

Modul 3: Handlungsorientierung mündlich anleiten

Inhaltsübersicht

1. Einen Überblick schaffen
2. Ausbildungsaufgaben festlegen
3. Die Ausbildung Durchführen
4. Motivierend anleiten

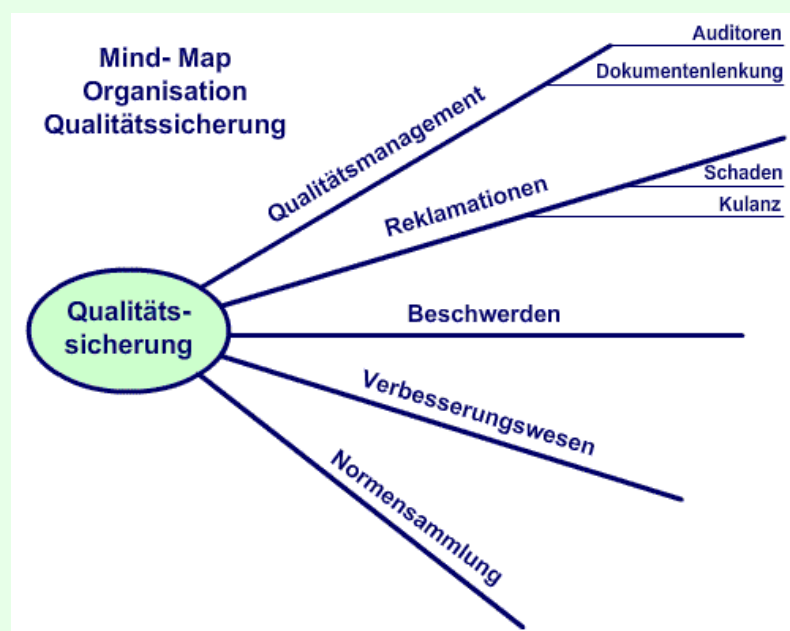
Lerneinheit 1: Einen Überblick schaffen

Den Überblick visualisieren

Zur Einführung in einen neuen Ausbildungsbereich immer einen Überblick über alle Aufgaben vermitteln

Um sinnvoll lernen zu können, brauchen Auszubildende einen Überblick, in den sie ihre Arbeitsaufgaben einordnen können. Immer wenn Auszubildende in einen neuen Bereich wechseln, sollte damit begonnen werden, einen Überblick über die Aufgaben dieses Bereichs zu schaffen. Eine einfache Möglichkeit für eine solche Orientierungsgrundlage ist, mit einem oder einer Auszubildenden gemeinsam an einem Flipchart oder einer Pinnwand zu arbeiten. Ist der Betrieb zertifiziert und existiert ein Qualitätshandbuch, dann sollte für die Übersicht die dort verwendete Darstellungsform genutzt werden. Sind diese Symbole aus dem Qualitätsmanagement nicht gebräuchlich, eignet sich auch ein Blockdiagramm oder ein Mind-Map.

