



LEITFADEN FÜR AUSBILDUNGSPERSONAL UND FACHKRÄFTE MIT AUSBILDUNGSAUFGABEN

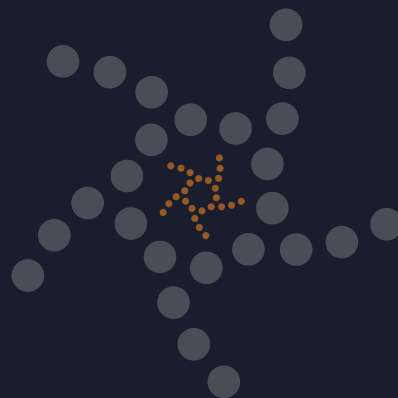
Ausbildendenrolle als Coach entfalten

Praxis-Tipps für die Stärkung sozialer und digitaler
Ausbildungskompetenzen

ERSTELLER:

Tobias Alker
Nadine Schenker
Lutz Schindler

Leipzig, November 2022



GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Zusammen.
Zukunft.
Gestalten.



bibb Bundesinstitut für
Berufsbildung

Gefördert als JOBSTARTER plus-Projekt aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Europäischen Sozialfonds.

Vorwort



Sehr geehrte Damen und Herren,

der ACOD hat sich als überregionaler Branchenverband der Automobilindustrie zur Aufgabe gesetzt, die zentralen Akteure in Mittel- und Ostdeutschland zu unterstützen. Dabei konzentrieren wir uns darauf,

- die Schaffung eines Mehrwerts für die Unternehmen in den Mittelpunkt all unserer Aktivitäten zu stellen,
- den Erfahrungs- und Best-Practice-Austausch zwischen den verschiedenen Akteuren zu unterstützen und
- den Technologietransfer aktiv zu fördern, um Innovationen aus der Region stärker in der Region zu nutzen.

Die Herausforderungen der Zukunft betreffen alle Akteure unserer Industrie gleichermaßen: Wie lässt sich hohe Qualität und flexible Produktion vereinen? Wie finde ich exzellente Mitarbeitende und Auszubildende und qualifiziere diese nachhaltig?

Im Rahmen eines Strategieprozesses, unter intensiver Beteiligung aller Mitglieder, wurden die inhaltlichen Themenfelder definiert, die im Zentrum unserer Aufmerksamkeit stehen. Dabei handelt es sich um:

- Flexible, ressourcenschonende Produktion & Logistik
- Neue Antriebssysteme/ Elektromobilität
- Digitalisierung & Innovation
- Der Mensch

Zur Stärkung des Themas „Der Mensch“ haben wir uns als ACOD schon früh mit der Frage der Veränderung von Shopfloor-Berufen durch die Digitalisierung sowie mit der Berufsorientierung und Bindung von Auszubildenden beschäftigt.

Denn: Digitalisierungs- und Automatisierungsprozesse prägen den Arbeitsalltag immer stärker und stellen die betriebliche Ausbildung vor neue Aufgaben. Es entstehen neue Qualifikationsbedarfe einerseits in Bezug auf Fachkompetenzen und andererseits im Bereich der Sozial- und Methodenkompetenzen. Im Zuge dessen steigen auch die Anforderungen an Ausbilderinnen und Ausbilder. Sie werden von verschiedenen Seiten mit hohen Erwartungen konfrontiert und müssen für die Dynamik der Digitalisierung fit gemacht werden. Das Ausbildungspersonal muss vielfach neue Aufgaben übernehmen, die bisher nicht zum Tätigkeitsprofil gehörten. Sie sind gleichzeitig Lernprozessbegleiter, Coach und Moderator.

Im Rahmen des JOBSTARTER plus-Projekts „Ausbildungsperspektive Automobil 4.0“ haben wir unter anderem untersucht, wie sich das Rollenverständnis von Ausbildenden verändert, um den Prozess der Wissensvermittlung zu moderieren und die soziale Kompetenz sowie die Persönlichkeitsentwicklung der Auszubildenden noch besser zu fördern.

Wir hoffen sehr, dass Sie als Ausbilder:in durch die vorliegende Publikation wertvolle Hinweise für Ihre eigene Arbeit erhalten. Unser Team bedankt sich auch auf diesem Wege für die Unterstützung einer Reihe von Unternehmen bei der Erstellung dieses Leitfadens und freut sich über weitere Anregungen auch aus Ihrer beruflichen Praxis.

Mit freundlichen Grüßen



Dr. Jens Katzek

Geschäftsführer ACOD GmbH

Inhaltsverzeichnis

1	Die Expert:innen	4
2	Erweiterung des Selbstverständnisses der Ausbildenden	4
2.1	Offenheit für neues Wissen und neue Lernformen	4
2.2	Die Ausbildenden als Lernprozessbegleitende	5
2.3	Form der Betreuung	7
3	Kümmerer:in-Rolle stärken.....	9
3.1	Vertrauensbasierter Kontakt	9
3.2	Langfristig angelegte Begleitung.....	10
3.3	Offenheit für kommende Generationen erlangen.....	11
4	Digitalisierung nutzen	12
4.1	Selbstständige Recherche zu Informationen ermöglichen.....	12
4.2	Sammlung von Informationen im/ für das Team gestalten.....	13
4.3	Das digital geführte Berichtsheft als Potenzial für die Gesamtausbildung. 14	
5	Zusammenfassung und Ausblick	14

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: So entfalten Ausbildende ihre Rolle als Coach.....	3
---	---

Ziel

Ziel dieses Leitfadens ist es, Ausbilder:innen und Fachkräfte mit Ausbildungsaufgaben bei der Anpassung, an die im Wandel befindlichen Anforderungen und Erwartungen an ihre fachlichen und außerfachlichen Ausbildungstätigkeiten, zu unterstützen. Wir möchten Auszubildende dazu anregen, sich mit ihrem beruflichen Selbstverständnis auseinanderzusetzen, um noch besser auf aktuelle Entwicklungen im Ausbildungsalltag reagieren zu können.

Auf welche Herausforderungen müssen sich Auszubildende einstellen? Auszubildende müssen auf immer kürzer werdende Produktzyklen und immer schnellere Innovationszyklen vorbereitet werden. Auszubildende sehen sich neben ihrer Hauptaufgabe – Fachkenntnisse und Fähigkeiten im Rahmen einer Lehrenden-Rolle zu vermitteln – immer mehr gefordert, flexibel auf neue Technologien sowie neue digitale Chancen und Herausforderungen zu reagieren. Hinzu kommt, dass soziale Aspekte der selbständigen und eigenverantwortlichen Lebensplanung und -führung in geringer werdendem Umfang von Schulen und dem sozialen Umfeld abgedeckt werden. Die betreuende Funktion der Auszubildenden wird von der aktuellen Generation Z und den folgenden Generationen voraussichtlich noch stärker gefordert.

