ausbilder sehr wohl überlegen muss, wie er seinen Trainee dazu bringt, besser andere Verhaltensweisen an den Tag zu legen.

Nehmen wir als ein Beispiel das oft in der Schule praktizierte Prinzip des minimalsten Aufwands: Wie wenig muss ich lernen, damit ich gerade noch ein Genügend bekomme? In seiner Berufsausbildung hingegen sollte der Trainee seinen Ehrgeiz darauf richten, möglichst viel zu lernen und möglichst viel zu können, weil genau darin der Erfolg seines zukünftigen Berufes liegt. Es wird also für den Ausbilder auch wichtig sein zu wissen, wie er die Motivation seiner Trainees zu lernen beeinflussen kann. Denn ...

Motivation ist die Voraussetzung jedes Handelns, auch des Lernens beim Trainee. Ohne Motivation geht nichts: Keine Motivation - kein Lernen.

2. Die Beweggründe menschlichen Verhaltens

Die Maslow'sche Bedürfnispyramide

Die einflussreichsten Motivationen sind unsere Bedürfnisse. Das können Sie am einfachsten an den körperlichen Bedürfnissen erkennen: wenn Sie längere Zeit nichts essen, entsteht das Bedürfnis nach Nahrung: "Hunger". Wenn der Hunger länger andauert, würden Sie wahrscheinlich fast alles tun, um zu etwas Essbarem zu kommen. Die menschlichen Bedürfnisse gehen selbstverständlich weit über Essen und Trinken hinaus. Der Amerikaner Maslow meint, dass 5 Bedürfnisgruppen wesentlich an Antrieb und Steuerung menschlichen Verhaltens beteiligt sind. Diese 5 Bedürfnisgruppen sind in der sogenannten **Bedürfnispyramide** dargestellt.

1. Körperliche Bedürfnisse

Hier sind Bedürfnisse gemeint, die für die Daseinserhaltung des menschlichen Organismus sorgen. Dazu gehören das Bedürfnis nach Essen, Trinken, Wärme, Schlaf, Sexualität, ...

2. Sicherheitsbedürfnisse

Die Sicherheitsbedürfnisse zeigen sich im Wunsch nach Stabilität, Geborgenheit, Schutz, Vertrautheit oder Ordnung und treten besonders in Notsituationen wie Krieg, Krankheit, Verletzung, etc. in den Vordergrund oder auch in neuartigen und fremden Situationen.

3. Bedürfnis nach Liebe und Zugehörigkeit

Beispiele dieser Kategorie sind der Wunsch nach Kontakt zu Eltern, Freunden, Partnern, etc. Die Mächtigkeit dieser Bedürfnisse zeigt sich oft erst, wenn sie nicht befriedigt werden. Deshalb werden Einsamkeit, Zurückweisung und Kontakt-Schwierigkeiten besonders stark empfunden.

4. Bedürfnis nach Achtung und Anerkennung

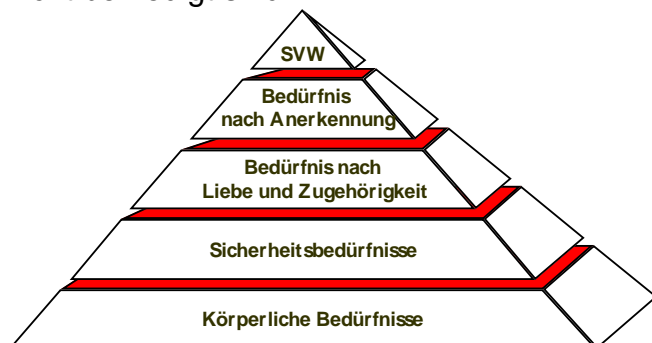
Dieses Bedürfnis zeigt sich in zweierlei Weise. Einerseits im Bedürfnis nach Leistung, Stärke, Kompetenz, Vertrauen, etc. Andererseits im Wunsch nach einem guten Ruf, Prestige, Status, Berühmtheit. Gerade für den Trainee zeigt sich hier das Streben nach Anerkennung als vollwertige Person. Werden diese Motive befriedigt, entsteht beim Trainee ein Gefühl der Stärke, der Fähigkeit und des Selbstvertrauens. Die Unterdrückung dieser Bedürfnisse führt zu Gefühlen der Minderwertigkeit. Dauerhafte Selbstachtung kann aber nur durch wirkliche Kompetenz erreicht werden und nicht durch den Beifall und die Bewunderung anderer.

5. Bedürfnis nach Selbstverwirklichung

Alles zu werden, was zu werden man fähig ist. Dazu gehört das Bedürfnis nach Freiheit, Aktivität, sich ausdrücken können, sich entwickeln können, seine Umwelt gestalten können. Letztlich gehört auch die Ausbildung, der Wunsch des Trainees, zu lernen in diese Kategorie.

Pyramiden brauchen Fundamente.

Im Allgemeinen kommen die in der Pyramide übergeordneten Bedürfnisse nicht zur Geltung, solange die tiefer liegenden Bedürfnisse, das Fundament der Pyramide, nicht befriedigt sind.



Beispiele:

Hungernde nehmen große Gefahren auf sich, um zu Essen zu gelangen. Sie essen auch Speisen, die sie unter normalen Umständen nicht anrühren würden. Das Bedürfnis nach Sicherheit ist durch die körperlichen Bedürfnisse sozusagen außer Kraft gesetzt.

Der "unglücklich Verliebte" nimmt oft Demütigungen auf sich, um den geliebten Menschen nicht zu verlieren. Da in dieser Situation das Zugehörigkeits- und Liebesbedürfnis bedroht ist, spielt das Bedürfnis nach Anerkennung kaum eine Rolle.

Das **Bedürfnis nach Selbstverwirklichung** ist das einzige Bedürfnis in Maslows Bedürfnispyramide, das von sich aus immer stärker wird anstatt abzuflachen. Auf dieser Ebene freuen sich die Menschen an einer erfüllenden Tätigkeit an sich und arbeiten nicht nur, um sich z.B. ihren Urlaub und ihre Freizeit leisten zu können, die sie dann als "eigentliches" Leben empfinden. Aus dem Bedürfnis nach Selbstverwirklichung heraus versucht der Mensch, sich und seine Umwelt zu vervollkommen.

Eine dauerhafte Lernmotivation, ein "Erlernen wollen des Berufes" entspricht dem Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. Es ist vielleicht schwierig für einen Ausbilder, das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung in einem Trainee zu wecken, aber es ist nicht unmöglich, ihm die Liebe zu seinem zukünftigen Beruf zu vermitteln und ihm die Achtung und Würde vorzuleben, diesen Beruf auszuüben.

Ein beginnendes Bedürfnis nach Selbstverwirklichung setzt jedoch voraus, dass alle anderen Bedürfnisse weitgehend befriedigt sind. Natürlich kann nicht davon die Rede sein, dass alle Bedürfnisse immer vollkommen befriedigt sein müssen. Auch ein körperlich und seelisch ausgeglichener Mensch hat Hunger und Durst, verspürt Angst, fühlt sich verkannt und ungerecht behandelt, jedoch nur vorübergehend. Er hat genügend Reserven, um diese Defizite zeitweise zu ertragen.

Die Vielfalt persönlicher Motive

So sehr sich die Grundmotivation verschiedener Menschen gleicht (Maslowsche Bedürfnispyramide), so unterschiedlich ist doch die Ausprägung der persönlichen Motive, die in einem Menschen gerade aktuell sind.

Motivationen sind von Mensch zu Mensch unterschiedlich ausgeprägt.

Beispiele für Motive, die für das Arbeitsverhalten ausschlaggebend sind:

- ◇ Bedürfnis nach Geld
- ◇ Sicherheitsbedürfnisse
- ◇ Kontaktbedürfnisse
- ◇ Bedürfnis nach Tätigkeit
- ◇ Machtbedürfnis
- ◇ Bedürfnis nach Sinngabung
- ◇ Beitrag für andere leisten wollen
- ◇ Selbstsicherheit und Selbstachtung
- ◇ Arbeit als soziale Norm
- ◇ Möglichkeit, persönliche Ziele zu erreichen

Die für den Trainee im Moment wichtigen Motivationen können Sie z.B. erkennen,

- wenn der Trainee etwas nicht oder unwillig tut. In dieser Situation wird häufig etwas fehlen, was für den Trainee besonders wichtig ist oder diesem entgegensteht (z.B. Anerkennung, Erfolg, Selbständigkeit, ...).
- wenn der Trainee etwas besonders gern tut. In dieser Situation wird in der Regel eine für den Trainee wichtige Motivation angesprochen.
- wenn der Trainee wichtige Entscheidungen trifft. Meistens zeigen sich da die Beweggründe, warum er so und nicht anders entschieden hat. Da es allerdings oft schwierig ist, die inneren Beweggründe ohne Vorurteile von außen zu erkennen, ist es günstig, von Zeit zu Zeit ein Gespräch mit dem Trainee darüber zu führen, warum er sich in bestimmten Situationen z.B. besonders wohl oder unwohl fühlt.

