



Der Ausbilder als Coach

Auszubildende motivieren, beurteilen und gezielt fördern

von Michael Kluge und Andreas Buckert
Luchterhand © 2013
201 Seiten

Fokus

Führung & Management
Strategie
Marketing & Verkauf
Finanzen
Personalwesen
IT, Produktion & Logistik
KMU
Wirtschaft & Politik
Branchen
Business weltweit
Karriere & Selbstmanagement
Verwandte Themen

Take-aways

- Die Persönlichkeitsförderung von Auszubildenden gewinnt gegenüber der Vermittlung von Fachwissen an Bedeutung.
- Der Ausbilder wird zunehmend zum Coach und ist damit für die ganzheitliche Entwicklung seiner Schützlinge verantwortlich.
- Die Definition von Zielen stellt den Grundstein des Coachings dar.
- Das Ziel macht 80 Prozent der Motivation aus.
- Gute Coachs wenden die vier Coachingstile Unterweisen, Verkaufen, Partizipieren und Delegieren gezielt an.
- Es gilt, blinde Flecken aufzudecken und sie dem Auszubildenden zu vermitteln.
- Der Coach bietet Hilfe zur Selbsthilfe.
- Effektive Coachs instruieren lerntypen-, gehirn- und positionsgerecht.
- Feedback ist grundsätzlich subjektiv. Durch Kommunikation erreichen Sie jedoch eine „bedingte Objektivität“.
- Mithilfe von neurolinguistischem Programmieren (NLP) können Ziele emotional verankert werden.

Bewertung (bester Wert: 10)

Gesamtbewertung	Umsetzbarkeit	Innovationsgrad	Stil
7	9	4	8

Relevanz

Das lernen Sie

Nach der Lektüre dieser Zusammenfassung wissen Sie: 1) welcher Coachingstil zu Ihnen passt, 2) wie Sie individuell auf Auszubildende eingehen und 3) wie Sie Ihre Schützlinge mithilfe zur Selbsthilfe unterstützen.

Empfehlung

„Menschen, die wie 'ne Pommestube nach allen Seiten offen sind, können nicht ganz dicht sein.“ Das Buch ist gespickt mit solch flotten Sprüchen. Manchem Leser mögen diese die Lektüre versüßen, andere wähen sich nach den ersten paar Seiten an einem Stammtisch. Schnell wird deutlich, dass hier zwei Praktiker am Werk waren, die nicht lange um den heißen Brei herumreden. Ob Drei-Säulen- und Sieben-Schritte-Modell oder Stuhl-Gang-Methode, alles dreht sich um das Coaching von Auszubildenden, wobei das Prinzip „Hilfe zur Selbsthilfe“ zentral ist. Dem lesenden Ausbilder bietet sich die Gelegenheit, sein eigenes Repertoire an Coachingmethoden um einige Übungen zu erweitern. *getAbstract* empfiehlt das Buch allen Ausbildern, die ihren Schützlingen mehr als nur Fachwissen mit auf den Weg geben möchten.

Zusammenfassung

Ausbilder, damals und heute

In den 1970er-Jahren wurde den Auszubildenden mitunter noch empfohlen, das Denken den Pferden zu überlassen; diese seien aufgrund ihres größeren Kopfs sowieso besser dazu geeignet, so hieß es. Heutige Ausbilder geben andere Ratschläge. Grundsätzlich decken sie zwei Gebiete ab: Einerseits vermitteln sie relevantes Fachwissen und andererseits fördern sie die Persönlichkeit ihrer Auszubildenden.

War die Vermittlung von Fachwissen bislang die zentrale Aufgabe eines Ausbilders, verschiebt sich sein Aufgabenbereich zunehmend in Richtung Persönlichkeitsförderung. Durch diese Entwicklung ist überhaupt erst der Begriff Coach in die Berufswelt gelangt. Ein Coach – früher ausschließlich im Sport anzutreffen – ist für die ganzheitliche Entwicklung seiner Schützlinge verantwortlich. Diese Aspekte, allen voran die Förderung von berufs- und fachübergreifenden Kompetenzen, gewinnen zunehmend an Bedeutung, da die Arbeitswelt dynamischer wird: Fachwissen, das Auszubildende heute lernen, kann morgen schon obsolet sein.

Lernziele müssen klar sein

Die grundlegendste Struktur des Coachingprozesses ist die Definition von Zielen: Zusammen mit Ihrem Auszubildenden legen Sie seine Lernziele fest. Diese beinhalten auch Verhaltensmuster, die sich der Auszubildende am Ende seiner Ausbildungseinheit angeeignet haben soll. Anschließend bestimmen Sie die Rahmenbedingungen, unter denen das Verhalten angewendet werden soll. Als Letztes legen Sie einen Beurteilungsmaßstab fest, um die Erreichung der Lernziele zu evaluieren.

