Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Wohnen

HESSEN

Maximilian Graeve, Marion Runkel

Führen und Motivieren in der betrieblichen Ausbildung

Eine Handlungshilfe

Qualifizierte Ausbildungsbegleitung in Betrieb und Berufsschule
QuABB

inbas
Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik

IHK Darmstadt Rhein Main Neckar

IMPRESSUM

Herausgeber:
Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie,
Verkehr und Wohnen
Kaiser-Friedrich-Ring 75
65185 Wiesbaden
www.wirtschaft.hessen.de

Wiesbaden, April 2015 © HMWEVL

Die vorliegende Handreichung ist aus der Beratungspraxis des Programms „Qualifizierte Ausbildungsbegleitung in Berufsschule und Betrieb – QuABB“ in Zusammenarbeit mit der Industrie- und Handelskammer Darmstadt und Unterstützung der Handwerkskammer Frankfurt-Rhein-Main entstanden.

Die hessische Landesregierung beabsichtigt mit diesem Programm, die Quote der faktischen Ausbildungsabbrüche in Hessen zu senken. Dies ist ein wichtiger Beitrag zur langfristigen Fachkräftesicherung. Die hessenweit verankerte Ausbildungsbegleitung an den QuABB-Standorten wird von der Koordinierungsstelle beim Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik (INBAS GmbH) begleitet und unterstützt.

QuABB Koordinierungsstelle
INBAS GmbH
Herrnstraße 53
63065 Offenbach am Main
www.inbas.com

Projektleitung: Renate-Anny Böning

Autoren: Maximilian Graeve und Marion Runkel

Unter Mitarbeit von:
Gerhard Stinner, IHK Darmstadt Rhein Main Neckar
Stefan Bärenz, Handwerkskammer Frankfurt-Rhein-Main

Redaktion: Renate-Anny Böning

Layout/Satz: P. Baumgardt, Offenbach
www.grafikdesign-baumgardt.de

Bildnachweis: Fotolia.com

Druck: WIRmachenDRUCK GmbH, Backnang

Bestelladresse:
INBAS GmbH
Herrnstraße 53
63065 Offenbach am Main
Tel: 069 27224-860, Fax: 069 27224-30
E-Mail: info@quabb.inbas.com

Die Autorinnen machen darauf aufmerksam, dass die im vorliegenden Text enthaltenen Internet-Links zum Zeitpunkt ihres Abrufs (welcher jeweils nach dem Link vermerkt ist) verfügbar waren. Eine Haftung oder Garantie für die Verfügbarkeit, Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der auf den entsprechenden Websites zur Verfügung gestellten Informationen und Daten ist ausgeschlossen.

VORWORT

Der Wechsel von der Schule in die Berufsausbildung ist für Jugendliche keine leichte Zeit. Plötzlich ist alles neu: Die Arbeitswelt, die Kollegen, die Mitschüler. Freizeit wird knapp, die Anforderungen ändern sich. Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit und Höflichkeit erhalten einen viel höheren Stellenwert.

Diese Phase stellt Ausbilderinnen und Ausbilder vor große Herausforderungen. Denn jeder Betrieb hat großes Interesse daran, seine Auszubildenden zu einem erfolgreichen Abschluss zu führen. Schließlich investiert er mit der Ausbildung in die Sicherung des eigenen Fachkräftenachwuchses.

Ausbilderinnen und Ausbilder tragen deshalb große Verantwortung. Doch nicht nur mit der Vermittlung von Fachkenntnissen können sie etwas für den erfolgreichen Verlauf einer Ausbildung tun. Sondern auch, indem sie auf Anzeichen möglicher Schwierigkeiten und Konflikte achten. Schließlich ist kaum jemand so nahe an den Auszubildenden wie sie.

Mit dieser Handlungshilfe geben die Hessische Landesregierung und die Industrie- und Handelskammer Darmstadt den Fachkräften, die mit der Ausbildung junger Menschen betraut sind, praktische Hinweise und Impulse für den Umgang mit Auszubildenden und zur Früherkennung von Problemen. Eine zusätzliche professionelle Unterstützung können Betriebe durch die Ausbildungsbegleitung des Landesprogramm QuABB erhalten. Denn jeder und jede Auszubildende soll die bestmögliche Chance auf einen erfolgreichen Ausbildungsabschluss erhalten.

Tarek Al-Wazir,
Hessischer Minister für Wirtschaft, Energie,
Verkehr und Wohnen

INHALTSVERZEICHNIS

Einführung in das Thema ... 5

Konflikte durch Gespräche lösen ... 6
Konfliktstufen und Lösungsansätze ... 6
Rahmenbedingungen für ein Gespräch ... 8
Methoden für eine gute Gesprächskultur ... 9
Kommunikationskiller ... 10
Handlungsbogen: Gespräche vorbereiten ... 11
Auszubildende erwarten eine Rückmeldung ... 12
Handlungsbogen: Regelmäßiges Ausbildungsgespräch ... 13
Handlungsbogen: Leistungs- und Verhaltensbeurteilung ... 14

Willkommenskultur im Unternehmen ... 16
Der erste Tag im Ausbildungsbetrieb ... 16
Der erste Tag – Checkliste: ... 16
Die erste Woche dient der Orientierung und dem Kennenlernen ... 17
Die erste Woche – Checkliste ... 18

Führen und Motivieren ... 19
Motivation ... 19
Einflussfaktoren auf die Motivation (Auswahl) ... 19
Führungsstile und ihre Auswirkungen ... 20
Möglichkeiten des Motivierens ... 21
Aktivierende Methoden ... 21
Anerkennung und Bestätigung ... 22
Wirkung von Anerkennung und Bestätigung ... 22
Gelungene Anerkennung und Bestätigung ... 22
Kritik ... 23
Kritik ist eine Führungsaufgabe ... 23
Kritik als „Teufelskreis“ ... 24
Kritik als „letztes Mittel“ ... 25
Gelungen kritisieren ... 23

Die Entwicklung und das Verhalten von Jugendlichen ... 26
Der Übergang vom Jugendlichen zum Erwachsenen ... 27
Der Jugendliche in der Pubertät ... 27
Der Jugendliche in der Jugendkrise ... 28
Der Jugendliche im jungen Erwachsenenalter ... 29
Erziehungsmuster im Elternhaus und die Folgen für die Ausbildung (Übersicht) ... 30
Der verwöhnte Jugendliche in der Berufsausbildung ... 31
Der überbehütete Jugendliche in der Berufsausbildung ... 32
Der unterdrückte Jugendliche in der Berufsausbildung ... 33
Der vernachlässigte Jugendliche in der Berufsausbildung ... 34
Handlungsstrategien bei auffälligem Verhalten ... 35
Verhaltensauffälligkeiten von Auszubildenden (Übersicht) ... 36
Möglichkeiten zur Entwicklung der Persönlichkeit ... 37
Möglichkeiten zur Entwicklung des Sozialverhaltens ... 38
Möglichkeiten zur Entwicklung des Leistungsverhaltens ... 39
Checkliste: Einflussfaktoren auf das Leistungsverhalten im Betrieb ... 40

Der Erziehungsauftrag in der dualen Berufsausbildung ... 41
Gestaltungsmöglichkeiten des Erziehungsauftrages (Übersicht) ... 42
Erziehungsmittel, die die Beziehung stärken ... 43
Erziehungsmittel, die die Beziehung schwächen ... 45
Erziehungsmittel, die die Beziehung belasten ... 46
Erziehungsmittel, bei denen der Abbruch der Beziehung droht ... 46
Externe Unterstützungsangebote ... 47

Kopiervorlagen ... 54
Quellennachweis ... 58

Einführung

Die berufliche Ausbildung verläuft nicht immer reibungslos. Die Auszubildenden sind manchmal nicht motiviert, pünktlich, höflich und konzentriert. Viele Ausbildende klagen, dass immer mehr Jugendliche nicht die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Ausbildung mitbringen. Es fällt ihnen schwer, sich in den Betriebsablauf einzufügen und auf andere Menschen einzugehen. So entstehen Konflikte. Für die Ausbilderin oder den Ausbilder sind das besondere Herausforderungen. Neben dem Fachwissen ist ihr erzieherisches Verständnis gefordert. Auch die innere Überzeugung, mit einer positiven Einstellung zu sich und den Auszubildenden, ist wichtig. Die eigene Einstellung orientiert sich an einigen wichtigen Grundsätzen:

- Ich beachte alle rechtlichen Grundlagen.
- Ich sorge für hohe Qualität und bilde fachgerecht aus.
- Ich verbessere laufend meine Ausbildungsleistung.
- Ich unterstütze regelmäßig den Lernprozess.
- Ich wähle fördernde Lernformen aus.
- Ich pflege anständige Bedingungen und schütze durch Arbeitssicherheit.
- Ich behandle alle gleich und beachte das private Umfeld.
- Ich schätze die Persönlichkeit und die Überzeugungen.
- Ich begegne allen anständig und mit Rücksicht.
- Ich pflege die Zusammenarbeit und das eigenständige Handeln.
- Ich bekenne mich zum lebensbegleitenden Lernen.

Die Ausbildung im Betrieb qualitativ zu verbessern bedeutet auch, einen Ausbildungsabbruch zu vermeiden, um so finanzielle Verluste für die Ausbildenden abzuwenden. Ebenso gilt es, die Entwicklung der Auszubildenden zu fördern und Lebenskrisen zu vermeiden.

Dieser Leitfaden soll Hilfestellung geben für alle an der betrieblichen Ausbildung Beteiligten. Mit Hinweisen für die Praxis werden Lösungsvorschläge für ein erkanntes Problem gemacht, um die Lage wieder in den Griff zu bekommen.

Die Autoren sind Beratungsfachkräfte im Programm Qualifizierte berufspädagogische Ausbildungsbegleitung in Berufsschule und Betrieb (QuABB), das zum Ziel hat, die Zahl der Ausbildungsabbrüche in Hessen zu senken. Die in einer Vielzahl von Beratungen mit Auszubildenden, Eltern und Ausbildungsbetrieben gewonnenen Erfahrungen wurden im Dialog mit Ausbildungsberaterinnen und Ausbildungsberatern der Kammern zu einem anschaulichen Leitfaden aufbereitet.

Im Mittelpunkt dieser Veröffentlichung stehen die zwischenmenschliche Beziehungsqualität und die Fähigkeiten des ausbildenden Personals. Sie ziehen sich als roter Faden durch folgende Themenschwerpunkte:

- Konfliktlösung,
- Führen und Motivieren,
- Willkommenskultur,
- Entwicklung und Verhalten von Auszubildenden,
- Erziehungsauftrag,
- Unterstützungsangebote.

Die Informationen sollen dazu beitragen, den Betrieb im Umgang mit Auszubildenden zu unterstützen und gemeinsam mit den Auszubildenden die beste Lösung zu erarbeiten. Dabei können die folgenden Leitfragen helfen:

- **Wie kann ich mit den Werte- und Kenntnismängeln meiner Auszubildenden umgehen?**
- **Welche Möglichkeiten habe ich, um die Verständigungsschwierigkeiten zu überwinden?**
- **Was kann ich dafür tun, dass die Motivation meiner Auszubildenden verbessert wird?**

Konflikte durch Gespräche lösen

Kleinere Auseinandersetzungen und Konflikte gehören zum Arbeitsalltag. Sie sind nicht zu vermeiden und sollten deshalb nicht aus Bequemlichkeit verschwiegen werden. Oft bieten sie die Möglichkeit, Widersprüche zur Sprache zu bringen und zu klären. Dann fällt das Miteinander im Alltag leichter und Arbeitsprozesse laufen wieder effizienter. Unbeachtete Konflikte behindern den Ausbildungsverlauf und führen im Extremfall zum Abbruch des Ausbildungsverhältnisses. Für den erfolgreichen Verlauf der Ausbildung ist es wichtig, Probleme frühzeitig zu erkennen und in gemeinsamen Gesprächen nach einer Lösung zu suchen.

Im Folgenden werden zunächst die verschiedenen Konfliktstufen und mögliche Handlungsansätze dargestellt, um bestehende Konflikte besser einordnen zu können. Damit Konflikte gar nicht erst entstehen, ist es erforderlich, im Gespräch zu bleiben. Das Führen regelmäßiger, zielführender und gut vorbereiteter Gespräche ist wichtig, um Rückmeldungen über den Ausbildungsstand zu erhalten.

Dafür gibt es auf den nächsten Seiten Handlungsbögen und Anleitungen zu den Themen:

- Konfliktstufen und Lösungsansätze,
- Rahmenbedingungen für ein Gespräch,
- Methoden für eine gute Gesprächskultur,
- Kommunikationskiller,
- Handlungsbogen: Gespräche vorbereiten,
- Auszubildende erwarten eine Rückmeldung,
- Handlungsbogen: Regelmäßiges Ausbildungsgespräch führen,
- Handlungsbogen: Leistungs- und Verhaltensbeurteilung.

Die Ergebnisse der Gespräche werden zum Bestandteil der Personalakte.

Konfliktstufen und Lösungsansätze

Konflikte durchlaufen verschiedene Stufen. Die Lösungsfindung ist immer ein Prozess. Es braucht Zeit und Energie, um das Erreichte zu stabilisieren. Konflikte zu übergehen, führt zu keiner Lösung; es besteht die Gefahr, dass der Konflikt voranschreitet.

Konflikte steigern sich stufenförmig.

Ein Konflikt endet negativ und es kommt zur Trennung. → **Die Vertrauensbasis ist gestört und eine Zusammenarbeit nicht mehr möglich.**

Ein Konflikt braucht Hilfe von Unbeteiligten. → **Die letzten ernsthaften Lösungsversuche können erfolgreich sein.**

Ein Konflikt zwingt zum Handeln. → **Es bedarf vermehrter Anstrengungen und erster Konsequenzen.**

Ein Konflikt bahnt sich an. → **Ein positiver Ausgang ist für beide Seiten möglich.**

KONFLIKTSTUFEN

Eine Missstimmung kommt auf
Zu Beginn eines Konfliktes wird er oft nicht erkannt. Es gibt Meinungsunterschiede und die Stimmung ist angespannt.

Eine Debatte entsteht
Das Klima ist zunehmend angespannt und gereizt; Es kommt vermehrt zu aggressiven Äußerungen. Spürbar wird eine pessimistische Grundhaltung die nach außen mit sachlichen Argumenten gut überspielt wird.

Eine Tat ersetzt das Gespräch – reden hilft nicht mehr
Das Gespräch wird mehr und mehr durch Taten ersetzt. Die Verständnisbereitschaft sinkt, die Missverständnisse nehmen zu, und keiner will nachgeben. Vom Gegenüber wird ein Entgegenkommen erwartet.

Es entstehen Bündnisse
Das Gegenüber wird zum Feind, und die „Lager" spalten sich. Der Konflikt verlagert sich von der Sachebene auf die Beziehungsebene, und die Hürden zur Einigung werden höher. Schwarz-weiß-Denken und Machtspiele sind die Folge.

Die begrenzte Vernichtung
Der Gegner wird öffentlich bloßgestellt, es kommt zu einem tief greifenden Vertrauensbruch. Die Emotionen nehmen zu, und der erste Schritt wird vom anderen erwartet.

Die Drohung
Der Konflikt wird als starke Belastung erlebt. Das Verhalten wird aggressiver und primitiv. Die Folgen des Konfliktes lassen sich nicht mehr eingrenzen und kontrollieren. Es kommt zum Rückzug der Konfliktbeteiligten.

Die Gewalt
Die Abschottung und die Gefahr einer körperlichen Auseinandersetzung nehmen weiter zu, im Vordergrund steht das eigene Überleben und das Gegenüber wird sabotiert.

Die Vernichtung
Beide Parteien steuern auf den Abgrund zu und der eigene Untergang wird in Kauf genommen.

LÖSUNGEN AUS DER PRAXIS

Die Stimmungslage ansprechen
Schaffen Sie Meinungsunterschiede und Missverständnisse durch ein konstruktives und faires Gespräch aus der Welt. Versuchen Sie die Lebenswelt des anderen zu verstehen.

Die Auseinandersetzung nutzen
Geben Sie die Möglichkeit für einen offenen Austausch, um Nutzen aus einer Debatte zu ziehen. Bestimmen Sie den Rahmen, die Spielregeln und das Ziel. Erläutern Sie eigene Argumente sachlich, fair und klar.

Grenzen setzen
Prüfen Sie ernsthaft die Argumente des anderen, beschreiben Sie die eigene Sichtweise und Gefühle, zeigen Sie Konsequenzen auf, setzen Sie Grenzen und bleiben Sie im Gespräch.

Jetzt beherzt aus der Krise führen
Nehmen Sie an dieser Stelle als Verantwortliche bzw. Verantwortlicher den weiteren Verlauf steuernd in die Hand. Holen Sie die Meinung aller Beteiligten ein und steuern Sie einen offenen Austausch nach klaren Regeln. Fordern Sie Toleranz und Wertschätzung ein. Führen Sie teambildende Maßnahmen durch, z.B. gemeinsames Essen, Tagesausflug usw. Rückführung ins Team durch Hinweis auf eine gegenseitige Abhängigkeit. Kommt es an dieser Stelle zu keinen tragfähigen Lösungen, müssen Konsequenzen folgen.