Mind-Map

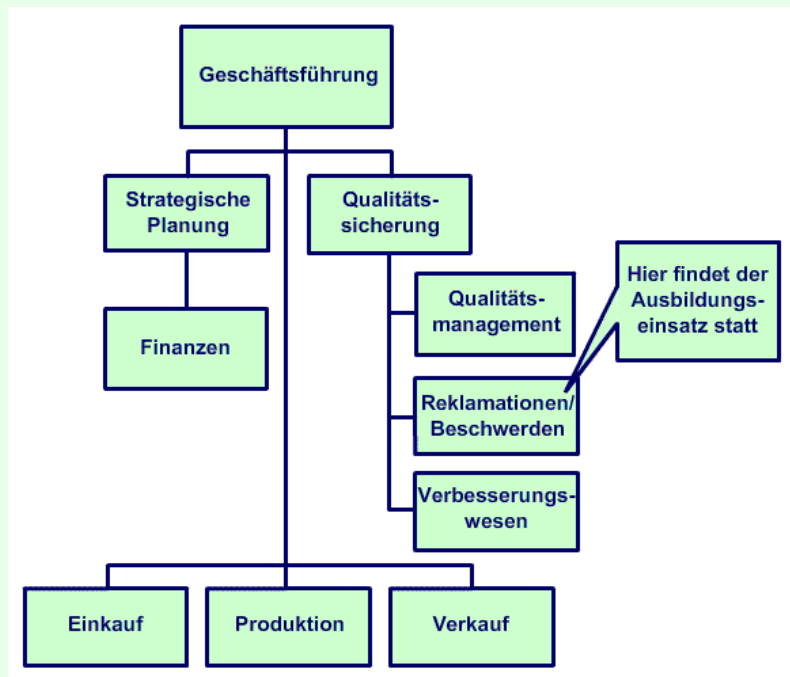


In den Geschäftsprozess einordnen

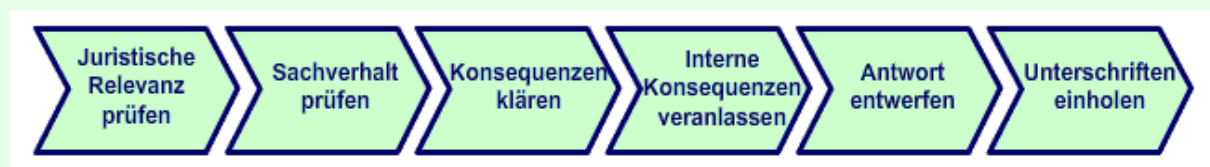
Arbeitsaufgaben unterscheiden

Die Abteilung oder der Arbeitsbereich in dem die aktuelle Ausbildung stattfindet, kann als Teilprozess im Geschäftsprozess dargestellt werden. Dieser Teilprozess unterteilt sich in einzelne Prozessschritte, bzw. einzelne Arbeitsaufgaben im Arbeitsprozess. Mit den Auszubildenden werden in der Übersicht zunächst die Prozessschritte erarbeitet und welche konkreten Arbeitsaufgaben damit jeweils verbunden sind.

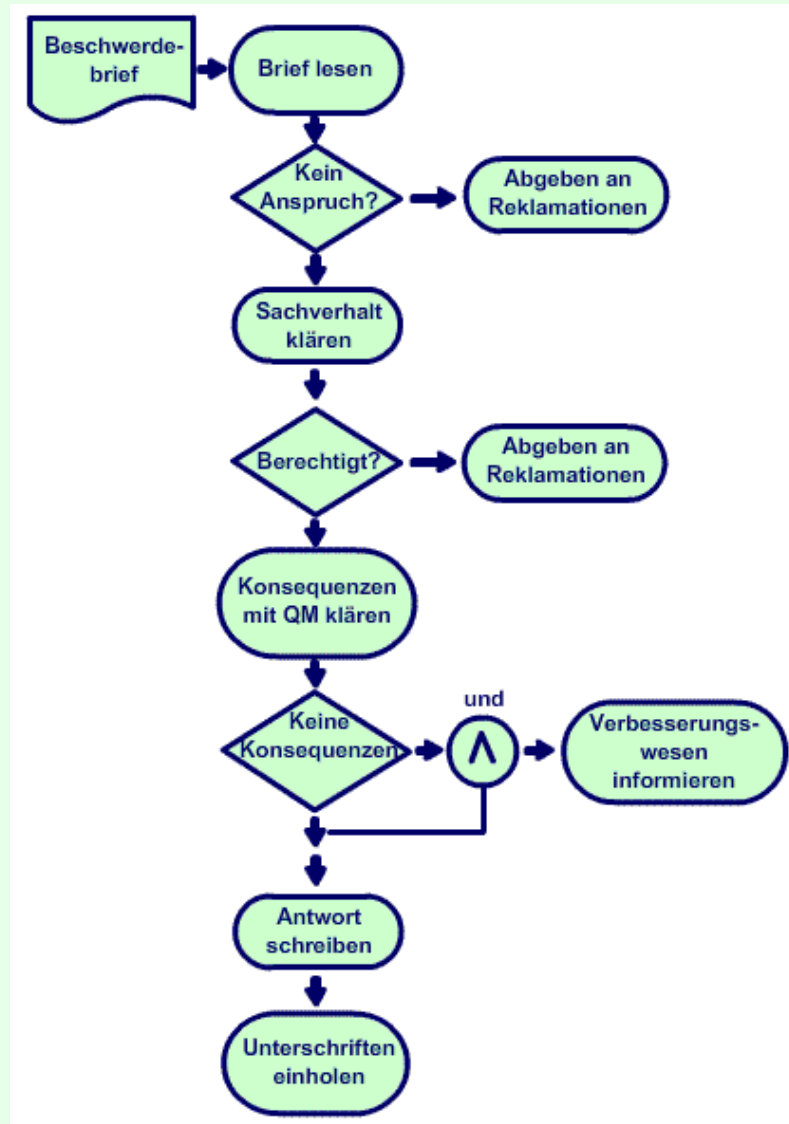
Organigramm



Prozess – Beschwerdemanagement



Beschwerdebrief beantworten



Den Arbeitsaufgaben Personen und Arbeitsplätze zuordnen

Welche Personen führen welche Aufgaben durch?

Abstrakte Informationen lassen sich besser lernen, wenn mit ihnen konkrete innere Bilder verbunden werden können. Deshalb sollte der Erarbeitung der Aufgaben ein Rundgang durch den Bereich erfolgen. Dabei kann der oder die Auszubildende gleich allen Mitarbeitern vorgestellt werden.