Mit diesem Leitfaden tragen wir die, im Rahmen von Experteninterviews in der Automotive-Branche, gesammelten Informationen zu erprobten Maßnahmen, Good-Practice-Beispielen und Erfahrungswerten aus der Praxis in die Breite, um Auszubildende bei der Begleitung ihrer Azubis im beruflichen Werdegang und bei der Bewältigung der beschriebenen Herausforderungen zu unterstützen.

Zu stärkende Facetten und neue Elemente werden aufgezeigt, mit denen Auszubildende ihre Kompetenzen anreichern können und so in ihrer Rolle vom Auszubildenden zum Coach wachsen. Der fachliche Ausbildungserfolg soll dadurch begünstigt, soziale Bindung und Teamarbeit gestärkt, Abbrecherquoten gesenkt und so die unternehmerische Fachkräftesicherung nachhaltig unterstützt werden.

Im Rahmen unserer Interviews haben sich für die Weiterentwicklung der Rolle vom Auszubildenden zum Coach folgende drei Handlungsbereiche herauskristallisiert:

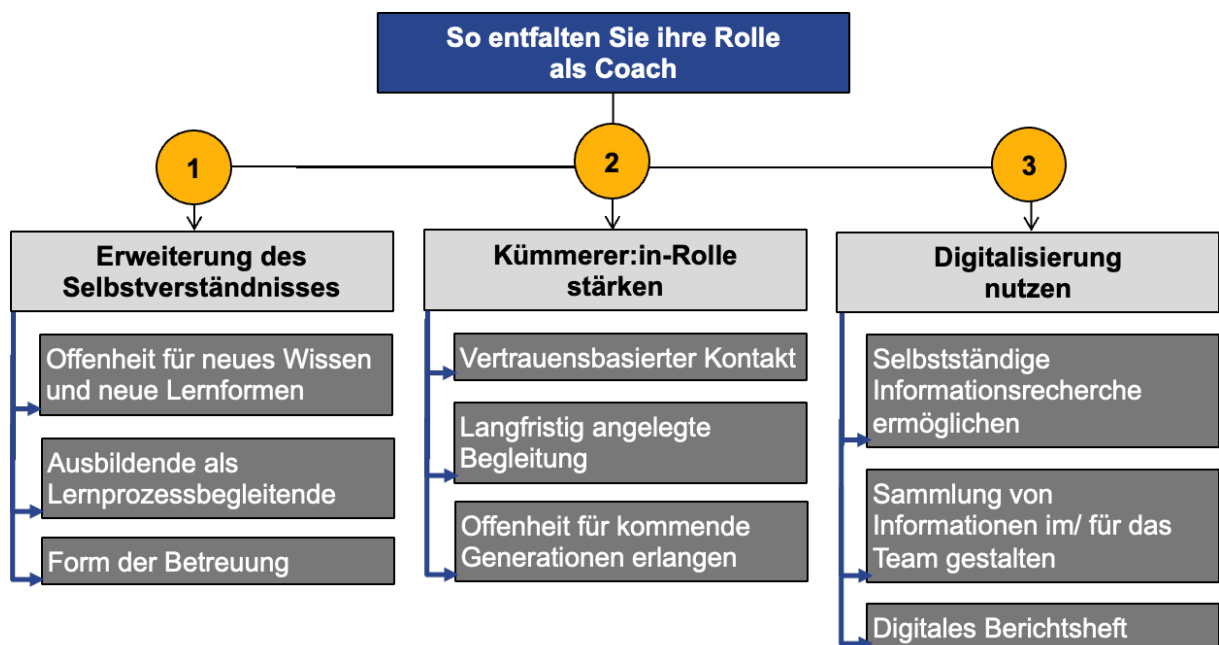


Abbildung 1: So entfalten Auszubildende ihre Rolle als Coach

1 Die Expert:innen

Im Rahmen des JOBSTARTER plus-Projekts „Ausbildungsperspektive Automobil 4.0“ des ACOD wurden im Jahr 2022 Interviews mit Ausbildenden in Unternehmen der Automotive-Branche geführt und diese zu ihren Erfahrungen aus der Praxis zum sich ändernden Rollenverständnis befragt. Interviewt wurden Ausbildende in kleinen und mittelgroßen Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitenden bis hin zu Großunternehmen mit mehreren 1000 Mitarbeitenden und 12 bis 225 Azubis. Ausbildende im Alter von 24 bis 60 Jahren haben sich an den Interviews beteiligt, um über ihre Erfahrungen zu sprechen und Praxisempfehlungen zu geben. Die Ergebnisse aus den Interviews werden in den nachfolgenden Kapiteln thematisch sortiert zusammengefasst und durch Fallbeispiele und Zitate gestützt.

2 Erweiterung des Selbstverständnisses der Ausbildenden

Die Expert:innen wurden gebeten, ihre Tätigkeiten im Rahmen der Ausbildung zu reflektieren und diese Tätigkeiten bestimmten Rollenbildern zuzuordnen. Die Mehrheit der Befragten identifizierte die Rolle des/ der fachlichen Expert:in als die vorherrschende, von ihnen zu erfüllende Rolle. Die Rolle des klassischen Lehrenden wird jedoch von einigen Befragten bereits um ein neues Selbstverständnis erweitert – nämlich die Rolle des Ausbildenden zum Coach ausgebaut.

2.1 Offenheit für neues Wissen und neue Lernformen

Die eigenen Azubis kennen neue Technologien, Methoden und Möglichkeiten im digitalen Raum oftmals besser als die Ausbildenden und nutzen diese häufig bereits selbst. Ausbildende sollten den Wissensvorsprung ihrer Azubis in diesem Bereich gezielt nutzen, um gemeinsam mit ihnen Digitalisierungspotenziale aufzudecken, die für das Unternehmen von Nutzen sein könnten. Ausbildende nehmen dabei die Rolle von Lernenden ein, zeigen sich interessiert an neuen Themen und können somit vom Wissen der Azubis profitieren. Durch die Erweiterung der Ausbildendenrolle, um die Rolle des Lernenden, ergeben sich folgende Chancen:

- Durch das Erlernen der jeweils aktuellen Jugendsprache, werden Kommunikationsbarrieren abgebaut, die mitunter fachlich relevant sind.
- Affinität für diverse Social-Media-Plattformen wird zur Erstellung von Videos oder Bildern im Azubimarketing oder im Firmenprofil genutzt.
- Die Anerkennung der Azubis als Wissende fördert die persönliche Bindung und stärkt den gegenseitigen Respekt und das Vertrauen zwischen Azubis und Ausbildenden.
- Die Rolle des Lernenden wird durch den Ausbildenden praktisch vorgelebt und so die Chance erhöht, dass das gewünschte Lernverhalten nachgeahmt wird.
- Die Anerkennung als Wissende hat besonders bei leistungsschwächeren Azubis eine motivierende und begeisternde Wirkung.