Nun sind geeignete Vertrauensbeweise zu liefern
Nutzen Sie für ein intensives Aufeinander-Zugehen die jetzt unumgängliche Unterstützung einer dritten Person. Geben Sie einen Vertrauensvorschuss, der im besten Fall zu einem Neuanfang führt. Verbessern Sie die Beziehung und die Zusammenarbeit durch das Eingestehen von Fehlverhalten und das konkrete Aussprechen von Entschuldigungen.

Trennung der Konfliktbeteiligten
Suchen Sie nach Möglichkeiten, wie beide Parteien getrennt werden können, z.B. durch Versetzung in ein anderes Umfeld. Ist eine Trennung nicht möglich setzen Sie ein Ultimatum, z.B. Abmahnung, Androhen der Kündigung. Dies führt allerdings zur Verschärfung und Beschleunigung des Konfliktes

Ein Miteinander ist nicht mehr möglich
Auf diesen Stufen wird der Vorgang so persönlich, dass jegliche Zusammenarbeit undenkbar ist. Eine Vertrauensbasis lässt sich nicht mehr herstellen.

Rahmenbedingungen für ein Gespräch

In der Hektik des betrieblichen Alltags wird Kommunikation oft vernachlässigt und auf Gespräche „zwischen Tür und Angel“ beschränkt.
Dies führt nicht selten zu Missverständnissen und Konflikten. Diese lassen sich leichter aus der Welt schaffen, wenn die folgenden Aspekte berücksichtigt werden.

Gute Rahmenbedingungen fördern den Gesprächserfolg

Die Rahmenbedingungen für ein Gespräch	Aus der Praxis für die Praxis
▸ **Einen Termin vereinbaren**	Vermeiden Sie im Konfliktfall ein spontanes Gespräch, da Äußerungen, die durch starke Gefühle beeinflusst sind, unsachlich und verletzend wirken können. Die Fronten können sich weiter verhärten.
▸ **Die erforderliche Zeit einplanen**	Führen Sie kein Gespräch „zwischen Tür und Angel“, denn es bleibt unverbindlich und führt zu nichts.
▸ **Alle Störungen vermeiden**	Schalten Sie das Telefon stumm oder schalten Sie die Weiterleitung ein. Wählen Sie einen neutralen und ungestörten Ort. Hören Sie mit ungeteilter Aufmerksamkeit zu.
▸ **Eine angenehme Atmosphäre schaffen**	Bauen Sie Spannungen und Ängste ab, indem Sie mit einem allgemeinen Thema beginnen, z.B.: *„Ich hoffe, du hattest einen guten Arbeitstag.“* Bemühen Sie sich um eine positive Sprache.
▸ **Im geschützten Rahmen sprechen**	Tragen Sie Konflikte nicht vor den Mitarbeitern aus, sondern führen Sie Gespräche unter vier Augen. Halten Sie vereinbarte Verschwiegenheit ein.

Methoden für eine gute Gesprächskultur

Es lohnt sich, in die Verbesserung der Gesprächskultur zu investieren, auch wenn dies zunächst einen erhöhten Zeit- und Energieaufwand erfordert.
Durch die im Folgenden aufgeführten Methoden[1] verstehen Sie leichter, was Ihr Gegenüber zum Ausdruck bringen möchte, und werden selbst besser verstanden.

Methode	Erläuterung	Beispiele
Ich-Botschaften verwenden	Wer in Ich-Botschaften spricht, ist ein Mensch, der Empfindungen äußert und der nicht wie ein „Halbgott“ über den Dingen steht. Dadurch wird aus einer autoritären Ansage eine gemeinsame Kommunikation, in der das Fehlverhalten und die Anklage des anderen nicht mehr im Mittelpunkt stehen. So wird dem anderen das Nachgeben und Einlenken leichter gemacht.	*„Ich mache mir Sorgen, dass du…"* *„Ich denke, es wäre besser, wenn…"* *„Ich würde vorschlagen, dass…“* *„Ich denke, das könnte auch leichter gehen, wenn du…“*
Die Perspektive wechseln	Wer den Blickwinkel wechselt, bemüht sich, die Sichtweise des anderen Menschen einzunehmen und dadurch dessen Handlungen und Absichten zu verstehen.	*„Was würden die Kunden darüber sagen?“* *„Wenn du der Chef in diesem Betrieb wärst, wie würdest du das Problem lösen?“*
Die Motive und Bedürfnisse erfragen	Wer sich für die Bedürfnisse und Motive des anderen interessiert, kann durch die Verwendung von W-Fragen herausfinden, welche Absichten und Wünsche hinter einem Verhalten stehen. Das interessierte Fragen hat positive Auswirkungen auf die Beziehung und die zukünftige Arbeit.	*„Warum ist dir das so wichtig?“* *„Was brauchst du, damit du die Arbeit schneller erledigen kannst?“* *„Wie kommt es, dass du dich so oft verspätest?“*
Das eigene Verhalten kritisch überdenken	Wer sich in andere einfühlen will, muss gelernt haben, sein eigenes Verhalten kritisch zu überdenken. Er ist sich der Wirkung seines Verhaltens bewusst. Er geht offen und ehrlich mit seinen Stärken und Schwächen um und gewinnt so an Glaubwürdigkeit und Ansehen.	*„Welchen Anteil habe ich am Konflikt?“* *„Was löst meine permanente Gereiztheit und Unzufriedenheit bei meinen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen aus?“*
Aktiv zuhören	Wer aktiv zuhört, lässt sich auf seinen Gesprächspartner ein und geht zunächst mit der eigenen Meinung zurückhaltend um. Er fragt interessiert nach, bestätigt durch Wiederholung das Gehörte und hält Blickkontakt. Er hat Geduld und unterbricht den anderen nicht. Er kann Pausen ertragen, obwohl sie Angst oder Ratlosigkeit bedeuten könnten.	*„Habe ich dich richtig verstanden, dass du häufig zu spät kommst, weil …?“* *„Stimmt es, dass …?“* *„Was meinst du mit…?“*

[1] Vgl. Kreyenberg 2005, S. 108 – 118.

Kommunikationskiller

Ob das Gesagte offen aufgenommen wird oder auf Ablehnung stößt, hängt von den Aussagen und Verhaltensweisen der Gesprächspartner ab. Dabei hat sich folgende Auswahl von „Gesprächskillern“ für den positiven Verlauf eines Gespräches als besonders hinderlich erwiesen.

Bitte vermeiden Sie …	Das sollten Sie wissen …	Für die Praxis …
Ständige Übertreibungen	Übertreibungen werden verwendet, um dem eigenen Standpunkt mehr Gewicht zu verleihen: Aus einem kleinen Problem wird eine große Sache. Beispiel: „Du ruinierst ja den ganzen Betrieb!“	*Betrachten Sie stets die Tatsachen und Einzelheiten. Bleiben Sie immer sachlich, weil die Aussagen sonst an Glaubwürdigkeit verlieren.*
Regelmäßige Pauschalvorwürfe	Begriffe wie „immer“, „nie“, „alle“ und „keiner“ kennzeichnen diese Strategie. Sie haben eine kränkende Wirkung, erzeugen ein Gefühl von Wut oder Betroffenheit und führen zur Ausweglosigkeit.	*Kritisieren Sie möglichst abgestuft, ausgewogen und nutzbringend. Achten Sie auf eine angemessene Sprache, z.B.: „Ich will dich ungern kritisieren, aber ich bin der Meinung, dass …!“*
Immer wiederkehrenden Spott	Spott ist eine als Humor getarnte Angriffslust. Sie soll die eigene Überlegenheit zeigen. Hierdurch wird ein förderliches Konfliktgespräch erschwert. Das eigentliche Anliegen wird nicht deutlich.	*Vermeiden Sie Missverständnisse durch klare Botschaften. Formulieren Sie Ihre Erwartungen sinnvoll.*
Bissige Bemerkungen	Bissige Bemerkungen sind provokant und verschärfen den Konflikt. Auch nonverbale Gesten können provozierend wirken, z.B. mürrisches Murmeln, ironisches Lächeln, demonstratives Wegschauen.	*Vermeiden Sie jede Form der Provokation, fordern Sie Sachlichkeit ein.*
Beleidigungen	Beleidigungen bewirken Kränkungen und provozieren impulsive Gegenwehr. Sie können Beziehungen dauerhaft belasten, sogar für immer zerstören.	*Verzichten Sie auf jede Form der Beleidigung, um die dauerhafte Zusammenarbeit nicht zu gefährden.*
Niveaulose Kraftausdrücke	Hierzu gehören nutzlose Beiträge, das „Sich-in-Rage-Reden“ oder ständige Klagen und Beschimpfungen jeder Art. Die andere Person wird sprachlich überfahren oder angegriffen.	*Bleiben Sie ruhig. Wählen Sie Ihre Worte so, dass das Gespräch nicht durch aggressive und übertriebene Ausdrücke entgleist. Übergehen Sie die Bedürfnisse Ihrer Auszubildenden nicht.*

Handlungsbogen: Gespräche vorbereiten

Nutzen Sie den Handlungsbogen zur Vorbereitung anspruchsvoller Gespräche. Sorgen Sie dafür, dass alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen am Gespräch den Bogen erhalten und zum Gespräch mitbringen. Geben Sie den Gesprächsanlass vor.
(Der Handlungsbogen steht auf S. 54 als Kopiervorlage zur Verfügung und kann auch unter nebenstehendem QR-Code heruntergeladen werden.)

Die Absicht dieses Handlungsbogens:
Niemand kommt unvorbereitet in ein Gespräch und alle haben genügend Zeit und Ruhe, sich zielführend vorzubereiten.

Die Vorbereitung:
Eigene Ziele und Lösungsideen notieren.
Mögliche Fragen für das Gespräch vorbereiten.

Was will ich sagen? Was will ich erreichen? Was hindert mich an der Umsetzung?

Der Einstieg:
Ein positives Gesprächsklima herstellen und Spannungen abbauen (z.B. Lob aussprechen oder ein positives Erlebnis erwähnen).
Nutzen des Gespräches verdeutlichen.

Der Meinungsaustausch:
Den Konflikt beschreiben. Worum geht es? Alle Beteiligten äußern ihre Position und Motive. Wie seht ihr das? Die Auswirkungen und Ursachen besprechen.

Worum geht es? Wie seht ihr das? Was bedeutet das?

Die Lösung:
Lösungsmöglichkeiten vorschlagen und sich darüber einigen.
Ergebnisse schriftlich festhalten, Aufgaben mit Zeitangabe festlegen.

Was mache ich? Bis wann?

Die Umsetzung und Nachbereitung:
Die Lösung umsetzen. Den Erfolg der Umsetzung zu einem vereinbarten Termin überprüfen. Den Erfolg feiern.

Hat es etwas gebracht? Sind alle zufrieden?

HANDLUNGSBOGEN

Der Anlass:
.....

Meine Ziele:
.....
Meine Lösungsideen:
.....
Mögliche Hindernisse:
.....
Meine Fragen:

Mein positiver Beitrag:
.....
Der gemeinsame Nutzen:
.....
.....

Meine Position:
.....
Meine Motive:
.....
.....

Die Lösung:
.....
Was mache ich?
.....
Bis wann ist das zu erledigen?
.....

Was hat sich verbessert:
.....
Wie wollen wir unseren Erfolg feiern?
.....
.....
Gesprächsdatum: ..... Unterschrift: .....

Auszubildende erwarten eine Rückmeldung

Auszubildende finden ihren „Verhaltenskorridor“ in der Regel durch Versuch und Irrtum. Sie tasten sich an Grenzen heran. Korrektes Verhalten wird häufig wieder aufgegeben, weil niemand darauf reagiert. Die folgenden Aspekte sollen es Ihnen ermöglichen, angemessen und zielführend auf das Verhalten Ihrer Auszubildenden einzugehen.

Eine Rückmeldung gelingt:	*Beispiel:*
▸ wenn das Gespräch in einer wertschätzenden Grundhaltung geführt wird.	*Die eigene Position wird durch wohlwollende Sprache, Gestik und Mimik ausgedrückt.*
▸ wenn man sich gegenseitig aufmerksam und aktiv zuhört sowie nachfragt.	*„Habe ich dich richtig verstanden, dass du Probleme mit … hast?“*
▸ wenn es in regelmäßigen Zeiträumen und aufeinander aufbauend stattfindet.	*Vor dem Ende der Probezeit oder vor und nach der Zwischen- und Abschlussprüfung.*
▸ wenn über messbare Ereignisse gesprochen wird.	*„Letzte Woche bist du drei Mal 15 Minuten zu spät gekommen!“*
▸ wenn nur über ein genau beobachtetes Verhalten gesprochen wird.	*„Du begrüßt uns nicht und verabschiedest dich nie!“*
▸ wenn die Folgen des Verhaltens genau beschrieben werden.	*„Weil du zu spät kommst, müssen wir alle länger arbeiten!“*
▸ wenn in einer guten Atmosphäre die Leistung gewürdigt *und* Kritik nutzbringend geäußert wird.	*„Das Werkstück ist dir wirklich gelungen. Das nächste Mal bist du geübt und brauchst nur die Hälfte der Zeit!“*
▸ wenn nicht vorschnell ausgelegt oder geurteilt wird.	*„Du bist wohl zu faul, den Arbeitsplatz aufzuräumen!“*
▸ wenn die Fortschritte oder der Förderbedarf sichtbar gemacht werden.	*„Es freut mich, dass deine schulischen Leistungen gut sind, im Rechnen solltest du eine ausbildungsbegleitende Hilfe (abH) nutzen!“*

Handlungsbogen: Regelmäßiges Ausbildungsgespräch

Ausbildungsgespräche ermöglichen es Ihnen, den Verlauf der Ausbildung strukturiert durchzuführen und den Verlauf zu dokumentieren. Sinnvoll ist es von daher, diese Gespräche regelmäßig zu führen und ihre Dokumentation zum Bestandteil der Personalakte zu machen. Der folgende Handlungsbogen unterstützt Sie dabei.

VOR DEM GESPRÄCH

- **Geeignete Rahmenbedingungen schaffen.**
- **Handlungsbogen „Leistungs- und Verhaltens-beurteilung“** zur Selbsteinschätzung aushändigen und dazu auffordern, diese und andere Dokumente wie den Ausbildungsnachweis, ein Zeugnis der Berufsschule oder die letzte Klassenarbeit zum Gespräch mitzubringen.
- Bei Bedarf andere **wichtige Personen** zum Gesprächstermin einladen.
- **Erforderliche Dokumente bereitlegen:**
  z.B. Leistungs- und Verhaltensbeurteilung, Betrieblicher Ausbildungsplan, Ausbildungsnachweis.

WÄHREND DES GESPRÄCHS

- **Ziele** des Gespräches erklären.
- Wichtige **Fragestellungen** zur Strukturierung des Gesprächs:
  - Gesprächsbeginn: Wie geht es dir? Wie ist die Woche verlaufen?
  - Aktuelle Lage: Welche Aufgaben hast du in der letzten Zeit übernommen? Wurde der Ausbildungsplan erfüllt?
  - Verständnis: Hast du die Aufgaben und Erklärungen gut verstanden? Was ist noch unklar?
  - Einschätzung: Wie bewertest du deine Arbeit? Was würden die Kollegen und Kolleginnen über deine Arbeit sagen?
  - Beziehung: Wie nehmen anderen Personen dich wahr?
  - Mögliche Probleme: Gibt es Probleme? Von welchen möglichen Problemen würden die Kollegen und Kolleginnen berichten?
- Gelegenheit zur **Selbst- und Fremdeinschätzung:**
  - Bewertungskriterien der Leistungs- und Verhaltensbeurteilung erklären,
  - Selbst- und Fremdeinschätzung miteinander vergleichen,
  - Bei Abweichungen die Begriffe noch einmal klären und darüber reden,
  - Erforderliche Schlussfolgerungen ziehen.
- Möglicher **Unterstützungsbedarf:**
  - Betrieb: Gibt es Wiederholungsbedarf bei bestimmten Fertigkeiten und Kenntnissen?
  - Ausbildungsnachweis: Ist er vollständig? Muss eine Nachfrist gesetzt werden? Ist eine Unterstützung notwendig?
  - Schulische Leistungen: Ist eine Förderung notwendig?
  - Private Probleme: Interne Unterstützung anbieten, externe Unterstützung einholen, z.B. die QuABB-Ausbildungsbegleitung.
    Welche externe Unterstützung wird darüber hinaus gebraucht?
- **Ausblick** für den weiteren Ausbildungsverlauf besprechen und dokumentieren:
  - Was meinst du, woran sollten wir in Zukunft denken?
  - Welche Aufgaben wirst du als nächstes übernehmen (Betrieblicher Ausbildungsplan)?
  - Hast du noch Fragen?

Handlungsbogen: Leistungs- und Verhaltensbeurteilung

Der folgende Handlungsbogen ermöglicht es, die Einschätzung des ausbildenden Personals und die des Jugendlichen miteinander abzugleichen. Dies verhindert eine einseitige Sichtweise und ist somit die optimale Grundlage für ein Gespräch über den aktuellen Leistungsstand.

(Der Handlungsbogen steht auf S. 56 als Kopiervorlage zur Verfügung und kann auch unter nebenstehendem QR-Code heruntergeladen werden.)

Leistungs- und Verhaltensbeurteilung

Kopiervorlage zur Selbst- und Fremdeinschätzung

Name, Vorname: .....