Die Zuordnung wiederholen lassen

Die grafische Übersicht wird durch Auszubildende ergänzt

Um sicherzustellen, dass der oder die Auszubildende einen Überblick gewonnen hat, ist zu empfehlen, die Zuordnung der visualisierten Aufgaben zu konkreten Personen und Arbeitsplätzen wiederholen zu lassen. Dazu kann man z.B. die Auszubildenden die Übersicht der Aufgaben durch die Namen der Mitarbeiter ergänzen lassen.

Lerneinheit 2: Ausbildungsaufgaben festlegen

Mit Aufgaben ausbilden

Je besser die Aufgaben geplant werden, desto weniger Unterweisungen sind notwendig

Handlungsorientiert ausbilden bedeutet, dass die Auszubildenden sich möglichst viele Fachkenntnisse im Zusammenhang mit der Bearbeitung von Arbeitsaufgaben selbst erarbeiten. Dazu müssen die Arbeitsaufgaben am Anfang besonders einfach sein und sollen sinnvoll aufeinander aufbauen. Je besser diese Planung der Aufgaben gelingt, umso weniger Unterweisungen sind notwendig.

Aufgaben gemeinsam erarbeiten

Gemeinsame Erarbeitung von Ausbildungsaufgaben erhöht die Motivation

Bei der mündlichen Anleitung kann die Festlegung, welche Aufgaben von Auszubildenden bearbeitet werden sollen, mit diesen gemeinsam getroffen werden. Grundlage ist die bereits erstellte Übersicht, über die Aufgaben im Ausbildungsbereich insgesamt. Aus diesen werden geeignete Aufgaben für die Ausbildung ausgewählt. Werden die Aufgaben den Auszubildenden nicht einfach vorgegeben, sondern mit ihnen gemeinsam erarbeitet, verbessert das deren Verständnis und erhöht die Motivation.

Einfache Aufgaben für die Ausbildung auswählen

Für den Einstieg möglichst jeweils einfache Aufgaben auswählen

Meistens sind die Aufgaben, so wie sie von Mitarbeitern durchgeführt werden, für die Auszubildenden am Anfang zu schwierig. Besonders für die Einführung sollten deshalb einfache Teilaufgaben herausgelöst werden. Dazu wird ein betrieblicher Aufgabenbereich in einzelne leichte Ausbildungsaufgaben zergliedert.

Ausbildungsaufgaben zuordnen

Die Ausbildungsaufgaben werden in der Übersicht den betrieblichen Aufgaben zugeordnet

Die Ausbildungsaufgaben werden in dem gemeinsamen Gespräch den betrieblichen Aufgaben zugeordnet. Dafür lässt sich die vorhandene Übersicht ergänzen. Wenn das zu unübersichtlich wird, kann auch eine neue Übersicht (z.B. in Form einer Tabelle) erstellt werden.

Nr.	Prozess	Reihenfolge	Ausbildungsaufgabe
1	Juristische Relevanz prüfen	4.	Eingangspost lesen und prüfen ob Ansprüche gestellt werden
2	Sachverhalt prüfen	5.	Sachverhalt zu einer Beschwerde in der verursachenden Abteilung klären
3	Konsequenzen klären	6.	Konsequenzen mit QM klären
4	Interne Konsequenzen veranlassen	7.	Fall mit Verbesserungswesen klären
		8.	Fall in einem Q-Zirkel vorstellen
5	Antwort entwerfen	1.	Vorhandene Fälle lesen
		2.	Antworten zu geklärten Fällen entwerfen
6	Unterschriften einholen	3.	QM und L-Verkauf schreiben vorlegen

Das erwartete Arbeitsergebnis festlegen

Die Auszubildenden sollen wissen, was genau von ihnen erwartet wird

Damit die Auszubildenden genau wissen, was von ihnen erwartet wird, sollte für jede Ausbildungsaufgabe genau festgelegt werden, welches Endergebnis erwartet wird und welchen Beitrag die Arbeit zur Leistung des Arbeitsbereichs beiträgt. Auszubildende sind umso motivierter, je wichtiger ihre Arbeit ist.

Informationsquellen auswählen

Auszubildende sollen lernen, betriebsübliche Unterlagen zu nutzen

Selbständiges Lernen setzt voraus, dass geeignete Informationsquellen vorhanden sind. Dies können Qualitätshandbücher, vorhandene Akten, Betriebsanleitungen oder Bedienungsanweisungen sein. Wenn keine geeigneten Unterlagen verfügbar sind, kann auch ein Mitarbeiter bei der Arbeit beobachtet oder befragt werden.

Ansprechpartner benennen

Zum selbständigen Lernen brauchen die Auszubildenden einen festen Ansprechpartner

In größeren Abteilungen führt der Ausbildungsbeauftragte die Ausbildung häufig nicht selber vollständig durch. In diesen Fällen sollte genau festgelegt werden, welcher Mitarbeiter für welche Ausbildungsaufgaben zuständig ist und als Ansprechpartner zur Verfügung steht.