Das hilft Ihnen als Ausbilder, weil....

- Sie dem Trainee gezielt in Aussicht stellen können, was er mit seinen Leistungen erreichen wird können und
- Sie dabei sicher sein können, dass er genau das wird erreichen wollen;

und auch dem Trainee selbst, weil ...

- er sich dadurch besser kennenlernt und
- lernt, Schwierigkeiten zu überwinden,
- sich durchzusetzen,
- auch Unangenehmes auf sich zu nehmen,
- seine Stärken erkennt und
- diese ausbauen kann.

Unter der Voraussetzung einer guten und vertrauensvollen Ausbilder-Trainees-Beziehung kann der Ausbilder mit diesem Gespräch erreichen, dass

- der Trainee sich in ihrer schwierigen Situation unterstützt fühlt,
- sie eine Aufgabe in ihrem Lehrumfeld hat, auf die sie sich wieder mit Aufmerksamkeit konzentrieren kann (Saucen abschmecken...),
- die ihr an sich wirklich Spaß macht und die ihr hilft,
- in ihrer Arbeits- und Lernwelt wieder Sicherheit und Stabilität zu finden.

3. Erzeugen, Erhalten und Steigern der Verhaltensbereitschaft

In diesem Kapitel geht es darum, was konkret der Ausbilder dazu beitragen kann, dass er die Motivation und Lernbereitschaft seiner Trainees gewährleistet.

Wir alle suchen Herausforderung in unserem Leben.

Psychologen haben in einer Untersuchung festgestellt, dass schon Babys lächeln, wenn sie es fertig bringen, einen an einem Faden hängenden Gegenstand in

Bewegung zu setzen. Hingegen lächeln sie nicht, wenn die Bewegung nicht von ihnen selbst ausgelöst wurde. Nach dem Psychologen Seligman geschieht dies, weil die Fähigkeit, Situationen zu bewältigen Freude und Lust am Funktionieren hervorruft. Auch im Beruf ist das so: Verkäufer z.B. freuen sich besonders über einen Auftrag, um den sie haben kämpfen müssen.

Was kann also der Ausbilder tun?

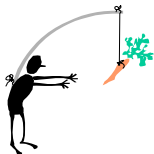
◆ Klare Forderungen stellen

Der Ausbilder hat das Recht, klare Forderungen zu stellen, Vereinbarungen zu treffen und diese zu kontrollieren. Er hat ebenfalls das Recht, auf Einhaltung von Vereinbarungen zu bestehen sowie Leistung auf der Grundlage definierter Ziele zu verlangen. Er hat das Recht (und die Pflicht!), bei Nichteinhaltung von Absprachen offen zu konfrontieren und zu kritisieren (offen heißt klar und gerade, keineswegs unfair oder schroff). Er kann überdies mit dem Trainee Leistungen vereinbaren, die dieser eigentlich aus sich heraus und freiwillig nicht erbringen will.

Wenn ein Mitarbeiter oder Trainee klare Forderungen gestellt bekommt, kann er, wenn er sie erfüllt hat, das Gefühl haben, etwas geleistet zu haben.

Wichtig in diesem Punkt ist die Art und Weise, in der der Ausbilder klare Forderungen an den Trainee stellt. Er sollte seine Forderungen offen darlegen, mit Selbstverständlichkeit, aber ohne Befehlston oder Willkürverhalten. Er sollte auch nicht versuchen, dem Trainee vorzugaukeln, dass dieser selbst es "in Wirklichkeit" ohnedies will. Er sollte in der Lage sein (muss es aber nicht) seine Forderungen zu begründen, und der Grund sollte dann wahrheitsgemäß und für den Trainee nachvollziehbar sein.

◆ Zielvereinbarungen



Führungskräfte in Betrieben werden darin ausgebildet, ihren Mitarbeitern nicht einfach Ziele vorzusetzen, sondern diese mit den Mitarbeitern partnerschaftlich zu verhandeln, wenn sie nicht vom "Vorgesetzten" zum schlichten "Vorsetzer" werden wollen, der vielleicht zwar angepasste Mitarbeiter hat, aber nicht den Grad der Eigenständigkeit und Verantwortung bei ihnen findet, den er sich von ihnen erwarten würde.

Ebenso sollte ein guter Ausbilder in der Lage sein, mit seinem Trainee gemeinsam Vereinbarungen zu treffen, die folgendes ausdrücken:

- in Bezug auf den Beruf kann der Trainee viel vom Ausbilder lernen, aber
- er ist ein vollwertiger Mensch mit kreativen Ideen und eigenen Gedanken, die voll respektiert werden.

Diesen Vereinbarungen wollen wir uns noch näher widmen:

Selbstbestimmung und Fremdbestimmung

Aktivität macht Spaß - Verhinderung von Aktivität macht unzufrieden. Oder genauer: setze ich selbst die Ziele meiner Aktivität, wird sie mich befriedigen. Werden sie von anderen gesetzt, macht mich die Aktivität eher unzufrieden - sie kostet mich Überwindung. Mit anderen Worten: Sind Ziele, Ergebnisse, Formen einer Aktivität **selbstbestimmt**, ist diese Aktivität befriedigend und macht Spaß. Sind sie **fremdbestimmt**, ist die Aktivität eher unbefriedigend und wird nur dann durchgeführt, wenn mit ihr andere selbstbestimmte Ziele erreicht werden können.

“Aber ich kann doch den Trainee nicht die Ausbildung selbst bestimmen lassen!”

Natürlich nicht. Das würde auch mehr verunsichern als motivieren. Aber immer wieder einzelne Elemente mit ihm zu verhandeln, fördert seine Eigenverantwortung, erhält und fördert seine Motivation und führt dazu, dass er sich realistisch mit seinen Möglichkeiten, seinen Stärken und Schwächen auseinandersetzt.

Konflikte

Zuerst einmal die Frage: Wie würden Sie sich als Ausbilder in Anbetracht dieses Konflikts fühlen?

Wenn man Menschen in Konfliktsituationen erlebt, sieht man sehr oft zwei ganz unterschiedliche und einseitige Haltungen: Die Menschen sind entweder sehr konfliktscheu oder betont streitlustig.

Beide Haltungen sind problematisch, wenn man sich in seinem Beruf, wie in unserem Fall aus Gründen der Position im Betrieb, mit Differenzen, Konflikten und Spannungen konstruktiv auseinandersetzen muss.

Sie können nämlich Konflikten nicht ausweichen und sie auch nicht unterdrücken.

Konflikte gehören zu unserem Leben dazu. Sie resultieren daraus, dass verschiedene Menschen mit ihren unterschiedlichen Einstellungen und Charakteren, Interessen und Zielen aufeinandertreffen und, wie in unserem Fall, zusammen arbeiten sollen.



Deshalb werden wir uns in diesem Kapitel damit befassen,

1. was Konflikte eigentlich sind,
2. welche Möglichkeiten es gibt, Konflikte zu lösen,
3. was zu tun ist, wenn der Trainee sein Verhalten ändern soll und
4. warum Strafen kein Thema sein sollten.

1. Was sind Konflikte?

Konflikte sind Prozesse, die dann beginnen, wenn sich eine Person durch ein andere angegriffen fühlt.

Konflikte umfassen sowohl sachliche Meinungsverschiedenheiten als auch zwischenmenschliche Spannungen.

Ein zwischenmenschlicher Konflikt besteht,

- wenn zwei oder mehrere Personen in einer Situation unvereinbare Interessen, Ansichten, Absichten oder Werte haben,
- wenn diese Personen versuchen, ihre Interessen, Ansichten, Absichten oder Werte in Handlungen umzusetzen,
- und dabei eine oder mehrere Personen in dieser Situation Gefühle der Spannung oder Beeinträchtigung empfinden (z.B. Ärger, Feindseligkeit, Enttäuschung).

Vereinfacht gesagt: Tut jemand etwas, was für den oder die anderen störend, unangenehm, ärgerlich ist und umgekehrt, dann haben die Beteiligten miteinander einen Konflikt.

Konflikte zwischen Ausbilder und Trainee sind in der Regel Verhaltensprobleme, d.h. sie entstehen aus einem bestimmten Verhalten von Ausbilder und/oder Trainee und drücken sich im Verhalten aus: in Unzufriedenheit, Nervosität, Aggressivität.

Auswirkungen von Konflikten

Konflikte zwischen Ausbilder und Trainee haben Auswirkungen: auf den Ablauf der Ausbildung, auf die menschlichen Beziehungen im Betrieb, auf die Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen aller Beteiligten.

ungünstige Auswirkungen

günstige Auswirkungen

Konflikte können die Organisation und den Ablauf der Ausbildung stören.	Konflikte können auf Mängel der Ausbildung hinweisen und gleichzeitig Basis von Veränderungen sein.
Konflikte können bestehende Beziehungen in Frage stellen.	Konflikte können zur Klärung von Erwartungen und Beziehungen führen.
Konflikte können allen Beteiligten eine starke seelische Belastung bringen.	Konflikte können zum Abbau von Spannungen und Belastungen führen.