Ausbildungsberuf: .....

Bereich: .....

Bewertungszeitraum: .....

Beurteilende Person .....

Merkmale	**Bewertung**			
	Anforderung übertroffen	*Anforderung erfüllt*	*Wiederholung erforderlich*	*Förderung notwendig*
Arbeitsqualität				
Vorbereitung	☐	☐	☐	☐
Arbeitsweise	☐	☐	☐	☐
Ergebnis	☐	☐	☐	☐
Zeitaufwand	☐	☐	☐	☐
Materialeinsatz	☐	☐	☐	☐
Kostenbewusstsein	☐	☐	☐	☐
Ordnung	☐	☐	☐	☐
Sorgfalt	☐	☐	☐	☐
Arbeitssicherheit	☐	☐	☐	☐

Ergänzende Bemerkungen

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Merkmale	Bewertung			
	Anforderung übertroffen	*Anforderung erfüllt*	*Wiederholung erforderlich*	*Förderung notwendig*
Zusammenarbeit				
Teamarbeit	☐	☐	☐	☐
Verhalten gegenüber Vorgesetzten	☐	☐	☐	☐
Hilfsbereitschaft	☐	☐	☐	☐
Verantwortungs-bereitschaft	☐	☐	☐	☐
Kritikfähigkeit	☐	☐	☐	☐
Engagement				
Leistungsbereitschaft	☐	☐	☐	☐
Selbstständigkeit	☐	☐	☐	☐
Ausdauer	☐	☐	☐	☐
Auffassungsgabe	☐	☐	☐	☐
Zuverlässigkeit	☐	☐	☐	☐
Pünktlichkeit	☐	☐	☐	☐
Kundenorientierung				
Kundensensibilität	☐	☐	☐	☐
Selbstbewusstsein	☐	☐	☐	☐
Freundlichkeit	☐	☐	☐	☐
Umgangsformen	☐	☐	☐	☐
Dokumentation				
Ausbildungsnachweis	☐	☐	☐	☐
Schriftliche Ausarbeitungen	☐	☐	☐	☐

Ergänzende Bemerkungen

Gesprächsdatum:

Unterschrift Ausbilder/in:

Unterschrift Auszubildende/er:

Willkommenskultur im Unternehmen

Bereits am ersten Tag und während der Probezeit kann das Personal entscheidende Weichen für den Verlauf der Ausbildung stellen. Sind diese Lernzeiträume gut vorbereitet, werden die Auszubildenden ihre Rolle im Betrieb finden, die Tätigkeiten verstehen und die Erwartungen erfüllen.

Die Verantwortlichen gestalten tragfähig den Bezug zu sich und zu anderen ausbildenden Personen. Das geschieht durch regelmäßige Gespräche mit den Auszubildenden und durch einen wertschätzenden Umgang. Die so geschaffene Klarheit gibt die notwendige Sicherheit. Wenn sich die Auszubildenden aufgenommen fühlen, hat das die beste Auswirkung auf den Alltag im Betrieb.

Auf den nächsten Seiten geht es darum,
- die Auszubildenden im Unternehmen willkommen zu heißen;
- Checkliste: Der erste Tag.
- den Auszubildenden im Unternehmen Orientierung zu bieten;
- Checkliste: Die erste Woche.

Der erste Tag im Ausbildungsbetrieb

Mit dem ersten Tag im Ausbildungsbetrieb beginnt für den Jugendlichen ein neuer Lebensabschnitt. Sie wechseln die Rolle von Schülerinnen und Schülern zum Auszubildenden und unternehmen den nächsten Schritt in Richtung Erwachsenwerden.
Aus diesem Übergang ergeben sich viele Unsicherheiten und Herausforderungen. Jugendliche möchten sich mit ihrem Betrieb identifizieren und brauchen dafür Sicherheit und Orientierung.

Zu den ersten Aufgaben der Ausbilderin oder des Ausbilders gehören zum Beispiel:
- die Begrüßung und Vorstellung durch alle direkt Beteiligten,
- das Überreichen von spezieller Arbeitskleidung,
- das Aushändigen der Werkzeuge,
- die Zuweisung eines Spindes,
- das Anvertrauen von Schlüsseln,
- die Erläuterung der Computernutzung,
- die Besprechung des betrieblichen Ausbildungsplanes,
- die Beschreibung der ersten Aufgaben in den folgenden Wochen.

Auch ein gemeinsames Frühstück kann dazu beitragen, ein Gefühl des Willkommen-Seins zu vermitteln. Der erste Tag endet mit einem Gespräch, um herauszufinden, was noch bewegt und interessiert.

1. TAG

Der erste Tag – Checkliste:

- ☐ Die wichtigsten Personen sind vorgestellt.
- ☐ Die Rechte und Pflichten sind erläutert.
- ☐ Die betrieblichen Regelungen sind beschrieben.
- ☐ Das Verhalten im Krankheitsfall ist erklärt.
- ☐ Der Verlauf der ersten Woche ist erläutert.
- ☐ Der betriebliche Ausbildungsplan ist überreicht.
- ☐ Die Führung des Ausbildungsnachweises ist erläutert.
- ☐ Der Ablauf zum Besuch der Berufsschule wurde angesprochen.
- ☐ Ein Termin zum Ende der ersten Woche ist vereinbart.
- ☐ Die Unterlagen für das nächste Gespräch sind erklärt.
- ☐ Die Lernorte im Betrieb sind gezeigt.
- ☐ Die spezielle Arbeitskleidung ist überreicht.
- ☐ Die Werkzeuge sind ausgehändigt.
- ☐ Der Spind ist zugewiesen.
- ☐ Der Schlüssel wurde anvertraut.
- ☐ Die Computernutzung ist erläutert.

Die erste Woche dient der Orientierung und dem Kennenlernen

Die Gestaltung der ersten Woche ist wesentlich für den weiteren Verlauf der Ausbildung. Die folgende Übersicht gibt Anregungen, die den Jugendlichen helfen, im Betrieb anzukommen und sich dort zu orientieren. Durch erste Strukturen erlangen sie Handlungssicherheit und lernen, wie man im Betrieb miteinander umgeht.

1. WOCHE

Wiederkehrende Arbeitsabläufe	Wiederkehrende Arbeitsabläufe bringen Struktur in den Alltag und ermöglichen dem Auszubildenden, schnell ins Handeln zu kommen. Gerade schwächere Jugendliche sind dankbar, wenn ihr Tag an Struktur gewinnt. *Beispiel: „Bitte gewöhne dir an, dass du in den letzten 30 Minuten des Tages den Hof kehrst, den Müll raus bringst und die Kartonagen zerkleinerst und entsorgst. Komm, ich zeige dir unseren Müllbereich.“*
Aufgaben verständlich und konkret anweisen	Formulieren Sie Arbeitsaufgaben von Anfang an klar, verständlich und nachvollziehbar. Stellen Sie sicher, dass die Auszubildenden die Aufgabenstellung verstanden haben. Vereinbaren Sie mit ihnen, bis wann Aufgaben erledigt sein sollen. Bei komplexeren Aufgaben ist die Verabredung von Zwischenstopps sinnvoll, vor allem wenn Jugendliche an ihre Grenzen kommen. Stellen Sie sicher, dass die Auszubildenden das Interesse am Nachfragen behalten, indem Sie beständig und geduldig antworten.
Betriebliche Regeln erläutern und einüben	Alle Regeln, die im Ausbildungsbetrieb gelten, werden erklärt, denn nur so sind sie nachvollziehbar. Wird das Befolgen der Regeln mit Anerkennung belohnt, dann sind Jugendliche auch bereit, diese Regeln einzuhalten. Verzweifeln Sie nicht, wenn Jugendliche nicht immer alle Regeln beachten. Setzen Sie eher auf fortwährende Wiederholungen und konsequentes Handeln, verzichten Sie auf negativen Druck und unnötige Kritik.
Einen guten Umgangston pflegen	Ein respektvoller und höflicher Umgangston ist keine Einbahnstraße, sondern beruht auf Gegenseitigkeit.
Eigene Präsenz zeigen	Präsenz bedeutet, sich Zeit zu nehmen. Aufmerksame Zuwendung, die Bereitschaft, Probleme und Konflikte rechtzeitig zu lösen, und ein beständiges Kontaktangebot sind wichtige Bausteine, um eine verlässlichen Bindung zu entwickeln.
Regelmäßig Gespräche führen	Oft verhindert die betriebliche Hektik gute und regelmäßige Gespräche. Vereinbaren Sie hierfür feste und wiederkehrende Zeitpunkte. Sie dienen dazu, Informationen verlässlich weiterzugeben und der Auszubildende findet dabei Gehör. Bleiben Sie dran.
Lob und Anerkennung aussprechen	Lob und Anerkennung sollten gute und besondere Leistungen wertschätzen. Sie sollten weder übertrieben noch vergessen werden.

1. WOCHE

Die erste Woche[2] – Checkliste[2]:

- ☐ Das Personal wurde persönlich vorgestellt.
- ☐ Die ausbildungsverantwortlichen Personen sind bekannt.
- ☐ Das erwartete Verhalten ist erläutert (Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Respekt, Schweigepflicht …).
- ☐ Die Unfallschutzmaßnahmen sind vermittelt, der betriebliche Aushang wurde gezeigt.
- ☐ Das Verhalten im Krankheitsfall ist bekannt.
- ☐ Das Verhalten im Brandfall wurde eingeübt, der betriebliche Aushang wurde gezeigt.
- ☐ Der Berufsschulbesuch wurde besprochen.
- ☐ Die Schwerpunkte des ersten Ausbildungsabschnitts sind erläutert.
- ☐ Der Ausbildungsnachweis ist besprochen.
- ☐ Die Dokumentation der Zeiterfassung wurde mitgeteilt.
- ☐ Die Urlaubsregelungen und der Urlaubsantrag wurden erklärt.
- ☐ Der Umgang mit dem Ausbildungsnachweis wurde eingeübt.
- ☐ Der Ausbildungsvertrag wurde dem Auszubildenden gestempelt und unterschrieben zurückgegeben.
- ☐ Der Termin für das nächste Gespräch wurde vereinbart.

[2] Quelle: Viereck 2013, B.5.

Führen und Motivieren

Führen und Motivieren sind keine Zufallsprodukte, sie müssen bewusst gestaltet werden, denn dadurch nimmt das ausbildende Personal Einfluss auf

- die Begeisterung für den Beruf,
- das Lern- und Arbeitsverhalten,
- den Antrieb und die Selbstständigkeit,
- den Umgang mit den Hierarchien, Rollen und Zuständigkeiten,
- das Erlernen von Kenntnissen und Fertigkeiten,
- die Entwicklung der Persönlichkeit,
- die Gestaltung der Beziehung,
- das Betriebsklima.

Die Auszubildenden sind keine Randfiguren. Sie sind die Fachkräfte von morgen. Der Charakter und die Persönlichkeit der Ausbilderin oder des Ausbilders spielen eine entscheidende Rolle für den Ausbildungserfolg. Das gelungene Vermitteln von Kenntnissen und Fertigkeiten ist abhängig von der Bereitschaft der Auszubildenden, etwas anzunehmen.

Dieser Vorgang kann nur auf dem Boden einer belastbaren Beziehungsebene gelingen, in der Anerkennung, Bestätigung und Kritik wichtige Bausteine des Führungsverhaltens sind. Konstruktive Kritik und angemessenes Lob stärken dabei die Beziehung und die Zusammenarbeit.

Motivation

Einflussfaktoren auf die Motivation (Auswahl)

Das größte Kapital eines Betriebes sind motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Auszubildende. Sie sichern den wirtschaftlichen Erfolg. Ihre Motivation ist kein Zufallsprodukt, sondern muss aktiv gestaltet werden.
Die folgende Übersicht verdeutlicht, welche Faktoren die Gestaltung der Motivation beeinflussen.

Einflussfaktoren als veränderbare Werte

Ausbildungs- & Führungsstil

- überwiegend kumpelhaft
- überwiegend autoritär
- überwiegend kooperativ
- überwiegend liberal

Gestaltung der Beziehungsebene

- vertrauensvoll
- respektvoll
- transparent
- gemeinsam

Kompetenzen des ausbildenden Personals

- gefestigt
- wertschätzend
- gerecht
- humorvoll
- nahbar
- kommunikativ

Führungsstile und ihre Auswirkungen[3]

Die folgende Übersicht ermöglicht es Ihnen, verschiedene Führungsstile und ihre Wirkung beim Auszubildenden zu vergleichen.
Sicherlich finden Sie sich in der Darstellung eines oder mehrerer Führungsstile wieder. Vielleicht finden Sie Anregungen, Ihr bisheriges Verhalten neu zu gestalten.

	Der kumpelhafte Ausbilder	Die autoritäre Ausbilderin	Der kooperative Ausbilder	Die liberale Ausbilderin
Verhalten des ausbildenden Personals	Er überbetont die Beziehung, fördert überzogen, nähert sich in Verhalten und Sprache den Mitarbeitern und den Auszubildenden an, lenkt mit Gefälligkeiten und entscheidet demokratisch.	Sie lenkt straff, kontrolliert kleinlich, zeigt eine pessimistische Grundhaltung, bleibt distanziert und bevorzugt negative Erziehungsmittel wie Strafen oder Drohungen.	Er lenkt sinnvoll und helfend, ermöglicht selbstständiges Arbeiten, lässt Eigeninitiative zu, unterstützt das Lernen durch Lob, zeigt Wertschätzung und eine optimistische Grundhaltung.	Sie überlässt die Auszubildenden sich selbst, benennt kaum Erwartungen und Ziele, pflegt wenig Kontakt und ignoriert das Bedürfnis der Auszubildenden nach Orientierung.
Auswirkungen des Verhaltens beim Auszubildenden	Private und berufliche Lebenswelt vermischen sich, die Hierarchie im Unternehmen löst sich auf, bis Rollen- und Interessenskonflikte entstehen.	Widerstände und aggressives Verhalten nehmen zu. Motivation und Lernbereitschaft nehmen ab. Aufgrund enger Vorgaben verkümmert die Bereitschaft zur Eigeninitiative. Nicht selten kommt es zur inneren Kündigung.	Die Bereitschaft zur Zusammenarbeit, fördert den Gemeinschaftsgeist, schafft Offenheit und Vertrauen, bewirkt Lernmotivation, Selbstständigkeit, Toleranz und Kreativität.	Durch einen Mangel an Orientierung entwickelt sich ein zielloses und unstrukturiertes Lernverhalten. Auszubildende sind gezwungen, für sie untypische Rollen und Verantwortungen zu übernehmen, die sie überfordern. Der betriebliche Konflikt wird nach außen getragen.

Der kooperative Führungsstil ist ein Idealzustand. Im betrieblichen Alltag ist kein Führungsstil in Reinform anzutreffen.
Das ausbildende Personal sollte seinen Führungsstil immer wieder kritisch hinterfragen.

[3] Vgl. Ruschel 2008, S. 354; Eiling/Schlotthauer 2005, S. 161.

Möglichkeiten des Motivierens[4]

Die Ausbilderin oder der Ausbilder sollte möglichst

- gemeinsame Ziele vereinbaren,
- Ideen und Vorschläge zulassen,
- Vorgehensweisen strukturieren,
- regelmäßig loben und anerkennen,
- Hilfe und Unterstützung anbieten,
- ins Team integrieren,
- praxisorientierte und abwechslungsreiche Tätigkeiten auswählen,
- Freiraum für Eigenständigkeit geben,
- positiven Umgang mit Fehlern zur Gewohnheit machen,
- nutzbringend kritisieren,
- den Sinn und Zweck einer Aufgabe aufzeigen,
- die Auszubildenden ernst nehmen,
- unterschiedliche aktivierende Methoden einsetzen.

[4] Vgl. Eiling/Schlotthauer 2005, S. 160.

Aktivierende Methoden[5]

Die folgenden Methoden haben sich in der Praxis bewährt:

- einen ansprechenden, eigenen Arbeitsplatz einrichten,
- sich genügend Zeit für die Auszubildenden nehmen,
- eigenständig nutzbare Produkte herstellen lassen (z.B. Plakate, Sicherheitshinweise, Kopiervorlagen etc.),
- allgemeine Arbeiten wechselnd von allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen erledigen lassen (z.B. Hof fegen, Müll wegbringen),
- positive Rückmeldungen geben,
- kleine Aufgaben alleine erledigen lassen,
- zur Übernahme neuer Aufgaben motivieren,
- wo möglich, Verantwortung übertragen,
- Bedürfnisse und Gefühle ernst nehmen,
- Mitentscheidungen ermöglichen,
- Schutzmaßnahmen vermitteln (z.B. Schutzhandschuhe, Schutz vor Mobbing, …),
- Lehrmaterial organisieren und in die tägliche Arbeit einbeziehen,
- eigenständig fachlich recherchieren lassen,
- in Gesamtprozesse und Kundenaufträge einbeziehen,
- möglichst schnell kleine Erfolgserlebnisse verschaffen,
- gemeinsam die Weiterbildungsmöglichkeiten erarbeiten,
- Messen und Ausstellungen mit beruflichem Bezug gemeinsam besuchen.

[5] Vgl. Eiling/Schlotthauer 2005, S. 160.