Lerneinheit 3: Die Ausbildung durchführen

Nach der Methode der vollständigen Handlung ausbilden

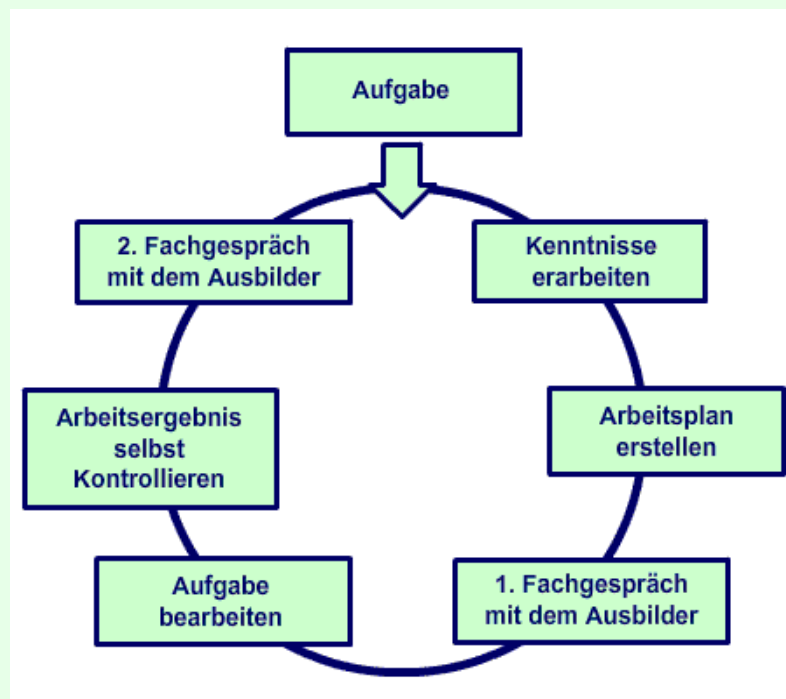
Jede Aufgabe als vollständige Handlung bearbeiten lassen

Für die handlungsorientierte Ausbildung hat sich die Methode der vollständigen Handlung bewährt.

Zu jeder Ausbildungsaufgabe werden 6 Stufen bearbeitet:

1. Informieren,
2. Planen,
3. Entscheiden,
4. Ausführen,
5. Kontrollieren,
6. Auswerten.

Modelle zum Handlungslernen – Die Methode der vollständigen Handlung



Durch Fachgespräche die Ausbildung unterstützen

Statt Unterweisungen werden vor- und nachbereitende Fachgespräche geführt

Soweit möglich, sollen sich die Auszubildenden notwendige Fachkenntnisse selbst erarbeiten. Unterweisungen sind allenfalls Ausnahmen, nicht die Regel.

Um den Lernerfolg sicherzustellen, sind in jeder vollständigen Handlung zwei Fachgespräche vorgesehen, eins zur Vorbereitung, eins zur Nachbereitung.

In die örtlichen Bedingungen einführen

Einweisung in den Arbeitsplatz

Wurde der Arbeitsplatz gewechselt, ist eine kurze Einführung in die neue Umgebung sinnvoll. Dabei ist auch zu zeigen, wo die notwendigen Informationsunterlagen zu finden sind.
Ggf. kann jetzt eine Belehrung zur Arbeitssicherheit erfolgen.

Aufgabe stellen

Kurz, klar und konkret das erwartete Arbeitsergebnis beschreiben

In der Einführung haben die Auszubildenden bereits einen Überblick über die Aufgaben erhalten.
Für die Durchführung soll der für die Ausbildungsaufgabe Verantwortliche kurz, klar und konkret beschreiben, welche Aufgabe der oder die Auszubildende ausführen soll. Die Darstellung soll sich auf die Beschreibung des erwarteten Ergebnisses konzentrieren und nicht die einzelnen Arbeitsschritte vorgeben. Wenn möglich sollte ein fertiges Endprodukt gezeigt werden.

Termine vereinbaren

Termine geben die Bearbeitungstiefe vor

Eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Selbstqualifizierung sind genaue Terminabsprachen. Nur darüber erfahren die Auszubildenden, wie tief sie in ein bestimmtes Thema einsteigen sollen.

Informieren und Planen lassen

Auszubildende sollen sich selbständig informieren und einen Arbeitsplan entwerfen

Soweit möglich, sollen die Auszubildenden sich selbständig informieren und ihre Arbeit planen.
Ob der Arbeitsplan schriftlich oder mündlich erstellt werden soll, hängt vor allem vom Umfang der Aufgabenstellung und auch von örtlichen Gegebenheiten ab.