Good-Practice-Beispiel eines Herstellers von Sicherheitssystemen:

Ausbildende wurden direkt befragt, wie sie das Azubimarketing des Unternehmens finden und was sie besser gemacht hätten, damit es sie noch mehr anspricht. Die Azubis wissen, was ihnen gefällt. Ihnen wurde die Möglichkeit eingeräumt, selbst kurze Imagefilme für soziale Medien zu produzieren. Dies fand zunächst unter der Überwachung des Ausbildenden statt. Die ausbildende Person merkte nach einer Testphase, dass die Azubis solche Medien in einer guten Qualität produzieren können, und ließ ihnen in Absprache mit der Unternehmensleitung freie Hand bei der Produktion kurzer Imagefilme für soziale Medien.

Durch die positive Darstellung der ausbildenden Person aus Sicht der jungen Menschen, erhält die Rolle des Ausbildenden eine Aufwertung und das gegebene Vertrauen an die Azubis erhöht die persönliche Bindung.

Good-Practice-Beispiel eines Sondermaschinenherstellers:

Ausbildende zeigen gegenüber ihren Azubis Interesse an Themen, bei denen sie etwas Neues von ihren Azubis erfahren können und selbst die Sicht des Lernenden einnehmen wollen.

Ein fortwährend aktuelles Beispiel ist die Jugendsprache. Selbst ein Ausbilder, der erst 24 Jahre alt war, konnte neue Wörter dazulernen – z.B. das Wort „flexen“ bedeutet für die jungen Menschen „angeben“ anstelle der fachlichen Assoziation der Arbeit mit einem Winkelschleifer.

Andere Beispiele sind persönliche Hobbies der Azubis: Wie hat der Azubi 3D-Druckverfahren gelernt und gibt es Einsatzgebiete dafür im Unternehmen? Denkbar ist beispielsweise der Einsatz zur zeitsparenden Herstellung von Biegestempeln für die Abkantpresse im Bereich des Prototypenbaus. Ein weiteres Beispiel: Wie bringt sich der Azubi die Konstruktion eines ferngesteuerten Autos selbst bei?

Der Ausbildende zeigt sich interessiert daran, mehr zu den jeweiligen Themen zu erfahren, für die sich seine Azubis interessieren. Die Ausbildungsperson vermittelt ihren Azubis damit, dass er/ sie selbst stets etwas Neues dazulernen will und lebt lebenslanges Lernen aktiv vor. Die Anerkennung und das gezeigte Interesse fördern die Motivation der Azubis, zudem wird die persönliche Bindung gestärkt. Gleichzeitig werden Erwartungen an Umgangsformen vermittelt, soziale Kompetenzen eingebracht sowie Neigungen und Affinitäten der Azubis identifiziert.

2.2 Die Ausbildenden als Lernprozessbegleitende

Es findet eine Veränderung der Rolle der Ausbildenden von der klassischen Lehrer:innen-Rolle hin zur Rolle der Lernprozessbegleitung statt. Klassischer Frontalunterricht kommt zwar im Theorieteil des Werkunterrichts nach wie vor zum Einsatz, wird aber mehr und mehr von kooperativen Lehrmethoden abgelöst.

Zitat von einem Hersteller technischer Federn:

„Wir versuchen so viel es geht, die klassische Ausbildendenrolle zu erfüllen. Wir sehen uns aber mehr und mehr gezwungen, eine lernbegleitende Position einzunehmen, in der dem Azubi Exploration und Selbstlernen ermöglicht wird.“

Findet die Erarbeitung von Wissen gemeinsam und arbeitsteilig statt, begleitet vom Auszubildenden, so erzeugt das ein Gefühl der Teilhabe am Lernprozess. Gegenüber dem passiven Frontalunterricht wird Wissen durch eigenständiges Tun effektiver und nachhaltiger vermittelt. Der Unterricht gestaltet sich für die Azubis so aktiver und interessanter. Was interessant ist, wird besser gelernt. Die Selbstständigkeit der Azubis wird gefördert und die Motivation besonders bei leistungsschwachen Azubis gesteigert.

Es folgen zwei Praxisbeispiele, die skizzieren, wie der Übergang vom klassischen Frontalunterricht hin zur Lernprozessbegleitung in den befragten Unternehmen umgesetzt wurde.

Good-Practice-Beispiel aus einem Unternehmen für Sicherheitstechnik:

Im ersten Schritt werden die Grundlagen der Elektrotechnik weiterhin im Rahmen von Frontalunterricht gelehrt. Beispiel: Wie funktioniert ein Feuermelder? Es gibt ein bestimmtes elektrisches Signal, das auf eine gewisse Weise weiterverarbeitet wird.

Im zweiten Schritt werden die Komponenten eines komplexen Sicherheitssystems, das sich über ganze Gebäudekomplexe erstreckt, in verschiedene Ebenen der Information gegliedert und so die Komplexität in einer Übersicht derart reduziert, dass die Azubis die Information schnell navigieren können. So können sie sich aus dem Gesamtüberblick heraus die relevanten Informationen selbstständig herausuchen.

Im dritten Schritt wird die problemorientierte Fehlerbehebung im komplexen Sicherheitssystem begleitet. Die im ersten Schritt thematisierten Feuermelder sind ein Teil davon. Den Azubis wird gezeigt wie sie, mit Hilfe der im zweiten Schritt konzipierten Gliederung, die Maschine auslesen und verstehen können. Daraufhin suchen sie selbstständig nach den Feuermeldekomponten im System. Sie sehen wie das, aus dem ersten Schritt bekannte, elektrische Signal dort verarbeitet wird und können selbstständig Fehler identifizieren und beheben.

