



## C.1 Einleitung

Die Bedingungen betrieblicher Ausbildung in klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) unterscheiden sich von denen in Großunternehmen. Klein- und mittelständische Unternehmen bevorzugen in der Ausbildung einen praxisnahen Ansatz, der den spezifischen Bedingungen des Betriebes gerecht wird.

Instrumente, die die betriebliche Ausbildung systematisch unterstützen, finden in KMU dann eine hohe Akzeptanz, wenn sie pragmatisch, einfach, kostengünstig und flexibel sind.

Ein Teil der klein- und mittelständischen Unternehmen, die sich einer hohen Ausbildungsqualität verschrieben haben, fühlen sich bei der Ausgestaltung allein gelassen. Sie wünschen sich, von anderen Ausbildungspartnern unterstützt und begleitet zu werden (Scheib et al., 2009, S. 4f.).

Dieser „Werkzeugkoffer – Wie Ausbildung schwächerer Jugendlicher gelingen kann“ ist ein Beitrag dazu, diesem Wunsch nachzukommen.

### Stärkung

Stärkung von Auszubildenden meint, die Besonderheiten schwächerer Jugendlicher zu berücksichtigen, wie

- dass sie Wissen und Können schwerer verinnerlichen und schnell wieder vergessen können,
- dass sie nicht dazu in der Lage sind, sich angemessen auszudrücken bzw. richtig zu schreiben,
- dass sie das eigene Vorgehen nicht ausreichend durchdenken,
- dass sie ein geordnetes Vorgehen nicht konsequent einhalten bzw. angemessen abwandeln können,
- dass sie die eigene Leistung unter- oder überschätzen und
- dass ihnen die selbstkritische Überwachung der Aufgabenbewältigung schwerfällt.

Liegen die Schwächen eher im Sozialverhalten begründet, bedeutet Stärkung, bei ersten Verhaltensauffälligkeiten direkt zu reagieren, z. B. bei

- wiederholter Unpünktlichkeit bzw. unentschuldigtem Fehlen
- sowie bei Ängstlichkeit oder sozialem Rückzug.

Ein großer Teil der schwächeren Jugendlichen hat wiederholt Erfahrungen mit Misserfolg und Scheitern gemacht. Viele Jugendlichen haben dadurch Kränkungen erlebt. Kränkungen schwächen das Vertrauen in die eigene Kompetenz bzw. in sich selbst. Im Erleben von Misserfolg, Scheitern und Kränkung liegen nicht selten die Gründe für Verhaltensauffälligkeiten schwächerer Jugendlicher.

## Vertrauen

Ziel jeder Ausbildung ist der Erwerb beruflicher Handlungskompetenz. Selbstvertrauen ist eine wichtige Grundlage für das Lernen und für die Entwicklung beruflicher Handlungskompetenz. Selbstvertrauen wird gewonnen durch stabile, verlässliche Ausbildungsbedingungen wie durch Aufgaben, Strukturen und Prozesse, die

1. **verständlich**, d. h. nachvollziehbar, berechenbar, kalkulierbar,
2. **handhabbar**, d. h. man kann die Aufgabe bewältigen, auf die Lösung Einfluss nehmen oder aber man kann sich entsprechende Hilfe und Unterstützung holen und
3. **bedeutsam** sind, weil man ihren Sinn verstanden hat bzw. weil man die Bedeutung oder Wichtigkeit kennt und weil man sie wertschätzen kann.

Erwerb beruflicher Handlungskompetenz verläuft selten reibungslos. Ca. 20–25 % aller Ausbildungsverhältnisse werden wieder gelöst und in 50 % der Fälle sehen die Auszubildenden die Ursache in Konflikten mit Ausbildern (Piening et al. 2010). Das Vertrauen in den Ausbilder als Ansprechpartner schwindet (Deuer 2006).

Neben der Verlässlichkeit in betriebliche Aufgaben, Strukturen und Prozesse, steht in der Ausbildung die Ausbildungsbeziehung zwischen Ausbildenden und Auszubildenden im Mittelpunkt. Es gelten die Annahmen, dass die Ausbildungsbeziehung im Wesentlichen eine Vertrauensbeziehung und das Vertrauen Grundlage einer gelingenden Ausbildung ist.