Eine Lösung des Konfliktes bringt meist günstige Auswirkungen. Ungünstige Auswirkungen hat ein Konflikt meistens dann, wenn er über längere Zeit aufrechterhalten wird.

Ein paar beobachtbare Phänomene sollen demonstrieren, wie sich ein nicht gelöster Konflikt zwischen einem Ausbilder und einem Trainee mit der Zeit verschärfen kann.

- Sowohl Ausbilder als auch Trainee beginnen, die andere Person zunehmend in einem negativen Licht zu sehen. Ärgerliche und störende Eigenschaften fallen immer mehr auf, während gute Eigenschaften übersehen oder als nicht wesentlich wahrgenommen werden.
- Ereignisse werden anders wahrgenommen als sie tatsächlich passieren. Sie werden jetzt passend zu der Meinung über die andere Person erlebt und interpretiert.
- Es wird nur noch das gesehen, was der eigenen Meinung entspricht. Bestehende Vorurteile scheinen permanent bestätigt zu werden und verfestigen sich.
- Zu Beginn nimmt zwar die Empfindlichkeit und Unsicherheit zu, aber allmählich legen sich Ausbilder und Trainee einen Panzer zu, so dass sie für den anderen immer weniger Mitgefühl empfinden.
- Es geht den Beteiligten zunehmend darum, sich durchzusetzen, später dann überhaupt nur mehr darum, dem anderen eines auszuwischen.

Ist der Konflikt einmal so weit gediehen, ist es nur mehr sehr schwer, ihn aufzulösen und eine arbeitsfähige Ausbilder-Trainee Beziehung fortzusetzen.

Wie kann so etwas passieren?

Nun, zuerst wurde vielleicht eine sachliche Meinungsverschiedenheit ausgetragen. Wenn es dabei zu keiner gemeinsamen Basis gekommen ist, werden die Beziehungen zwischen Ausbilder und Trainee beeinträchtigt, weil sie sich über die vermeintliche Sturheit des anderen ärgern.



Durch die Differenzen, die jetzt auf der persönlichen Ebene entstanden sind, sind beide weniger bereit, sich sachlich zu verständigen und zu einer für beide akzeptablen Lösung zu kommen. Etc. etc.

Es kann also von Bedeutung sein, so schnell wie möglich auf einen Konflikt konstruktiv zu reagieren.

Konfliktursachen

Konflikte sind keine Fehler. Zum Fehler werden sie erst, wie wir gesehen haben, wenn man nicht versucht, sie wenigstens teilweise zu lösen. Dazu muss man sich auf die Suche nach den Konfliktursachen machen. Das können beispielsweise sein:

1. Ursachen, die in den Personen liegen:

unterschiedliche Erwartungen, unterschiedliche Erziehung, unterschiedliche Art mit Menschen oder Dingen umzugehen, Einseitigkeit, ...

Beim Trainee:

mangelnde Berufsbegabung, besondere körperliche oder geistige Eigenschaften, Schwierigkeiten, die sich aus der Entwicklung ergeben,....

Beim Ausbilder:

unzureichende Fachkenntnisse, fehlendes Interesse am Trainee, mangelnde pädagogische Fähigkeiten, ...

2. Ursachen, die in der Organisation des Betriebes liegen:

hoher Leistungsdruck, unzureichende Ausbildungsmöglichkeiten, starrer Arbeitsplan, ...

3. Ursachen, die in einer gestörten zwischenmenschlichen Beziehung liegen:

Misstrauen, Vorurteile, abwertende Umgangsformen, Ablehnung, Trainee wird durch Ausbilder stark eingeschränkt und dirigiert,

Auch wenn man die Ursachen eines Konfliktes kennt, ist es nicht immer möglich, ihn zu lösen, denn nicht alle Konfliktursachen können sofort behoben werden und das Wissen um die Konfliktursachen bringt nicht automatisch die Lösung des Konflikts.

2. Möglichkeiten, Konflikte zu lösen

Persönliche Konfliktfähigkeit

Eine wesentliche Voraussetzung, um Konflikte lösen zu können, ist die persönliche Konfliktfähigkeit. Wie schon in der Einleitung erwähnt, gibt es zwei extreme Grundhaltungen gegenüber Konflikten, die deutlich von der persönlichen Konfliktfähigkeit abzugrenzen sind:

◆ Konfliktscheu

Fluchttendenz: Diese Person räumt das Feld; sie wertet sich selbst ab; sie ordnet eigene Interessen denen der anderen unter; sie ist ängstlich.

◆ Streitlust

Aggressionstendenz: Diese Person walzt andere nieder; verletzt und beleidigt andere; ist egozentrisch, verfolgt nur Eigeninteressen; ist draufgängerisch, überheblich.

Im Gegensatz dazu bedeutet **Konfliktfähigkeit** die grundsätzliche Einsicht, dass die verschiedenen an einem Konflikt beteiligten Personen die gleiche Existenzberechtigung und damit das Recht auf ihre eigene Meinung und ihre eigenen Bedürfnisse haben.

Es bedeutet, dass auch der Trainee das Recht hat, dass man versucht, seine Position in einem Konflikt zu verstehen und ihn in einem Konfliktgespräch für voll nimmt.

Konfliktfähigkeit ist deshalb die Fähigkeit,

- eine Situation aus mehreren Blickwinkeln sehen zu können,
- sich in einen anderen Menschen hineinversetzen zu können
- und in Form von Gesprächen Lösungen verhandeln zu können.

Beim Wahrnehmen erster Anzeichen

Hier können Sie anwenden, was Sie schon über die Bedeutung der Offenheit im Verhalten des Ausbilders wissen: um die Konfliktursachen aufzudecken, ist ein offenes Gespräch mit dem Trainee notwendig. Versuchen Sie, ein offenes Gespräch mit dem Trainee zu fördern. Wenn Sie erfahren, wie der Trainee die Situation sieht, erfahren Sie auch viel über die Konfliktursachen. Und oft ist ein Gespräch der beste Weg zur Lösung des Konflikts.

Lösungswege

Wenn der Konflikt etwas mit Verhalten und Beziehung von Ausbilder und Trainee zu tun hat, gibt es meist zwei Wege, ihn zu lösen:

- wenn das Verhalten des Ausbilders die Konfliktursache ist: der Trainee ändert seine Einstellung zum Ausbilder oder der Ausbilder ändert sein Verhalten.
- wenn das Verhalten des Trainees die Konfliktursache ist: der Ausbilder ändert seine Einstellung zum Trainee oder der Trainee ändert sein Verhalten.

Beispiel:

Der Trainee kaut den ganzen Tag Kaugummi. Das stört den Ausbilder.

Lösungsweg 1:

Ausbilder ändert Einstellung.

Trainee erklärt das mit seiner Nervosität. Der Ausbilder kann das akzeptieren.

Lösungsweg 2:

Trainee ändert Verhalten.

Ausbilder erklärt seine Einstellung. Trainee verzichtet auf Kaugummi.

In der Regel wird ein Konflikt sowohl eine Verhaltensänderung als auch eine Einstellungsänderung notwendig machen, damit er gelöst werden kann.

Was tun, wenn ich die Konfliktursache bin und mein Verhalten ändern soll?

Wenn Sie direkt am Konflikt beteiligt sind, können Sie selbst eine Ursache des Konflikts sein. Daher ist es notwendig, dass Sie sich auch mit Ihrer eigenen Person und mit Ihrem eigenen Verhalten auseinandersetzen:



Was ärgert mich eigentlich daran so?

Was habe ich beigetragen, dass es zu diesem Konflikt gekommen ist?

Was kann ich tun, um es dem Trainee leichter zu machen?

Verhalten Sie sich so, wie Sie es vom Trainee fordern und fordern Sie nichts, was Ihnen selbst nicht gelingt. Manche Ausbilder meinen, aufgrund ihres Alters oder ihrer Erfahrung könnten sie sich die Übertretung von Regeln erlauben, die sie beim Trainee streng verurteilen (z.B. Ausbilder kommt oft zu spät, fordert vom Trainee Pünktlichkeit; Ausbilder ist unhöflich, fordert vom Trainee Höflichkeit). Der Ausbilder wird dadurch unglaublich und es wird für den Trainee schwer, den Sinn der Regeln einzusehen.



Holen Sie sich Feedback über Ihr Verhalten!

Achten Sie auf die Informationen, die Ihnen die Trainees unaufgefordert über Ihr Verhalten und Ihre Vorgangsweise geben: Beobachten Sie, ob Ihre Trainees eher gelangweilt oder interessiert arbeiten. Hören Sie zu, wenn die Trainees über Ihre Arbeit und die Ausbildung sprechen.