„Wir lehren so den Prozess der Fehlerbehebung anstelle des detaillierten und durchdringenden Verstehens des Gesamtsystems. Denn die Gesamtsysteme sind an jedem Standort unterschiedlich.“

Good-Practice-Beispiel aus einem Unternehmen für CNC-basierte Auftragsfertigung:

Die Lehrinhalte zu den Grundlagen der spangebenden Bearbeitung wurden in kleinere Lerneinheiten unterteilt, um so die Komplexität zu reduzieren und selbstständige Erarbeitung des Fachwissens durch die Azubis zu ermöglichen. Den Azubis wird daraufhin ein zeitlicher Rahmen vorgegeben, in dem sie sich selbstständig Themen wie Vorschub-Berechnung, Drehzahl-Ermittlung oder Standzeiten erarbeiten.

Im Anschluss an die Erarbeitungsphasen stellen sich die Azubis ihre erarbeiteten Themen und Ergebnisse gegenseitig in der Gruppe vor. Auszubildende greifen gegebenenfalls korrigierend oder ergänzend ein.

Diese Methode lässt sich hervorragend mit der Lerntandem-Methode verbinden. Bei dieser Methode verbringt jeder Azubi Zeit in einem anderen Bereich des Unternehmens mit einer erfahrenen Fachkraft und berichtet danach im Team.

Es findet verstärkt eine Projektorientierung bei der Wissensvermittlung statt. Durch eine übersichtliche Gliederung komplexer Systeme wird der Zugang zum Verständnis solcher Systeme in einer vereinfachten Gesamtübersicht geschaffen. Aus der Einteilung von Lerninhalten in kleinere Teilprojekte entstehen Lernaufträge, die sich Azubis einzeln selbstständig erarbeiten und sich anschließend in Gruppenarbeitsphasen gegenseitig präsentieren.

2.3 Form der Betreuung

Als ein wichtiger Faktor für die erfolgreiche Erfüllung der Rolle als Coach stellte sich in unseren Befragungen die Bereitschaft der auszubildenden Person heraus, bewusst vorhandene Bedürfnisse der Azubis wahrzunehmen und darauf flexibel zu reagieren.

Wie kann es gelingen, die Azubibedürfnisse wahrzunehmen und gezielt darauf zu reagieren? Nachfolgend werden literaturbasierte Empfehlungen vorgestellt, die Auszubildende im Ausbildungsalltag in die Anwendung bringen können und so ihre Rolle als Coach stärken.

Coachinggespräche:

1. Coachinggespräche sind freiwillig und vertraulich. Auszubildende können sich als Coach nicht aufzwingen, aber sie können sich als Coach zu erkennen geben, sich als Ansprechpartner anbieten und immer wieder das Gespräch suchen. Dadurch bringen sie ihre personalen und sozialen Kompetenzen ein.
2. Die Entwicklung der Persönlichkeit des Azubis steht im Mittelpunkt, Grenzen zwischen Beruf und Privatleben können fließend sein.
3. Das Ergebnis eines Gesprächs ist idealerweise eine beidseitig verstandene Absprache mit klar definierten Zielen und beidseitigem Bewusstsein darüber, was als nächstes passieren sollte. Die auszubildende Person sollte anstreben, anteilig nicht mehr vom Lösungsaufwand als die Azubis selbst zu tragen, sondern die Azubis immer in die Lösung ihrer Bedürfnisse und Problemlagen mit einbinden.
4. Wort und Tat des Coaches sind zusammenhängend und transparent bzw. berechenbar und sollten aus Sicht des Azubis Sinn machen.¹

¹ Vgl. Buckert A.; Kluge, M.: (2017), Der Ausbilder Als Coach - Auszubildende motivieren, beurteilen und gezielt fördern, 6. Aufl., Köln.

5. Hilfreich ist es, SMART Ziele zu formulieren!

- **Spezifisch:** So konkret wie möglich formulieren.
- **Messbar:** Bestimmen wie die Erreichung des Ziels gemessen werden kann.
- **Attraktiv:** Der Azubi muss Lust haben, dieses Ziel zu erreichen. Befehle sind nicht attraktiv.
- **Realistisch:** Die Erfüllung muss in einer bestimmten Zeit mit gegebenen Mitteln erreichbar sein.
- **Terminiert:** Zeitplan zur Erreichung des Ziels erstellen, ggf. mit Zwischenzielen.²

In den Interviews wurde deutlich, dass bei Auszubildenden die Rolle einer Betreuungsperson eine hervorgehobene Position einnimmt. Auf Probleme im privaten Umfeld oder der persönlichen Lebensplanung muss häufig reagiert werden, um den Ausbildungserfolg zu gewährleisten und um die fachliche und persönliche Entwicklung der Azubis optimal zu unterstützen. In seiner Rolle als Coach kann der Auszubildende seine sozialen und kommunikativen Kompetenzen stärker einbringen. Es folgen Praxisbeispiele für die Umsetzung von Coachinggesprächen aus den befragten Unternehmen.

Good-Practice-Beispiel aus einem Unternehmen für CNC-basierte Auftragsfertigung:

Der Auszubildende setzt sich mit jedem einzelnen Azubi ins Büro. Dort stellt er ihnen seinen persönlichen Werdegang vor. Dann wird der Ball zurückgespielt und der Azubi soll seinen persönlichen Entwicklungsplan vorstellen und dieser wird gemeinsam mit dem Auszubildenden reflektiert. Die Reflektion des Werdegangs findet daraufhin während der Ausbildung gemeinsam und in festen Zeitabständen immer wieder statt, sodass der Entwicklungsplan im Blick bleibt und sich unter Betreuung des Auszubildenden weiterentwickeln kann.

Good-Practice-Beispiel aus einem Unternehmen für Umform- und Fügechnik:

In Gesprächen werden Azubis aufgefordert ihre Stärken und Interessen zu reflektieren und zu beschreiben. Hierbei wurden durch den Auszubildenden geänderte Interessenlagen oder neue Stärken, aber auch Schwierigkeiten, festgestellt. Im Rahmen der angebotenen Ausbildungsberufe wurden die Fachrichtungen abgeändert, um auf geänderte Interessen oder Stärken zu reagieren. Während der Ausbildung wurden andere Betriebsstationen angesteuert und frühzeitig gezielt auf eine andere geplante Position im Unternehmen nach der Ausbildung hin entwickelt.

Praxistipp aus einem produzierenden Unternehmen von metallischem Draht und Band:

Der Lernprozess wird gemeinsam besprochen. Es werden gute Leistungen und Erfolge gelobt und die Azubis so wertgeschätzt. Bei Schwierigkeiten werden frühzeitig zusätzliche Hilfsangebote geplant und gegebenenfalls Kontakte zu externen Beratenden oder Partnern aufgenommen.