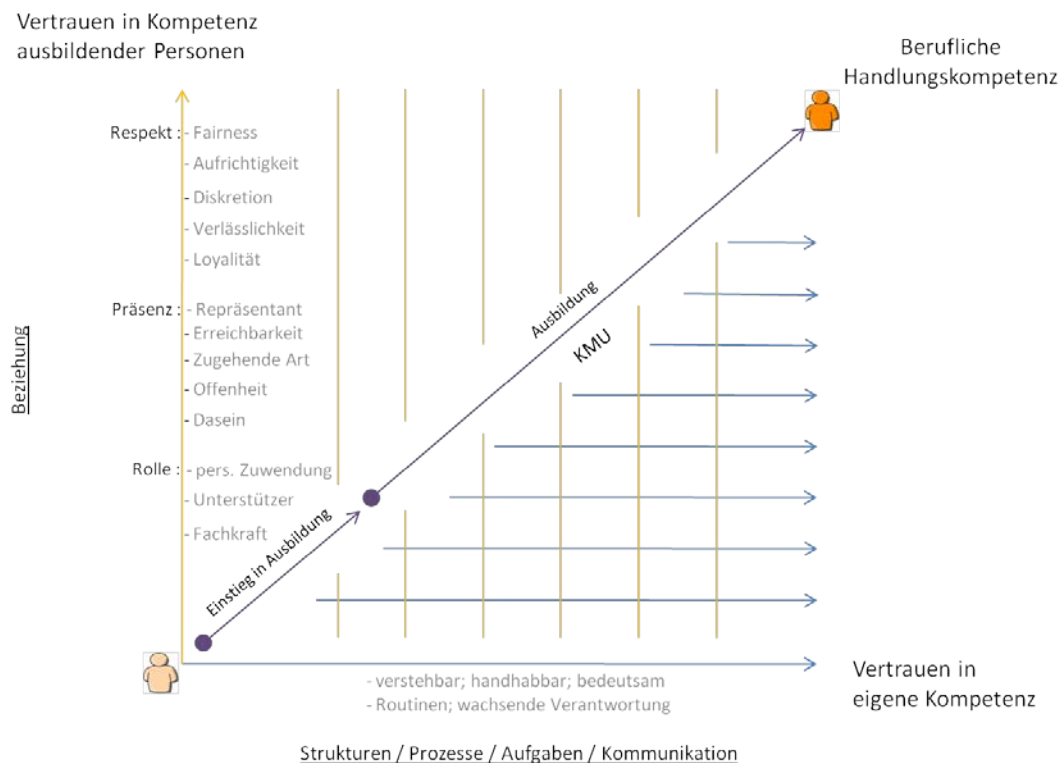


Abbildung 1: Ausbildung auf Grundlage von Vertrauen



## Autorität durch Kompetenz und Stärke

Vertrauensvolle Beziehungen entstehen,

- wenn Ausbildende und Auszubildende sich auf Augenhöhe begegnen (Respekt, Höflichkeit, Fairness),
- wenn Ausbildende für die Anliegen der Jugendlichen – auch private – offen sind (präsent, erreichbar sind und persönliche Zuwendung zeigen),
- wenn Ausbildende fachlich versiert sind und Inhalte verständlich und interessant vermitteln können (Fachkompetenz, Vermittlungskompetenz),
- wenn Ausbildende den Fehlern der Auszubildenden mit Verständnis begegnen und Schaden abwenden (Fehleranalyse, Loyalität und Diskretion) und
- wenn Ausbildende im Falle wiederholten Fehlverhaltens seitens der Auszubildenden mit klarer Konsequenz die Einhaltung von Regeln verfolgen und dabei Dritte, z. B. andere Mitarbeitende, Vorgesetzte und Eltern, einbeziehen (Beharrlichkeit, Widerstand im Sinne einer gemeinsamen Gegenposition).

Ausbilderinnen und Ausbilder mit diesen Eigenschaften stellen für schwache Jugendliche eine Autorität dar, an deren Verhalten und Haltung sich Jugendliche orientieren können, an denen sie sich reiben werden und mit denen sie sich auseinandersetzen müssen.

Ausbildende, die sich durch diese Eigenschaften auszeichnen, sind selbst im Falle eines Konfliktes Vorbilder. Denn sie vertreten die Prinzipien einer Autorität, die ihre Stärke nicht aus Macht bezieht, sondern aus Kompetenz (Omer und von Schlippe 2010).