Bitte Sie die Trainees um ihre Eindrücke von Ihrem Verhalten, indem Sie einfache Fragebögen verwenden, in denen die Trainees anonym Ihre Meinung abgeben.

Beispiel für einen Fragebogen:

1. Mit der Art, wie sich der Ausbilder mir gegenüber verhält, bin ich

sehr zufrieden eher zufrieden eher unzufrieden sehr unzufrieden

2. Wenn mir der Ausbilder etwas erklärt, spricht er

sehr verständlich und einfach eher verständlich und einfach eher unverständlich und kompliziert sehr unverständlich und kompliziert

3. Was könnte der Ausbilder besser machen? Worauf sollte er in der Traineeausbildung mehr achten?

.....
.....

Wenn Sie die Informationen, die Sie so erhalten, auswerten und auch gemeinsam mit den Trainees besprechen (keine Rechtfertigungen!), gewinnen Sie wertvolle Aufschlüsse über Ihr Verhalten und über Änderungsmöglichkeiten.

Warum ist es wichtig, für Feedback immer offen zu sein?

“Es ist unmöglich, einen Mann, dem durch seine Art zu verfahren, viel geglückt ist, zu überzeugen, er könne gut daran tun, anders zu verfahren. Daher kommt es, dass das Glück eines Mannes wechselt; denn die Zeiten wechseln, er aber wechselt nicht sein Verhalten.”

Machiavelli

Um - in unserem Fall - mit den wechselnden Trainees im Laufe der Zeiten gut zurechtzukommen, muss man manchmal die eigenen pädagogischen Fähigkeiten bis zu einem gewissen Grad an den jeweiligen Trainee anpassen. Sonst kann es Ihnen wie in dem Zitat ergehen, dass plötzlich bei einem nichts davon wirkt, was bei allen anderen gut funktioniert hat.

3. Was ist zu tun, wenn der Trainee sein Verhalten ändern soll?



Wenn Sie direkt am Konflikt beteiligt sind und sich ärgern oder andere negative Gefühle empfinden, teilen Sie diese dem Trainee mit, ohne ihn zu verletzen oder herabzusetzen. Dadurch erfährt der Trainee, was er bei Ihnen auslöst und es ist für ihn leichter, sein Verhalten zu ändern.

Bsp.: Nicht: “Ich möchte nur wissen, wo du deinen Kopf hast, dauernd vergisst du, die Maschine abzustellen. Glaubst du, ich bin dein Kindermädchen, das dir immer nachrennt?”

Sondern: “Mich ärgert es, wenn du vergisst, die Maschine abzustellen. Ich möchte nicht dauernd hinter dir stehen und aufpassen.”

◆ Bei Fehlverhalten und Übertretungen des Trainees versuchen Sie zuerst seine Situation zu verstehen, bevor Sie ihn mit dem richtigen Verhalten konfrontieren. Es fällt dem Trainee dadurch leichter, sein Verhalten zu verändern.

Bsp.: “Ich kann mir vorstellen, dass man am Anfang in der Eile leicht vergisst, die Maschine abzustellen, aber man muss sie immer abstellen, wenn man nicht daran arbeitet.”

◆ Bei häufigem Fehlverhalten des Trainees vermeiden Sie Drohungen, sondern informieren Sie den Trainee über die Konsequenzen, die sein Verhalten haben kann.

*Bsp.: “Die laufende Maschine kann leicht jemanden verletzen, wenn niemand dabeisteht.
Oder: “Wenn du weiterhin so oft zu spät kommst, muss ich den Chef informieren.”*

Überlegen Sie sich Maßnahmen, die es dem Trainee erleichtern, das richtige Verhalten zu verwirklichen.

Bsp.: Ein deutlich sichtbares Schild montieren mit der Aufschrift “Bitte beim Verlassen des Raumes Maschine abstellen.”

Feedback geben

Bei Erfolgen:

Geben Sie dem Trainee ein differenziertes Lob. Darunter versteht man ein Lob, bei dem dem Trainee gesagt wird, was an seiner Leistung gut war. Dies hat den Vorteil,

dass das Lob nicht nur glaubwürdig ist, sondern dem Trainee auch Informationen darüber gibt, was er gut gemacht hat. Das bedeutet, dass er erwünschte Verhaltensweisen in Zukunft wieder und öfter zeigen wird.

Bei Fehlverhalten:

Zeigen oder sagen Sie dem Trainee ohne Tadel den Fehler und erarbeiten Sie mit ihm, wie man ihn ausbessern oder vermeiden kann. Der Tonfall sollte freundlich und interessiert sein.

Wenn möglich lassen Sie den Trainee den Fehler sofort ausbessern und loben Sie ihn, sobald die Korrektur ausgeführt ist. Hier genügt eine einfache Anerkennung.

Es ist wichtig, dass der Trainee erkennt, dass Fehler und Fehlverhaltensweisen keine Katastrophe sind, sondern dass man sie ausbessern kann. Fehler sollen dazu benützt werden, um aus ihnen zu lernen.

Achten Sie auf die Einhaltung folgender Feedbackregeln:

- Beziehen Sie sich dabei auf konkrete Einzelheiten und geben Sie Ihre Eindrücke und Gedanken klar und verständlich wieder.

Bsp.: "Was du vorhin über deine Arbeitsweise gesagt hast, habe ich nicht verstanden."

- Formulieren Sie das Feedback so, dass es der Trainee annehmen kann. Machen Sie ihm keine Vorwürfe, klagen Sie ihn nicht an und vermeiden Sie Bewertungen.
- Bieten Sie Ihre Informationen an, ohne sie aufzuzwingen oder aufzudrücken. Für den Trainee ist es oft schwer, das Feedback anzunehmen, wenn er nicht auch die Chance hat, es zurückzuweisen.
- Entscheiden Sie jedes Mal, ob Sie mit dem Trainee allein oder vor anderen sprechen wollen. Respektieren Sie die Angst des Trainees vor einer Blamage und sprechen Sie daher in heiklen Angelegenheiten nur mit ihm allein.
- Geben Sie Feedback, solange die entsprechende Situation noch in Erinnerung ist. Vermeiden Sie Überraschungseffekte, die den Trainee "erschlagen".
- Lassen Sie offen oder geben Sie zu, dass Sie sich möglicherweise auch irren können. Der Trainee wird sich dann eher mit Ihrem Feedback auseinandersetzen und es für sein Verhalten berücksichtigen.

Das Rollenspiel

Eine gute Möglichkeit, Verhalten einzuüben, bietet ein Rollenspiel: Situationen aus dem beruflichen Alltag oder berufliche Fertigkeiten, bei denen es darum geht, dass sich der Trainee in einer bestimmten Weise gegenüber einer anderen Person verhält, werden spielerisch dargestellt. Dabei übernehmen die teilnehmenden Trainees verschiedene "Rollen" und gestalten die "Handlung". Anschließend sprechen die Teilnehmer darüber, wie sie sich im Rollenspiel fühlten, wie sie aufeinander wirkten und ob sie erreicht haben, was sie vorhatten. Die Diskussion dient dazu, neue und bessere Verhaltensmöglichkeiten zu suchen, die im nächsten Rollenspiel ausprobiert werden können.



Wie Sie die Veränderung des Traineeverhaltens fördern können

Nutzen Sie Ihr Wissen über Lernpsychologie und fördern Sie Lernen auf möglichst vielen Ebenen:

- Lernen am Erfolg
- Lernen durch Beobachtung
- Lernen durch Übung
- Lernen durch Einsicht
- Lernen durch Ausprobieren

Ein paar Tipps bieten wir Ihnen als Hilfestellung an:

- ⇒ Konkretisieren Sie das gewünschte Zielverhalten (z.B. Ein unordentlicher Trainee soll lernen, seinen Arbeitsplatz zu säubern und seine Werkzeuge zu reinigen.) aus Ihrer Sicht.
- ⇒ Sprechen Sie mit dem betroffenen Trainee über Ihre Absichten. Setzen Sie niemals Ziele für den Trainee fest, ohne mit ihm darüber zu sprechen und auf seine Absichten und Ziele Rücksicht zu nehmen. Beachten Sie dabei die Grundsätze des "Trainees zentrierten Beratungsgesprächs".
- ⇒ Helfen Sie dem Trainee Gründe zu finden, sein Verhalten zu ändern (z.B. Unzufriedenheit des Trainees mit seinem eigenen Verhalten; Wunsch des Trainees, mit anderen besser auszukommen). Der Trainee kann nur dann sein Verhalten ändern, wenn es für ihn einen Sinn hat.
- ⇒ Handeln Sie mit dem Trainee eine Art Vertrag aus, in dem genau festgehalten ist, welches Verhalten er in welcher Zeit erreichen soll (z.B. jeden Tag vor Feierabend den Arbeitsplatz von Schmutz, Papier etc. zu säubern und alle Werkzeuge auf ihren Platz zu stellen)
- ⇒ Verlangen Sie vom Trainee nicht zu viel auf einmal. Es ist für ihn leichter, wenn er sich in "kleinen Schritten" auf das erwünschte Verhalten zubewegt. Bringen Sie den Trainee systematisch zum Ziel und überfordern Sie ihn nicht durch Ungeduld.