² Vgl. Frohnenberg, C.; Mettin, G.; Vollmer, K.: (2019), Orientierungshilfe Fachkraft zur Arbeits- und Berufsförderung, Ein kompetenzorientiertes und personenzentriertes Fortbildungsprofil, Bonn.

3 Kümmerer:in-Rolle stärken

Aus den geführten Unternehmensgesprächen ging mehrfach hervor, dass die Rolle als Kümmerer:in bei der jungen Generation häufiger gefragt ist. Deshalb wird in diesem Kapitel aufgezeigt, wie die Rolle des Ausbildenden als Kümmerer:in gestärkt werden kann und wie Auszubildende ihre sozialen Kompetenzen stärker einbringen können.

3.1 Vertrauensbasierter Kontakt

Vertrauensbasierte Einzelgespräche werden genutzt, um frühzeitig besondere Stärken zu erkennen und Azubis noch gezielter auf den zukünftigen Einsatz im Unternehmen vorzubereiten. Weiterhin werden sich ändernde persönliche Interessen und Neigungen erkannt und Unterstützungsbedarfe aufgedeckt. So wird das vertrauensbasierte Einzelgespräch umgesetzt:

1. Auszubildende oder eine ausgewählte Gruppe von Personen werden den Azubis zu Beginn ihrer Ausbildung als persönliche, hilfsbereite Ansprechpartner:innen vorgestellt.
2. In engmaschigen Zeitabständen wird das individuelle Gespräch gesucht. Bewährt hat sich ein mindestens 5-minütiger wöchentlicher Termin für jeden Azubi. Empfohlen wird eine informelle Gesprächsebene. Nicht jeder Azubi wird dieses Gespräch jede Woche benötigen, aber so wird eine wechselseitige Beziehung aufgebaut. Dadurch können Bedarfe und Schwierigkeiten frühzeitig aufgedeckt und schnell darauf reagiert werden.
3. Die Inhalte des Gespräches sollten vertraulich behandelt werden.
4. Es hat sich bewährt, für diese Gespräche das Umfeld zu wechseln. Vertrauensbasierte Gespräche sollten möglichst nicht in den Räumlichkeiten wie Ausbildungsbüro, dem Arbeitsplatz oder dem Schulungsraum durchgeführt werden. Als Rahmen eignet sich beispielsweise ein 5-minütiger Gang über den Hof, zur Kaffeemaschine oder in den leeren Pausenraum. Ein regelmäßig veranstaltetes Azubi-Grillen hat sich beispielsweise in einem der befragten Unternehmen als guter Rahmen für solche Gespräche bewährt.
5. Es sollte den Azubis versichert werden, dass aus diesen Gesprächen kein Nachteil für sie entsteht.
6. Den vertrauensbasierten Kontakt in Coachinggespräche einfließen lassen. Dort können Maßnahmen geplant, Handlungsspielräume besprochen und der Prozess dokumentiert werden.

Im Rahmen der vertrauensbasierten Gespräche ergibt sich die Chance zur Förderung der Motivation. Ohne Motivation kann eine Ausbildung nicht optimal abgeschlossen werden. Effektive Motivation entsteht von innen heraus und kann nicht über Anreize von außen erzwungen werden. Der Coach kann jedoch von außen den Azubi dabei unterstützen, eine innere Motivation zu finden. Motivation wird von 3 Säulen gestützt:

1. Das Motiv: Was soll ich tun?
2. Das Verhalten: Wie kann ich es tun?
3. Das Ziel: Warum will oder soll ich es tun?¹

Vertrauensbasierte Einzelgespräche haben, ebenso wie die Coachinggespräche, eine motivierende Wirkung dadurch, dass Motivationshemmnisse frühzeitig erkannt und reduziert werden.

Der größte Teil der Motivation entsteht aus Säule 3, dem „Warum“. Dazu nachfolgendes Praxisbeispiel:

Good-Practice-Beispiel aus einem Unternehmen für Sondermaschinenbau:

Vertrauensbasierter Kontakt wird vom Ausbildenden genutzt, um immer wieder das erlernte Wissen und gewünschte Verhaltensweisen in den Kontext des zukünftigen Arbeitslebens einzuordnen. Beispiel Pünktlichkeit: Warum muss ich pünktlich sein? Der Azubi wird auf den arbeitsteiligen Prozess hingewiesen. Fehlen einer Arbeitskraft stoppt den Prozess für alle. Dieser Kontext fehlt den jungen Menschen häufig und gibt ihrem Tun einen Sinn, auf den sie hinarbeiten.

Mehrere Meinungen kommen eher an. Deshalb wurde dem Azubi der Auftrag gegeben, bei Mitarbeitenden in den Abteilungen zu erfragen, welche Konsequenz es für den Mitarbeitenden hat, wenn jemand verspätet zur Arbeit erscheint und was die Person darüber denkt, wenn ein Mitarbeitender sich verspätet.

Good-Practice-Beispiel aus einem Unternehmen für Sondermaschinenbau:

Es wurden frühzeitig Neigungen und Interessen besprochen und mögliche Studiengänge thematisiert. Denn: Der Trend geht heute zum Studium. Hier wurden frühzeitig duale Studiengänge oder nachgelagerte Studienabschlüsse in den Zusammenhang mit Unternehmensinteressen gebracht. So wurden Azubis für Unternehmen längerfristig gewonnen, die andernfalls nach der Ausbildung das Unternehmen verlassen hätten, um ein Studium zu beginnen.

In den vertrauensbasierten Gesprächen hat die ausbildende Person einen Rahmen, um auch die eigene Motivation zu zeigen und dadurch die Azubis „anzustecken“.

Zitat von einem Unternehmen für Aluminiumguss:

„Man muss selbst brennen, um das Feuer auch in anderen entfachen zu können. In der Praxis färbt meine eigene Motivation auf die Auszubildenden ab.“

Ausbildende können selbstverständlich nicht Kümmerer:in für alles sein. Besonders bei auffälligen psychischen, sozialen oder familiären Schwierigkeiten der Azubis ist es ratsam, beim Bildungspartner, der IHK oder Partner-Krankenkassen Informationen und Empfehlungen einzuholen und Rat zu suchen.

3.2 Langfristig angelegte Begleitung

Mit der Berufsausbildung ist die Entwicklung von Schüler:innen hin zu der im Unternehmen benötigten Fachkraft nicht vollständig abgeschlossen. Viele Ausbilder:innen klagen über mangelnde Wissensstände und Fertigkeiten der Schüler:innen, die sie aus den Schulen mitbringen. Ein möglicher Lösungsansatz ist es, die Rolle der Ausbildenden weiter zu denken und das Wirken des Ausbildenden auf die Zeit vor und nach der Ausbildung auszuweiten.

