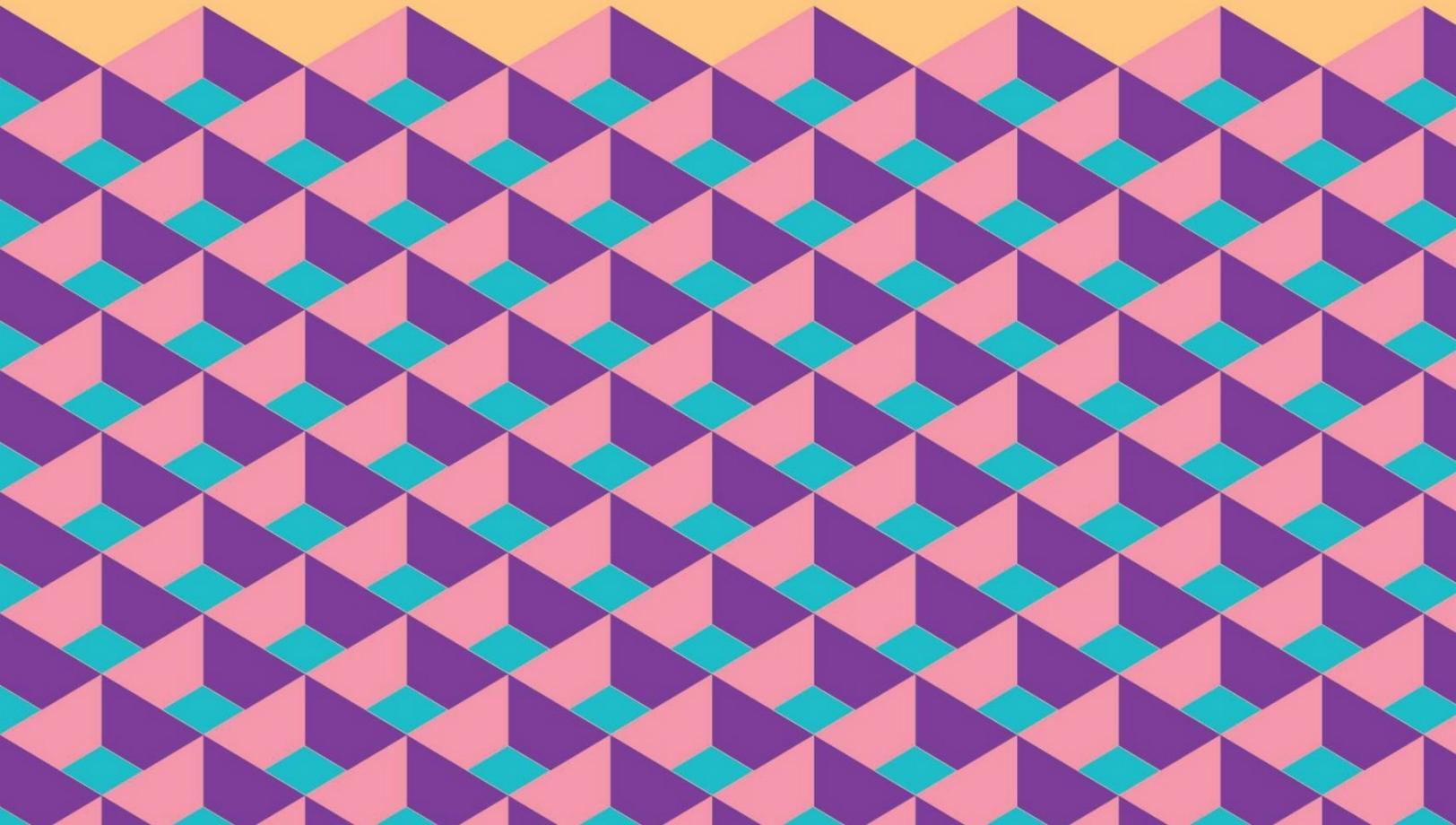


Michael Steffens

Auszubildende

Führen, Fordern, Fördern

Ein Praxishandbuch für Ausbilder und Ausbildungsbeauftragte



Michael Steffens

Auszubildende Führen, Fordern, Fördern

Praxishandbuch für Ausbilder und Ausbildungsbeauftragte

© 2020 Dipl.-Päd. Michael Steffens

Illustration: Hans-Georg Greifenstein

Lektorat, Korrektorat: Karen Mirbach, beratungswerkstatt.info

Weitere Mitwirkende: Rolf Hennequin, learndocs.de

Verlag & Druck: tredition GmbH, Halenreihe 40-44, 22359 Hamburg

ISBN

Paperback 978-3-347-03578-2

Hardcover 978-3-347-03579-9

e-Book 978-3-347-03580-5

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Antriebskraft und Willenskraft