## Handlungsfelder stärkender Ausbildender

Jugendliche müssen in der Berufsausbildung in verschiedene Rollen wachsen: Sie werden gleichzeitig zur Fachkraft ausgebildet und zu Mitarbeitende des Ausbildungsbetriebes. Ausbilderinnen und Ausbilder begleiten die Jugendlichen auf diesem Weg.

Um als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anerkannt zu werden, bedarf es unter anderem einer freundlichen Aufnahme in das Team bzw. in die Belegschaft (betriebliche Integration). Gut gelingen wird dieser Prozess, wenn die Jugendlichen sich zum Betrieb zugehörig fühlen und sich eingebunden sehen in ein stabiles Netz aus verlässlichen, hilfreichen Kontakten und Beziehungen (Netzwerk).

Je stärker die Zugehörigkeit empfunden wird und je mehr das Beziehungsgeflecht als unterstützend erlebt wird, umso günstiger sind die Grundlagen für die Entwicklung zur Fachkraft, vor allem dann,

- wenn schwache Jugendliche mit vertrauten Ausbildenden in einen anregenden und regelmäßigen Austausch kommen können,
- wenn ihnen Aufgaben übertragen werden, denen sie gewachsen sind und

- wenn Auszubildende das selbständige Arbeiten der Jugendlichen aufmerksam begleiten und ihnen helfen, zunehmend Verantwortung zu übernehmen.

Die sich hieraus ergebenden Handlungsfelder für eine stärkende Ausbilderin oder einen stärkenden Ausbilder sind in der folgenden Abbildung aufgeführt.

| Handlungsfelder von Ausbildern                                      | Vor Ausbildung           | 1. Tag | 1. Woche         | Probezeit | 1. Halbjahr      | ...           |
|---|--------------------------|--------|------------------|-----------|------------------|---------------|
| I. Zugehörigkeit fördern  |                          |        |                  |           |                  | Stolpersteine |
| II. Unterstützendes Netzwerk bilden                                 |                          |        |                  |           |                  |               |
| III. Gesprächsroutinen festlegen und durchführen                    |                          |        |                  |           |                  | Stolpersteine |
| IV. Verständliche, bedeutungsvolle und handhabbare Aufgaben stellen |                          |        |                  |           |                  |               |
| V. Zum selbständigen Arbeiten anleiten                              |                          |        |                  |           |                  | Stolpersteine |
| <b>Handlungsbedarf</b>  | Helfen beim Ankommen ... |        | Hineinfinden ... |           | Durchstehen .... |               |

Abbildung 2: Handlungsfelder für stärkende Auszubildende

In allen fünf Handlungsfeldern sind zu unterschiedlichen Zeitpunkten der Ausbildung Ausbilderaktivitäten erforderlich.

Aus Sicht der Jugendlichen bedeutet Auszubildertätigkeit die Unterstützung beim *Ankommen* im Betrieb, beim *Hineinfinden* sowie beim *Durchstehen* der Ausbildung bzw. bei der erfolgreichen Absolvierung.

Dabei gilt es zu bedenken, dass Schwierigkeiten und Herausforderungen in unterschiedlichen Phasen der Ausbildung auftreten werden. Einige dieser Schwierigkeiten sind absehbar, weil sie typisch sind bzw. häufig in Erscheinung treten wie z. B. der Motivationsverlust im zweiten Ausbildungsjahr. Schwierige Situationen, die zu erwarten sind und die eine besondere Aufmerksamkeit ausbildender Personen erfordern, werden hier als *Stolpersteine* (siehe A.12) bezeichnet.

Im Folgenden werden die fünf Handlungsfelder des stärkenden Auszubildenden detailliert beschrieben. Im jeweiligen Einführungsteil werden die Anforderungen an das Ausbildungspersonal hergeleitet und begründet.



Für jedes Handlungsfeld wurde ein spezifisches Bündel an Anforderungen im Sinne von Fertigkeiten und Verantwortungsbereichen des Ausbildungspersonals formuliert und in eine tabellarische Übersicht gebracht. Zudem sind die entwickelten Instrumente (Werkzeugkoffer, Teil B) entsprechend angegeben (*kursiv geschrieben mit Verweis auf das entsprechende Kapitel in diesem Handbuch*).