Good-Practice-Beispiel aus einem Unternehmen für spangebende Bearbeitung:

Die Ausbildenden im Unternehmen arbeiten an einem 3-Schritte-Konzept, um am Ende die Arbeitskräfte zu bekommen, die im Unternehmen gebraucht werden:

1. Angefangen bei den Schüler:innen: Welche Qualität können wir erwarten? Worauf müssen wir uns einstellen? Deshalb: Enger Kontakt zu den Schulen. Schülerpraktika sind unerlässlich, um frühzeitig zu erkennen, wo die jungen Schüler:innen nach Abschluss ihrer schulischen Ausbildung „abgeholt“ werden müssen.

2. Klarheit schaffen, was von jungen Facharbeiter:innen erwartet wird. Die modernen Fertigungsmaschinen im Unternehmen sind so komplex, dass die Ausbildung zur Fachkraft nicht vollständig das Wissen und die Fertigkeiten abdeckt, die zur Bedienung der Maschinen benötigt werden.

3. Vor diesem Hintergrund wird die Weiterentwicklung der ausgebildeten Fachkraft zum vollumfänglich einsetzbaren Mitarbeitenden durch die Ausbildenden geplant. Beispielsweise ein Zerspaner mit Fachrichtung Drehtechnik lernt für gewöhnlich nur die Maschinensteuerung und Systemtechnologie eines Herstellerfabrikates – im Unternehmen gibt es aber 2 bis 3 verschiedene.

Die Maschinen im befragten Unternehmen können nicht nur Drehen, sondern auch Fräsen und Schleifen, womit zusätzlich zu den Ausbildungsinhalten einer Fachkraft für Drehtechnik weitere Kenntnisse und Fähigkeiten nötig sind. Die Fachkraft wird nach der Ausbildung dahingehend weiterentwickelt.

3.3 Offenheit für kommende Generationen erlangen

Offenheit für die kommende Generation wird beispielsweise durch die Nutzung von außerschulischen Lern- und Experimentierorten erlangt.

Good-Practice-Beispiel aus einem Maschinenbauunternehmen:

Im Unternehmen wurde, unter Beteiligung der IHK und Teilnahme an regionalen Projektausschreibungen, eine Werkstatt aufgebaut. Diese wird einmal pro Woche, unter Betreuung durch den Ausbildenden, für Kinder ab der 4. Klassenstufe geöffnet. Dort werden niederschwellige „bastelt“-Projekte mit Maschinen, Werkzeugen und verschiedenen Materialien angeboten und so frühzeitig Berührungspunkte zwischen Schüler:innen und Ausbildenden geschaffen.

Die Rolle als Coach wird eingebracht, um Kontakt mit Schüler:innen im jungen Schulalter aufzubauen und die Rolle des Ausbildenden zudem auch für das unternehmensspezifische Azubimarketing zu nutzen. Im Kontakt werden Fähigkeiten und Neigungen der Schüler:innen sichtbar und anbei Chancen für Förderung und Ausbildung auch für „Ungeeignete“ eröffnet. Die Ausbildenden stellen sich auf diese Art frühzeitig auf die kommende Generation ein und passen Ausbildungsinhalte an die aktuellen Wissensstände an.

Im JOBSTARTER plus-Projekt „Ausbildungsperspektive Automobil 4.0“ des ACOD wurden bundeslandspezifische Leitfäden mit dem Titel „Lernorte im Arbeitsprozess identifizieren und systematisch zuordnen“ für Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen erarbeitet. In diesen

Leitfäden werden Empfehlungen zu Betriebserkundungen mit niederschweligen Erkundungsaufgaben für Schüler:innen gegeben, mit denen frühzeitig die Neugier hinsichtlich gewerblich-technischer Berufsbilder und Unternehmen gefördert werden kann. Es werden gewerblich-technisch-relevante Schulhalte aufgezeigt, um Auszubildenden Anknüpfungspunkte zu bieten und so den Übergang von der Schule in eine Ausbildung im Unternehmen zu erleichtern.

Viele unserer Gesprächspartner bestätigten uns, dass junge Menschen optimalerweise schon in der 4. bis 6. Klassenstufe mit niederschweligen Angeboten zu gewerblich-technischen Berufen an Berufsgruppen und Unternehmen herangeführt werden sollten, weil so ein frühzeitiges und nachhaltiges Interesse geweckt werden kann. Dazu bietet es sich an:

1. Mit Lern- und Experimentierorten in der Region in Kontakt zu treten und zu kooperieren.
2. Vor Ort oder in der Region einen Lern- und Experimentierort zu initiieren und zu unterstützen.
3. Einen Lern- und Experimentierort im eigenen Unternehmen anzubieten.

Im Rahmen der JOBSTARTER plus -Projektarbeit wurde durch den ACOD eine Übersicht mit mehr als 60 außerschulischen Lern- und Experimentierorten (LEO) in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen mit dem Ziel erstellt, diese gegenüber Akteuren der dualen Ausbildung bekannt zu machen. In den LEOs können Unternehmen neue Lerninhalte und Lernquellen kennenlernen, welche möglicherweise zum eigenen Betrieb passen. Die Ressourcen und Ideen der Do-it-yourself-community (DIY) können somit aufgegriffen und für die eigene Azubigewinnung eingesetzt werden. Eine interaktive LEO-Landkarte findet sich unter www.leo.acod.de.

4 Digitalisierung nutzen

Grundsätzlich ist Digitalisierung der Ausbildungsmethoden kein Selbstzweck. Besonders dort wo handwerkliche Fähigkeiten oberste Priorität haben, kann der Nutzen digitaler Methoden nicht offensichtlich sein. Die Jugend ist heute digital nativ und durch die private Nutzung entsprechender Endgeräte an die Kommunikation und Informationsbeschaffung im digitalen Raum gewöhnt. Diese Affinität kann für die langfristige und nachhaltige Wissenssicherung, und Optimierung des Ausbildungserfolges eingesetzt werden. Es gibt eine Vielzahl digitaler Möglichkeiten, die Auszubildende nutzen können, um ihre digitalen Kompetenzen zu erweitern und ihr Ansehen gegenüber ihren Azubis aufzuwerten.