Aufmerksamkeit, Motivation und Konzentration

Aufmerksamkeitsschwäche

Aufträge erteilen

Auswertungsgespräche führen

Auszubildende führen

Autorität und Respekt

Benimmregeln

Beziehung aufbauen

Biorhythmus

Didaktik

Digital Natives

Lernen und Digitalisierung

Disziplin

Diversität, Auszubildende mit Migrationshintergrund

Drogen und Süchte

Du oder Sie?

Ego Depletion

Entwicklungsgespräche führen

Feedback geben und nehmen

Fehler machen und Verantwortung übernehmen

Führungsstile und Führungsverhalten

Gezielt Fördern

Handeln

Handlungskreislauf

Kritik ist die

Kritisches Denken entwickeln

Kritisches Denken

Lebenslanges Lernen

Leerer Blick

Leittextmethode

Lernaufträge erteilen

Lernen im Internet

Lernpsychologie

Lernziele entwickeln

Lethargie

Motivation

Pflichtbewusstsein entwickeln

Pubertät

Respekt

Rollen und Aufgaben des Ausbilders

Schlüsselqualifikationen

Selbstwertgefühl

Struktur und Ordnung

Vorbild

Zukunft der Ausbildung

Vorbemerkung

Dieses Buch soll Ihnen als Nachschlagwerk, Lesebuch, Informations- und Anregungsquelle dienen, wenn Sie in der betrieblichen Ausbildung tätig sind oder Verantwortung tragen. In Vorbereitungsseminaren zur Ausbildereignungsprüfung stelle ich fest, dass viele Lehrbuchinhalte reines Lernwissen behandeln, das benötigt wird, um die Prüfung zu bestehen; mehr aber nicht. Oftmals musste ich auf die Entgegnung von Teilnehmern eingehen: „Bei uns ist das in der Praxis so überhaupt nicht anwendbar“. Dem stimme ich zu.

In meinen Seminaren zur Weiterbildung von Ausbildern und Ausbildungsbeauftragten begegne ich zunehmend der Aussage: „Die Azubis von heute sind ganz anders als wir es waren und die Methoden, mit denen wir früher ausgebildet haben, taugen für unsere Azubis nur mäßig“.

Um die Lücke zwischen Theorie und Praxis zu schließen, habe ich dieses Buch geschrieben.

Die nachfolgenden Texte verschaffen dem Leser einen Überblick über den derzeitigen Stand der Ausbildungsdiskussionen und der neuesten Erkenntnisse der Lernforschung in der betrieblichen Ausbildung. Sie geben Anregungen und schlagen Handlungsmöglichkeiten für die Praxis vor unter anderem zu den Fragestellungen:

- Wie ticken Azubis heute und welche Herausforderungen stellen sich dem Ausbilder?
- Welche Erkenntnisse der Entwicklungspsychologie geben Einblick in die Denk- und Gefühlswelt der Azubis?

- Wie lassen sich die Erkenntnisse der Biopsychologie und Verhaltenswissenschaften auf die praktische Ausbildung anwenden?
- Welche Ausbildungsmethoden sind zeitgemäß, wann und wo bringe ich sie zum Einsatz?
- Was verstehen wir unter digital Natives und wie kann ich mich als Ausbilder auf diese Zielgruppe einstellen?
- Was bedeuten in der Ausbildung die Begriffe „führen – fordern – fördern“?
- Wie kann der Ausbildungsbetrieb die Integration von zugewanderten Azubis erfolgreich leisten?
- Welche Erziehungsleistung muss betriebliche Ausbildung erbringen?

Sie werden in diesem Lesebuch Texte zu wichtigen Themen der praktischen Ausbildung finden.

Ich erlaube mir dabei, für den/die Auszubildende/n durchgängig den Begriff „Azubi“ zu verwenden. Wenn vom „Ausbilder“ gesprochen wird, ist auch der Ausbildungsbeauftragte gemeint.