Vorbereitendes Fachgespräch führen

Das Fachgespräch überprüft die Durchführbarkeit der Arbeitsplanung

Zur Stufe der Entscheidung erläutert der oder die Auszubildende, wie bei der Ausführung vorgegangen werden soll.
Wird kein brauchbarer Arbeitsplan geliefert, soll nachgefragt und nicht einfach nur korrigiert werden. Sonst gewöhnt man die Auszubildenden an diesen bequemen Weg.
Ein unbrauchbarer Arbeitsplan ist immer ein Hinweis, dass wichtige Zusammenhänge noch nicht verstanden worden sind. Ggf. muss sich der oder die Auszubildende noch weitere Informationen selbst erarbeiten.

Vorgehensweise verbindlich verabreden

Vorgehensweise festlegen,
nicht rumprobieren lassen

Handlungsorientiert ausbilden bedeutet nicht, rumprobieren zu lassen. Mit der Entscheidung über einen Arbeitsplan wird die Vorgehensweise verbindlich festgelegt.

Aus Fehlern lernen, ist nur der zweitbeste Weg. Besser man lernt mit der Vorbereitung gleich, wie es richtig gemacht wird.

Risiko durch Zwischenkontrollen begrenzen

Mögliche Schäden können
durch verbindliche
Zwischenkontrollen
vermieden werden

Wenn Bedenken bestehen, die Auszubildenden selbständig arbeiten zu lassen, weil bei unsachgemäßer Ausführung größere Schäden entstehen können, lässt sich das Risiko durch die Verabredung von Zwischenkontrollen begrenzen.

Das Arbeitsergebnis immer erst selbst kontrollieren lassen

Selbstkontrolle ist
notwendig für das
selbständige Lernen

Qualitätskontrolle ist ein wichtiger Teil der Facharbeit und muss genau so gelernt werden, wie die Ausführung selbst. Wenn die Kontrollkriterien nicht bereits durch die Aufgabe vorgegeben sind, sollten sie zusammen mit der Arbeitsplanung festgelegt werden.

Nachbereitendes Fachgespräch führen

Ergebnis kontrollieren, den
Arbeitsablauf reflektieren
und weitere
Lernschwerpunkte
verabreden

Das Nachgespräch hat drei Funktionen:

1. Das Kontrollergebnis soll überprüft werden.
2. Die Erfahrungen mit der Arbeitsausführung werden ausgewertet. Dazu gehört vor allem die Frage, was der oder die Auszubildende beim nächsten mal besser machen würden.
3. Konsequenzen für die weitere Arbeit werden verabredet. Hier geht es vor allem darum festzulegen, was der oder die Auszubildende noch weiter üben und vertiefen soll.

**Lerneinheit 4:
Motivierend anleiten**

Auszubildende als zukünftige Kollegen wertschätzend behandeln

Positive Erwartungen sind motivierend

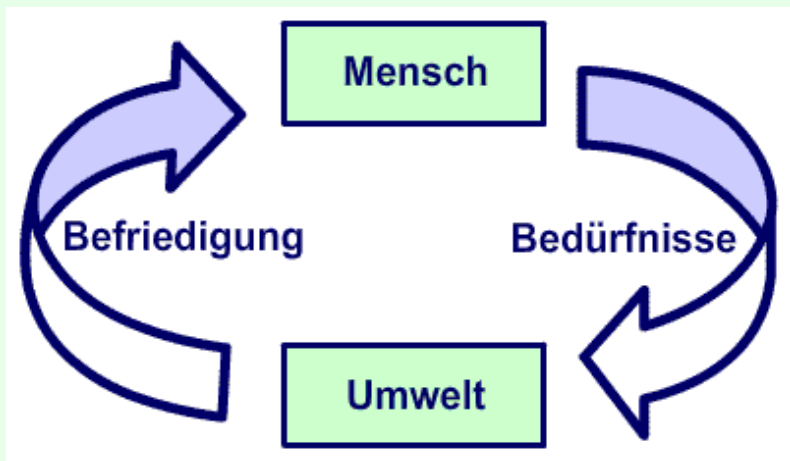
Auszubildende sind motiviert, wenn sie sich als Person akzeptiert fühlen und ihre Arbeitsleistung geschätzt wird (auch wenn sie noch nicht immer alles richtig machen). Eine positive Erwartungshaltung fördert auch positives Verhalten.

**Modelle zum Handlungslernen – Motivation
Wie durch das Gefühl von Wirksamkeit Motivation entsteht.**

Erfahrungen aus der Ausbildungspraxis haben gezeigt, dass Handlungslernen motivierend wirkt. Warum das so ist, können neuere Ergebnisse der Neurobiologie erklären.

