



fotofreia / pdsign1

WARUM ZIELVEREINBARUNGEN FÜR AZUBIS SO WICHTIG SIND

MIT DEM „ZIEL-LERNSYSTEM“ DIE SELBSTSTÄNDIGKEIT FÖRDERN

In Betrieben fühlen sich Auszubildende oft an ihre Schulzeit erinnert: Die Ausbilder sind wie Lehrer, die die Richtung vorgeben. Die Azubis sind wie Schüler, die den Anweisungen folgen. Das „Ziel-Lernsystem“ bietet einen anderen Ansatz: Hier nehmen die Ausbilder die Rolle eines Begleiters ein. Seit 2015 wendet Ausbildungsleiter Christoph Roth diese Methode im Unternehmen Liebherr-Hausgeräte Ochsenhausen an – und das mit Erfolg.



Azubis individueller betreuen und ihnen zu mehr Selbstständigkeit verhelfen – das hat sich das Unternehmen Liebherr-Hausgeräte Ochsenhausen vorgenommen. „Wir bemühen uns immer zu beobachten, was gerade auf dem Arbeitsmarkt los ist und wie sich die Schüler entwickeln. Dementsprechend bringen wir unsere Methoden stets auf den neuesten Stand“, sagt Roth. Irgendwann hatten der Ausbildungsleiter und seine Kollegen festgestellt, dass die jungen Mitarbeiter erfolgreicher sind, wenn sie eigene Entscheidungen treffen dürfen. „Wir wollten ihnen nicht immer die Welt erklären und ihnen sagen, was gut für sie ist. Also führten wir gemeinsam mit einem Berater das Ziel-Lernsystem ein.“

Mit diesem ganzheitlichen Konzept lernen Azubis, sich selbst richtig einzuschätzen, persönliche und fachliche Ziele für ihre Ausbildung zu definieren und somit Verantwortung für sich selbst zu übernehmen. Anders als im Schulsystem und in üblichen Ausbildungen werden angehende Fachkräfte nicht von einer Autorität angeleitet, vielmehr agieren Ausbilder auf Augenhöhe und unterstützen die Azubis bei deren Zielsetzung. Das heißt: Sie geben keine inhaltlichen Ratschläge, sondern fragen nach ihren Ambitionen und erlebten Schwierigkeiten. Ziele werden jeweils für die folgenden drei bis vier Wochen formuliert. So geht das Unternehmen individuell auf Nachwuchskräfte und deren Leistungsniveau ein. „Es ist wichtig, dass die Azubis von alleine darauf kommen, was sie erreichen möchten“, erläutert Roth.

Zurzeit bildet das Unternehmen bereits den zweiten Jahrgang mithilfe des Ziel-Lernsystems aus. „Unsere betriebliche Welt ist komplexer geworden – es gibt nicht mehr den klassischen Fach-

arbeiter, sondern mittlerweile arbeiten bei uns beispielsweise Elektroniker mit Industriemechanikern und Fachinformatikern zusammen“, so Roth. „Und auch unsere Azubis sind nicht mehr so homogen wie früher: Sie haben unterschiedliche Interessenschwerpunkte – darauf mussten wir reagieren.“

Die neu definierte Rolle der Ausbilder

Am Anfang bedeutete das Ziel-Lernsystem eine Umstellung für die Ausbilder. Denn sie mussten erst lernen, wie sie konstruktives Feedback geben, ohne gleich die Fehler der Azubis zu analysieren. Hierfür absolvierten sie eine Weiterbildung zum „Ziel-Lerncoach“, die aus verschiedenen Bausteinen bestand. Unter anderem wurden sie mit ihrer Rolle als Lernbegleiter vertraut gemacht. Eine Methode zur Unterstützung der Azubis sei, mit ihnen einen Plan zu erstellen, in dem sie eigene Lernziele festlegen. „Die weiterqualifizierten Ausbilder führen regelmäßig Gespräche mit den Azubis, damit sie herausfinden, welche fachlichen und sozialen Kompetenzen sie erlangen möchten“, erläutert Roth. Durch dieses Nachfragen werden Azubis aufgefordert, ihre Ziele ganz genau zu formulieren und Herausforderungen detailliert zu beschreiben. „Sicherheit im Umgang mit dem Multipresser ist ein Beispiel, oder dass man in Mathematik ein bestimmtes Level erreicht“, schildert Roth. Oder Azubis, die zu Beginn noch zurückhaltend sind, können sich außerdem vornehmen, mehr auf die Ausbilder und die anderen Azubis zuzugehen. „Der Ausbilder steht beratend zur Seite, zum Beispiel wenn es um fachliche Themen geht. Für die Zielerreichung ist der Azubi ganz alleine verantwortlich. Im darauffolgenden Ziel-Lernge-

AZUBIS, DIE EIGENE IDEEN EINBRINGEN, LERNEN MOTIVIERTER UND SIND SELBSTBEWUSSTER.