Auf den Stil kommt es an

Als coachendem Ausbilder stehen Ihnen vier verschiedene Coachingstile zur Verfügung. Sie wenden von Natur aus mindestens einen davon an. Sobald Sie sich aber zu einem

„Lernen, ohne Fehler zu machen, ist wie Ausbilden ohne Auszubildende. Beides ist nicht möglich.“

„Im Coaching geht es nicht darum, geliebt, sondern akzeptiert zu werden.“

„Die Kunst des Ausbildens besteht darin, sich auf den Lerntyp des jeweiligen Auszubildenden einzustellen.“

„Ziel aller Interventionen ist die Hilfe zur Selbsthilfe, sodass der Auszubildende den Ausbilder als Coach am Ende des gemeinsamen Weges nicht mehr benötigt.“

„Patentrezepte gibt es nicht. Motivation funktioniert nicht nach dem Dr.-Oetker-Prinzip: ‚Man nehme ...‘.“

fähigen Coach gemausert haben, sind Sie nicht mehr auf eine einzige Methode fixiert, sondern können in jeder Situation, angepasst an Motivation und Entwicklungsstand Ihrer Auszubildenden, den passenden Stil verwenden. Die vier Coachingstile sind:

- **Unterweisen:** Sie befehlen Ihrem Auszubildenden, was, wie, wann und wo er etwas zu tun hat. Diese Methode ist für unreife Auszubildende geeignet, die weder stark motiviert noch fachlich kompetent sind.
- **Verkaufen:** Sie überzeugen Ihren Auszubildenden durch Argumente. Diese Methode ist für mäßig reife Auszubildende geeignet, die zwar motiviert, aber fachlich noch nicht kompetent sind.
- **Partizipieren:** Sie fällen Entscheidungen gemeinsam mit Ihrem Auszubildenden. Diese Methode ist für reife Auszubildende geeignet, die ausreichend Fachkenntnisse, aber eine geringe Motivation haben.
- **Delegieren:** Sie überlassen die Aufgabe komplett Ihrem Auszubildenden und führen lediglich stichprobenartige Kontrollen durch. Diese Methode ist für sehr reife Auszubildende geeignet, die sowohl fachlich kompetent als auch motiviert sind.

Individuell angepasste Instruktionen

Nachdem Sie den passenden Coachingstil gefunden haben, passen Sie Ihre Instruktionen anhand von drei Dimensionen an:

- **Lerntypengerecht instruieren:** Ihr Auszubildender fällt in eine von drei Lerntypenkategorien. Der visuelle Lerntyp lernt durch Sehen, der auditive durch Hören, der motorische durch Bewegen. Ein motorisch veranlagter Auszubildender wird beispielsweise von einem Vortrag nicht besonders profitieren. Bereiten Sie deshalb die Informationsvermittlung lerntypengerecht auf.
- **Gehirngerecht instruieren:** Unser Gehirn besteht aus einer rechten und einer linken Hälfte. Während die linke Hälfte für die Logik zuständig ist, verarbeitet die rechte Seite kreative Reize. Um Wissen optimal zu vermitteln, sprechen Sie beide Gehirnhälften gleichzeitig an. Redewendungen, zum Beispiel „Die dümmsten Bauern haben die dicksten Kartoffeln“, veranschaulichen dieses Konzept: Eine theoretische Kernaussage, die von der linken Gehirnhälfte verarbeitet wird, ist in einer Redewendung derart verpackt, dass sie gleichzeitig die rechte Gehirnhälfte anspricht.
- **Positionsgerecht instruieren:** Diese Methode ist von Walt Disney abgekupfert. Disney erkannte, dass bei der Filmproduktion drei Phasen durchlaufen werden: Träumen, Realisieren und Kritisieren. Für die erfolgreiche Produktion eines Films müssen diese drei Phasen voneinander getrennt sein, auch räumlich. Eifern Sie Walt Disney nach und wenden Sie diesen Ansatz auch bei Ihren Auszubildenden an: Führen Sie jeweils nur eine Art von Interaktion an einem bestimmten Platz durch. Beispielsweise werden Lernprozesse immer an Ihrem Schreibtisch initiiert, Rückmeldungen werden immer im Sitzungszimmer gegeben und Pausen werden stets im Kaffeeraum gehalten. Durch diese Ritualisierung konditionieren Sie Ihren Auszubildenden. Sobald er an Ihren Schreibtisch tritt, wird er die Ohren spitzen und Ihren Ausführungen aufmerksam folgen. Bei Betreten des Sitzungszimmers wird er empfänglich für Kritik sein. Und im Kaffeeraum kann er die Arbeit beiseitelegen und sich entspannen.

