



## Inhaltliches Protokoll 2. ERFA

### Hausverstand – die neue Lust am eigenen Denken | Modul II

Der zweite Termin des diesjährigen Erfahrungsaustauschs fand erneut in Begleitung von Bianca Goldmann (Goldmann Transformations) unter dem Themenschwerpunkt „Hausverstand – die neue Lust am eigenen Denken“ statt.

Im ersten Termin standen das gemeinsame Verständnis über dieses spannende und relevante Thema, sowie erste Ansätze, wie Auszubildende ihre Lehrlinge darin unterstützen können, im Vordergrund. Beim zweiten ERFA gingen wir konkreter auf das Schaffen von Rahmenbedingungen zur Förderung und Forderung der Lehrlinge ein. Die Ergebnisse werden im nachfolgenden Inhaltsprotokoll festgehalten.

### Rückblick zu den vier Handlungsfeldern

- 1) **Growth-Mindset:** Empfohlene Ausrichtung auf den Weg / die Entwicklung. Nicht nur das Ergebnis, auch die Reise dorthin, also die **Wirkung** der Handlung, „was passiert, wenn ich XY tue...“ wird berücksichtigt. Aus „Er kann es nicht“ wird „Er kann es *im Moment noch nicht*“.
- 2) **Vertrauen:** Lehrlinge trauen sich mehr zu / Fehler zu machen, wenn eine positive Beziehung und Vertrauen herrschen. Wenn man jemandem etwas **zutraut**, wird der Gegenüber auch wirklich besser. Die Frage, was Lehrlinge und Auszubildende voneinander brauchen, um Vertrauen aufbauen zu können, ist zentral.
- 3) **Emotionale Intelligenz:** 80% der Entscheidungen werden auf emotionaler, nicht rationaler Ebene getroffen. Wichtig für Emotionale Intelligenz: **Wahrnehmen – Verstehen – Beeinflussen**.
- 4) **Experimente:** Wo gibt es Raum für Fehler und die Möglichkeit, Lehrlinge etwas ausprobieren zu lassen? Nur so kann sich Hausverstand ausbilden lassen.



## Inhaltliches Input

Gemäß den Wünschen der Teilnehmenden wurde als Vertiefungsschwerpunkt das Thema „Kommunikation“ gewählt. Oft ist genau dies eine Engstelle und ein kritischer Punkt in der Vermittlung und Anwendung von Hausverstand.

- Unsicherheit, wie man richtig kommuniziert
- Frage, warum Lehrlinge Anweisungen / Anregungen nicht verstehen
- Frustration, weil Informationen verloren gehen und die Frage, WANN / WO das passiert



### 1) Das Sender-Empfänger Prinzip

#### Ausgangslage:

Man spricht miteinander – aber trotzdem kommt etwas anderes heraus, als erwünscht. Zum Beispiel erklärt der Ausbilder etwas, denkt „OK, das hat er / sie jetzt verstanden“ und erwartet Ergebnis X. Der Lehrling hat es aber ganz anders verstanden und liefert Ergebnis Y. Wenn man Kommunikation aus der „Vogelperspektive“ anschaut, kann man viel mitnehmen. Im Alltag ist dies aber oft nur schwer machbar, aber man muss versuchen zu verstehen, wie der Gegenüber denkt.

Modell: Kommunikation findet auf zwei Ebenen statt:

- **Sachebene** (20%)
- **Beziehungsebene** (80%): Wenn etwas schief geht, dann oft hier. Manchmal versteht man einander, manchmal nicht – die Chemie zwischen den Kommunizierenden muss stimmen. Wichtig ist, offen zu sein und bei Problemen ggf. Externe hinzuzuziehen.

Was Kommunikation spannend macht: „*Man kann nicht nicht kommunizieren*“ (Paul Watzlawick): **20% sind Inhalt, 80% sind Mimik und Körpersprache**

- Je nachdem, wie gut die Kommunikationsebene ist, drückt diese etwas aus, was beim anderen ankommt – oder eben nicht
- Auch wenn man etwas nicht ausspricht: der Lehrling bemerkt trotzdem, dass etwas nicht stimmt und macht sich einen Kopf. Darum besser rasch ansprechen, bevor es „groß“ wird.