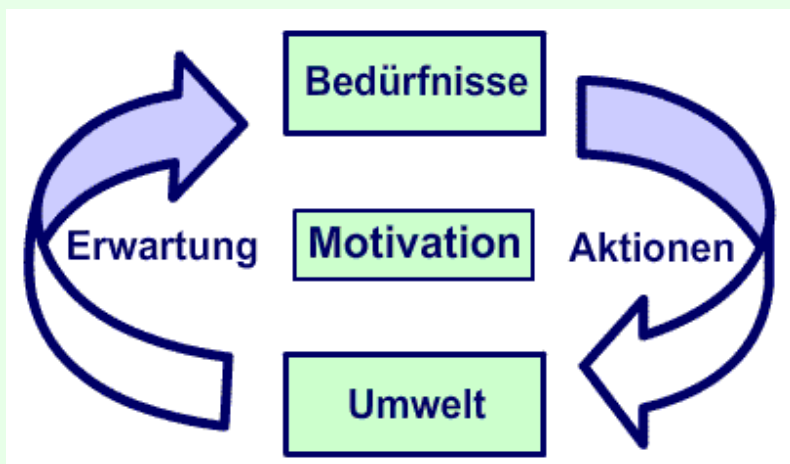
Ausgegangen wird wieder vom kybernetischen Regulationsmodell.

Der Gleichgewichtszustand in diesem Modell bedeutet, dass der Mensch in der Lage ist, seine Bedürfnisse aus der Umwelt zu befriedigen.



Eine Motivation entsteht, wenn ein Bedürfnis nicht befriedigt wird.

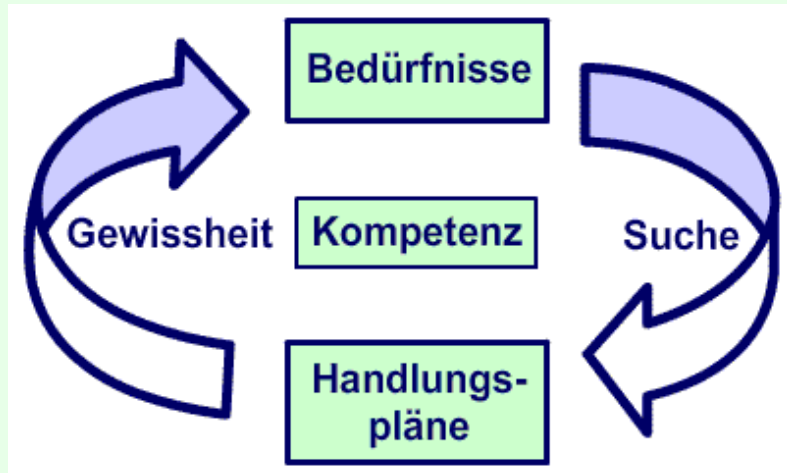
Die Steuerung erfolgt biochemisch über Lust- und Unlustgefühle. Wird das Bedürfnis nicht befriedigt, entstehen Unlustgefühle, werden sie befriedigt, Lustgefühle. Die Lustgefühle steigen, wenn die Befriedigung der Bedürfnisse mit Mühe verbunden ist.



Die Wege, auf denen die Bedürfnisbefriedigung zu erreichen ist, werden gelernt. Wird ein solcher Weg begonnen, dann entsteht damit eine Vorerwartung, auf die damit zu erreichenden Lustgefühle. Diese Vorerwartung wird als Motivation bezeichnet.

Das Grundmodell der Motivation gilt nicht nur für die Befriedigung der Bedürfnisse durch die Umwelt, sondern Lustgefühle entstehen auch durch die nur mentale Befriedigung der Bedürfnisse.

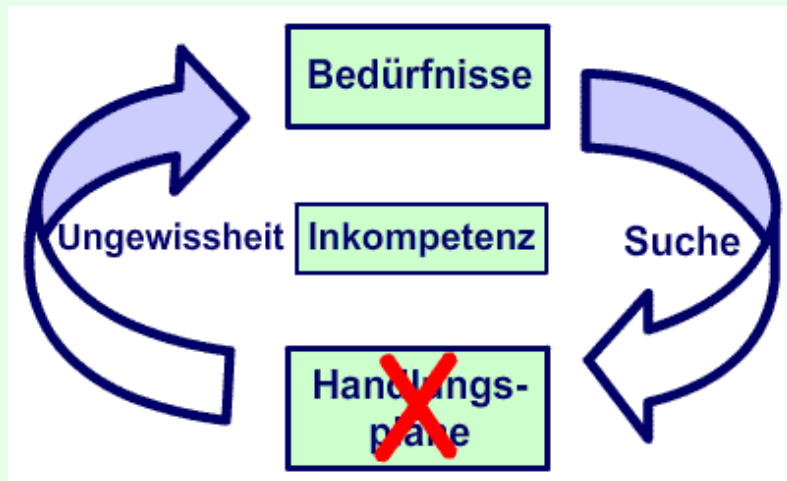
U.a. haben Neurobiologen ein Kompetenzbedürfnis identifiziert. Als kompetent erlebt sich jemand, der in der Lage ist, unterschiedliche Lebenssituationen erfolgreich zu bewältigen. In der Gleichgewichtssituation stehen zur Bewältigung unterschiedlicher Umweltbedingungen jeweils die passenden Handlungsprogramme zur Verfügung.