Motivation wecken

Selbst wenn Sie Ihren Coachingstil und die spezifischen Instruktionen optimal Ihrem Auszubildenden anpassen, kann der Erfolg mitunter ausbleiben: Wenn der Auszubildende

„Unter dem Strich betrachtet ist nach wie vor die stärkste Motivation die Selbstmotivation.“

„Entscheidend ist nicht, ob Sie beurteilen, sondern wie.“

„Beschreiben Sie das beobachtete Verhalten, das Anlass zum Kritisieren gibt. Werden Sie nicht persönlich. Kritisieren Sie ausschließlich die Arbeit und die Leistung des Auszubildenden, nicht seine Person.“

„Haben Hunde Flöhe? Oder haben Flöhe Hunde? Ist die Beurteilung des Auszubildenden gerecht oder ungerecht? In beiden Fällen kommt es darauf an, wer gefragt wird.“

nicht lernen will, können Sie ihm auch nichts beibringen. Deshalb ist die Motivationsförderung zentraler Bestandteil des Coachingprozesses. Der Motivationsprozess besteht aus drei Komponenten: Aus einem Motiv leitet der Auszubildende ein Verhalten ab, um ein Ziel zu erreichen, mit dem das Motiv befriedigt wird. Dabei macht das Ziel 80 Prozent der Motivation aus. Dementsprechend besteht Ihre wichtigste Aufgabe im Motivationsprozess darin, zusammen mit Ihrem Schützling ein Ziel zu definieren. Der folgende Vergleich veranschaulicht, wie wichtig es ist, ein Ziel zu haben: Ein Primarschüler, der in der sechsten Klasse englische Vokabeln büffeln muss, wird selten so motiviert sein wie ein Jugendlicher, der nach Feierabend im Abendkurs Englisch lernt, um einen heiß ersehnten Ausbildungsplatz im Ausland zu ergattern. Der Unterschied zwischen den beiden Schülern liegt darin, dass der Jugendliche sehr genau weiß, warum er sich die Lernanstrengung antut. Finden Sie zusammen mit Ihrem Auszubildenden also immer ein Ziel, auf das Sie hinarbeiten können.

Coaching ist Hilfe zur Selbsthilfe

Die Wichtigkeit der Motivationsförderung im Coachingprozess verdeutlicht, dass Sie die Auszubildenden nicht nach Ihren Vorstellungen ändern können. Stattdessen liefern Sie ihnen Rückmeldungen, damit sie sich selbstständig entwickeln können. Als Coach wenden Sie also das Hilfe-zur-Selbsthilfe-Konzept an. Dieses Vorgehen ist insbesondere dann wichtig, wenn bei Ihren Schützlingen Innen- und Außensicht von Verhalten und Motivation nicht übereinstimmen. Diese Diskrepanz wird durch das Johari-Modell veranschaulicht. Es besteht aus vier Feldern, die sich darin unterscheiden, für wen ein Verhalten und eine Motivation ersichtlich sind:

- **Die Arena:** Dieses Feld enthält jene Aspekte von Motivation und Verhalten, die sowohl für den Auszubildenden als auch für den Ausbilder offensichtlich sind.
- **Die Fassade:** Dieses Feld enthält Gedanken, Gefühle und Wünsche, die der Auszubildende vor Ihnen geheim hält.
- **Der blinde Fleck:** In dieses Feld wird das unbewusste Verhalten Ihres Auszubildenden eingeordnet. Es enthält also Verhaltensweisen, die ihm selbst nicht bewusst sind, die Sie aber wahrnehmen.
- **Das Ungewusste:** Das vierte Feld enthält Motivationen und Verhaltensweisen eines Auszubildenden, die weder ihm noch Ihnen als Ausbilder bekannt sind.

Ziel des Coachings ist es, Motivation und Verhalten des Auszubildenden vom blinden Fleck in die Arena zu tragen. Gezieltes Feedback ist das Mittel, mit dem Sie das erreichen.

Feedbackprozess: elementar und sensibel

Um Motivationen und Verhaltensweisen zu identifizieren, die für den Auszubildenden blinde Flecke sind, bietet sich ein systematisches Vorgehen an, das aus drei Schritten besteht:

- **Beobachten:** Halten Sie die Fähigkeiten und Leistungen des Auszubildenden systematisch fest. Transparenz ist ein wichtiger Aspekt: Geben Sie Ihrem Schützling die Chance, Ihre Beobachtungen regelmäßig einzusehen.
- **Beurteilen:** Bemühen Sie sich um Objektivität. Der Projektionseffekt ist ein Beispiel dafür, wie die Objektivität verletzt werden kann: Sie tendieren dazu, Menschen, die Ihnen ähnlich sind, positiver zu beurteilen. Dem Projektionseffekt können Sie vorbeugen, indem Sie gezielt Gegenargumente zu Ihrer vorherrschenden Meinung suchen.