Auf die Behandlung und Nennung einschlägiger Gesetze und Verordnungen zur Ausbildung verzichte ich bewusst; dazu gibt es Standardliteratur.

Aus Gründen der flüssigeren Lesbarkeit wird in den vorliegenden Kapiteln die männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Damit ist keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts beabsichtigt, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral verstanden werden.

Am Ende mancher Kapitel habe ich Ihnen Quellen zum Nachlesen und Vertiefen angegeben. Dort, wo wörtlich oder sinngemäß zitiert wird, ist die Quelle ausgewiesen.

Wir sind daran gewöhnt, ein Buch als zusammenhängendes Werk zu lesen, das von vorne nach hinten durchgearbeitet wird. Das ist hier nicht der Fall. Schauen Sie sich die Themen an, die für Sie von Interesse sind. Jedes Einzelkapitel ist für sich selbst abgeschlossen. Dort, wo es Anknüpfungspunkte zu verwandten Themen gibt, finden Sie einen entsprechenden Hinweis.

Vorwort

Was soll aus euch werden?!

„Die Jugend liebt heutzutage den Luxus. Sie hat schlechte Manieren, verachtet die Autorität, hat keinen Respekt vor den älteren Leuten und schwatzt, wo sie arbeiten sollte. Die jungen Leute stehen nicht mehr auf, wenn Ältere das Zimmer betreten. Sie widersprechen ihren Eltern, schwadronieren in der Gesellschaft, verschlingen bei Tisch die Süßspeisen, legen die Beine übereinander und tyrannisieren ihre Lehrer“.

Sokrates, 469 - 399 v. Chr.

Sie können davon ausgehen, dass in der Geschichte der Menschheit jede Generation an ihrer Jugend Zweifel hatte, Kritik übte.

Hätten sich die Ahnungen der vorangegangenen Generationen bewahrheitet, wäre die Menschheit seit langem ausgestorben.

Die Jugend von heute ist nicht besser oder schlechter als die Jugend von gestern oder vor 1000 Jahren. Sie ist nur anders.

Wie jede Generation vor ihr passt sie sich in ihrem Verhalten und in ihren Wertvorstellungen dem Zeitgeist an. Und der Zeitgeist weht beständig und verändert seine Richtung. Wenn wir an der Jugend etwas auszusetzen haben, müssen wir auch uns selbst Fragen stellen: Was ist unser Anteil an dieser Entwicklung? Wo haben wir Fehler gemacht? Sind wir noch auf der Höhe der Zeit? Haben wir den Anschluss verpasst?

Im menschlichen Leben, wie in der Ausbildung, werden wir mit drei Tatsachen konfrontiert:

- Vieles bleibt, wie es ist.

- Vieles befindet sich in Veränderung.
- Vieles ist völlig neu.

Zu allen drei Tatsachen müssen wir uns verhalten und immer wieder neu entscheiden, was wir behalten, welche Veränderungen wir mitgehen und welches Neue wir annehmen.

Im Folgenden wollen wir dazu die Jugend von heute vorbehaltlos betrachten und dem Ausbilder Denkanstöße, Hinweise und Handreichungen geben, um dem Auftrag der Ausbildung unserer Jugend angemessen nachkommen zu können.

Antriebskraft und Willenskraft

“Die Neugier ist die mächtigste Antriebskraft im Universum, weil sie die beiden größten Bremskräfte im Universum überwinden kann: die Vernunft und die Angst.”

Walter Moers

In unserer Vorstellung können wir Berge versetzen, Firmen gründen und führen, komplizierte Sprachen, Instrumente und Sportarten lernen.

Geht es an die praktische Umsetzung der vorgestellten Projekte, enden diese oft schon im Ansatz. Wie lässt sich das erklären?

Das Vorstellen der Bewältigung einer Herausforderung nenne ich auch Vision. Es entsteht ein komplexes Bild in der Innenwelt des Menschen. Die Projektion dieses Bildes kostet die Person kaum Energie, triggert jedoch im Belohnungszentrum des Gehirns positive Emotionen, löst Begeisterung aus und in vielen Fällen auch den Impuls zu handeln, die Willenskraft.