4.1 Selbstständige Recherche zu Informationen ermöglichen

Es folgt eine Sammlung an Empfehlungen, die sich in der Praxis bewährt haben oder die sich derzeit in geplanter Umsetzung bei den befragten Unternehmen befinden.

1. Computerarbeitsplätze zur Verfügung stellen. Ergänzend können individuelle Endgeräte wie Smartphones oder Tablets eingeführt werden.
2. Beschaffung von vorgefertigten Lehrmaterialien in Absprache mit der Unternehmensleitung und Prüfung der Verfügbarkeit von digitalem Informationsmaterial der Hersteller oder Zulieferer, das den Azubis zur Verfügung gestellt werden kann.
3. Nutzen der online zur Verfügung stehenden visuellen Aufbereitung durch eigene Recherche von YouTube-Videos, Wikipedia oder Fachforen.
4. Azubis einzeln oder in kleinen Gruppen zu einem ausgewählten Thema, in einem abgesteckten zeitlichen Rahmen, auf Plattformen ihrer Wahl recherchieren lassen.

Ergebnisse in der Gruppe (Azubis und Auszubildende) präsentieren und diskutieren. Anschließend gemeinsam ggf. Mängel in den gefundenen Quellen herausarbeiten und korrigieren.

5. Die fachliche Recherche kann als Mini-Team-Event konzipiert werden, an dem alle Azubis teilnehmen und gemeinsam einen fachlichen Austausch untereinander zu den jeweils gefundenen Ergebnissen durchführen.
6. Prüfung der geltenden Regelungen der Arbeitssicherheit im Unternehmen für die Nutzung von mobilen Geräten.

Good-Practice-Beispiel aus einem Unternehmen für Oberflächen- und Wärmebehandlung:

In Verbindung mit den zur Verfügung gestellten Endgeräten arbeitet der Auszubildende derzeit an der Einführung von digitalen Lernmitteln – beispielsweise vom Europa Verlag, Maschinenbau Deutschland, Festo und ETS DIDACTIC.

Good-Practice-Beispiel aus einem Unternehmen für Umform- und Fügetechnik:

Das Unternehmen nutzt digitale Lernprogramme. Dort gibt es auch Lehrvideos. Vereinzelt werden außerdem zu bestimmten Themen Rechercheaufträge herausgegeben, wo die Azubis selbstständig ihre Quellen online suchen müssen. Es kommt auch vor, dass der Auszubildende etwas, was er online findet, als Information an Azubis weiterreicht.

4.2 Sammlung von Informationen im/ für das Team gestalten

Es bietet sich an, die Rechercheergebnisse festzuhalten, als Wissenssammlung aufzuarbeiten und so eine nachhaltige und aktualisierte Sammlung von Wissen im Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Dazu eignet sich das Azubi-Wiki. Ein Azubi-Wiki ist eine langfristig angelegte digitale Wissensdatenbank, die kontinuierlich aktualisiert und erweitert wird und dauerhaft abrufbar bleibt. Das Ziel eines Azubi-Wikis ist es, einen Wissensschatz über die Ausbildungsjahrgänge hinweg aufzubauen und in der Prüfungsvorbereitung und im Werksunterricht oder am Arbeitsplatz zu nutzen. Darin können ebenfalls Erfahrungen oder Lösungsansätze zum besseren Verständnis schwieriger Aufgaben festgehalten werden.

Von diesem Wissensschatz können Azubis in der Prüfungsvorbereitung und im täglichen Lernen sowie Auszubildende in der Weiterentwicklung ihrer Lehrmethoden und Unterrichtsmaterialien profitieren. Hierzu ist die Koordination mit Betriebsleitung und IT erforderlich, was zugleich eine neue Aufgabe und ein neues Rollenverständnis der innerbetrieblichen IT-Nutzung für Auszubildende darstellt.

Good-Practice-Beispiel aus einem Unternehmen für Sondermaschinenbau:

In einem Unternehmen sucht der Auszubildende in seiner Vorbereitungszeit YouTube-Videos heraus. Diese nutzt er im Werksunterricht. Die Videos sind frei und öffentlich verfügbar und gut visuell aufbereitet. Die fachlichen Inhalte wurden vom Auszubildenden noch ergänzt oder korrigiert, da solche Videos oftmals Halbwissen enthalten. Der Aufwand ist im Vergleich zur eigenen Erstellung von digitalem Lehrmaterial wesentlich geringer.

Das Vorgehen aus diesen Praxisbeispielen in Kombination mit den freien Rechercheaufträgen und begleiteten Lehrmethoden aus den vorhergehenden Kapiteln kann in einem Azubi-Wiki zusammengeführt werden. Auf diese Art wird ein ständig wachsendes und immer aktuelles digitales Nachschlagewerk generiert, das mit dem Unternehmen mitwächst.

Im Azubi-Wiki können die Rechercheergebnisse aus den Einzel- oder Teamaufgaben festgehalten werden und vom Auszubildenden für die stetige Weiterentwicklung der eigenen Lehrmethoden und zur Übersicht dienen. Das regelmäßige Pflegen des Azubi-Wikis durch die Azubis kann als weitere Methode des begleitenden Lehrens angewendet werden.

4.3 Das digital geführte Berichtsheft als Potenzial für die Gesamtausbildung

Sehr zeitaufwändig gestaltet sich das handschriftliche Anfertigen von Berichtsheften und das Nachschlagen von Einträgen in der Prüfungsvorbereitung. Für Auszubildende die darauf besonderen Wert legen, ist das selbstverständlich weiterhin berechtigte Praxis. Das digitale Berichtsheft bietet allerdings neben der schnelleren Übersicht noch weitere Vorteile.

Good-Practice-Beispiel eines Unternehmens aus dem Sondermaschinenbau:

Der Auszubildende entschied sich für die Anschaffung einer App, in der alle Belange rund um die Ausbildung im Chat besprochen werden können. In die App können auch Lerninhalte vom Auszubildenden eingespielt bzw. hochladen werden. Es gibt ebenfalls die Möglichkeit, Berichtshefte und Klausurergebnisse zu hinterlegen. Auf die App wird über das private Handy, durch Login in Anwenderkonten, zugegriffen. Der Auszubildende hat Kontrolle über die hinterlegten Dateien der Azubis und die Azubis haben separat Überblick über Gemeinschaftsdaten wie Lerninhalte und private Daten wie die eigenen Prüfungsergebnisse.