Wirkung von Anerkennung und Bestätigung

Bestätigung im betrieblichen Alltag steuert das zukünftige Verhalten der Auszubildenden und ermöglicht es ihnen, ihre gezeigten Leistungen besser ein zu schätzen. Das ausbildende Personal kann diesen Prozess positiv vorantreiben.

Formen der Anerkennung und Bestätigung

sozialisieren

durch stabile Beziehungen und wohlwollende Zuwendung

motivieren

durch Erfolg, der wahrgenommen und wertgeschätzt wird

informieren

ob etwas richtig ist, z.B. das theoretische Wissen, praktische Fertigkeiten oder das persönliche Verhalten.

Die Auszubildenden finden ihren Weg in der Regel durch Versuch und Irrtum. Sie tasten sich an die Grenzen heran. Korrektes Verhalten wird häufig wieder aufgegeben, weil niemand darauf reagiert.

Das ausbildende Personal kann diesen Prozess entweder positiv vorantreiben oder durch eigenes Fehlverhalten verhindern, zum Beispiel durch Passivität, Inkonsequenz, Ungeduld, Ungerechtigkeit u.a. Dabei reichen bereits einfache Hinweise.

Beispiel: „Gut so!“, „Prima, kannst Du so machen!“, „Darüber müssen wir noch mal reden“.[6]

Gelungene Anerkennung und Bestätigung

Die folgenden Merkmale gelungener Anerkennung sind für sich gesehen in der Regel bekannt. Die Herausforderung besteht darin, sie gekonnt und konsequent in den Alltag einzubinden.

Anerkennung gelingt,

- wenn sie zeitnah zur Ursache erfolgt,
- wenn der Grund genau benannt ist,
- wenn sie sachlich und ohne Übertreibung ist,
- wenn sie häufig und nicht nur bei Spitzenleistungen erfolgt,
- wenn auch Verhalten wie Ausdauer, Hilfsbereitschaft usw. bestätigt wird.

Die Unterschiede zwischen Bestätigung und Anerkennung sind sprachlich minimal.

Beispiele: „Das ist richtig so!“ oder „Das ist gut so!“. Oft reicht schon ein „Danke“ oder „Prima“.

Die Bemerkung wird ihre Wirkung dennoch kaum verfehlen. Die Bestätigung kann sprachlich oder nichtsprachlich erfolgen, z.B. durch ein Kopfnicken, ein Lächeln oder ein „Du bist auf dem richtigen Weg!“

[6] Vgl. Ruschel o.J.

Kritik ist eine Führungsaufgabe

Kritik üben ist eine hohe Kunst und ist dem vorbehalten, der mit den Auszubildenden in direktem Kontakt steht, da wirksame Kritik von der Qualität der Beziehungsebene abhängig ist.

Hinweise für die Praxis

- Kritik üben ist eine Führungsaufgabe, denn wer das Recht zur Kritik hat, hat auch die Pflicht dazu.
- Eine Kritik ist nicht immer notwendig, denn eine Klärung oder ein guter Rat sind vorzuziehen. Kritik ist häufig für beide Seiten unangenehm.
- Übt man Kritik, gibt man eine Rückmeldung und steuert das zukünftige Verhalten.
- Die Kritik dient ganz wesentlich der Orientierung und Motivation. Die Auszubildenden können sich eine klare Vorstellung von den Erwartungen des ausbildenden Personals machen und sich daran ausrichten.
- Ein Jugendlicher kann Kritik besser verwerten, wenn er sich verstanden fühlt, wenn seine Rolle im Unternehmen gefestigt und die Beziehungsebene belastbar ist.
- Kritik ist dann schlecht verwertet, wenn der Jugendliche lediglich aus Furcht oder Resignation sein Verhalten ändert.

Kritik als „Teufelskreis“ [7]

Kritik wird häufig nicht verstanden, nicht angenommen oder als ungerechtfertigt empfunden. Wie Kritik aufgenommen und verwertet wird, hängt stark von der Beziehungsebene ab. Die Beteiligten laufen Gefahr, in einen Strudel gegenseitigen Unverständnisses zu geraten, was zur Beeinträchtigung oder sogar zum Abbruch der Beziehung führen kann. Die folgende Übersicht gibt Denkanstöße und Empfehlungen, um einer solchen Entwicklung entgegenzuwirken.

Die innere Kündigung beginnt

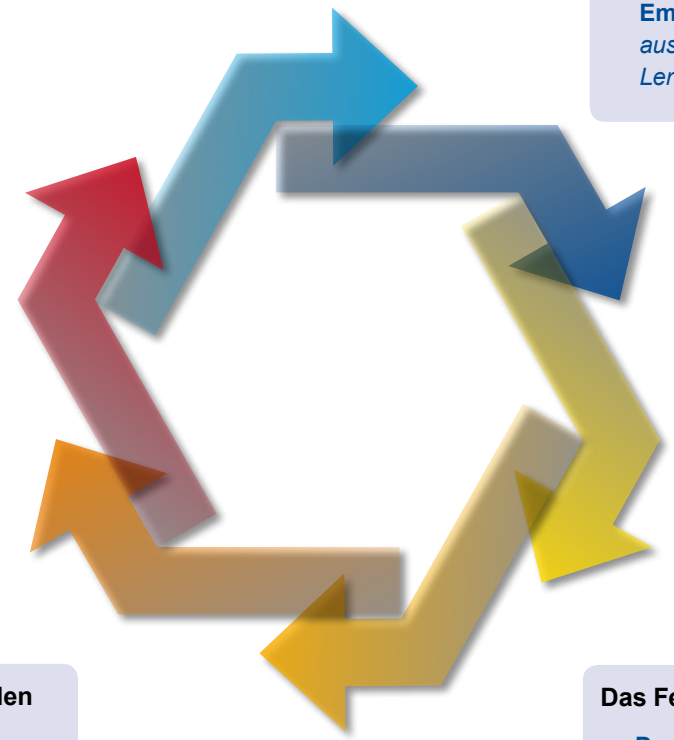
Denkanstoß: *„Warum habe ich diesen Auszubildenden eingestellt? Was hat sich verändert? Welche Ursachen sind im Betrieb und in der Berufsschule erkennbar?”*

Empfehlung: *Erinnern Sie sich in einem Gespräch gemeinsam an die positiven Aspekte zu Beginn der Ausbildung. Was hat sich eigentlich geändert? Was hindert Sie daran, wieder an diesen Beginn anzuknüpfen? Einigen Sie sich auf einen Neuanfang.*

Ein Fehlverhalten der/des Auszubildenden

Denkanstoß: *Fehler sind ein fester Bestandteil der betrieblichen Ausbildung.*

Empfehlung: *„Versuch und Irrtum” ermöglicht aus Fehlern zu lernen und gehört als anerkannte Lernmethode in die Ausbildung.*



Das Unverständnis und Fehlverhalten der bzw. des Auszubildenden wird erneut verstärkt

Denkanstoß: *Bei Unverständnis hilft nur eine Aussprache.*

Empfehlung: *Klären Sie im Gespräch die Motive für ihr bzw. sein Handeln und die Bedürfnisse für eine Verbesserung der Zusammenarbeit.*

Die unangemessenen Reaktionen des ausbildenden Personals

Denkanstoß: *Die erste Reaktion ist für den weiteren Verlauf entscheidend.*

Empfehlung: *Gehen Sie positv mit Fehlern um, bleiben Sie gelassen.*

Die ablehnende Haltung des ausbildenden Personals wird verstärkt

Denkanstoß: *Als Ausbilderin oder Ausbilder bin ich älter, reifer und fachkundig.*

Empfehlung: *Nicht auf die persönliche Ebene einlassen und immer sachlich bleiben.*

Das Fehlverhalten wird verstärkt

Denkanstoß: *Bei überzogener oder zu Unrecht geübter Kritik wird diese durch die Auszubildenden nicht verstanden und anerkannt. Das kann den Konflikt verschärfen..*

Empfehlung: *Kritisieren Sie angemessen. Nutzen Sie Kritik als letzes Mittel.*

[7] Vgl. Ruschel 2008, S. 358f.

Kritik als „letztes Mittel“

Mit Kritik sollte man sparsam umgehen und sie nur aussprechen, wenn es wirklich erforderlich ist. Kritik hat nur dann Sinn, wenn zuvor ausreichend informiert wurde. Reichte die Information nicht aus, die Aufgabe wie vorgesehen auszuführen, sollte zunächst korrigierend eingegriffen werden. Erst dann folgt die Kritik.

Die dargestellte Grafik verdeutlicht die optimale Verteilung zwischen Information, Korrektur und Kritik sowie ihre Auswirkung auf die Beziehung und die Motivation.

Auswirkungen von Kritik auf Beziehung und Motivation:

- **Die Beziehung wird distanzierter:**
  - *Beschränkung der Gespräche auf das Wesentliche.*
  - *Innerer Rückzug / innere Kündigung*
- **Die Motivation nimmt ab:**
  - *Zukünftiges Engagement wird in Frage gestellt.*
  - *Dienst nach Vorschrift*

5% — **kritisieren**

Sachlich, nutzbringend und wohlwollend kritisieren, damit der Auszubildende die Kritik verwerten kann.

25% — **korrigieren**

Wiederholt und mit Nachdruck informieren, um Fehlentwicklungen entgegenzusteuern.

70% — **informieren**

bevorzugt schrifrtlich anhand von Merkzetteln.

Je mehr ich fortlaufend informiere, um so weniger muss ich korrigieren oder gar kritisieren.

Je weniger ich informiere, um so mehr muss ich korrigierend eingreifen oder als nächste Konsequenz kritisieren.

Gelungen kritisieren

Bei Jugendlichen hat Kritik einen anderen Effekt als bei Erwachsenen, denn diese haben durch Jahre der Erfahrung gelernt, Kritik konstruktiv zu verwerten. Für Auszubildende hat Kritik zunächst eine vernichtende Wirkung.

Manchmal ist sie aber nicht vermeidbar, sie gelingt allerdings, …

- wenn der Anlass genau benannt ist,
- wenn sie sachlich und ohne Übertreibung formuliert wird,
- wenn sie nur bei einem schwerwiegenden Fehlverhalten erfolgt,
- wenn sie nur die Leistung und das Verhalten anspricht und nicht die Person angreift,
- wenn sie zeitnah erfolgt,
- wenn sie eine persönliche Stellungnahme ermöglicht,
- wenn nicht das Verhalten und die Leistung anderer als Maßstab genommen werden,
- wenn sie nicht im Beisein von Kunden oder vor dem gesamten Team geäußert wird.

Die Entwicklung und das Verhalten von Jugendlichen

Das Ziel einer gelungenen Berufsausbildung ist nicht ausschließlich die Vermittlung von Kenntnissen und Fertigkeiten, sondern auch das Herausbilden einer reifen Persönlichkeit, die in der Lage ist, im zukünftigen Berufsalltag verantwortungsvoll zu handeln und sich im Betrieb eine Stellung zu erarbeiten.

Der Ausbildungsmarkt zeigt, dass zunehmend Jugendliche mit noch nicht voll entwickelter Ausbildungsreife in die Unternehmen einmünden. Die Gründe dafür sind vielfältig und reichen von Erziehungsmängeln über Verhaltensauffälligkeiten bis hin zu den klassischen Krankheitsbildern.

Aufgrund einer veränderten Ausbildungsmarktsituation entscheiden sich Unternehmen bei der Auswahl für einen betrieblichen Ausbildungsplatz zunehmend für nicht ganz passgenaue Jugendliche. Wie die duale Berufsausbildung auch mit diesen jungen Menschen gelingen kann, soll in den folgenden Kapiteln aufgezeigt werden.

- Entwicklung der Heranwachsenden,
- Herkunftsbedingte Erziehungsmängel,
- Aufgaben für die Ausbilderin oder den Ausbilder,
- Verhaltensauffälligkeiten der Auszubildenden,
- Entwicklungsmöglichkeiten der Auszubildenden,
- Unterstützungsangebote von außen.

Der Übergang vom Jugendlichen zum Erwachsenen

In der folgenden Übersicht werden die Phasen gesunder Entwicklung im Übergang vom Jugend- zum Erwachsenenalter beschrieben. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sollen ausbildendes Personal bei der Arbeit unterstützen und Ideen sowie Anregungen bieten.[8]

Pubertät

DER JUGENDLICHE IN DER PUBERTÄT

Die Pubertät (13 - 16 J.)	Entwicklungen	Anforderung an das ausbildende Personal	Ihre Auszubildende brauchen …
Selbst- und Fremdwahrnehmung	Die Wahrnehmung Jugendlicher ist unausgewogen und steht in keinem Verhältnis zur überzogenen Fremdkritik. Jugendliche neigen zur Selbstüberschätzung.	Stellen Sie klare Regeln auf, erklären Sie deren Sinn und geben Sie praktische Beispiele.	… Erklärungen zu Sinn und Ziel von Regeln und Aufgaben,
Psyche und Emotionen	Vorherrschend sind starke Gefühlsschwankungen und lange Anlaufzeiten.	Motivieren Sie die Auszubildenden zur Arbeit. Erklären und führen Sie die Arbeitsschritte mehrfach vor.	… Ermunterung sowie Starthilfe bei der Ausführung von Arbeitsaufträgen,
Neurologie und Gehirn	Größere Umstrukturierungen beginnen in dem Teil des Gehirns, der für Emotionen zuständig ist. Das rationale Denken ist noch nicht fertig ausgeprägt.	Die kindlichen Denkmuster müssen durch rationales Denken ersetzt werden.	… Information über Hintergründe und Grundlagenwissen,
Lebenseinstellung	Jugendliche neigen zu Schwarz-weiß-Malerei.	Seien Sie ein positives Beispiel und konfrontieren Sie Jugendliche mit der Realität.	… Realitätsbezug und Erfahrungsberichte,
Verantwortungsbereitschaft	Die Leistungsbereitschaft schwankt, und die Null-Bock-Zeit beginnt.	Beschreiben Sie Ihre Erwartungen klar, halten Sie die Jugendlichen bei der Arbeit und fordern Sie den Erfolg heraus.	… klare Vorgaben und enge Kontrolle sowie Erfolgserlebnisse, für die sie gewürdigt werden,
Beziehungsverhalten	Eine starke Orientierung Jugendlicher an Gleichaltrigen führt zu engen Gruppenbindungen, die den eigenen Selbstwert grundlegend definieren.	Gestalten Sie die Beziehung positiv und zeigen Sie Bereitschaft zur Nähe.	… ausbildendes Personal, das „menschlich“ nahbar, glaubwürdig und humorvoll ist.

[8] Vgl. Thielscher 1983, S. 192.

Jugendkrise

DER JUGENDLICHE IN DER JUGENDKRISE

Die Jugendkrise (16 - 17 J.)	Entwicklungen	Anforderung an das ausbildende Personal	Ihre Auszubildende brauchen …
Selbst- und Fremdwahrnehmung	Die negativen Selbsteinschätzungen überwiegen.	Stellen Sie realistische Aufgaben, setzen Sie erreichbare Ziele und schenken Sie Vertrauen.	… sachliches Lob, Selbstvertrauen in ihre Fähigkeiten und kleine Etappensiege.
Psyche und Emotionen	Zunahme an Gereiztheit, Tendenz zu Affektausbrüchen sowie Resignation.	Sorgen Sie für durch die Vergabe von neuen und interessanten Aufgaben für Abwechslung. Bleiben Sie in allen Situationen sachlich.	… eine positiv gesinnte Umgebung und interessante und abwechslungsreiche Aufgaben.
Neurologie und Gehirn	Fortschreitende Gehirnumstrukturierung. Hang zu erhöhter Unruhe sowie eine verstärkte Risikobereitschaft. Wunsch nach plötzlichen, nicht nachvollziehbaren Veränderungen, z.B. in der Berufswahl.	Fordern Sie eine sorgfältige Arbeitsweise ein und geben Sie Bestätigung, Lob und Hilfestellungen.	… einen gelassenen Ausbilder, Bestätigung und Lob, strukturierte, aufeinander aufbauende Aufgaben.
Lebenseinstellung	Es besteht eine Tendenz zu negativen Grundhaltungen.	Relativieren Sie übertriebene negative Aussagen und geben Sie Ihre positive Sicht der Dinge weiter.	… alternative Sichtweisen und neue Ideen.
Verantwortungsbereitschaft	Der Jugendliche entwickelt zunehmend Vermeidungsstrategien, in deren Folge Aufgaben und Verantwortungen aus dem Weg gegangen wird. Bezeichnend ist ein geringes Durchhaltevermögen.	Kontrollieren Sie Arbeitsaufträge in kurzen Zeitabschnitten (z.B. Ausbildungsnachweis). Zeigen Sie Wege auf, wie Auszubildende sich selbst besser organisieren können.	… sichere zeitliche und inhaltliche Vorgaben und Strategien zur Selbstorganisation.
Beziehungsverhalten	Rückzug, Provokation und Rebellion gegenüber Erziehungsberechtigten und Vorgesetzten sind vorherrschend.	Lassen Sie Aussprachen und Meinungsunterschiede zu. Halten Sie die Spannung zwischen den jugendlichen Wunschvorstellungen und der Wirklichkeit aus.	… Anerkennung und Unterstützung bei der Persönlichkeitsbildung.