Zudem sind Kommunikation und unser Verständnis davon von unseren eigenen Erlebnissen und unserer Wahrnehmung geprägt. Wir sehen alles durch eine **individuelle, kulturelle und gesellschaftliche Brille**. Das muss man sich unbedingt bewusst machen – ich sehe die Welt anders als andere! Ein gutes Beispiel dafür ist **Feedback**: Das, was ich darunter verstehe, wird mitunter in der Firma anders verstanden: „Gegenseitiges Feedback auf Augenhöhe“ vs. „Feedback durch die Führung in Form einer Bewertung“.

## 2) Die vier Seiten einer Nachricht

Jeder Mensch vereint bestimmte Eigenschaften und Vorlieben. Diese kommen auch zum Tragen, wenn man kommuniziert – sowohl beim Sprechen, als auch beim Zuhören.

Beispiel: zwei Personen sitzen im Auto und bewegen sich auf eine Ampel zu. Der Beifahrer sagt: „Die Ampel ist rot.“ Diese Aussage kann – in diesem Beispiel vom Fahrer – auf unterschiedlichen Ebenen / Seiten aufgenommen und bewertet werden.

- **Sachebene:** Die Aussage ist ein Hinweis eine Info über den Zustand: „die Ampel ist rot.“
- **Appell:** Die Aussage soll eine Handlung auslösen; hier: auf die Bremse gehen.
- **Beziehung:** Die Aussage wird auf die Beziehungsebene gestellt: „Ich werde zurechtgewiesen.“
- **Selbstkundgabe:** Über die Nachricht sage ich auch etwas über den Sender selbst aus, z.B. „ich habe Angst vor dieser Situation.“



Es ist wichtig, dass man mit dem **Bewusstsein** in die Kommunikation geht, dass wir alle unterschiedlich sind. Der eine informiert z.B. eher auf Sachebene, der andere informiert über den eigenen Zustand, der nächste richtet oft einen Appell an den Gegenüber...

Wenn man das weiß, kommt es weniger zu Missverständnissen, man kann einfach mal nachfragen, die eigenen Muster durchbrechen... So bleibt die Situation entspannt.

Beispiel aus dem Kontext: „Rückfragen“:

Wir haben erfahren, dass es z.B. sinnvoll ist, als Ausbilder nicht immer gleich die Antwort zu geben, sondern zu fragen: „wie würdest denn DU es machen?“ Das verunsichert den Lehrling jedoch zunächst. Er versteht nicht, warum er eine neue Frage statt – wie üblich – eine Antwort bekommt. Zunächst muss also der Ausbilder erklären, warum er das macht / wie er das meint, damit der Lehrling es nicht in den falschen Hals kriegt und weiß, dass er selbst nachdenken soll. **Man muss miteinander reden!**



### 3) Frage-Arten

Im ersten Erfahrungsaustausch haben wir festgestellt, dass es sinnvoll sein kann, als Ausbilder nicht immer gleich die richtige Antwort zu geben, sondern den Lehrling auf dem Weg dahin zu begleiten. Ein gutes Instrument, das hier eingesetzt werden kann, sind Fragen unterschiedlicher Art.

- **Wie-Fragen = offene Fragen:** diese sind für Jugendliche oft schwierig, aber wichtig, um sie zum Nachdenken / Reflektieren anzuregen – Wer? Wie? Was? Wieso? Wann? Warum?
- **Hypothetische Fragen:** Diese Fragen sind hilfreich, um neue Ideen / Perspektiven zu entwickeln, z.B. „Stell dir vor... Was dann?“ oder „Angenommen... Was wäre dein Ansatz?“
- **Alternativ-Fragen:** Diese Fragen sind geschlossen, hinweisend und geben den Lehrlingen Möglichkeiten / Vorgaben vor, z.B. „Denkst du, Variante A oder Variante B ist besser geeignet?“
- **Geschlossene Fragen / Ja-Nein-Fragen:** Diese Fragen sollen direkt zu Handlungen / Entscheidungen führen, z.B. „Verstehts du das?“, „Kannst du das so umsetzen?“
- **Skalierungsfragen:** Hier kann man gut den Fortschritt anzeigen und den Lehrling sich selbst einschätzen lassen, z.B. „Was haben wir schon erreicht?“, „Woran können wir noch arbeiten?“ Sie eignen sich gut, wenn jemand leicht entmutigt ist und Bestärkung benötigt. Man ermöglicht Erfolgserlebnisse und bestärkt, indem man erreichte Zwischenziele aufzeigt. Mit diesen Fragen arbeitet man sich auch zu den „WIE-Fragen“ hin, z.B. „WAS brauchst du, damit du jetzt weiterkommst?“
- **Suggestivfragen:** hier nimmt die Fragestellung die Antwort eigentlich schon vorweg, z.B. „Du denkst doch auch, dass das eine dumme Idee ist, oder?“ Diese Fragen sollten eher vermieden und nicht genutzt werden, um Lehrlingen eine Falle zu stellen. Diese fühlen sich sonst womöglich bloßgestellt und manipuliert.