Bei der Umsetzung der Vision in die Wirklichkeit können folgende Hindernisse auftreten:

- Die Person verliert unter den Mühen des praktischen Tuns, der Umsetzung vieler einzelner kleiner Schritte die Lust, denn bekanntlich haben „die Götter vor den Erfolg den Schweiß gesetzt“.
- Während der Umsetzung des Projekts in die Praxis entdeckt die Person eine Faszination für ein anderes Projekt und lässt das angefangene Projekt versanden. Auch können zu viele

Ablenkungen die Fokussierung der Person auf das Projekt beeinträchtigen und den Willen zur Beendigung brechen.

- Es ist auch vorstellbar, dass die visionäre Kraft der Person hoch ist, jedoch die Antriebskraft zu gering. Sei es, um überhaupt zu beginnen, sei es, um bis zur Beendigung des Projektes durchzuhalten, da eine zu schnelle oder dauerhafte Ermüdung eintritt.

Stellen wir uns Willenskraft und Antriebskraft wie einen Treibstofftank vor, so hat jeder Tank ein individuelles Fassungsvermögen. Die Selbstkontrolle, also die Kraft, welche entscheidet, wofür und wieviel Energie eingesetzt wird, ist vergleichbar mit einem Gaspedal, welches die Person willentlich bedient. Je nach eingesetzter Energie wird mehr oder weniger der Tankfüllung verbraucht,- die Willenskraft und der Antrieb lassen nach, bis hin zur geistigen und auch körperlichen Erschöpfung.

Selbst wenn die Selbstkontrolle Handlungsimpulse aussendet, bleibt die Umsetzung aus, denn die benötigte Energie ist verbraucht, der Tank ist leer.

Wir beschäftigen uns bewusst mit ca. 60.000 Gedanken am Tag.

Viele dieser Gedanken sind flüchtig, andere wiederum kehren regelmäßig zurück, manche Gedanken belasten uns, bauen uns auf, manche sind nebensächlich, unnötig, nicht zielführend, hypothetisch, negativ. Jeder dieser Gedanken, unabhängig davon wie wertvoll er ist, kostet Kraft, Willenskraft. Die Frage, die daraus resultiert, lautet: Wie bekomme ich „Lufthoheit“ über meine Gedanken und setze meine geistige Energie für die richtigen Dinge ein? Oder anders gesagt:

Wie bringe ich die Willenskraft auf, mich mit den Gedanken zu beschäftigen, die wirklich wichtig sind und unnütze Gedanken zu vermeiden?

Die Wissenschaft nennt diesen Effekt **EGO Depletion** und beschreibt einen Zustand, den der Betroffene nicht direkt bemerkt, der aber schleichend, unterhalb der Wahrnehmungsschwelle von der Person Besitz ergreift.

Nach einem Tag angestrenzter geistiger und körperlicher Arbeit stellt sich ein Zustand der Leere und Antriebslosigkeit ein; der Abgeschlagenheit. Die Fähigkeit, auch nur die kleinste Entscheidung zu treffen oder eine Unternehmung zu tätigen ist rapide abgesunken. Der Mensch möchte „nur noch auf die Couch und abschalten“. Das ist Ego Depletion (siehe den gleichnamigen Beitrag).

Der Ausbilder muss erkennen, wie es um die Vorstellungskraft, Willenskraft und Tatkraft beim Auszubildenden bestellt ist. Seine Aufgabe ist es, den Auszubildenden so zu führen, dass dieser lernt, realistisch mit seinen Vorstellungen umzugehen, seine Willenskraft zu stärken und die Ressourcen seiner Tatkraft sinnvoll zu verwalten.

Dabei helfen das Einüben von Routinen, die sinnvolle Gestaltung zeitlich abgestimmter Lernintervalle, eine individuell dosierte Eigenaktivität des Azubis sowie gute Versorgung des Gehirns mit Sauerstoff und Glukose (ideal in vollwertiger Ernährung).

Beispiel: Ein Mitarbeiter trägt nach seinem Arbeitstag den Gedanken in sich „Ich müsste noch waschen und Hemden bügeln, damit ich morgen etwas Frisches zum Anziehen habe“.

Er kann sich jedoch nicht dazu aufrufen und beschließt, am nächsten Morgen mit einem Poloshirt zur Arbeit zu fahren. So geht das mit vielen kleinen und großen Aufgaben und Vorhaben, für die am Ende eines Tages, möglicherweise aber auch schon viel früher, keine Kraft mehr vorhanden ist.

Ein erster Schritt, der helfen kann, ist die Klärung der Ausgangslage beim Azubi.