Junge Erwachsene

DER JUGENDLICHE IM JUNGEN ERWACHSENENALTER

Die junge Erwachsene (17 - 21 J.)	Entwicklungen	Anforderung an das ausbildende Personal	Ihre Auszubildende brauchen …
Selbst- und Fremdwahrnehmung	Die Selbsteinschätzung der jungen Erwachsenen wird realistischer, sie erkennen ihren eigenen Wert.	Gestalten Sie die Menge und die Qualität der Aufgaben anspruchsvoller. Erkennen Sie Fortschritte und Erfolge an.	… einen Vertrauensvorschuss und wertschätzend geäußerte Kritik.
Psyche und Emotionen	Die jungen Erwachsenen zeigen sich zunehmend ausgeglichen und kooperativ.	Nutzen Sie die zunehmende Loyalität für den Betrieb (z.B. im Kundenkontakt) und binden Sie die Auszubildenden vermehrt in die Verantwortung für Jüngere ein.	… Möglichkeiten zur Mitentscheidung und Wertschätzung.
Neurologie und Gehirn	Die Entwicklungen im Gehirn sind überwiegend abgeschlossen.	Nutzen Sie die Erfahrung und die gewachsene Besonnenheit und übertragen Sie komplexe und anspruchsvolle Aufgaben.	… mehr Verantwortung und Eigenständigkeit.
Lebenseinstellung	Die jungen Erwachsen zeigen sich dem Leben zugewandt und sind aufgeschlossen für Neues.	Freuen Sie sich an der Leistungsbereitschaft und nutzen Sie die Früchte Ihrer erbrachten Ausbildungsleistung.	… Anerkennung der erbrachten Leistungen und einen Platz im Unternehmen.
Verantwortungsbereitschaft	Die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, und die Wissbegier nehmen zu, jedoch besteht ein Hang zum Leichtsinn.	Schärfen Sie bei zunehmender Verantwortung den Blick für mögliche Fehlerquellen und Gefahren.	… Möglichkeiten für fachliche Rückfragen, z.B. bei der Abwicklung von Kundenaufträgen und in Zeiten der Vorbereitung auf Prüfungen.
Beziehungsverhalten	Bei dem Wunsch nach dauerhaften Bindungen und gleichzeitiger Ablösung vom Elternhaus kommt es zu (Generations-)Konflikten.	Behandeln Sie Ihre Auszubildenden wie mündige Erwachsene. Klären Sie gegen Ende der Ausbildung eine mögliche Übernahme in ein Anstellungsverhältnis.	… Verlässlichkeit, Sicherheit und klare Aussagen über die Zukunft.

Erziehungsmuster im Elternhaus und die Folgen für die Ausbildung (Übersicht)[9]

Die oft durch gesellschaftliche Normen bedingten Einflüsse und Grundvorstellungen im Elternhaus der Auszubildenden wirken sich auf die Leistungen und das Verhalten in der betrieblichen Ausbildung sowie in der Berufsschule aus. Die daraus resultierenden Defizite lösen viele Probleme aus, die das ausbildende Personal mit den jungen Leuten in der Ausbildung hat. Häufig entsteht der Eindruck, dass die Ziele der Berufsausbildung nur durch intensive Zuwendung im betrieblichen Alltag und mit externen Förderangeboten zu erreichen sind. Anzustreben ist jedoch ein Gleichgewicht zwischen fördern und fordern.
Dies bedeutet, Unterstützung zu geben, aber auch eigenverantwortliches Mitwirken der Jugendlichen einzufordern. Die folgenden Übersichten helfen dem Ausbildungspersonal, das gezeigte Verhalten Jugendlicher zu verstehen und dann mit der richtigen Maßnahme Eigenverantwortung und Mitwirkung zu aktivieren.

Die Verwöhnung kann resultieren aus…

- ständiger Unterforderung
- fehlenden Ansprüchen
- vorauseilender Wunscherfüllung

Die Überbehütung kann resultieren aus…

- vorenthaltenen Bewährungschancen
- Unterbindung von Aktivitäten
- Behütung vor Fehlern

Die Unterdrückung kann resultieren aus…

- eingeschränkten Verhaltensspielräumen
- strenger, unnachgiebiger Erziehung
- ständiger Überforderung
- starren Erziehungsmustern

Die Vernachlässigung kann resultieren aus…

- unzureichender körperlicher Pflege
- unzureichender Ernährung
- mangelnder Zuwendung
- instabilen Beziehungen
- fehlenden Entwicklungsanreizen

Die Verwöhnung führt zu…

- hoher Abhängigkeit
- anhaltender Entmutigung
- mangelnder Anstrengungsbereitschaft
- häufigem Leistungsversagen

Die Überbehütung führt zu…

- Demotivation
- Bequemlichkeit
- Passivität
- ausgeprägter Ängstlichkeit
- geringem Durchhaltevermögen

Die Unterdrückung führt zu…

- Leistungsverweigerung
- geringem Selbstvertrauen
- Unselbstständigkeit

Die Vernachlässigung führt zu…

- allgemeiner Verwahrlosung
- Chancenungleichheit
- Bindungsstörungen
- gesundheitlichen Problemen bis hin zu körperlichem Verfall

[9] Vgl. Ruschel 2008, S. 351.

Der verwöhnte Jugendliche in der Berufsausbildung

verwöhnt

Aspekte der Verwöhnung	Dies zeigt sich darin, dass Auszubildende …	Anforderung an das ausbildende Personal
Ständige Unterforderung	… nicht gewohnt sind, unter Druck Leistung zu erbringen, und die Arbeit nicht sehen.	Stellen Sie kleine erfüllbare Forderungen, fragen Sie Ergebnisse ab und fördern Sie den Erfolg.
Fehlende Ansprüche	… ziellos und oberflächlich arbeiten und keine Lernbereitschaft zeigen.	Legen Sie genaue Ziele und Regeln fest, fordern Sie sorgfältiges Arbeiten ein und kontrollieren Sie regelmäßig.
Vorauseilende Wunsch-erfüllung	… viele Unterstützungen und Hilfen erwarten, dabei aber geringe eigene Bemühungen zeigen.	Schaffen Sie sinnvolle Hürden und bieten Sie Gelegenheit, sich auszuprobieren.
Hohe Abhängigkeit	… nicht selbstständig arbeiten, ständig Anweisungen erwarten und somit auf andere Personen angewiesen sind.	Lassen Sie die Auszubildenden möglichst viele Aufgaben alleine lösen, rechnen Sie mit Misserfolgen und gehen Sie damit gelassen um.
Erhöhtes Anspruchsdenken	… andere verantwortlich machen für ihre Unzufriedenheit und ihre Misserfolge im beruflichen Alltag.	Formulieren Sie Ihre Erwartungen genau und fordern Sie die Umsetzung ein. Geben Sie möglichst viel Verantwortung an die Auszubildenden zurück.
Anhaltende Entmutigung	… bei der kleinsten Hürde aufgeben oder eine Arbeit erst gar nicht anfangen.	Beginnen Sie die Arbeiten gemeinsam, überfordern Sie Ihre Auszu-bildenden nicht und sprechen Sie Lob und Ermutigung aus.
Mangelnde Anstrengungs-bereitschaft	… die Arbeit nicht aus eigenem Antrieb durchführen und körperlich und geistig nur gering belastbar sind.	Klären Sie die Ursachen und behalten Sie die Berufswahl kritisch im Auge.
Häufiges Leistungsversagen	… aufgrund eines geringen Selbstwertgefühls oder von Versagens-ängsten häufig nach Arbeitserleichterung suchen.	Setzen Sie Motivationspunkte und interessante Leistungsanreize (siehe Übersicht: Aktivierende Methoden)

Der überbehütete Jugendliche in der Berufsausbildung

überbehütet

Aspekte der Überbehütung	Dies zeigt sich darin, dass Auszubildende …	Anforderung an das ausbildende Personal
Vorenthalten von Bewährungschancen	… die Sachlage häufig verkennen und nicht dem Alter entsprechende Fragen stellen. Ängstlichkeit kann die Folge sein.	Ermöglichen Sie Freiräume in der Arbeit, lassen Sie Misserfolge zu und reagieren Sie bei Fehlern entspannt.
Unterbindung von Aktivitäten	… dazu neigen, gesetzte Grenzen zu überschreiten und nicht gewährte Freiheiten nachzuholen versuchen.	Zeigen Sie Grenzen auf und begründen Sie deren Sinn.
Behütung vor Fehlern	… bisher ein hohes Maß an Kontrolle und die Überbetonung möglicher Gefahrenquellen erlebt haben.	Geben Sie sachliche Informationen, so dass die Auszubildenden Gefahren realistisch einschätzen können, und bestärken Sie die Jugendlichen in ihren Fähigkeiten.
Demotivation	… an sich selbst zweifeln und glauben, die Arbeit nicht richtig ausführen zu können.	Motivieren Sie Ihre Auszubildenden, sorgen Sie für Erfolgserlebnisse, unterlassen Sie nach Möglichkeit weitgehende Kritik.
Bequemlichkeit	… nicht gewohnt sind, zielgerichtet und selbstständig zu arbeiten. Es herrscht eine häufig egoistische Sichtweise vor: Was habe ich davon? Warum muss ich das machen?	Motivieren Sie durch das Setzen von genau beschriebenen und erreichbaren Aufgaben. Setzen Sie den Zeitpunkt fest, wann sie das Erreichte kontrollieren.
Passivität	… nicht mitdenken, sehr zurückhaltend sind und sich nicht einbringen.	Verwenden Sie aktivierende Methoden im Arbeitsalltag (s.o.). Erhöhen Sie die Selbstständigkeit durch wiederkehrende Abläufe.
Ausgeprägte Ängstlichkeit	… keine Fragen stellen, weil sie Angst vor Fehlern haben und schüchtern sind.	Zeigen Sie sich zugänglich, ermutigen Sie dazu, Fragen zu stellen, und reagieren Sie auf „dumme“ oder wiederkehrende Fragen nicht ungehalten.
Geringes Durchhaltevermögen	… die Arbeit häufig nicht beenden und sehr schnell ermüden.	Akzeptieren Sie zunächst die geringe Leistungsfähigkeit, passen Sie die Aufgabenstellung an und steigern Sie die Anforderungen langsam.

Der unterdrückte Jugendliche in der Berufsausbildung

unterdrückt

Aspekte der Unterdrückung	Dies zeigt sich darin, dass Auszubildende …	Anforderung an das ausbildende Personal
Eingeschränkte Verhaltens-spielräume	… bisher einen reduzierten Erfahrungs- und Handlungsspielraum hatten und deshalb in der Abwicklung ihrer Alltagsangelegenheiten unsicher sind. Die Persönlichkeit ist noch nicht voll ausgebildet.	Erlauben Sie Ihren Auszubildenden, Fragen zu stellen, gewähren Sie Zeit für die persönliche Entwicklung.
Strenge, unnachgiebige Erziehung	… aufgrund der Dominanz ihrer Eltern wenig Gelegenheiten hatten, eigene Sichtweisen, Werte und Meinungen ausreichend zu entwickeln.	Halten Sie, wenn möglich, die Eltern aus dem betrieblichen Geschehen heraus, lassen Sie zu, dass die Auszubildenden sich mit Ihnen auseinander setzen, auch wenn unterschiedliche Sichtweisen aufeinander prallen.
ständige Überforderung	… in der Familie hohe Verantwortung tragen, dadurch geringe Freiräume haben und insgesamt überfordert sind.	Nehmen Sie sich Zeit für ein Gespräch, um die Familienstrukturen zu erfragen, weisen Sie die Eltern auf Überforderungen hin, regen Sie Kompromisse an.
starre Erziehungsmuster	… mangelnde Flexibilität zeigen, in Schwarz-weiß-Mustern denken und gewohnt sind, nur auf Anweisung zu handeln.	Lassen Sie es zu, dass Ihre Auszubildenden Regeln hinterfragen, tragen Sie verschiedene Sichtweisen an sie heran. Seien Sie Vorbild für einen toleranten Umgang untereinander.
Leistungsverweigerung	… die ihnen übertragenen Aufgaben aus Trotz nicht erledigen, weil sie keine andere Wahl haben und weil ihnen Möglichkeiten der Mitbestimmung bisher vorenthalten wurden.	Räumen Sie einfache Möglichkeiten der Mitbestimmung ein.
geringes Selbstvertrauen	… eher unsicher, leicht zu beeinflussen und zurückhaltend sind.	Bestätigen Sie die Leistungen durch Lob und Anerkennung. Zeigen Sie Ihre persönliche Wertschätzung.
Unselbstständigkeit	… bei jeder Gelegenheit nachfragen und bei den einfachsten Abläufen Unterstützung einfordern.	Reagieren Sie selbst auf einfache Fragen nicht herablassend, sondern antworten Sie geduldig.

Der vernachlässigte Jugendliche in der Berufsausbildung

Aspekte der Vernachlässigung	Dies zeigt sich darin, dass Auszubildende …	Anforderung an das ausbildende Personal
Unzureichende körperliche Pflege	… durch ungepflegte Erscheinung auffallen.	Gehen Sie sensibel mit dem Thema um, damit Sie die Auszubildenden nicht bloßstellen, führen Sie Hygieneschulungen für das gesamte Personal durch und gehen Sie erst danach in die Einzelkonfrontation, in der Sie zur Körperpflege auffordern.
Unzureichende Ernährung	… schon im Verlauf des Vormittags deutliche Leistungseinbrüche zeigen.	Halten Sie die Pausen ein und geben Sie genügend Zeit für eine regelmäßige Ernährung.
Mangelnde Zuwendung	… überzogene Erwartungen an Kollegen und Kolleginnen oder Vorgesetzte entwickeln, dabei aber ihre eigene Verantwortung nicht wahrnehmen.	Weisen Sie die Jugendlichen auf ihre zunehmende eigene Verantwortung hin und geben Sie ihnen Gelegenheit, diese wahrzunehmen.
Instabile Beziehungen	… unter Verlustängsten leiden, sich minderwertig fühlen und Schwierigkeiten haben, Autoritäten anzuerkennen.	Auszubildende brauchen Sie als zuverlässigen Bezugspunkt und ihre beständige Kontaktbereitschaft. Wenden Sie den kooperativen Führungsstil an.
Fehlende Entwicklungsanreize	… keine Gelegenheiten hatten, ihre Fähigkeiten ausreichend zu entwickeln, und mitunter Regeln nicht zuverlässig einhalten können.	Begründen Sie wiederholt und geduldig betriebliche Regeln, Zusammenhänge und Lehrinhalte, ohne eine verachtende Haltung zu entwickeln.
Allgemeine Verwahrlosung	… kaum gesellschaftlich sinnvolle Ziele haben, mit wenig Strukturen ihren Tag durchleben und sich in bestehende Systeme nicht einfügen wollen.	Klären Sie, ob das Ausbildungspersonal und der Betrieb dieser Herausforderung alleine gewachsen sind. Holen Sie sich externe Unterstützung, z.B. durch einen Familienhelfer.
Chancenungleichheit	… sich aufgrund fehlender Kompetenzen oder gezeigten Verhaltens nicht in den Alltag des Unternehmens einfügen und den betrieblichen Ansprüchen und Zielen nicht gerecht werden können.	Das Ziel der Ausbildung ist gefährdet. Gehen Sie mit der Tragweite der Situation ehrlich um. Holen Sie sich Unterstützung von außen.
Bindungsstörungen	… ein übersteigertes Nähe- oder Distanzverhalten zeigen und ihre Beziehungsprobleme bis ins Unternehmen hineinwirken.	Halten Sie Berufliches und Privates auseinander, zeigen Sie Verständnis und erklären Sie, warum Sie Ihre betrieblichen Interessen vertreten.
Gesundheitlicher und körperlicher Verfall	… zunehmend mit der Wiederherstellung und Erhaltung ihrer Gesundheit beschäftigt sind und deshalb im Betrieb häufig fehlen.	Gesundheit ist für die Arbeitsfähigkeit wichtig. Weisen Sie die Auszubildenden auf die Wahrnehmung von Arztbesuchen außerhalb der Arbeitszeit hin.

Handlungsstrategien bei auffälligem Verhalten

Ausbilderinnen und Ausbilder haben eigene Handlungsmuster bei Konflikten oder Meinungsverschiedenheiten.
Dabei stehen sich in der Praxis zwei Reaktionsextreme gegenüber.

Der impulsive Ausbilder

leicht reizbar, aufbrausend, schnell genervt, ungeduldig, unüberlegte Wortwahl

Die ignorante Ausbilderin

unterkühlt, reaktionsarm, benennt kaum Erwartungen, übergeht Bedürfnisse

So unterschiedlich, wie ihre persönlichen Handlungsmuster sind, gehen Ausbilder und Ausbilderinnen auch mit dem Fehlverhalten von Jugendlichen um.

Die folgende Tabelle gibt eine Hilfestellung, besonnen auf mögliche Verhaltensauffälligkeiten von Jugendlichen zu reagieren.

Beobachtetes Verhalten z.B. ständige Müdigkeit, Demotivation, Unselbstständigkeit etc.
kann …

- erblich bedingt sein (z.B. Stoffwechselerkrankung etc.)
- entwicklungsbedingt sein (z.B. Null-Bock-Phase etc.)
- herkunftsbedingt sein (z.B. extreme Verwöhnung, etc.)