- ⇒ Bieten Sie dem Trainee Modellpersonen für erwünschtes Verhalten bzw. lassen Sie den Trainee mit Personen zusammenarbeiten, die das erwünschte Verhalten bereits beherrschen.
- ⇒ Verhalten Sie sich so, wie Sie es vom Trainee wünschen (z.B. reinigen auch Sie Ihre Werkzeuge; halten Sie sich an das Rauchverbot etc.)
- ⇒ Suchen Sie zusätzliche Möglichkeiten, den Trainee mit dem erwünschten Verhalten zu konfrontieren (z.B. Informationen über richtiges Verhalten am Arbeitsplatz, Lehrfilme, Demonstrationen, etc.)
- ⇒ Verschaffen Sie dem Trainee Übungsmöglichkeiten.
- ⇒ Loben Sie den Trainee, wenn er das gewünschte Verhalten zeigt.
- ⇒ Loben Sie ihn auch, wenn er sich “nur” in die erwünschte Richtung verhält. Niemand ist perfekt und auch wenn sich der Trainee bemüht, gibt es von Zeit zu Zeit Rückschläge. Gerade da ist die Anerkennung des bereits Erreichten wesentlich, um nicht “ungerecht” und damit demotivierend zu wirken.

4. Warum Strafen kein Thema sein sollten

Konflikte werden im Alltag oft (scheinbar) dadurch gelöst, indem man seine “Macht” ausspielt und so Verhaltensänderungen erzwingt. Ein reiches Arsenal von Druckmitteln steht zur Verfügung, um jemanden “gefügig” zu machen.

Einige Beispiele sind:

- Befehle (“Hör auf”)
- Persönliche Angriffe (“Spinnst du?”)
- Ironie (“Wo hast denn du Deutsch gelernt?”)
- Verhöre (“Warum machst du das überhaupt?”)
- Verletzen (den anderen schneiden, nicht zuhören, nicht mit ihm reden)
- Drohen (“Wenn du, dann”)

Wenn das Verhalten des Trainees mit solchen Druckmitteln beantwortet wird, haben diese für ihn schmerzhaft Folgen. Deshalb kann man in diesem Zusammenhang von Strafen bzw. Bestrafung sprechen.

Was kann also als Strafe wirken?

- schimpfen, ermahnen, drohen, schlagen, spitze Bemerkungen machen, auslachen, jemanden links liegen lassen, ...
- unangenehme Folgen setzen (z.B. Trainee muss Schmutzarbeit machen)
- gewohnte angenehme Folgen entziehen (z.B. den Trainee nicht in die Pause gehen lassen)

Nun sind aber die Auswirkungen von Strafen sehr bedenklich. Zwar wird bestrafte Verhalten sofort seltener oder unterdrückt, **aber**...

- Bestrafung lehrt kein richtiges Verhalten. Wenn die Strafe oder die Aussicht darauf (erwischt werden) wegfällt, wird das unerwünschte Verhalten wieder gezeigt.

- Bestrafung verschlechtert das Beziehungsverhältnis zwischen Ausbilder und Trainee durch die negativen Gefühle, die die Bestrafung beim Trainee auslöst (Angst, Enttäuschung, ...). Der Trainee sieht im Ausbilder nur mehr den "Polizisten" und "Aufpasser". Unter diesen Umständen ist Lernen und Zusammenarbeit fast nicht möglich.
- Bestrafung führt zu Vermeidungsverhalten: Der Trainee wird in Zukunft Situationen aus dem Weg gehen, in denen er bestraft wurde (z.B. Trainee "drückt sich" vor Tätigkeiten, für deren fehlerhafte Durchführung er bestraft wurde).

Was mit Strafen erreicht werden soll, lässt sich mit anderen Mitteln wesentlich besser und ohne negative Begleiterscheinungen erreichen.

Zielbestimmung

1. Die 3 Lernzielbereiche

Nun kann man Lernziele auch nach ihren Inhalten unterscheiden:

◆ Kognitive Lernziele, "Kenntnisse"

beziehen sich auf das Merken, Erkennen von Zusammenhängen, Begründen, Beurteilen, Wissen und andere intellektuelle Fähigkeiten.

Bsp.: Der Trainee soll die Bestandteile einer Schmelzsicherung nennen können.

◆ Psychomotorische Lernziele, "Fertigkeiten"

beziehen sich auf den Erwerb von Fertigkeiten, Geschicklichkeit und anderer den Bewegungsapparat betreffender Fähigkeiten.

Bsp.: Der Trainee soll eine Flachfeile richtig handhaben können.

◆ Affektive Lernziele, "Verhalten"

beziehen sich auf den Erwerb von Einstellungen und beruflich erforderlichen Verhaltensweisen. Sie haben etwas mit Gefühl, Emotion, Einstellung, Anerkennung oder Wertschätzung zu tun.

Bsp.: Der Trainee soll die betrieblichen Sicherheitsbestimmungen einhalten.

Die Lernziele der drei Bereiche stehen meistens in einem Zusammenhang. Eine manuelle Übung (Fertigkeit) kann verschiedene Erklärungen (Kenntnisse) und eine bestimmte Einstellung (Verhalten) erfordern.

Beispiel:

Ausbildungsziel: Ein Mensch soll das Autofahren erlernen

<i>Kognitiver Bereich</i>	<i>Psychomotorischer Bereich</i>	<i>Affektiver Bereich</i>
<i>Technisches Grundwissen, warum und wie ein Auto fährt</i>	<i>Optimale Koordinierung der Bewegungen: z.B. langsames Auskuppeln und gleichzeitiges langsames Gasgeben; Auskuppeln, Gasgeben und Lösen der Handbremse beim Berganfahren</i>	<i>Entspanntes Autofahren</i>
<i>Kenntnis der Straßenverkehrsordnung</i>	<i>Koordination von Gesichtsfeld und Bewegung: z.B. in den Rückspiegel schauen und weiter geradeaus fahren</i>	<i>Fahren soll Spaß machen</i>

Nach: Birkenbihl, Michael: Train the trainer

Kognitive Lernziele lassen sich wesentlich leichter vermitteln und überprüfen, als dies bei psychomotorischen oder affektiven Lernzielen der Fall ist. Aus diesem Grund werden sie oft zu einseitig in der Ausbildung berücksichtigt.

Wir sehen also, dass in allen drei Bereichen mittels pädagogischer Maßnahmen Lernprozesse eingeleitet werden sollten.

Diese Feststellung ist wesentlich. In Bezug auf den affektiven und psychomotorischen Bereich ist nämlich das Vorurteil verbreitet, dass "Begabung" die wichtigste Voraussetzung wäre. Aber auch in diesen Bereichen gibt es die gleichen Erfolgchancen wie im kognitiven Bereich. Ausbildung ist daher in allen Lernbereichen gleich wichtig.

Besonders Lernziele des affektiven Bereiches, zu denen auch so wichtige Einstellungen wie Kooperation, Verantwortung und Motivation gehören, finden sich in den seltensten Fällen in Ausbildungsplänen. Sie lassen sich kaum in gesonderten Unterweisungseinheiten trainieren und müssen deshalb systematisch verfolgt werden und zwar im Zusammenhang mit Lernzielen anderer Bereiche.

Der Ausbilder hat daher die Aufgabe, festzustellen, welche Lernziele neben der unmittelbar fachlichen Ausbildung hinaus noch vermittelt werden müssen und wie sie inhaltlich und methodisch berücksichtigt werden können.

2. Die Hierarchie der Lernziele

*“Gesagt ist nicht gehört,
gehört ist noch nicht verstanden.
Verstanden ist noch nicht einverstanden.
Einverstanden ist noch nicht angewandt.
Angewendet ist noch nicht beibehalten.”*

Konrad Lorenz

Lernen ist ein Prozess, der verschiedene Ebenen der Komplexität und Schwierigkeit durchläuft.

Auch bei der Formulierung von Lernzielen ist auf diese unterschiedlichen Anforderungsstufen Rücksicht zu nehmen: vom Trainee kann kaum mehr gefordert werden, als er gelernt hat. Er soll aber auch nicht unterfordert werden. Der Ausbilder wird daher das Lernziel eines Ausbildungsabschnittes so formulieren, dass es in Bezug auf Umfang und Schwierigkeit genau für den Trainee geeignet ist.