Fragen des Ausbilders an den Azubi:

- In welchen Situationen bist Du willensstark?
- In welchen Situationen fehlt es dir an Willenskraft?
- Was nimmt dir Willenskraft - Unbehagen, Bequemlichkeit, Furcht?
- Wieviel Willenskraft benötigst Du, um die anfallenden Aufgaben zu erledigen?
- Mit welchen kleinen Schritten kannst Du deine Willenskraft stärken?
- Was verändert sich positiv, wenn Du in den genannten Bereichen Willenskraft aufbaust?
- Woran wirst Du das Anwachsen deiner Willenskraft messen können?
- Wie kann ich dich beim Aufbau von Willenskraft unterstützen?

Anregungen des Ausbilders:

- Kläre Ziele und lege Prioritäten fest.
- Plane Wege und Maßnahmen (erstelle To-do-Listen und Ablaufpläne).
- Diskutiere nicht mit dir selbst - Entscheide!
- Hinterfrage deine Entscheidungen nicht - komm in Handlung!
- Setze dich selbst nicht übermäßig unter Leistungsdruck.
- Freue und belohne dich für jeden kleinen Erfolg!
- Wenn du siehst, dass etwas zu tun ist und du es tun kannst, dann tue es!
- Verschwende keinen Gedanken daran, ob es deine Aufgabe ist oder die Aufgabe von jemand anderem.
- Diskutiere auch nicht mit dir selbst, ob du Lust dazu hast, diese Aufgabe zu erledigen oder nicht.

- Mach dir ein Bild im Kopf davon, wie du aktiv bist, und komm in Handlung, vorzugsweise, ohne mit dir selbst zu diskutieren, ob Du willst, oder nicht: Nicht nachdenken – tun!
- Achte auf deine körperlichen Bedürfnisse: Beobachte deinen Biorhythmus: Wann hast Du deine Hochphasen und wann fällst Du in ein Leistungsloch?
- Sorge für ausreichend Schlaf.
- Erkunde, wann deine Konzentration nachlässt und mit welchen Mitteln Du dich geistig „erfrischen“ kannst.
- Lege Pausen ein.
- Trinke regelmäßig (mind. 2 Liter Flüssigkeit am Tag).
- Verschaffe dir Bewegung.
- Sorge für gute Sauerstoffversorgung.
- Nimm ausreichend Glukose (aus Obst und Vollwertprodukten) zu dir.
- Es gibt eine Vielzahl von Apps, die dich beim Erreichen deiner Leistungsziele aktiv unterstützen können. Probiere mal einige aus.

Aufmerksamkeit, Motivation und Konzentration

„Ist einmal bestimmt, was das Ziel sein soll, so ist der Weg dazu leicht gefunden; aber diesen Weg unverrückt zu verfolgen, den Plan durchzuführen, das erfordert außer einer großen Stärke des Charakters eine große Klarheit und Sicherheit des Geistes.“

Carl von Clausewitz

Die Lust am Lernen ist uns in unserer schulischen Laufbahn weitgehend abhandengekommen. Welchen Nutzen stiftet es, wenn ein 11jähriger Schüler Schillers „Die Glocke“ auswendig aufsagen kann, aus jeder Verszeile seines Vortrags aber herauszuhören ist, dass er weder die Ballade verstanden hat noch besondere Lust auf den Vortrag verspürt. Und wenn wir im Geometrieunterricht lernen, den Abstand von zwei Geraden im unendlichen Raum zu berechnen – wofür soll`s im wahren Leben gut sein!?

Tests und Klassenarbeiten werden nach Fehlersuche benotet, nicht nach dem, was gut war. Meist ist Unterricht frontal und öde, die **Fähigkeit, Lernen zu lernen**, wird kaum bis gar nicht entwickelt. Wem das stupide Pauken nicht liegt, verliert schnell den Anschluss. Das Schulsystem liefert den Ausbildungsbetrieben junge Menschen zu, die während der Ausbildung systematisch nachqualifiziert werden müssen. Auch in anderen Bereichen zeigen sich Handlungsbedarfe:

Die Zeitspanne, in der sich die Aufmerksamkeit einer Person voll auf eine Sache konzentriert, die **Aufmerksamkeitsspanne**, ist bei vielen Auszubildenden stark reduziert. Das hat Auswirkungen auf