Die Ausbilderin beobachtet ein einmaliges Verhalten	Der Ausbilder beobachtet ein mehrmaliges Verhalten	Die Ausbilderin beobachtet ein regelmäßiges Verhalten
Zunächst weiter beobachten!	**Gedanklich reflektieren!**	**Reagieren und gemeinsam analysieren!**
Nicht alles an die große Glocke hängen, denn nicht jedes Fehlverhalten ist bereits eine Verhaltensauffälligkeit, auch wenn es das ausbildende Personal ärgert.	*Wirkt sich das beobachtete Verhalten auf die Ausbildung aus? Reichen die eigenen Möglich-keiten oder brauche ich Unterstützung von außen?*	*Die Ursache wird in einem Gespräch geklärt und bei Bedarf eine Unterstützung beschafft.*

Verhaltensauffälligkeiten von Auszubildenden (Übersicht)

Verhaltensauffälligkeiten von Auszubildenden können in ihrer Persönlichkeit, in ihrem Sozialverhalten und in ihrem Leistungsverhalten beobachtet werden. Durch betriebliche Gegebenheiten und berufliche Anforderungen kommen sie plötzlich zum Tragen. Dabei ist nicht alles, was den Ausbilder bzw. die Ausbilderin am Verhalten der Jugendlichen stört oder ärgert, als eine Verhaltensauffälligkeit zu werten.

Die folgende Übersicht stellt dar, wie sich Verhaltensauffälligkeiten im betrieblichen Alltag zeigen. In den daran anschließenden Tabellen werden Möglichkeiten erläutert, wie Sie positiv Einfluss nehmen können.

Verhaltensauffälligkeiten

…in der Persönlichkeit können sich zeigen in…	…im Sozialverhalten können sich zeigen in…	…im Leistungsverhalten können sich zeigen in…
Unsicherheit	Unpünktlichkeit	Konzentrationsschwäche
Hemmung	Rücksichtslosigkeit	Antriebsschwäche
Ängstlichkeit	Kontaktschwäche	Willensschwäche
Teilnahmslosigkeit	Machtanspruch	Pedanterie
Depression	Aggresivität	Leistungsverweigerung
Apathie	Egoismus	Konditionsschwäche

Die wichtigsten Beweggründe der Auszubildenden sind der Wunsch nach Anerkennung und die Rollenfindung. Das geschieht durch Ausprobieren verschiedener Verhaltensweisen z.B. cool, forsch, trotzig, lautstark, um herauszufinden, wie andere darauf reagieren.

Dies kann zu auffälligem Verhalten wie Clownerie oder Angeberei führen, wodurch das Betriebsklima und der Lernerfolg beeinträchtigt werden können.

Möglichkeiten zur Entwicklung der Persönlichkeit[10]

Auffälligkeit in der Persönlichkeit	Das ist …	Tipps für die Ausbilderin und den Ausbilder
Unsicherheit	… ein gefühlsbetonter Zustand infolge fehlenden Selbstvertrauens.	Bestärken Sie die Auszubildenden in ihren eigenen Fähigkeiten. *Beispiel: „Das kannst du doch schon!“* Machen Sie eine überschaubare Mitentscheidung möglich. *Beispiel: „Das kannst du alleine entscheiden.“*
Hemmung	… eine Selbstbeschränkung des Verhaltens im Beisein anderer Menschen.	Durch eine fachlich solide Ausbildung geben Sie zunehmend mehr Handlungssicherheit.
Ängstlichkeit	… eine persönliche Eigenschaft, häufig und intensiv Angst zu empfinden und übersensibel zu reagieren.	Unterstützen Sie die Auszubildenden dabei, Situationen realistisch einzuschätzen und angemessen zu reagieren.
Teilnahmslosigkeit	… eine entwicklungsbedingte Gleichgültigkeit gegenüber Mitmenschen und Situationen.	Fordern Sie die Auszubildenden auf, sich mit fachlichen Inhalten und Situationen auseinanderzusetzen. Geben Sie ihnen Mittel und Wege vor und setzen Sie für die Umsetzung eine zeitliche Frist.
Depression	… eine psychische Störung mit Niedergeschlagenheit als Leitsymptom.	Weisen Sie vorsichtig auf die Möglichkeit einer seelischen Erkrankung hin und schlagen Sie eine mögliche Fachkraft zur Behandlung vor.
Apathie	… eine psychische Störung mit mangelnder Erregbarkeit und Unempfindlichkeit gegenüber äußeren Reizen, z.B. wegen des Konsums von Drogen oder Psychopharmaka.	Ziehen Sie externe Fachleute zur Diagnostik und Behandlung hinzu, denn bei Apathie handelt es sich um eine anerkannte, schwerwiegende, psychische Erkrankung.

[10] Vgl. Ruschel, o.J.

Möglichkeiten zur Entwicklung des Sozialverhaltens[11]

Auffälligkeit im Sozialverhalten	Das ist …	Tipps für die Ausbilderin und den Ausbilder
Unpünktlichkeit	… möglicherweise verursacht durch - physische Gründe (Schlafmangel), - psychische Gründe (Depressionen), - innere Einstellung (Mangel an Respekt).	Führen Sie ein klärendes Gespräch bezüglich der Ursachen (z.B.: „Wann gehst du abends ins Bett?“), geben Sie praktische Tipps, treffen Sie klare Absprachen und fordern Sie deren Umsetzung konsequent ein.
Rücksichtslosigkeit	… begründet durch eine fehlende Achtung gegenüber den Wertevorstellungen anderer Menschen und einen Mangel an Sensibilität.	Verdeutlichen Sie die Auswirkungen des Verhaltens, fordern Sie einen respektvollen Umgang und gehen Sie mit gutem Vorbild voran.
Kontaktschwäche	… eine starke Einschränkung der Fähigkeit, offen auf Menschen zuzugehen. Die Auszubildenden können sich nur schwer in ein Team eingliedern.	Üben Sie den richtigen Händedruck, Blickkontakt und selbstbewusstes Auftreten gegenüber Kunden. Fordern Sie, dass die Auszubildenden im Team gehört werden, ihre Meinung vertreten und die Fachbegriffe verwenden.
Machtanspruch	… der Versuch, mit einem übersteigerten Geltungsbedürfnis andere Menschen zu beeinflussen oder zu steuern.	Bedenken Sie, dass eine offene Konfrontation den Machtanspruch lediglich steigert. Die Übertragung von angemessener Verantwortung wird den Drang nach Geltung bald relativieren.
Aggressivität	… ein angreifendes Verhalten, das durch psychische Faktoren oder vorausgehende Erfahrungen ausgelöst wird.	Setzen Sie Grenzen, lassen Sie sich nicht provozieren, klären Sie in einem Gespräch die Ursachen und zeigen Sie Konsequenzen auf.
Egoismus	… eine überzogene Selbstliebe, die der Gemeinschaft Schaden zufügt.	Sprechen Sie die Person auf ihr egoistisches Verhalten an und erläutern Sie, wie sich das im Betrieb auswirkt. Beschreiben Sie das erwartete Verhalten und fordern Sie die Umsetzung ein.

[11] Vgl. Ruschel, o.J.

Möglichkeiten zur Entwicklung des Leistungsverhaltens

Auffälligkeit im Leistungsverhalten	Das ist …	Tipps für die Ausbilderin und den Ausbilder
Konzentrationsschwäche	… das Unvermögen, länger bei ein und derselben Aufgabe zu bleiben. Es kann organische, psychosomatische oder neurologische Ursachen haben.	Reagieren Sie auf diese Tatsache durch einen Wechsel von Tätigkeiten, setzen Sie aktivierende Methoden ein, vermeiden Sie Ablenkungen und sorgen Sie öfters für kleine Pausen.
Antriebsschwäche	… ein Mangel an innerer Energie. Die Auszubildenden sind kaum zu begeistern und zu motivieren.	Lassen Sie mögliche medizinische Ursachen durch fachkundige Personen klären. Wechseln Sie die Zuständigkeit für die Auszubildenden regelmäßig, um einzelne Mitarbeiter nicht übermäßig zu belasten.
Willensschwäche	… ist ein Mangel an selbstgesteckten Zielen und die Unfähigkeit, diese umsetzen zu können.	Machen Sie zeitliche und inhaltliche Vorgaben, kontrollieren Sie die Arbeitsergebnisse in kurzen Abständen.
Pedanterie	... eine übertriebene Genauigkeit und starke Ordnungsliebe. Mit diesen Eigenschaften gehen jedoch die Spontaneität und der Blick für Übergeordnetes verloren.	Nutzen Sie die Liebe zur Genauigkeit, steuern Sie durch inhaltliche und zeitliche Vorgaben.
Leistungsverweigerung	… eine durch Überforderung und Versagensängste erlernte Hilflosigkeit. Sie ist häufig die Entscheidung der Jugendlichen, lieber die Leistung zu verweigern, als Fehler zu machen.	Klären Sie die Ursachen für das Verhalten, sprechen Sie über die schulische Biografie, beantragen Sie externe Hilfe (abH) und belehren Sie die Auszubildenden dennoch über ihre Weisungsgebundenheit.
Konditionsschwäche	… ein frühzeitig eintretender Zustand der Ermüdung, der durch Erkrankung, ungesunde Ernährung oder mangelnde körperliche Betätigung bedingt sein kann..	Erkundigen Sie sich nach dem Lebenswandel und der Freizeitgestaltung. Klären Sie unter Umständen weitere Ursachen. Weisen Sie die Auszubildenden auf die Pflicht zur Erhaltung ihrer Arbeitskraft hin. Verteilen Sie die Menge der Arbeit besser oder passen Sie den Arbeitsumfang vorübergehend an.

Checkliste: Einflussfaktoren auf das Leistungsverhalten im Betrieb

Ein unzureichendes Leistungsverhalten der Auszubildenden kann auch betriebliche Ursachen haben.
Mit dieser Checkliste können die möglicherweise auslösenden Gründe ermittelt werden.

Die Gestaltung des Lernortes

- ☐ Die Sitz- und Arbeitshaltung ist ergonomisch angepasst.
- ☐ Die Temperatur und die Belüftung sind für die Arbeitsleistung förderlich.
- ☐ Die Belastung durch Lärm ist eingegrenzt (z.B. Hörschutz).
- ☐ Die Beleuchtung macht effektives Arbeiten möglich.
- ☐ Die technischen Fehlerquellen sind ausgeschaltet.
- ☐ Die Arbeitssicherheit wird durch regelmäßige Belehrungen und durch entsprechende Schutzmaßnahmen gewährleistet.

Die Arbeit im Team

- ☐ Die Zusammenarbeit klappt gut.
- ☐ Der Umgangston ist freundlich.
- ☐ Das Ausgrenzen Einzelner findet nicht statt.
- ☐ Die persönlichen Fähigkeiten und Kenntnisse werden berücksichtigt.
- ☐ Die gegenseitigen Erwartungen sind bekannt.
- ☐ Die Privatsphäre (z.B. Spind, Arbeitsplatz) wird geachtet.
- ☐ Die Benachteiligung aufgrund religiöser und kultureller Überzeugung ist ausgeschlossen.
- ☐ Das Temperament und der Charakter werden respektiert.
- ☐ Die Möglichkeit zur Mitbestimmung wird gewährt.

Die Arbeitsanweisungen

- ☐ Die Anweisungen sind verständlich erklärt.
- ☐ Die Tätigkeit ist vom Ausbilder praktisch vorgeführt.
- ☐ Der Ausbilder fragt aktiv nach.
- ☐ Die Tätigkeit wird vom Auszubildenden praktisch nachgemacht.
- ☐ Die Qualität des Arbeitsergebnisses (der Anweisung) wird gemeinsam bewertet.
- ☐ Die Anweisung wird je nach Bedarf mehrfach wiederholt.

Die Arbeits- und Bewegungsabläufe

- ☐ Die Bewegungs- und Arbeitsabläufe sind sinnvoll und fließend gestaltet.
- ☐ Der Zeitvorgaben sind angemessen.

Die technischen Voraussetzungen

- ☐ Die Geräte sind sicher.
- ☐ Die Maschinen sind gebrauchsfähig.
- ☐ Die Werkzeuge sind vollständig.

Die Ausbidlungsdokumentation

- ☐ Der Ausbildungsrahmenplan wird regelmäßig hinzugezogen.
- ☐ Die Führung des Ausbildungsnachweises wird vom Betrieb aktiv unterstützt.

Die Ausbildungsqualität

- ☐ Das ausbildende Personal verfügt über die persönliche Eignung.
- ☐ Das ausbildende Personal verfügt über die fachliche Eignung.
- ☐ Die Lehrmethoden werden ständig verbessert.
- ☐ Der Lernverlauf und der Lernerfolg werden beobachtet.
- ☐ Die überbetrieblichen Lehrgänge wurden erfolgreich besucht.

Die rechtlichen Rahmenbedingungen

- ☐ Die vertraglichen Arbeitszeiten sind dokumentiert.
- ☐ Die gesetzlichen Pausen werden eingehalten.
- ☐ Der Urlaub wird gewährt.
- ☐ Die Überstunden werden abgegolten.
- ☐ Die Rechtsgrundlagen werden eingehalten.

Der Erziehungsauftrag in der dualen Berufsausbildung

Der Schwerpunkt einer dualen Berufsausbildung ist die Vermittlung von Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten sowie der Erwerb der erforderlichen Berufserfahrung. Weil im Berufsbildungsgesetz die „charakterliche Förderung“ als eine Aufgabe der Berufsausbildung genannt ist, soll das ausbildende Personal auch maßvoll erzieherisch wirken, ohne jedoch das Elternhaus zu ersetzen.

Hierin liegt eine hohe Verantwortung, da die in der Ausbildung stattfindende Prägung positiv oder negativ ausfallen kann.

Ausgangspunkt des Erziehungsprozesses ist, dass man die jungen Menschen da abholt, wo sie stehen, und dies beginnt mit einem herzlichen Willkommen heißen und der Offenheit zum gegenseitigen Kennenlernen.

Erziehung bedarf auch einer kritischen Betrachtung des eigenen Verhaltens. Erlebtes aus der eigenen Ausbildungszeit sollte nicht ungefiltert weitergegeben werden.

Die Qualität der ersten Tage und der ersten Wochen entscheidet über die Loyalität und die persönliche Bindung der jungen Menschen an das Unternehmen. Eine gute Anbindung wirkt sich wirtschaftlich positiv auf das Unternehmen aus, denn Motivation und Leistungsbereitschaft werden geweckt.

Stimmt die Beziehungsebene zwischen Ausbilderin bzw. Ausbilder und Auszubildenden, übernehmen diese erwünschte Verhaltensmuster, sie akzeptieren vorgelebte Wertvorstellungen und fügen sich in das betriebliche Rollensystem ein.

Auf den folgenden Seiten wird anhand von Übersichten und Tabellen erläutert, warum die unterschiedlichen Erziehungsmittel die Beziehungsebenen stärken, schwächen, belasten oder sogar bedrohen können.

- Übersicht: Die Gestaltungsmöglichkeit des Erziehungsauftrags.
- Erziehungsmittel, die die Beziehungsebene stärken.
- Erziehungsmittel, die die Beziehungsebene schwächen.
- Erziehungsmittel, die die Beziehungsebene belasten.
- Erziehungsmittel, bei denen der Abbruch der Beziehungsebene droht.

Gestaltungsmöglichkeiten des Erziehungsauftrages (Übersicht)[12]

Bei einer sinnvollen Gestaltung des Erziehungsauftrags im Unternehmen unterscheidet man positive und negative erzieherische Mittel.
Sie nehmen Einfluss auf die Beziehungsqualität zwischen den Ausbildenden und den Jugendlichen.
Die Qualität der Beziehung kann gestärkt oder geschwächt werden, belastet oder gar vom Abbruch bedroht sein.

Stärkung der Beziehung durch

- Vorbild sein
- Beständigkeit zeigen
- Ansprechpartner sein
- Transparenz herstellen
- Bestätigung geben
- Belohnung geben
- Freundliche Erinnerung
- Konstruktive Kritik
- Konsquenzen aufzeigen
- Angemessene Korrektur
- Eingeständnis
- Mündliche Ermahnung

Schwächung der Beziehung durch

- Ignoranz
- Schweigen
- Tadel/Zurechtweisung
- Befehle
- Strafen
- Ausgrenzung
- Drohung

Belastung der Beziehung durch

- Körperliche Gewalt
- Kürzung oder Verweigerung der Ausbildungsvergütung
- Urlaubsverweigerung
- Pausenverweigerung
- Kein Berufsschulbesuch

Drohender Abbruch der Beziehung durch

- Abmahnungen
- Disziplinarische Versetzung
- Aufhebungsvertrag
- Außerordentliche Kündigung

[12] Vgl. Ruschel o.J.