Die Erwartung, mit bestimmten Aktionen eine vorgedachte Wirkung zu erzielen, wird auch als Gefühl der Selbstwirksamkeit bezeichnet.

Das Gleichgewicht wird gestört, wenn für die Bewältigung einer neuen Situation kein passender Handlungsplan verfügbar ist.

Sind keine Erfolg versprechenden Handlungspläne verfügbar, dann löst dies Unlustgefühle aus.



Ausbildung konfrontiert junge Menschen ständig mit neuen Aufgaben, für die noch keine Erfolg versprechenden Handlungspläne vorhanden sind. Sie löst also zunächst Unlustgefühle aus.

Handlungslernen vermittelt die Erwartung, durch aktives Informationsverhalten zu erfolgreichen Handlungsplänen zu kommen. Wird diese Erwartung durch Erfolge bestätigt und verstärkt, fördert das die Motivation.

Lernförderlich sprechen

Sie dürfen alles denkenaber sagen sollten Sie lieber:
"Falsch!"	"Sind Sie sicher, dass Ihre Angaben stimmen?" "Denken Sie über das Ergebnis noch mal nach?"
"Unmöglich!"	"Sind Sie sicher, dass das möglich ist?"
"Lächerlich!"	"Ich muss zugeben, dass mich der Gedanke amüsiert." "Das ist sicher eine ganz lustige Idee."
"Unsinn!"	"Ihr Argument ist verblüffend."
"Jetzt passen Sie mal auf!"	"Bitte, schauen Sie her"
"Wie soll ich das wissen?!"	"Leider hatte ich keine Ahnung davon."
"Machen Sie, was Sie wollen!"	"Das bleibt Ihnen überlassen." "Diese Entscheidung müssen Sie selbst treffen."
"Wissen Sie vielleicht eine bessere Lösung?"	"Können Sie über eine bessere Lösung nachdenken?"
"Ich bin Ihnen doch keine Rechenschaft schuldig!"	"Dazu möchte ich keine Stellungnahme abgeben."
"So etwas habe ich nicht nötig!"	"Sie verstehen sicher, dass ich darauf nicht antworte."

Das Arbeitsergebnis vorgeben, nicht die Arbeitsschritte

Auszubildende sollen sich Lösungsschritte selbst erarbeiten

Aufgaben, deren Bearbeitung Schritt für Schritt vorgegeben wird, sind keine Herausforderung mehr und demotivieren. Zudem wird die Vorgabe einzelner Arbeitsschritte von Auszubildenden als Gängelung erlebt. Nach der Methode der vollständigen Handlung sollen sich Auszubildende grundsätzlich immer erst selbst Gedanken über das richtige Vorgehen machen und dazu nach Informationen suchen.

Das erwartete Ergebnis eindeutig beschreiben

Unklare Vorgaben demotivieren

Nur wenn Auszubildende ein klares Ziel haben, werden sie motiviert lernen und arbeiten. Unsicherheit über die erwarteten Ergebnisse frustriert und demotiviert.

Nur erreichbare Ziele setzen

Die beste Motivation sind erfolgreiche Arbeitsergebnisse

Die beste Motivation entsteht aus erfolgreich abgeschlossenen Aufgaben. Nur wenige Auszubildende lassen sich durch Misserfolge nicht entmutigen. Allerdings dürfen Aufgaben nicht zu einfach sein, sonst werden sie langweilig. Optimal sind Aufgaben, die mit Mühe gerade noch zu bewältigen sind.

Nutzen der Arbeit hervorheben

Nicht für die Schrottkiste oder den Papierkorb arbeiten lassen

Menschen haben das Bedürfnis, ihnen als sinnvoll erscheinende Tätigkeiten auszuüben. Eine Aufgabe wird umso motivierender empfunden, je wichtiger das Arbeitsergebnis ist. Deshalb immer erklären, wofür das Ergebnis einer Arbeit benötigt wird, und worauf es deshalb bei der Ausführung besonders ankommt. Zeigen oder beschreiben Sie, wie nützlich und hilfreich die Zuarbeiten von Auszubildenden sind.

Mit Hinweisen helfen

Es motiviert, wenn man selber die Lösung gefunden hat

Auszubildenden sollten nie mit Schwierigkeiten alleine gelassen werden, sondern sollten immer einen Ansprechpartner für Fragen und Probleme haben. Ausbildungsverantwortliche sollten immer bereit sein Hilfen zu geben, sie dürfen aber nicht Probleme selber lösen. Haben Auszubildende Fragen, sind Hinweise zur Lösung motivierender als die Lösungen selbst. Wer unselbstständige Auszubildende haben will, gibt erst unklare Anweisungen und dann ausführliche Anleitungen (und sich selbst das Gefühl, gebraucht zu werden).