Eine Hilfestellung dazu kann eine sogenannte Hierarchie von Lernzielen sein. Diese folgt nach den Prinzipien:

- Vom Einfachen zum Schwierigen
- Vom Teil zum Ganzen

Eine brauchbare Hierarchie für kognitive Lernziele sieht z.B. so aus:

- Erwerben von Wissen
- Verstehen des erworbenen Wissens
- Anwenden des erworbenen Wissens
- Analyse einer Situation
- Synthese aus Einzelfakten zu einem strukturierten Ganzen
- Beurteilung

Derartige Hierarchien bestehen in allen drei Lernzielbereichen. Im folgenden finden Sie noch eine Darstellung dieser Hierarchien, die Ihnen vielleicht beim Formulieren von Lernzielen eine Unterstützung sein kann.

	Kognitiver Bereich	Psychomotorischer Bereich	Affektiver Bereich
--	--------------------	---------------------------	--------------------

1	Fakten wiederholen Arbeitsregeln, -verfahren, Werkstoffe, Werkzeuge, Arbeitsmittel, Maschinen nennen, wiederholen, bezeichnen, beschreiben, wiedergeben, kennzeichnen, erkennen, aufschlagen, Fachausdrücke benennen.	Umgehen können Arbeiten nach Anleitung nachmachen können und dabei verschiedene Qualitätsmerkmale unterscheiden, Bewegungsabläufe beobachten und Verhaltensregeln (Unfallgefahren) beachten können.	Aufnehmen Qualitätsunterschiede erkennen, Verhaltensregeln erkennen, Verantwortlichkeit erkennen.
2	Zusammenhänge wissen Funktionale Abhängigkeiten bei Arbeitsregeln und -verfahren, Werkstoffen, Werkzeugen und Maschinen ableiten, aufzeigen, umformen, auslegen, vervollständigen, aussuchen, unterteilen, Fachliteratur benützen und nachschlagen können.	Handhaben Grundlegende Arbeitsverfahren und Qualitätsmerkmale fachgerecht anwenden, abstimmen, durchführen.	Reagieren Genauigkeit, Gewissenhaftigkeit, Qualitäts-Merkmale, Ausdauer entwickeln und ihre Bedeutung erkennen.
3	Übertragen Arbeitsregeln und -verfahren, Werkstoff- und Werkzeug-Verwendung, Arbeitsmittel- und Maschinenanwendung analysieren, auswerten, herausfinden, nachweisen, herausarbeiten, konstruieren, zuordnen, differenzieren.	Fertigkeit Verschiedene Arbeitstechniken, Werkstoffe, Werkzeuge und Maschinen nach Anforderungs-Merkmalen anwenden, zuordnen, übertragen können.	Bewerten Qualitätsmerkmale erstellen und Qualität beurteilen können. Neue Arbeitsverfahren kritisch beurteilen können.
4	Problemlösen Technologische Probleme selbständig definieren, Systeme erstellen, folgern, beurteilen, normen, schließen können.	Beherrschung Zweckmäßige Fertigungsverfahren selbst entwickeln, mögliche Ursachen von Fehlern analysieren und beseitigen, Bewertungsmaßstäbe bestimmen können.	Einstellung Bewusstes Entscheiden und Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.

Nach: Krathwohl/Bloom/Masia

Methodik

Sind Inhalte und Ziele der Ausbildung klar, folgt der nächste Schritt: Auf welche Art, d. h. mit welcher Methode vermittele ich den Ausbildungsstoff, um den größtmöglichen Erfolg zu haben? Wie bei einem Trinkgefäß, eignen sich bestimmte Formen mehr als andere, den Inhalt erfassen und dann daraus auch genießen zu können.



Stellen Sie sich doch vor, Sie müssten aus diesem Gefäß ein Bier trinken!

In diesem Kapitel stellen wir Methoden vor, die für

1. die Vermittlung von Kenntnissen,
2. die Vermittlung von Fertigkeiten und
3. die Vermittlung beruflichen Verhaltens geeignet sind, sowie
4. die dazugehörigen Lehr- und Lernmittel in der Ausbildung.

Vorweg jedoch noch ein paar allgemeine Prinzipien einer pädagogischen Methodik:

Abwechslung

Eine Sünde in Ausbilderkreisen ist es, wenn man sich auf eine einzige Unterrichtsmethode festgelegt hat und diese auf alle Stoffgebiete anwendet, die man zu übermitteln hat.

Worauf es bei der Auswahl der Methodik und der dazu benötigten Hilfsmittel ankommt, ist das Zusammenpassen von Thema und Vermittlungsmethode.

Als Ausbilder stellen Sie sich am besten folgende Fragen: Welcher Art ist der Stoff, den ich vermitteln muss? Und wie vermittele ich gerade diesen speziellen Stoff am besten?

Vom Bekannten ausgehen

Allgemein zu einer pädagogischen Methodik ist zu sagen, dass sich ein Vorgehen, dass von Vorkenntnissen und Vorerfahrungen hin zur Theorie führt, in der Ausbildung bewährt hat.

Wir haben zu allen Ausbildungsgegenständen Vorkenntnisse oder sogar Vorerfahrungen, die sozusagen das Fundament für alle weiteren Kenntnisse abgeben. Oft verbindet sich mit diesen Vorkenntnissen oder Vorerfahrungen auch unser Interesse für den Ausbildungsgegenstand. Es ist daher wichtig, an diese ersten Gedächtnisinhalte anzuknüpfen und sie zu besprechen, um das Fundament für das weitere Vorgehen stabil zu gestalten.

Diese Methode führt zu guten Lernerfolgen, weil sie der Arbeitsweise unseres Gedächtnisses angepasst ist. Unser Gedächtnis ist darauf angewiesen, Verbindungen zwischen den vorhandenen Gedächtnisinhalten und neuen Informationen herzustellen, um die erforderliche Merkfähigkeit zu erreichen.

Im Sinne dieser ersten wichtigen Überlegungen zu einer pädagogischen Methodik müssen folgende Grundsätze festgehalten werden:

- vom Bekannten zum Unbekannten,
- vom Konkreten zum Abstrakten,
- vom Einzelnen zum Allgemeinen.

1. Methoden zur Vermittlung von Kenntnissen

Mit Kenntnissen sind alle theoretischen Grundlagen, Erklärungen und Informationen, gemeint. Es geht also um die Vermittlung von Wissensstoff.

Bei der Vermittlung von Kenntnissen steht das Erklären, Sagen und Informieren im Vordergrund. Kenntnisse werden in der Regel auch in der Form einer **Information** bzw. eines **Kurzvortrages** weitergegeben.

Bei dieser Methode stehen die rhetorischen Fähigkeiten des Ausbilders im Mittelpunkt.

Denn von ihnen hängt es ab, ob der Ausbilder es schafft, die Trainees zu interessieren und seinen Stoff so zu vermitteln, dass sie sich davon so viel wie möglich merken.

2 Grundsätze der Wissensvermittlung durch Information bzw. Kurzvortrag sind daher:

1. Es liegt weitgehendst in der Verantwortung des Ausbilders, die Trainees zu interessieren. Er muss daher so lange an seiner Art Wissensstoff zu vermitteln arbeiten, bis er bei den Trainees das von ihm gewünschte Interesse erzeugen kann.
2. Trockene Informationen merkt man sich schwer. Alles, was anschaulich ist, bleibt länger im Gedächtnis. Also Bilder, Geschichten, Beispiele, Fotos, Videofilm-Ausschnitte, etc.

Dennoch ist und bleibt bei dieser Methode der Trainee ein Zuhörer, der trotz aller rhetorischen Künste nicht in der Form zum Mitun und Mitdenken angeregt werden kann, wie das einleitend von Methoden gefordert wurde.

Die Information oder der Kurzvortrag

Die für die Erreichung eines Lernzieles notwendigen Kenntnisse kann der Ausbilder in Form einer Information oder eines Kurzvortrages weitergeben. Damit ist gemeint, dass der Ausbilder alle zu einem Thema gehörenden Informationen in eine pädagogische und sachlogische Ordnung bringt und den Trainees den betreffenden Ausbildungsstoff vorträgt. Die Trainees hören zu, machen sich Notizen und verarbeiten das Gehörte.



Häufige Schwierigkeiten bei Information oder Vortrag:

- ◇ Zuviel Information. Die Trainees können nicht alle Details behalten.
- ◇ Fehlende Vorkenntnisse. Die Trainees verstehen die neue Information nicht.
- ◇ Fachbegriffe und Fremdwörter werden nicht verstanden.
- ◇ Der "rote Faden" geht verloren.
- ◇ Die Information bleibt graue Theorie und die Trainees schalten ab.

Für jede Informationsvermittlung gelten daher 4 Grundsätze:

1. Zielsetzung:

Überlegen Sie zuallererst, welche Kenntnisse Sie vermitteln wollen, welches Lernziel Sie anstreben.