ZIEL-LERNSYSTEM

Das Ziel-Lernsystem wurde von dem Diplom-Pädagogen Martin Braun, Coach bei Develop People, entwickelt. Er und Liebherr-Hausgeräte haben im April den Deutschen Bildungspreis 2017 gewonnen, der von der TÜV SÜD Akademie ausgeschrieben wird: Das System wurde als bestes Konzept in der Kategorie Ausbildung ausgezeichnet.

> <http://develop-p.com>

Podcast: Interview mit Martin Braun > <http://go.kiehl.de/x8fx6>



Bei Liebherr-Hausgeräte Ochsenhausen arbeiten zurzeit 48 Azubis und 21 duale Studenten.

sprach fragt er dann wieder, was geholfen hat, das Ziel zu realisieren oder auch, was dies verhindert hat.“

In der Weiterbildung wurden den Ausbildern auch Selbstlernmethoden nähergebracht, mit denen sie Azubis befähigen, sich gegenseitig zu unterstützen. Außerdem sollen sie mit der Zeit von alleine herausfinden, welche Aufgaben ihnen größere Schwierigkeiten bereiten und welche Stärken sie haben. Dementsprechend wird ihre Selbsteinschätzung nach und nach treffsicherer, so dass sie eigene Lösungen finden, um mit Herausforderungen umzugehen. Andere Inhalte der Weiterbildung waren, wie Ausbilder Konflikte konstruktiv beenden und wie sie erfolgreich mit verhaltensauffälligen Azubis umgehen. „Es waren schon viele Schulungen mit unseren Ausbildern notwendig“, räumt Roth ein. „Manche mussten sich erst daran gewöhnen, nicht zu sehr einzugreifen.“ Allerdings hätten sie schnell gemerkt, wie positiv sich diese Methode auf die Azubis auswirkt. Ein Azubi zum Industriemechaniker aus dem ersten Lehrjahr äußert sich z. B. so: „Hier ist es nicht wie in der Schule. Dass man einfach den Lehrer fragt und sofort die Antwort kriegt. Sondern ich erarbeite mir das selbst, weil ich mir das Ziel selber genau gesetzt habe.“

Roth ist überzeugt, dass die Nachwuchskräfte mit dem neuen Konzept nachhaltig motiviert und engagiert an die Arbeit herangehen. Ein weiterer Vorteil: Die Beziehung zwischen Ausbilder und Azubi ist seither vertrauter und weniger distanziert.

Zielvereinbarung bereits zum Ausbildungsstart

Zu Beginn der Ausbildung ist ein Einstiegsseminar vorgesehen, in dem das Ziel-Lernsystem vorgestellt wird. „Die Azubis sollen zunächst nur den Umgang mit diesem Konzept kennenlernen und sehen, dass es nicht wie in der Schule zugeht.“ Ohnehin verlaufen die ersten Wochen der Ausbildung lockerer und nicht hochtheoretisch, so Roth. Noch vor der vierten Ausbildungswoche führen die Azubis ein sogenanntes Zielvereinbarungsgespräch mit dem zuständigen Ziel-Lerncoach. Dabei versuchen sie, ihre ersten Vorhaben grob zu skizzieren. Diese individuellen Gespräche finden regelmäßig im weiteren Verlauf der Ausbildung statt. „Falls abzusehen ist, dass sie ihr Ziel nicht erreichen, ist ein Maßnahmenplan nötig: Dann analysieren die Azubis unter anderem, ob ihre Vorstellungen realistisch sind, was sie tun möchten, um ihr Ziel doch noch zu erreichen und welche Herausforderungen sie dafür überwinden müssen“, erläutert Roth.