Lernmotivierend fragen

10 Kluge Fragen

Für jede effiziente Fragetechnik bieten sich diese Fragen an, die Sie in allen Zusammenhängen möglichst oft stellen sollten. Sie werden erstaunt über Ihren Erfolg sein.

- Wie kann ich Ihnen helfen?
- Was ist zu tun?
- Wie denken Sie darüber? Was für ein Gefühl haben Sie dabei?
- Können Sie das näher erklären?
- Welchen Standpunkt nehmen Sie dazu ein?
- Worauf wollen Sie hinaus?
- Können Sie Gründe dafür nennen, warum das nicht so gut lief, wie wir/Sie hofften?
- Was können wir ändern, damit die Sache besser funktioniert bzw. wir/Sie erfolgreicher werden?

- Welche Resultate streben wir/Sie an?
- Was erwarten Sie von mir?

Vorschläge führen weiter und wirken lernförderlicher als fertige Ansichten.

Ist es nicht klüger, lediglich Vorschläge zu machen, damit Ihre Auszubildenden aus eigener Überzeugung zu dem von Ihnen gewünschten Ergebnis kommen können, oder sogar noch weiter?

Wer anderen sagt, was Sache ist

Konstruktiv kritisieren

Immer erst die Leistungen
anerkennen

Auszubildende können Kritik besser ertragen, wenn gleichzeitig ihre Leistungen anerkannt werden. Deshalb immer erst loben, was bereits erfolgreich gemacht wird und dann erst aufzeigen, was noch nicht gelungen ist.

Die Tat, nicht den Täter kritisieren

Nie persönlich diffamieren

Kritik wird leichter akzeptiert, wenn sie sich auf ein Arbeitsergebnis und nicht auf persönliches Fehlverhalten bezieht. Aber auch unangemessenes Verhalten sollte nie akzeptiert werden. Gerade bei persönlichem Fehlverhalten kommt es darauf an, das Verhalten zu kritisieren, ohne die Person zu diffamieren.

Hilfen anbieten

Helfen zukünftig Fehler zu
vermeiden

Kein Auszubildender macht absichtlich Fehler. Fehler entstehen vor allem, weil entweder die Anweisungen nicht eindeutig waren oder Informationen zur Ausführung gefehlt haben. Deshalb macht es keinen Sinn, eine fehlerhafte Arbeit einfach wiederholen zu lassen. Besser ist, den oder die Auszubildende zu fragen, was noch nicht klar war und welche Hilfen vielleicht benötigt werden.

Nicht mit Lob und Anerkennung sparen

Vorsicht! Nur ehrliches Lob
motiviert wirklich

Die beste Motivation sind Lob und Anerkennung für gute Leistungen. Lob sollte aber nicht routinemäßig auch für schwache Leistungen vergeben werden. Das setzt den Wert der Arbeit herab und demotiviert.

Mit Zielvereinbarungen ausbilden

Zielvereinbarungen als Führungsmethode

Zielvereinbarungen fördern Verantwortungs-
bewusstsein

Viele Unternehmen setzen die Methode "Führen mit Zielvereinbarungen" ein. Insbesondere wenn von Mitarbeitern eigenverantwortliches Handeln und Entscheiden erwartet wird, hat sich das Führen mit Zielvereinbarungen bewährt.

Ausbilden mit Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungen passen zum Handlungskreislauf

Die Methode "Führen mit Zielvereinbarungen" lässt sich sehr gut auf die handlungsorientierte Ausbildung übertragen. Die sechs Stufen der vollständigen Handlung entsprechen weitgehend den Schritten beim Zustandekommen von Zielvereinbarungen.

Aufgaben als Zielvorgaben

Aufgabe stellen

Den Auszubildenden werden Ausbildungsaufgaben als Ziele vorgegeben. Es wird ein Termin für das Zielvereinbarungsgespräch verabredet.

Ablauf planen

Informieren und planen

Die Auszubildenden machen sich kundig und legen einen Plan vor, wie und bis wann sie die vorgegebenen Aufgaben bearbeiten wollen.

Zielvereinbarungen treffen

Entscheiden

In einem Zielvereinbarungsgespräch schlagen die Auszubildenden ihren Arbeitsplan vor. Der Arbeitsplan und die Zeitplanung werden besprochen und ggf. korrigiert. Über das Ergebnis wird eine Zielvereinbarung getroffen. Ggf. werden Zwischenergebnisse verabredet.

Ergebnis abliefern

Kontrollieren und auswerten

Zum vereinbarten Termin liefern die Auszubildenden ihr Arbeitsergebnis ab. Das Ergebnis wird gemeinsam mit der Führungskraft bewertet. Ggf. werden Nacharbeiten verabredet.

Zielvereinbarung beenden

Leistung beurteilen

Wenn das Ergebnis die gestellten Anforderungen erfüllt, wird die Zielvereinbarung beendet. Für die Ausbildung kann das Ergebnis bewertet werden.