Das digitale Berichtsheft hilft dabei, schnell einen lesbaren Überblick über den Wissensstand der Azubis zu erlangen. Die Azubis können das Dokumentierte schnell suchen und so die Prüfungsvorbereitung effizienter bewältigen. Digitales Berichtsheft, Sammlung von Informationen im Team in Verbindung mit der Führung eines Azubi-Wikis und die Ermöglichung der freien Recherche an Computerarbeitsplätzen und anderen Geräten lassen sich zu einem digitalen Ausbildungskonzept weiterentwickeln.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Technologischer Wandel und neue digitale Chancen sowie soziale Entwicklungen erweitern unweigerlich das Aufgabenspektrum der Auszubildenden und führen zugleich zu einer Veränderung der Auszubildendenrolle. Im Folgenden werden die drei Aspekte der veränderten Aufgaben und Rollen der Auszubildenden zusammengefasst und jeweils ein Ausblick gegeben.

1. Das Selbstverständnis der Auszubildenden wird erweitert. Offenheit für neues Wissen und neue Lernformen wird gefördert, indem der Auszubildende die Rolle des **Lernenden** einnimmt. Die Auszubildenden nutzen die Sicht des Lernenden, um neue Tendenzen zu erkennen, neue Technologien und Methoden kennenzulernen oder um vom Wissen der Azubis zu profitieren. Das Selbstverständnis wird um die Rolle des **Lernprozessbegleitenden** erweitert. Das Lernen gestaltet sich prozess-, teamorientierter und eigenverantwortlicher. Gemeinsames Ziel ist es, in Zusammenarbeit zwischen Azubis und Auszubildenden, Wissen zu erarbeiten. Durch die Initiierung von Coaching-Gesprächen wird das Selbstverständnis des **Betreuenden** entfaltet. In diesem Rahmen fördern Auszubildende die optimale fachliche und persönliche Entwicklung der Azubis. Bei der Feststellung positiver Teilerfolge oder veränderter Stärken

und Neigungen sowie frühzeitige Aufdeckung von Förderungs- und Entwicklungsbedarfen im fachlichen oder sozialen Bereich wird die Rolle des **Coaches** entfaltet.

2. Die **Kümmerer:in** Rolle wird in vertrauensbasiertem Kontakt in Einzelgesprächen entfaltet. Dort kommen soziale Kompetenzen der Ausbildenden zur Geltung, um die persönliche Bindung zu stärken, Neigungen und Schwierigkeiten festzustellen. Die Ausbildendenrolle wird als längerfristige Begleitung gedacht und perspektivisch sowohl auf die Zeit vor als auch nach der Ausbildung ausgerichtet. Durch Kooperation mit oder eigenständige Initiierung von Lern- und Experimentierorten wird die junge Generation frühzeitig kennengelernt, die Ausbildendenrolle im Rahmen des unternehmensspezifischen Azubimarketings eingebracht. So werden Tendenzen und Entwicklungen der kommenden Generation erkannt und Lehrinhalte und Methoden daraufhin angepasst.

Vereinzelt werden Lern- und Experimentierorte bereits erfolgreich genutzt. Die fortschreitende Etablierung solcher Lern- und Experimentierorte in weiteren Unternehmen stellt eine große Chance für die Stärkung der Ausbildendenrolle im Bereich des unternehmensspezifischen Azubimarketings, die Erweiterung der Ausbildendenperspektive auf die kommenden Generationen und die unternehmerische Fachkräftesicherung dar und fördert so die Ausbildendenrolle als Coach.

3. Die Digitalisierung bietet die Möglichkeit, Kompetenzen von Ausbildenden in einem neuen Rahmen einzubringen. Durch die interessante Vermittlung von Wissen, unter Einbeziehung digitaler Hilfsmittel, erfährt die Ausbildendenrolle eine Aufwertung im Ansehen gegenüber den Azubis und im Unternehmen. Bei digitaler Dokumentierung, wie der Führung eines Berichtshefts, wird dem Ausbildenden durch die schnelle Suchbarkeit und gute Lesbarkeit gegenüber schriftlicher Dokumentierung viel Zeit eingespart. Digitale Dokumentation bietet die Chance, begleitetes Lernen mit digitaler Recherche zu verbinden und die Ergebnisse dieses Lernens dokumentiert, dauerhaft digital (zum Beispiel durch ein Azubi-Wiki) als Mehrwert im Unternehmen zu sichern und weiterzuentwickeln.

Wir sehen die Chance durch digitale Ausbildungskonzepte, den Ausbildungsablauf für Ausbildende und Azubis über die Generationen hinweg zu unterstützen und zu optimieren sowie die Rolle des Ausbildenden als Coach durch innerbetriebliche IT-Nutzung aufzuwerten. Dies geschieht durch den schnellen digitalen Zugriff auf den Lernprozess, Lernstände, Kommunikation sowie die Sammlung und Verstetigung von Wissen.

The logo for ACOD (Automotive Cluster Ostdeutschland) features the text 'ACOD' in a large, bold, sans-serif font, with 'AUTOMOTIVE CLUSTER' and 'OSTDEUTSCHLAND' stacked below it in a smaller, all-caps, sans-serif font. The text is positioned on the left side of the page. To the right of the text is a decorative graphic consisting of a cluster of small, dark grey dots arranged in a roughly star-like or abstract shape. The background of the entire page is white, with several large, light grey circles scattered across it, some overlapping the text and the dot graphic.

ACOD
AUTOMOTIVE CLUSTER
OSTDEUTSCHLAND

ACOD GmbH
August-Bebel-Straße 73
04275 Leipzig

Tel.: +49 (0) 341 3038 25 35

Fax: +49 (0) 341 3038 25 37

E-Mail: info@acod.de

www.acod.de

Bild- und Quellennachweis:

ACOD, © deagreez | BGStock72 | Blue Planet Studio | industrieblick - stock.adobe.com
(Umschlag)

Gefördert als JOBSTARTER plus-Projekt aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Europäischen Sozialfonds.

Mit dem Programm JOBSTARTER plus fördert das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) bundesweit die Verbesserung regionaler Ausbildungsstrukturen. Die JOBSTARTER plus-Projekte unterstützen mit konkreten Dienstleistungen kleine und mittlere Unternehmen in allen Fragen der Berufsausbildung und tragen so zur Fachkräftesicherung bei. Durchgeführt wird das Programm vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB).

Ziel der Europäischen Union ist es, dass alle Menschen eine berufliche Perspektive erhalten. Der Europäische Sozialfonds (ESF) verbessert die Beschäftigungschancen, unterstützt die Menschen durch Ausbildung und Qualifizierung und trägt zum Abbau von Benachteiligungen auf dem Arbeitsmarkt bei. Mehr zum ESF unter: www.esf.de