„Im zweiten Lehrjahr lassen die Azubis die vergangenen Monate Revue passieren und berichten, was ihnen gut gelungen ist und welche Aufgaben ihnen schwerfielen.“ Des Weiteren bereiten sich die angehenden Fachkräfte in der Zeit auf den ersten Teil ihrer Abschlussprüfung vor. „Ein Ziel kann zum Beispiel sein, ein bestimmtes Thema in einer Zwischenprüfung zu vertiefen“, schildert Roth. „Hat der Azubi doch noch Schwierigkeiten mit der Zwischenprüfung, setzt er sich das Ziel, es beim nächsten Versuch besser hinzukriegen. Wenn dieser Wunsch von innen kommt, gelingt die Umsetzung viel erfolgreicher“, fügt Roth hinzu. So lerne der Azubi schließlich, Verantwortung für sich und das Unternehmen zu übernehmen.

Oft würden die Azubis im weiteren Verlauf neue Aufgaben entdecken, von denen andere Azubis ihnen berichtet haben – diese finden sie manchmal so spannend, dass sie sie ebenfalls ausprobieren möchten, so Roth. Wenn sie von selbst erkennen, welche Möglichkeiten sie haben, seien die Aufgaben weniger eine Pflichtübung, sondern vielmehr eine spannende Herausforderung.

„Uns ist wichtig, dass sich die Azubis sowohl fachlich, als auch persönlich weiterentwickeln.“

Das dritte Lehrjahr beinhaltet ein dreitägiges Umsteigerseminar, in dem die Azubis sich insbesondere mit der Zeit nach ihrer Ausbildung auseinandersetzen. „Sie sollen sich überlegen, wie es für sie weitergehen soll und wo sie sich in zehn Jahren sehen“, sagt Roth. „Unter anderem besprechen sie in einer gemeinsamen Runde mit dem Personal- und Betriebsrat noch offene Fragen oder treffen sich mit einzelnen Berufsgruppen. Außerdem legen sie fest, welche Ziele sie sich noch bis zur zweiten Abschlussprüfung vornehmen möchten.“

Nicht in alte Muster zurückfallen

Nicht immer verlief diese Methode reibungsfrei. „Wir hatten einmal einen Auszubildenden, der gesagt hat ‚Ich habe gar keine Ziele‘“, schildert Roth. „Hier gilt, dass Ausbilder sich kontinuierlich mit dem Azubi unterhalten, ihn motivieren und Feedback geben – gemeinsam müssen sie ermitteln, wo er Fähigkeiten stabilisieren und ausbauen oder sich verbessern kann.“ In solchen Fällen sei es schon vorgekommen, dass Ausbilder wieder in ihre alte Anleiter-Rolle fallen, so Roth. Deshalb müssten auch diese sich ständig mit ihrer Verantwortung und ihren Aufgaben auseinandersetzen.

Insgesamt aber ziehen der Ausbildungsleiter und seine Kollegen zwei Jahre nach der Umstellung auf das neue System eine sehr positive Bilanz. „Manche Azubis verhielten sich anfangs sehr zurückhaltend und taten sich schwer damit, eigene realistische Ziele zu definieren“, berichtet Roth. Durch die Gespräche mit ihrem Lerncoach schafften sie es jedoch mit der Zeit, ihre Fähigkeiten einzuschätzen, persönliche Vorstellungen von ihrer Ausbildung zu entwickeln und diese richtig umzusetzen. „Inzwischen sind sie sehr selbstständig und wissen, wie sie ihre Ziele erreichen können.“ Das treffe auf alle Azubis zu, unabhängig von Schulabschluss und Bildungsstand, bestätigt Roth.

FAZIT

Wenn Azubis eigene Ziele präzise formulieren und sich früh mit ihrem angestrebten Beruf auseinandersetzen, bleiben sie nicht nur langfristig motiviert, sie können auch ihre eigenen Fähigkeiten besser einschätzen. Es fällt ihnen leichter zu analysieren, welche Schwierigkeiten sie in der Ausbildung haben und wie sie Herausforderungen erfolgreich überwinden. Da sie selbstständig und eigenverantwortlich handeln, ist auch der Einstieg ins Berufsleben für sie einfacher.



ZUR PERSON

Christoph Roth leitet die Abteilung Ausbildung bei der Liebherr-Hausgeräte Ochsenhausen GmbH in Baden-Württemberg. Fast 2.000 Mitarbeiter sind an diesem Standort beschäftigt. Aktuell betreut er 48 Azubis aus dem gewerblichen und kaufmännischen Bereich sowie 21 duale Studenten für sechs Berufsbilder.
> www.liebherr.com