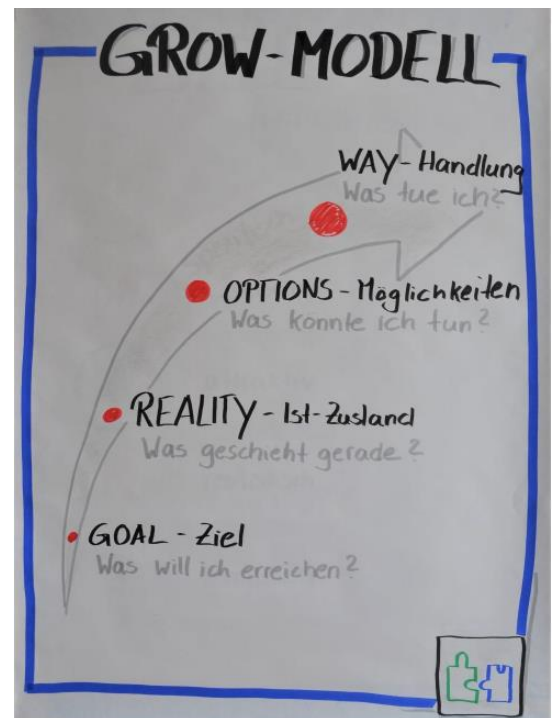


**Wichtig:** es gibt nicht *die eine* Fragenart, es muss zur Situation, aber auch zum Wesen von Ausbilder und Lehrling passen. Das Ziel ist jedoch, zu den „Wie-Fragen“ zu kommen, da die Lehrlinge hier am besten ins Denken und Tun kommen.

#### 4) Das Grow-Modell: Ziel – Situation – Optionen – TUN

Dieses Modell ist auf das Wachstum und die Ausbildung von Hausverstand ausgerichtet und bildet unterschiedliche Phasen auf dem Weg dorthin ab.

- 1) **Zieldefinition:** Was will ich erreichen? Darin, dass zuerst das *Ziel* und nicht das *Jetzt* definiert wird, unterscheidet sich das Modell von anderen. Es bietet somit aber ein hohes Maß an Offenheit.
- 2) **Abbildung der Realität:** Was passiert gerade? Hier ist Platz für die Problemdefinition. Beispiel: Ein Lehrling bekommt etwas erklärt und scheint es zu verstehen. Während der Ausbilder daneben steht und die ersten fünf Mal danach klappt es. Beim sechsten Mal jedoch nicht mehr.
- 3) **Sammlung von Möglichkeiten:** welche Ansätze haben wir? Hier ist es wichtig, erst mal *alles* aufzunehmen und nicht gleich wieder zu verwerfen. So kann man alle Möglichkeiten abwägen und ins Denken kommen, ohne sofort Druck auf eine Lösung zu haben.
- 4) **Entscheidungen:** Was sind die ersten Schritte? Hier nimmt man aus den gesammelten Möglichkeiten jene heraus, die für die aktuelle Situation und zu den vorhandenen Ressourcen passen und erfolgsversprechend sind. Weitere Ansätze können ergänzend nach und nach eingebracht werden.



#### 5) Die Definition von Zielen: das SMART-Modell

Wenn Auszubildende mit Jugendlichen gemeinsam Ziele festlegen, muss man sich auf die Person, die diese Ziele erreichen soll, einlassen. Damit das Erreichen dieser Ziele auch vom Lehrling wünschenswert scheint, sollten die Ziele folgende Kriterien erfüllen:

- S** = **spezifisch:** Was *genau* soll erreicht werden, damit das Ziel als erfüllt gilt? (Soll-Zustand).
- M** = **messbar:** „Ich möchte meine Bearbeitungszeit / meine Note um X verbessern“.
- A** = **attraktiv:** Das Ziel muss für die Person attraktiv / sinnstiftend / sinnvoll sein.
- R** = **realistisch:** Das Ziel muss erreichbar sein, sollte also nicht *zu hoch* gesteckt werden (Frustr).
- T** = **terminiert:** Das Ziel braucht einen Zeitbezug, also ein konkretes Enddatum.