Erziehungsmittel, die die Beziehung stärken

Stärkung der Beziehung durch	Hinweise für die Praxis
Vorbild sein	Junge Menschen wollen in ihren Vorgesetzten Personen sehen, an denen sie sich orientieren können. Für den Erfolg der Ausbildung ist es von besonderer Bedeutung, dass Ausbilder und Ausbilderinnen Vorbilder sind z.B. bezüglich ▸ Pünktlichkeit, ▸ Arbeitsweise (z.B. Sorgfalt, Qualitätsbewusstsein), ▸ Einhalten von Vereinbarungen und Vorgaben (z.B. Sicherheitsvorschriften), ▸ Umgang mit Kolleginnen und Kollegen (z.B. nicht lästern, nicht mobben, die Schweigepflicht nicht brechen u.a.).
Beständigkeit zeigen	Auszubildende beobachten das Verhalten der Vorgesetzten gerade in unvorhergesehenen Situationen und Krisen. Sie sind angewiesen auf Personen mit Charakterstärke, die in ihren Grundansichten und in ihrem Verhalten verlässlich und berechenbar sind.
Ansprechpartner sein	Das ausbildende Personal zeigt sich offen und interessiert. Es ist jederzeit ansprechbar und nimmt sich Zeit. Es zeigt Interesse an den Auszubildenden, an ihrer Entwicklung und an ihren persönlichen Lern- und Lebensumständen. *Beispiele: „Wenn du eine Frage hast, kannst du mich jederzeit ansprechen.“ oder „Wenn du Unterstützung in Mathe brauchst, werden wir eine Lösung finden.“*
Transparenz herstellen	Das wichtigste Werkzeug zur Schaffung von Transparenz ist die Kommunikation. Ohne einen intensiven Austausch von Informationen ist kein koordiniertes Arbeiten möglich. Mangelhaft informierte Auszubildende verlieren das Vertrauen in die Führung. Außerdem darf das ausbildende Personal keine Nachteile verschweigen, keine unrealistischen Erwartungen wecken oder gar falsche Versprechungen machen. *Beispiel: „Am Mittwoch um 10:00 Uhr kommt Herr XY, bis dahin muss das bitte fertig sein.“*
Bestätigung geben	Eine positive Bestätigung von Leistung und Verhalten der Auszubildenden drückt sich durch gut gewählte Worte oder in der Körpersprache (Mimik, Gestik) aus. Sie steigern das Selbstwertgefühl, erhöhen die Selbstsicherheit im Handeln und sind ein Zeichen des Respekts. *Beispiele: Die Menge der Worte ist nicht entscheidend, es reicht ein „Das hast du gut gemacht.“ oder „Weiter so!“ oder „Prima!“*
Belohnung vergeben	Die Belohnung ist eine positive Reaktion auf eine Leistung oder ein gezeigtes Verhalten. Durch sie werden die Leistung und das Verhalten gefestigt. In der Folge kommt es zu einer erhöhten Lern- und Leistungsbereitschaft, zu mehr Interesse an der Arbeit und einer zunehmenden Kreativität. *Beispiele: „Da du am Montag bereit warst, länger zu bleiben, darfst du heute 30 Minuten früher gehen.“* *Oder: „Hol´ dir doch von der Sekretärin noch einen von den blauen Kugelschreibern ab, die dir so gut gefallen haben!“*

Erziehungsmittel, die die Beziehung stärken (Fortsetzung)

Stärkung der Beziehung durch	Hinweise für die Praxis
Freundliche Erinnerung	Die freundliche Erinnerung ist ein besonders partnerschaftliches Erziehungsmittel, das den anderen in seiner persönlichen Begrenztheit akzeptiert. Wichtige Regeln, Anweisungen, Arbeitspläne u.a. sollten ohnehin zur Erinnerung aller Mitarbeiter an einem zentralen Ort aushängen und wiederholt in Dienstbesprechungen thematisiert werden. Es kann aber nötig sein, Auszubildende wiederholt in einem angemessenen Ton persönlich an Versäumnisse zu erinnern. *Beispiel: „Bitte gib mir bis morgen das Berichtsheft, um das ich dich mehrfach gebeten habe."* Diese Erinnerung ist jedoch nutzlos, wenn danach keine Kontrolle stattfindet!
Konstruktive Kritik	Damit Kritik die Auszubildenden nicht öffentlich bloßstellt, sollte man sich in sie hineinversetzen und nur so kritisieren, wie man selbst kritisiert werden möchte. Es darf nicht aus einer spontanen Wut heraus geschehen und die Auszubildenden sollten dabei nie ihr Gesicht verlieren. Eine inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Gesagten wird sonst unmöglich. *Beispiele: „Das war ungünstig. Bitte beeile dich das nächste Mal." oder „Können wir nachher mal unter vier Augen sprechen?"*
Aufzeigen von Konsequenzen	Das Aufzeigen von Konsequenzen wird zum positiven Erziehungsmittel, wenn es angemessen ist und von einer verständlichen Erklärung begleitet wird. *Beispiel: „Wenn wir das heute nicht schaffen, müssen wir alle am Samstag kommen, das wäre schlecht!"* Nicht geeignet ist das gedankenlose oder verärgerte Äußern von unangemessenen Konsequenzen, es führt zu Verbitterung und Rückzug.
Angemessene Korrektur	Eine Korrektur ist dann erfolgreich, wenn die Beziehung zu der zu korrigierenden Person belastbar ist, der Tonfall und die Formulierung angemessen sind und die Korrektur wirklich notwendig war. Nach Möglichkeit sollte eine fachliche Begründung mitgeliefert werden. *Beispiel: „Ich denke, du solltest das Produkt besser so konzipieren, dann haben wir weniger Materialverlust."*
Eingeständnis	Ausbilder und Ausbilderinnen, die in einer ermutigenden Form mit den eigenen Fehlern umgehen, schaffen im Unternehmen eine positive Fehlerkultur und machen sich dadurch glaubwürdig. *Beispiele: „Da hast du recht, das habe ich nicht so gesehen." oder „Das habe ich nicht gewusst!"*
Mündliche Ermahnung	In einem Personalgespräch werden die Auszubildenden mit einem ernsthaften Fehlverhalten konfrontiert (ermahnt). Der Erfolg dieser Form der ernsthaften Auseinandersetzung ist abhängig von einer verständlichen Darstellung und Begründung des gewünschten Verhaltens. Eine Ermahnung hat keine juristische Wirkung und erscheint somit nicht in der Personalakte. *Beispiel: „Ich kann es nicht mehr dulden, dass du andauernd zu spät kommst, denn deine Kollegen sind bereits verärgert, dass sie im Montagebus sitzen und nur noch auf dich warten müssen, während ihnen die Zeit davonläuft. Wieso kommst du immer zu spät?"*

Erziehungsmittel, die die Beziehung schwächen

Schwächung der Beziehung durch	Hinweise für die Praxis
Ignoranz	Ignoranz ist ein bewusstes Nicht-zur-Kenntnis-Nehmen einer Situation oder einer Person. Nichtbeachtung führt in jedem Fall zur Distanzierung. Dies erzeugt als Gegenreaktion ebenfalls Distanz, aber auch Stress, Wut, Zorn und Aggression bei der ignorierten Person. Die Folgen einer solchen „Schamkultur“ sind Rückzug oder Krankheit und damit ein wirtschaftlicher Schaden für das Unternehmen.
Schweigen	Schweigen kann höflich und klug sein oder missverständlich und beleidigend. Durch anhaltendes Schweigen wird Macht ausgeübt. Zusätzlich eröffnet es Räume für Spekulationen, Missverständnisse und Zweifel. Insbesondere Schweigen als Strafe beeinflusst vor allem die Beziehungsebene. Kurzes Schweigen als Denkpause oder um nicht emotional aus dem Affekt heraus zu urteilen, ist im Kontext einer Ausbildung legitim.
Tadel/Zurechtweisung	Tadel wird pädagogisch bereits als Vorstufe der Strafe gesehen und grenzt sich dadurch von einer begründeten Ermahnung ab. Daher ist er isoliert als Erziehungsmittel ungeeignet. Er ist lediglich eine missbilligende Beurteilung mit der Hoffnung auf eine Verhaltenskorrektur. Tadeln in der Öffentlichkeit oder vor Kollegen und Kolleginnen ist eine Demütigung, die die Beziehung schädigt.
Befehle	Eine befehlende Anweisung eines Vorgesetzten an einen Untergebenen ist immer Ausdruck eines Machtgefälles. Sie ist erzieherisch wertlos, weil der Betroffene als Person nicht respektiert wird und sich erniedrigt fühlt.
Strafe	Eine Strafe ist als Erziehungsmittel ungeeignet, weil sie Fehlverhalten lediglich unterdrückt. Gestraft wird häufig im Affekt, um eigene Aggressionen abzubauen, aus verletzter Eitelkeit, aus Unkenntnis über die Zusammenhänge, weil es bequemer ist, aus Angst vor Autoritätsverlust oder aus Mangel an Selbstkritik.
Ausgrenzung	Ausgrenzung aus dem Team bedeutet soziale Isolierung im Unternehmen. Weil es hier lediglich um den Ausdruck von Macht oder Misstrauen gehen kann, ist dies kein geeignetes Erziehungsmittel. Aus dem persönlichen Leid können schnell unterschiedliche Erkrankungen entstehen, was dem Betrieb durch Personalausfall wirtschaftlichen Schaden zufügt.
Drohnung	Dieses negative Erziehungsmittel offenbart eine Armut an erzieherischen Ideen und mangelnde Sicherheit im Umgang mit den eigenen Ängsten und inneren Beweggründen.

Erziehungsmittel, die die Beziehung belasten

Belastung der Beziehung durch	Hinweise für die Praxis
Körperliche Gewalt	Die Beziehung im Ausbildungsverhältnis schließt körperliche Gewalt aus. Sie gilt strafrechtlich als Körperverletzung und hat nichts mit Erziehung zu tun. Ein leichter Schlag wird jedoch häufig bagatellisiert, er ist aber genauso entwürdigend und führt zur „inneren Kündigung“.
Ausbildungvergütung kürzen oder verweigern	Das Einbehalten oder Kürzen der Ausbildungsvergütung ist ein Ausdruck von Willkür und kann den Lebensunterhalt der Auszubildenden gefährden. Dadurch werden weitere Probleme ausgelöst, und die Situation verschärft sich.
Urlaubsverweigerung	Der Urlaub dient zur Erholung und ist wichtig zum Erhalt der Gesundheit. Urlaub darf nicht verweigert werden, um fehlendes Personal zu ersetzen.
Pausenverweigerung	Fehlende Arbeitspausen führen zu Unaufmerksamkeiten mit einer entsprechenden Zunahme von Fehlern und Unfällen. Die körperliche und geistige Erholung findet in der Regel erst nach 15 Minuten statt. Voraussetzung dafür ist, dass die Pause ungestört verbracht wird.

Erziehungsmittel, bei denen der Abbruch der Beziehung droht

Drohender Abbruch der Beziehung durch	Hinweise für die Praxis
Abmahnung oder gar Disziplinarische Versetzung	Abmahnung und Versetzung sind negative Erziehungsmittel. Sie sollten der Anlass zu Gesprächen sein, was aber häufig nicht der Fall ist.
Aufhebungsvertrag oder Außerordentliche Kündigung	**Es gibt kein Zurück mehr!** Das Ausbildungsverhältnis unterliegt dem besonderen gesetzlichen Schutz. Im Vergleich zu einem Arbeitsverhältnis sind hohe Hürden für eine Kündigung vorgesehen. Ein Aufhebungsvertrag bedarf der Zustimmung beider Vertragsparteien, die Kündigung hingegen ist eine einseitige Willenserklärung.

Externe Unterstützungsangebote

Verdacht auf …	Was Sie wissen sollten	Unterstützung und Information
ADHS (Aufmerksamkeitsdefizit- und Hyperaktivitätsstörung)	ADHS ist eine Störung, die nicht nur mit Konzentrationsschwäche und motorischer Unruhe einhergeht, sondern oft auch mit ausgeprägten Verhaltensstörungen. Die Betroffenen lassen sich leicht ablenken, es fällt ihnen schwer, unwichtige Reize herauszufiltern und auszublenden. Sowohl das theoretische als auch das praktische Lernen fallen ihnen deshalb schwer.	**Besuch beim Hausarzt** **Therapeutische Hilfe (klinisch/ambulant)** **ADHS Deutschland: www.adhs-deutschland.de**
Aggressives Verhalten	Wenn die Auszubildenden häufig ohne ersichtlichen Grund aufbrausend oder sogar angriffslustig sind, kann das mehrere Gründe haben. Manche junge Menschen reagieren schneller und negativer auf Reize und Belastungen.	**Bundeskonferenz für Erziehungsberatung: www.bke.de**
Alkoholmissbrauch	Mögliche Anzeichen von Alkoholmissbrauch sind eine Alkoholfahne, Schwanken, unkoordiniertes Sprechen und Handeln, gerötete Augen und eine vernachlässigte Erscheinung. Bei begründetem Verdacht lassen Sie die Auszubildenden nicht arbeiten, sondern schicken Sie sie, notfalls mit Begleitung, nach Hause, um Ihrer Führsorgepflicht gerecht zu werden.	**Internetangebot für Jugendliche: www.kenn-dein-limit.info** **Aufklärung über Suchtmittel: www.suchtmittel.de** **Hessische Landestelle für Suchtfragen: www.hls-online.org** **www.alkoholismus-hilfe.de/alkohol-entzug.html** **www.therapieplaetze.de/einrichtungen**
Anzeichen für Ausbildungsabbruch	Ein Ausbildungsabbruch ist kein plötzlich eintretendes Ereignis, sondern kündigt sich durch schwache Signale an. Dazu gehören hohe Fehlzeiten, schlechte Schulnoten, mangelhafte Arbeitsergebnisse, Unpünktlichkeit, zunehmende Aggressivität, Unzufriedenheit, Zurückgezogenheit, Leistungsabfall und ein verändertes Verhalten.	**Die Ausbildungsberatung der Kammern: www.hihk.de** **www.handwerk-hessen.de** **www.laekh.de** **QUABB-Beratung: www.quabb-hessen.de**
Drogenkonsum	Gemeint sind hier alle Drogen, die durch das Betäubungsmittelgesetz verboten sind. Darunter fallen Haschisch, Crack, Kokain, Ecstasy, LSD und Heroin. Auffällig sind Verhaltensveränderungen wie Leistungsabfall, Unzuverlässigkeit, Verspätung, Gereiztheit und eine Verweigerungshaltung. Körperliche Erscheinungen sind geweitete oder verkleinerte Pupillen, Teilnahmslosigkeit, Schweißausbrüche und geringe Belastbarkeit. Sorgen Sie für einen sicheren Aufenthaltsort, um Ihrer Fürsorgepflicht gerecht zu werden.	**Hessische Landestelle für Suchtfragen: www.hls-online.org** **www.alkoholismus-hilfe.de** **www.therapieplaetze.de**
Essstörung	Eine beginnende Essstörung ist daran zu erkennen, dass die Auszubildenden immer dünner werden und kaum etwas im Beisein anderer essen. Schreitet die Krankheit weiter voran, wird sich die betreffende Person vermehrt zurückziehen und durch Stimmungsschwankungen wie z.B. Depression und Gereiztheit auffallen. Die Leistung wird nachlassen. Auch hier haben Sie eine Fürsorgepflicht. Mit der ständigen Aufforderung zu essen verschärft sich die Gesamtsituation. Ziehen Sie Fachleute hinzu.	**Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung: www.bzga-essstoerungen.de** **Stiftung „Achtung Kinderseele“: www.achtung-kinderseele.org**

Externe Unterstützungsangebote

Verdacht auf …	Was Sie wissen sollten	Unterstützung und Information
Falsche Berufswahl	Es kommt nicht selten vor, dass Jugendliche sich aufgrund fehlender Schulabschlüsse, mangelnder Unterstützung durch die Eltern oder aufgrund einer unvollständigen Ausbildungsreife übereilt für den falschen Beruf entscheiden. Eine falsche Berufswahl zeigt sich dann z.B. in schlechten Leistungen, mangelndem Interesse an fachlichen Inhalten und einer starken Zunahme an Fehlzeiten.	**Agentur für Arbeit - Berufsberatung** **www.arbeitsagentur.de** • **Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen** • **Geförderte Berufsausbildung**
Geringe schulische Leistungen	Wenn Auszubildende längere Zeit nur Misserfolge in der Berufsschule haben, werden ihre Motivation und das Selbstvertrauen so stark sinken, dass es unmöglich wird, die Lücken auszugleichen. Hat ein Jugendlicher erst einmal ein negatives Selbstbild entwickelt, fällt ihm das schulische Lernen immer schwerer. Die Anzeichen können eine ausgeprägte Unlust zum Berufsschulbesuch und damit verbundene Fehlzeiten sein. Sie sollten als Ausbildende daher immer einen guten Kontakt zu den Lehrkräften der Berufsschule halten und regelmäßig die Noten, die Klassenarbeiten und den Ausbildungsnachweis kontrollieren.	**Agentur für Arbeit** **www.arbeitsagentur.de** • **Ausbildungsbegleitende Hilfen**
Häusliche Gewalt	Ein gesundes Vertrauensverhältnis und die Kenntnis der Lebensumstände der Auszubildenden sind die besten Mittel, um eine Gewalterfahrung zu erkennen. Reden Sie mit Ihren Auszubildenden auch über „nicht-berufliche“ Themen. Schaffen Sie eine Atmosphäre, in der Ihre Auszubildenden Sie im Zweifel auch bei Problemen um Rat fragen. Seien Sie eine Stütze, bleiben Sie aber in Ihrer Rolle als Ausbilderin bzw. Ausbilder.	**Jugendämter: www.jugendaemter.com** **Auswahl Beratungsstellen:** **www.gewaltschutz.info** **www.big-hotline.de** **Lokale Beratungsstellen:** **http://beauftragter-missbrauch.de/** **Telefonischer Rat: 0800-2255530**
Interkulturelle Konklfikte	Der beste Weg, um einer Auseinandersetzung zwischen verschiedenen Kulturen vorzubeugen, die sich aus der unterschiedlichen Lebensart und Herkunft der Menschen ergibt, ist das gegenseitige Kennenlernen. Ein Streit beruht oft auf den unterschiedlichen Grund- und Wertvorstellungen. Begegnen Sie ihren Auszubildenden mit Geduld, Toleranz und Offenheit. Nehmen Sie sich genügend Zeit.	**Bundesamt für Migration und Flüchtlinge:** **www.bamf.de**
Lügen	Sie sollten zunächst herausfinden, warum Sie belogen werden. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit, schaffen Sie eine „gewaltfreie“ Atmosphäre unter vier Augen. Geben sie Ihrem Auszubildenden Raum, die Aussagen noch einmal zu überdenken. Sprechen Sie mögliche Unwahrheiten direkt an. Zeigen Sie dabei Ihre Gefühle wie Wut, Traurigkeit oder Angst.	**Bei Bedarf die Erziehungsberechtigten oder die Lehrkräfte aus der Berufsschule einbeziehen.** **Bundeskonferenz für Erziehungsberatung** **www.bke.de**