2. Gliederung:

Geben Sie der Information eine pädagogische und sachlogische Ordnung:

a) Einleitung:

Motivieren Sie zum Zuhören. Wecken Sie Interessen. Geben Sie das Lernziel bekannt. Geben Sie einen Überblick. Lenken Sie die Aufmerksamkeit auf das Wesentliche, Knüpfen Sie an Bekanntes an.

b) Informationsteil:

Bringen Sie Informationen folgerichtig ein. Führen Sie Beispiele an. Zeigen Sie Schwierigkeiten und Fehler auf.

c) Schluss:

Beschreiben Sie Anwendung und Zweck der vermittelten Kenntnisse. Fassen Sie nochmals das Wesentliche zusammen.

3. Anschaulichkeit:

Bringen Sie die Kenntnisse mit der betrieblichen Praxis in Zusammenhang. Erzählen Sie Beispiele. Zeigen Sie Grafiken, Prospekte, Bilder, Modelle oder Dias. Schreiben Sie wichtige Begriffe auf.

4. Einfachheit:

Beschränken Sie Ihre Ausführungen auf das Wesentliche. Halten Sie die Information so kurz wie möglich. Sprechen Sie in kurzen, einfachen Sätzen.

Verwenden Sie geläufige Wörter. Erklären Sie Fachbegriffe und Fremdwörter.

Die Einzel- und Gruppenarbeit

Dem einzelnen Trainee oder der Traineegruppe wird eine Aufgabe gestellt, die selbständig ausgeführt werden soll. Wenn bei diesem Vorgehen ein Problem oder ein Fall zu bearbeiten ist, spricht man auch von der Problemlösungs- oder Fallmethode.

Die Gruppenarbeit hat gegenüber der Einzelarbeit zusätzlich den Vorteil, dass sie auf die in der Praxis notwendige Zusammenarbeit vorbereitet. Sie ist hinsichtlich des Ergebnisses meist auch effektiver als die Einzelarbeit.

Die Methode eignet sich zur sowohl zum Anwenden erworbener Kenntnisse als auch zum Einüben von Fertigkeiten.

Die besondere Wirkung einer Gruppenarbeit beruht darauf, dass die Trainees ihre Vorkenntnisse und Meinungen miteinander austauschen. Dadurch werden auch ungleiche Wissensvoraussetzungen ohne Mitwirkung des Ausbilders ausgeglichen. Ein gutes Gruppenklima bewirkt eine wesentlich höhere Lernmotivation und -intensität, als dies bei anderen Methoden der Fall ist.

Die Gruppenarbeit besteht aus folgenden Phasen:

1. Einführung:

Einstimmung auf das Thema durch ein Lehrgespräch. Wiederholung des schon Bekannten sowie Bearbeiten von Fragestellungen, die schon in Richtung der Aufgabenstellung für die Gruppe(n) gehen.

2. Aufgabenstellung:

Der Ausbilder stellt die Aufgabenstellung(en) dar. Diese sollte möglichst schriftlich festgehalten werden, da in einer Gruppe während der Diskussion das ursprüngliche Arbeitsziel in Vergessenheit geraten kann. Außerdem werden dadurch Missverständnisse unwahrscheinlicher.

3. Gruppenbildung:

Falls mehr als fünf Trainees unterwiesen werden. Die optimale Gruppengröße richtet sich auch nach der Schwierigkeit und dem Umfang der zu bewältigenden Aufgabe, sollte aber im Allgemeinen zwischen drei und sieben Personen liegen. Wenn zwei Trainees zusammenarbeiten, spricht man von einer Partnerarbeit.

4. Gruppenarbeit:

Der Ausbilder sollte sich immer wieder vergewissern, ob die Aufgabenstellung richtig verstanden wurde oder unvorhergesehene Schwierigkeiten auftauchen. Wenn er welche bemerkt, sollte er sofort eingreifen und der Gruppe kurz helfen,

da ein wertloses Arbeitsergebnis (sozusagen eine “Themenverfehlung”) die Freude an der Gruppenarbeit verderben kann und auch für den Unterweisungserfolg nichts bringt.

5. Auswertung:

Die Gruppenarbeit wird abschließend durch Berichte der Gruppen über die Ergebnisse ihrer Arbeit ausgewertet. Diese Berichte werden mit dem Ausbilder bzw. mit den anderen Gruppen diskutiert und womöglich in schriftlicher Form zusammengefasst.

Die Diskussion

Die Diskussion dient dazu, einen Sachverhalt oder ein Problem durch den Austausch von Meinungen zu klären. Dabei wird je nach Zielsetzung versucht, z.B. Ansätze für Problemlösungen zu finden, bei unterschiedlichen Meinungen Gemeinsamkeiten zu suchen oder gegensätzliche Meinungen zu verdeutlichen.

Die Diskussion kann als Ausbildungsmethode dort eingesetzt werden, wo eine Traineegruppe im Zusammenhang mit einer bestimmten Fragestellung bereits gewisse Erfahrungen bzw. Kenntnisse gesammelt hat. Die Diskussion kann sowohl in den Lernzielbereichen Kenntnisse und Verhalten Anwendung finden.

Eine Diskussion besteht aus folgenden Phasen:

1. **Einführung:** Worum geht es, welches Problem steht an?
2. **Diskussion:** Entwicklung von Vorschlägen, Sammeln von Standpunkten, Austauschen von Argumenten
3. **Zusammenfassung:** Was ist zu tun? Was kam heraus?

2. Methoden zur Vermittlung von Fertigkeiten

Mit Fertigkeiten sind Handgriffe, Bewegungsabläufe, das heißt, jede Form von körperlicher Geschicklichkeit gemeint. Fertigkeiten spielen in allen traditionellen handwerklichen Berufen eine Rolle.

Die Vermittlung von Fertigkeiten geschieht am besten an den betreffenden Arbeitsplätzen. Wenn die Ausbildung am Arbeitsplatz durch Lärm, mangelnden Platz, Kundenverkehr etc. behindert wird, empfiehlt es sich allerdings, andere geeignete Lehrplätze im Betrieb zu schaffen.

Fertigkeiten erlernt der Trainee dadurch, dass der Ausbilder die Fertigkeit vormacht und der Trainee seinerseits die Fertigkeit nachmacht und dann übt. Somit sind **Vormachen**, **Nachmachen** und **Üben** die wichtigsten Methoden im Bereich der Vermittlung von Fertigkeiten.

Ist es jedoch mit dem Vormachen von Seiten des Ausbilders und dem Nachmachen und Üben durch den Trainee getan?

Denken Sie an eine Fertigkeit wie an das Sägen, die Ihnen auch als Nicht-Tischler bekannt sein wird. Wie leicht kommt die Säge von der vorgezeichneten Schnittlinie ab! Wie oft fasert das Holz am Schnittende aus!

Auch bei anderen Fertigkeiten können Schwierigkeiten auftreten. Was tun Sie als Ausbilder in einem solchen Fall?

Da der Trainee wissen muss, durch welche Bewegungen er Abweichungen von der vorgezeichneten Linie korrigieren kann und mit welchen Vorrichtungen er das Holz fixieren kann, sind Erklärungen von Seiten des Ausbilders notwendig.

Für fast alle Fertigkeiten sind zusätzliche Kenntnisse in Form von Informationen, Erklärungen, etc. erforderlich.

Die 4-Stufen Methode

Alle genannten methodischen Schritte sind im Modell der 4-Stufenmethode enthalten, die sich in der betrieblichen Praxis für die Vermittlung von Fertigkeiten durchgesetzt hat.

	Stufen	Inhalte
1.	Einleitung, Motivation	an Bekanntes anknüpfen, Interesse wecken, Lernziel bekannt geben, Überblick schaffen, Sinn der Fertigkeit erklären, Aufmerksamkeit auf das Wesentliche lenken
2.	Vormachen und Erklären	Fertigkeit Schritt für Schritt langsam vormachen und erklären, einzelne Vorgänge je nach Schwierigkeit mehrmals wiederholen
3.	Nachmachen und Erklären	Aufgabe nachmachen und erklären lassen, richtige Ausführung durch Bestätigung verstärken
4.	Üben	Fertigkeit durch selbständiges Üben zu Beherrschung führen, letzte Korrekturen durchführen

3. Methoden zur Vermittlung traditionelles beruflichen Verhaltens

Traditionelles berufliches Verhalten meint die Arbeitshaltung, Umgangsform und Einstellung, die für den jeweiligen traditionellen Berufes wichtig ist.

Berufliches Verhalten wird in der Regel durch Beobachten und Nachmachen übernommen.

Dieser Lernvorgang verläuft ungeplant und garantiert nicht, dass der Trainee tatsächlich richtiges Verhalten annimmt, da er ja im Normalfall keine Hinweise oder Begründungen dafür erhält. Es ist daher sehr wichtig, auch berufliches Verhalten in die Ausbildung einzubeziehen.