„Worauf der Auszubildende allein nicht kommt, entwickelt sich im Dialog mit dem Ausbilder als Berater, der keine Karten im Spiel hat.“

„Erklären Sie Ihrem Auszubildenden die Kriterien, nach denen er beurteilt wird. Machen Sie ihm deutlich, was Sie von ihm erwarten, was Ihr Maßstab ist, und belegen Sie das mit Beispielen.“

„Achten Sie darauf, dass Ihre Beobachtungen nicht zu einem Belauern ausarten und auf keinen Fall so aufgefasst werden. Legen Sie offen, was Sie beobachten.“

Wenn Sie beispielsweise einen Auszubildenden coachen, der Ihnen in keiner Weise ähnlich ist, und Sie überwiegend negative Punkte beobachten, konzentrieren Sie sich für eine Woche nur darauf, positive Aspekte hervorzuheben. Vielleicht finden Sie bis dahin unbeobachtete Vorzüge und relativieren dadurch den Projektionseffekt.

- **Mitteilen:** Im persönlichen Gespräch teilen Sie Ihrem Auszubildenden Ihre Beobachtungen und Beurteilungen mit. Bereiten Sie sich gut auf ein solches Gespräch vor und bedenken Sie, dass alles, was Sie sagen, subjektiv ist, genauso wie die Aussagen Ihres Gegenübers. Einzig durch Kommunikation, idealerweise durch einen kontinuierlichen Dialog, lässt sich ein gewisses Maß an „bedingter Objektivität“ erreichen.

Ziele emotional verankern

Haben Sie Ihrem Auszubildenden einen blinden Fleck mitgeteilt, beheben Sie diesen gemeinsam. Damit Ihre Intervention einen Effekt hat, können Sie das neurolinguistische Programmieren (NLP) anwenden. Die Methode basiert auf der Annahme, dass unsere Erfahrungen durch neuronale Verknüpfungen gespeichert werden, die verbal oder körperlich mitgeteilt werden können. Die folgenden Schritte beschreiben, wie Sie solche Verknüpfungen neu anlegen können und damit die Ziele Ihrer Auszubildenden emotional verankern:

- **Rapport:** Rapport halten bedeutet, in einem Gespräch einen guten Kontakt zu pflegen. Wenn Sie beispielsweise in einem Restaurant sitzen, heben Sie das Glas zur selben Zeit wie Ihr Gegenüber. Durch Anpassen von Mimik, Gestik und Sprache verschaffen Sie sich einen offenen Kommunikationskanal zu Ihrem Gegenüber.
- **Leading:** Durch geschickte Fragen übernehmen Sie die Führung des Gesprächs. Lenken Sie das Gespräch in eine positive Richtung, indem Sie Probleme in umsetzbare Ziele umformulieren. Zwingen Sie Ihrem Auszubildenden aber auf keinen Fall eine Gesprächsrichtung auf.
- **Ankern:** Sobald Sie gemeinsam ein umsetzbares Ziel eruiert haben, bitten Sie Ihr Gegenüber, sich ein Erfolgserlebnis vorzustellen. Sobald Sie merken, dass die Vorstellung intensiv genug ist, soll der Auszubildende dieses positive Gefühl an einer Stelle, beispielsweise am Ohrfläppchen, verankern, indem er sich an der jeweiligen Körperstelle berührt. Durch diese Berührung kann das positive Gefühl nun auch in stressigen Situationen, wie einer Prüfung, abgerufen werden.

Am Schluss des Coachingprozesses kann der Auszubildende, ganz im Sinne des Hilfe-zur-Selbsthilfe-Konzepts, das erlernte Verhalten selbstständig anwenden. Sie als Coach können sich einer neuen Aufgabe widmen.

Über die Autoren

Michael Kluge arbeitet seit vielen Jahren als freiberuflicher Personaltrainer und Coach. Nach einer handwerklichen und kaufmännischen Lehre studierte er Arbeits- und Erziehungswissenschaften sowie Sozialpädagogik. Er absolvierte mehrere Fortbildungen, darunter solche zum Thema NLP und systematische Beratung. **Andreas Buckert** arbeitet bei BP Europe in Bochum und leitet die Ausbildung in Bochum, Hamburg und Mönchengladbach. Zudem arbeitet er als systemischer Coach.