Externe Unterstützungsangebote

Verdacht auf …	Was Sie wissen sollten	Unterstützung und Information
Mangelhafte Kleidung /Hygiene	Kein Auszubildender und keine Auszubildende macht gerne einen ungepflegten Eindruck. Sprechen Sie alleine und ungestört mit ihnen. Bleiben Sie dabei ruhig und stellen Sie das Thema als Normalität dar. *Beispiele. „Das kann ja jedem mal passieren!“ „Mir ist gerade aufgefallen, dass dein Deo versagt.“ „Du brauchst ein Pfefferminzbonbon/Kaugummi.“* Wichtig: Eine Abmahnung hilft hier nicht, weil Ursachen nicht geklärt sind und der Jugendliche mit dem Problem alleingelassen wird.	**Abhilfe:** • **Erlauben Sie Ihrem Auszubildenden, Kleidung im Betrieb zu waschen, falls dies zu Hause nicht möglich ist.** • **Schicken Sie ihn zum Duschen nach Hause.** • **Reden Sie mit Eltern oder Betreuerinnen bzw. Betreuern, um die Situation besser zu verstehen.** • **Treffen Sie auf jeden Fall konkrete Vereinbarungen.**
Mobbing/Schikane	Das so genannte „Mobben“ steht im engeren Sinn für die Verfolgung am Arbeitsplatz mit dem Ziel, die Betroffenen zu veranlassen, aus dem Betrieb auszuscheiden. Die unterlegene Person befindet sich in einem Machtgefälle. Sie wird beständig und über einen längeren Zeitraum geplant sprachlich oder körperlich angegriffen. Sie kann alleine keine Lösung herbeiführen.	**www.mobbingberatung.info** **www.mobbing-schluss-damit.de** **Netzwerk gegen Gewalt:** **www.Netzwerk-gegen-Gewalt.de**
Prüfungsangst	Prüfungsangst ist die Angst vor dem Bewertet-Werden und davor, im entscheidenden Moment zu versagen. Sie führt dazu, dass vorhandenes Wissen und praktische Fähigkeiten in der Prüfungssituation nicht gezeigt werden können. Stattdessen kommt es zu Panikattacken bis hin zu völligem Vergessen vorhandener Kenntnisse und Fertigkeiten. Die Ursachen hierfür liegen in einer körperlichen und seelischen Anspannung und werden durch frühere Erfahrungen verstärkt.	**Gutes Vorbereiten und Üben der Prüfung.** **Teilnahme an entsprechenden Seminaren.** **Üben mit alten Prüfungsaufgaben.** **Kaufmännische Prüfungen: www.u-form-shop.de** **Technische Prüfungen: www.christiani.de** **Weitere Materialien:** **www.grips-pruefungsaufgaben.de** **www.bibb.de** **www.dihk-bildungs-gmbh.de** **Angebote der entsprechenden Innung oder Kammer, z.B. Tagesseminare** **Therapeutisches Training (Mentales Training, positive Konditionierung, ca. 6 Monate im Voraus)**
Gefährdung des Prüfungserfolgs	Die möglichen Ursachen sind Prüfungsangst, persönliche Probleme der Auszubildenden, längere Abwesenheit von der betrieblichen Ausbildung oder hohe Fehlzeiten in der Berufsschule. Lassen Sie sich regelmäßig die Klassenarbeiten und Zeugnisse vorlegen, so können Sie Probleme frühzeitig erkennen und vorbeugend professionelle Hilfe hinzuziehen. Die Auszubildenden haben auf eigenen Antrag einen Anspruch auf die Verlängerung des Ausbildungsvertrages bis zur nächsten Prüfung, bis zu einem Jahr und bei steigender Ausbildungsvergütung.	**Veranstaltungen der Schule, z.B. Ausbildertreffen der Berufsschulen** **Ausbildungsbegleitende Hilfen (abH) der Agentur für Arbeit.** **Ausbildungsberatung der Kammern:** **www.hihk.de** **www.handwerk-hessen.de** **www.laekh.de** **Angebote der entsprechenden Innungen**

Externe Unterstützungsangebote

Verdacht auf …	Was Sie wissen sollten	Unterstützung und Information
Seelische Probleme	Seelische Probleme können erblich bedingt sein oder sich während der betrieblichen Ausbildung entwickeln, z.B. durch Mobbing oder Stress. Es beginnt oft mit Kopf- und Magenschmerzen, kann sich zu Niedergeschlagenheit oder sogar zu ausgeprägten Erschöpfungszuständen entwickeln und hat stets eine abnehmende Leistungsfähigkeit zur Folge.	**Hilfe von Fachleuten, wie z.B.:** **Agentur für Arbeit/ärztlicher Dienst** **Erstgespräch in einer Fachklinik** **Teilnahme an einer Selbsthilfegruppe**
Schwangerschaft	Wenn Ihre Auszubildenden sich Ihnen anvertrauen, ist es sinnvoll zunächst einfach nur zu zuhören und sich mit eigenen Ratschlägen zurückzuhalten. Stellen Sie sicher, dass absolute Vertraulichkeit eingehalten wird. Ermöglichen Sie bei Bedarf eine Bedenkzeit durch Urlaub oder unbezahlte Freistellung. Bestärken sie die werdenden Eltern darin, sich umgehend und sehr ausführlich mit dem Thema auseinanderzusetzen.	**Beratungsstellen: www.profamilia.de** **Deutsches Rotes Kreuz: www.drk.de** **Bundeskonferenz für Erziehungsberatung: www.bke.de**
Selbstverletzung	Typische Beispiele für Selbstverletzungen sind das Ritzen, Stechen mit Nadeln oder die Verbrennung. Zu erkennen ist dies an Narben, die durch das Tragen langärmliger Kleidung selbst im Sommer verdeckt werden, oder am Besitz scharfer Gegenstände. Hier ist es sinnvoll, ärztliche Hilfe zu suchen. Fachleute können das Ausmaß und die Schwere der zugefügten Verletzungen besser einschätzen.	**Selbsthilfeseite für Betroffene: www.sorgen-tagebuch.de/soforthilfe/ www.irrsinnig-menschlich.de/hilfe/** **Hilfeseite für Betroffene und Angehörige: www.selbstverletzung.com** **Kontakt- und Informationsforum für Angehörige: www.rotelinien.de** **Stiftung „Achtung Kinderseele“: www.achtung-kinderseele.org**
Sexuelle Belästigung/ Gewalt	Bezeichnet alle Handlungen, bei denen die sexuelle Selbstbestimmung und die Würde eines Menschen seelisch oder körperlich verletzt werden. Sexualisierte Gewalt kann mit Blicken und Worten anfangen und mit Berührungen weitergehen. In jedem Fall gilt: Die Wahrnehmungen und Gefühle des Opfers zählen!. Als Ausbilder/in tragen Sie die Verantwortung, dass Auszubildende in Ihrem Betrieb sicher sind.	**Weißer Ring: www.weisser-ring.de** **Fachbereiche der Polizei: www.polizei.hessen.de** **Örtliche Beratungsstellen: http://beauftragter-missbrauch.de/**
Schulden	Schulden werden als unüberwindliches Hindernis gesehen, das Gefühl von Scham verhindert, sich Unterstützung zu holen, das Öffnen von Post wird vermieden. Durch notwendige Nebenjobs kommt es zu häufigen Fehlzeiten, Unzuverlässigkeit und Müdigkeit. Eine Strom- oder Gassperrung wegen nicht gezahlter Rechnungen kann zu einer mangelnden Körper- und Wäschehygiene führen.	**Schuldnerberatung: http://www.schuldnerberatung-hessen.de**

Externe Unterstützungsangebote

Verdacht auf …	Was Sie wissen sollten	Unterstützung und Information
Zwangsheirat	Zwangsheirat kommt häufig in Familien mit einem autoritären männlichen Familienoberhaupt, massiven sozialen Problemen und erhöhter Gewaltbereitschaft vor und entspringt oft einem religiösen Fundamentalismus. Mögliche Anzeichen sind eine ständige Kontrolle durch die Familie, längere Fehlzeiten aufgrund einer plötzlichen Reise ins Herkunftsland, die Zunahme von Verwandtschaftsbesuchen und Geschenken.	**Für eine mögliche In-Obhut-Nahme: Polizeinotruf oder Fachgruppe der Polizei: 110** **Pro Familia: www.profamilia.de** **Verband binationaler Familien und Partnerschaften: www.verband-binationaler.de**

HANDLUNGSBOGEN: Gespräche vorbereiten (1)

- Der Anlass .....
  .....
  .....
  .....

- Meine Ziele: .....
  .....
  .....
  .....

- Meine Lösungsideen: .....
  .....
  .....
  .....

- Mögliche Hindernisse: .....
  .....
  .....
  .....

- Meine Fragen: .....
  .....
  .....
  .....

- Mein positiver Beitrag: .....
  .....
  .....
  .....

- Der gemeinsame Nutzen: .....
  .....
  .....
  .....

HANDLUNGSBOGEN: Gespräche vorbereiten (2) (Fortsetzung)

- Meine Position: .....

- Meine Motive: .....

- Die Lösung: .....

- Was mache ich? .....

- Bis wann ist das zu erledigen? .....

- Was hat sich verbessert: .....

- Wie wollen wir unseren Erfolg feiern? .....

.....

Gesprächsdatum: Unterschrift:

HANDLUNGSBOGEN: Leistungs- und Verhaltensbeurteilung (1)

Name, Vorname: .....

Ausbildungsberuf: .....

Bereich: .....

Bewertungszeitraum: .....

Beurteilende Person .....

Merkmale	**Bewertung**				**Ergänzende Bemerkungen**
	Anforderung übertroffen	*Anforderung erfüllt*	*Wiederholung erforderlich*	*Förderung notwendig*	
Arbeitsqualität					
Vorbereitung	☐	☐	☐	☐	.....
Arbeitsweise	☐	☐	☐	☐	.....
Ergebnis	☐	☐	☐	☐	.....
Zeitaufwand	☐	☐	☐	☐	.....
Materialeinsatz	☐	☐	☐	☐	.....
Kostenbewusstsein	☐	☐	☐	☐	.....
Ordnung	☐	☐	☐	☐	.....
Sorgfalt	☐	☐	☐	☐	.....
Arbeitssicherheit	☐	☐	☐	☐	.....
Problemlösefähigkeit	☐	☐	☐	☐	.....
Zusammenarbeit					
Teamarbeit	☐	☐	☐	☐	.....
Verhalten gegenüber Vorgesetzten	☐	☐	☐	☐	.....
Hilfsbereitschaft	☐	☐	☐	☐	.....
Verantwortungs-bereitschaft	☐	☐	☐	☐	.....
Kritikfähigkeit	☐	☐	☐	☐	.....

HANDLUNGSBOGEN: Leistungs- und Verhaltensbeurteilung (2) (Forts.)

Merkmale	**Bewertung**				**Ergänzende Bemerkungen**
	Anforderung übertroffen	*Anforderung erfüllt*	*Wiederholung erforderlich*	*Förderung notwendig*	
Engagement					
Leistungsbereitschaft	☐	☐	☐	☐	.....
Selbstständigkeit	☐	☐	☐	☐	.....
Ausdauer	☐	☐	☐	☐	.....
Auffassungsgabe	☐	☐	☐	☐	.....
Zuverlässigkeit	☐	☐	☐	☐	.....
Pünktlichkeit	☐	☐	☐	☐	.....
Kundenorientierung					
Kundensensibilität	☐	☐	☐	☐	.....
Selbstbewusstsein	☐	☐	☐	☐	.....
Freundlichkeit	☐	☐	☐	☐	.....
Umgangsformen	☐	☐	☐	☐	.....
Dokumentation					
Ausbildungsnachweis	☐	☐	☐	☐	.....
Schriftliche Ausarbeitungen	☐	☐	☐	☐	.....

Gesprächsdatum: .....

....

Unterschrift Ausbilder/in Unterschrift Auszubildende/er

Quellennachweis

DIHK – Gesellschaft für berufliche Bildung/Zentral-stelle für die Weiterbildung im Handwerk e. V. (Hg.) (2013): Stark für Ausbildung. Ausbilderhandbuch. Bonn/Düsseldorf.

Eiling, Andreas/Schlotthauer, Hans (2005): Handlungsfeld Ausbildung. Arbeitsmappe zur Vorbereitung auf die Ausbildereignungsprüfung. 2. Auflage. Hamburg: Feldhaus.

Kreyenberg, Jutta (2005): Handbuch Konflikt-Management. 2. Auflage. Berlin: Cornelson.

Lakies, Thomas/Nehls, Hermann (2013): Berufsbildungsgesetz. Basiskommentar zum BBiG. 3., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Frankfurt am Main: Bund.

Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V. (LGH) (Hg.) (2008): So nicht! Filmsequenzen zum Umgang mit Konflikten in der beruflichen Ausbildung für Ausbildungsbetriebe. Düsseldorf: Verlagsanstalt Handwerk.

Ruschel, Adalbert (o.J.): Ausbilderinnen und Ausbilder als Erzieher. Online im Internet: http://adalbert-ruschel.de/downloades/erziehen.pdf (Abgerufen am 13.06.2014).

Ruschel, Adalbert (2008): Arbeits- und Berufspädagogik für Ausbilder in Handlungsfeldern. 2. Auflage. Ludwigshafen am Rhein: Friedrich-Kiehl.

Thielscher, Helma (1983): Erziehungsbasis: Partnerschaft. Eine moderne Erziehungslehre. Paderborn: Schöningh.

Viereck, Eckhart u.a. (2013): Verbesserung der Ausbildungschancen für schwächere Jugendliche durch berufs- und sozialpädagogische Begleitung der KMU. VASO@KMU. Kassel: Volkswagen Coaching GmbH.

Der demografische Wandel hat den Ausbildungsmarkt längst erreicht. Nicht mehr die Ausbildungsplätze, sondern die Bewerber und Bewerberinnen sind knapp. Vor allem für kleine und mittlere Unternehmen ist daher der erfolgreiche Abschluss der Ausbildung wichtiger denn je. Dazu gehört auch die Integration von Jugendlichen mit Defiziten im schulischen und sozialen Bereich.
Ausbilderinnen und Ausbilder geraten in der Praxis immer wieder einmal in schwierige Situationen, in denen sie sich kurzfristig über die unterschiedlichen Themen, die in der Ausbildung Jugendlicher wichtig sind, informieren möchten. Die Handlungshilfe „Führen und Motivieren in der betrieblichen Ausbildung“ bietet umfassende Informationen zu diesen Themen.
Oft lässt der betriebliche Alltag aber wenig Zeit für lange Texte. Für solche Situationen bietet die Kurzfassung – „Spicker für Ausbilder“ aus derselben Reihe – schnelle und pragmatische Handlungshilfen an.

(Hans-Heinrich Benda, Geschäftsbereichsleiter Aus- und Weiterbildung, IHK Darmstadt)

Das Autorenteam schöpfte die Ideen für diese Handlungshilfe mit umfassenden Informationen und Anregungen für Ausbilderinnen und Ausbilder aus dem reichen Erfahrungsschatz von fünf Jahren berufspädagogischer Ausbildungsbegleitung im Programm QuABB. Mit dieser Broschüre steht das Wissen und Know-how von über 30 Beratungsfachkräften, die seit 2009 in Hessen erfolgreich Ausbildungsverhältnisse stabilisieren und retten, nun auch Betrieben zur Verfügung.
Angereichert durch die Erfahrung der Ausbildungsberatung von IHK und HWK bietet die Handreichung „Führen und Motivieren in der betrieblichen Ausbildung“ eine ausführliche, fachlich vertiefte Darstellung der Thematik.
Kompakt und praxisnah aufbereitet werden die Ideen, Tipps und Tricks im „Spicker für Ausbilder“ aus der gleichen Reihe.

(Hardy Adamczyk, INBAS GmbH)

QuABB wird gefördert aus Mitteln des Landes Hessen und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds

HESSEN
Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Wohnen
Hessisches Kultusministerium

EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

Qualifizierungsoffensive