4. Die Lehr- und Lernmittel in der traditionellen beruflichen Ausbildung

Hilfsmittel können sowohl als Lern- als auch als Lehrhilfe eingesetzt werden, je nachdem, ob sie vom Trainee zum Lernen oder vom Ausbilder zum Lehren verwendet werden. Wenn der Ausbilder nicht auf im Betrieb vorhandene Hilfsmittel (Prospektmaterial, Modelle, Werkzeuge, Ablaufdiagramme etc.) zurückgreifen kann, bestimmte Sachverhalte jedoch einer Veranschaulichung bedürfen, hat er die Möglichkeit, Lehr- und Lernmittel anzuschaffen oder auf oft relativ einfache Art selbst herzustellen. Lehrmittel heißen auch Medien.

Einfache Hilfsmittel:

Packpapier, Filzstifte, Tafel, Wandtafeln mit grafischen Darstellungen, Querschnitten, Statistiken, etc.

Daneben gibt es Hilfsmittel, die relativ selbständig einsetzbar sind, ja den Ausbilder in bestimmten Ausbildungsabschnitten sogar bis zu einem gewissen Grad ersetzen können.

Medien

Der Overheadprojektor

Für den Overheadprojektor sind Klarsichtfolien erforderlich, die vorbereitet oder während der Unterweisung beschrieben werden können. Folien können auch mit geeigneten Kopiergeräten hergestellt werden. Das bedeutet, dass auch Formulare, Darstellungen aus Büchern etc. auf Folien übertragen werden können. Der Einsatz des Projektors hat auch den Vorteil, dass der Ausbilder sich während des Schreibvorganges oder des Erklärens nicht von den Trainees abwenden muss.

Modelle

Modelle stellen einen Gegenstand (Maschine, Produkt, Materialien) in einer Weise dar, dass Manipulationen oder Einblicke möglich werden, die in natura nicht gegeben sind (z.B. Schnitt durch Verbrennungsmotor).

Flipchart

Ein Flipchart besteht aus einem Ständer mit fester Unterlage auf der sich ein Packen großflächigen Papiers befindet. Das Papier kann mit verschiedenfarbigen Filzstiften beschrieben werden und zur Vergegenwärtigung des jeweiligen Ausbildungsstoffes an den Wänden des Lehrraumes befestigt werden.

Die Tonbildschau

eignet sich sehr gut, um über ein umfassendes Gebiet einen Überblick oder eine Zusammenfassung vorzustellen.

Der Tonfilm

Wie die Tonbildschau kann auch der Tonfilm im oben beschriebenen Sinn eingesetzt werden. Sein Vorteil ist, dass mit ihm zusätzlich eine Handlung dargestellt werden kann. Zum Beispiel der Weg vom Rohstoffeinkauf bis zum fertigen Produkt. Sein Nachteil ist zweifelsohne der mit seiner Anfertigung verbundene Aufwand.

Die Videoanlage

Die gleichen Möglichkeiten wie der Tonfilm bietet eine Videoanlage. Sie ermöglicht die Aufzeichnung vieler für die Ausbildung wesentlicher betrieblicher Vorgänge: Warenübernahme, Reparaturvorgänge, Kundenbedienung, etc. Sie eignet sich auch vorzüglich zum Einsatz beim beruflichen Verhaltenstraining, indem sie zur Aufzeichnung von Rollenspielen herangezogen wird.

Die programmierte Unterweisung

Die programmierte Unterweisung ist ein Lernbehelf, in dem Lernstoff nach pädagogischen und lernpsychologischen Gesichtspunkten gestaltet ist. Diese Gestaltung beinhaltet eine Gliederung in Lernschritte und eine Lernkontrolle. Die Lernkontrolle soll rückmelden, ob der Lernstoff vollständig oder nur mangelhaft behalten wurde. Ein Trainee kann mit programmierter Unterweisung zwar bis zu einem gewissen Grad selbständig lernen, doch ist die programmierte Aufbereitung eines Lernstoffes recht aufwendig und daher nur für wenige Betriebe günstig.

Ausbildungsplanung

1. Berücksichtigung der pädagogischer Überlegungen

Bei vielen Ausbildungsinhalten erweist es sich, dass sie zu umfangreich oder zu schwierig sind, als dass sie in einem Ausbildungsabschnitt behandelt werden können.

Das bedeutet, dass pädagogische Grundsätze Berücksichtigung finden müssen:

- vom Elementaren zum Komplexen
- vom Einfachen zum Schweren

Der Inhalt muss über einen größeren Zeitraum hinweg aufgeteilt und auf einem immer höheren Niveau behandelt werden.

2. Die Zeit

Parallel zur Bestimmung der Zeit, die für die Erreichung der einzelnen Ausbildungsziele benötigt wird, ist festzustellen, wie viel Zeit für die Ausbildung insgesamt zur Verfügung steht.

Berücksichtigt werden müssen die Berufsschulzeit (wöchentlich oder Blockunterricht), der je nach Alter zustehende Erholungsurlaub und die gesetzlichen Vorschriften hinsichtlich täglicher Arbeitszeit und Pausen.

3. Der Ort

Ein Nachteil ist, dass die immer wieder erforderliche Unterweisung des Trainees oft zu Störungen im Arbeitsablauf führt. Arbeitsplätze werden „blockiert“, Mitarbeiter, die zur Ausbildung herangezogen werden, fühlen sich bei der Erledigung ihrer „eigentlichen Arbeit behindert“ usw.

Daraus entspringt für die Traineeausbildung die Gefahr, dass sie aufgrund der besondere Bedeutung eines ungestörten Arbeitsablaufs in den Hintergrund gedrängt wird.

4. Der Ausbilder

Vom Ausbilder werden nicht nur überdurchschnittliches Wissen und Können erwartet, sondern auch großes pädagogisches Geschick.

Die Prüfung, welcher Mitarbeiter eines Betriebes sich für die Ausbildung am besten eignet, ist daher ein wichtiger Vorgang.

Es sind jedoch nicht nur die Qualifikationen des Ausbilders, die entscheidenden Einfluss ausüben, sondern auch organisatorische Regelungen, die sicherstellen, dass der Ausbilder auch genügend **Zeit, Raum und Mittel** für seine Ausbildungsaufgaben vorfindet.

5. Die Kontrolle

Jeder Plan bedarf der Kontrolle.

Die Kontrolle soll feststellen, wieweit die Durchführung von der ursprünglichen Planung abweicht. Sie wird sinnvollerweise sowohl kontinuierlich erfolgen als auch am Ende inhaltlich abgeschlossener Abschnitte.

6. Der schriftliche Ausbildungsplan

Die oben beschriebenen einzelnen Planungselemente erfordern für sich oder in Kombination untereinander eine schriftliche Ausführung. Diese schriftliche Ausführung soll anhand von 6 W-Fragen in Beispielen dargestellt werden.

Die 6 W-Fragen der Ausbildungsplanung:

Was - Wann - Wo - Warum - Wer - Wie

Die Grobplanung

Es ist sinnvoll, zuerst eine grobe Planung durchzuführen.

Was? **Im 1. Schritt** wird der vollständige Stoffplan erstellt: Inhalte der Ausbildung + betrieblich erforderliche Inhalte.

Was? **Der 2. Schritt** ergibt Angaben zur Ausbildungsdauer in
Wann? Zusammenhang mit den zuerst ermittelten Inhalten.

Was? **Im 3. Schritt** wird zudem festgelegt, an welchen Arbeitsplätzen
Wann? oder in welchen Abteilungen die im Stoffplan festgehaltenen
Wo? Inhalte vermittelt werden.

Feinplanung

Was? **Im 4. Schritt** werden die Inhalte des Stoffplanes in Ausbildungsziele
Warum? umformuliert. Die Ausbildungsziele geben an, warum und mit
Wann? welchem Ziel ein Inhalt vermittelt wird. Die einzelnen Ausbildungs-
Wer? abschnitte werden also weiter unterteilt und erhalten detailliertere
Zeitangaben. Die vorgesehenen Ausbilder werden jeweils aufgeführt.

Was? **Im 5. Schritt** entwickelt der Ausbilder detaillierte Pläne für jede
Warum? einzelne Unterweisungseinheit. Er geht von den Lernzielen aus und
Wann? beantwortet alle W-Fragen einschließlich der Frage nach dem Wie
Wo?, Wer? (Methode, Hilfsmittel). Die Zeit der Kontrolle und ihre Form ergeben
Wie? sich aus den jeweiligen Lernzielen (siehe: Kontrolle und Beurteilung).

Nicht jeder Betrieb kann bis zur Feinplanung der Ausbildung fortschreiten. Das ist meistens eher in Ausbildungsabteilungen möglich. Der Kleinbetrieb hat seine Ausbildung an das jeweilige Arbeitsaufkommen anzupassen, kann daher nicht so gut langfristig vorausplanen. Ist das in einem Betrieb der Fall, ist es dennoch wichtig, die einzelnen Ausbildungsabschnitte nachträglich in einem Plan aufzuführen, um die erforderliche Übersicht über die durchgeführte Ausbildung zu erhalten.