Wichtig ist vor allem die **Attraktivität**. Der Lehrling muss das Ziel als gut / sinnstiftend ansehen. Für manche Menschen genügt die Erfüllung dieses Kriteriums schon, andere benötigen mehrere Faktoren.

## 6) Feedback

Eine gut gelebte, positive Feedback-Kultur ist einer der wichtigsten Faktoren für die Bindung von Mitarbeitern im Unternehmen. Damit das gut funktioniert, sollten unterschiedliche Kriterien berücksichtigt werden, denn: nicht jedes Feedback ist gutes / sinnvolles Feedback:

- **Schwächen, aber auch Stärken** müssen angesprochen werden
  - Über Schwächen zu sprechen bietet eine Lernmöglichkeit und ist notwendig
  - Wenn man nur Negatives sagt, wird es nicht fruchten. Also muss man sich im Vorfeld Gedanken machen, welche Stärken den Lehrling auszeichnen
- Feedback sollte **konkret** auf ein Vorhaben und die Tätigkeit bezogen sein, nicht auf die Person; z.B.: „Du machst XY noch nicht so gut“ statt „DU bist nicht gut darin“.
- Die Nutzung von „**Ich-Botschaften**“ ist sinnvoll, z.B. „ich würde...“, „ich finde, dass...“
- Feedback soll **wohlwollend** sein; es ist keine Gelegenheit, um den eigenen Grant loszuwerden. Darum wartet man auch, bis man aus einer angespannten Situation draußen ist, beruhigt sich und gibt dann Feedback.
- Trotzdem sollte Feedback **möglichst zeitnah** nach einem kritischen Ereignis gegeben werden.
- Feedback muss **vertraulich** behandelt werden.
- Wie im normalen Berufsleben sollte auch in der Ausbildung **gegenseitiges Feedback** möglich sein. Der Lehrling muss sich frei fühlen und einen Rahmen bekommen, um ebenfalls Probleme anzusprechen, ohne Angst vor Konsequenzen haben zu müssen.
- **Feedback ist ein Geschenk!** Der Lehrling merkt, dass er ernst genommen und geschätzt wird.

### Sonstige Tipps aus Diskussion:

---

- Lehrlinge mit Fragen nicht bloßstellen / beleidigen, aber trotzdem für Klarheit sorgen.
- Sich selbst die **Zeit zum Erklären** nehmen, dem Lehrling die **Zeit zum Ausprobieren** lassen. Die meisten machen einen schweren Fehler nur einmal.
- Erfahrungen zulassen, auch wenn sie manchmal schmerzhaft sind.
- Um Lehrlinge zur Bildung / Anwendung von Hausverstand hin zu bringen, sagen „stell dir vor, ich bin nicht da und es muss morgen fertig sein. Was würdest du tun?“
- Nicht von den schwächsten Fällen auf die Gesamtheit schließen, aber auch akzeptieren, dass manche Lehrlinge es einfach nicht schaffen. „Wir kriegen nicht alle da hin. Aber die Meisten.“
- Oft musst du es dem Lehrling auf **eine andere Art erklären**, als du es selbst verstehst / normalerweise erklärst → neue Wege gehen
- Die **Chemie** muss auch stimmen: vielleicht sollte man einfach mal einen anderen Ausbilder / eine Fachkraft erklären lassen. Das kennen wir ja auch aus der Schule.



Beispiel: Ein Lehrling soll eine eigentlich einfach erscheinende Aufgabe immer wieder machen. Man erklärt es ihm, er macht es fünf Mal richtig und beim sechsten Mal falsch. Das wiederholt sich auch, wenn ein anderer Ausbilder es ihm erklärt – woran liegt es und was kann man machen?

- Mangelt es am Verständnis? Er kann es zunächst kopieren, vergisst es dann und macht Fehler.
- Liegt es an der Konzentration? Kann man hier Unterstützung bieten?
- Miteinander ins Gespräch gehen: ist das wirklich dein Lehrberuf?
- Den Lehrling auffordern, dass er es Mal dem Ausbilder erklärt / es einem anderen Lehrling zeigt.
- Ein anderer Lehrling kann ihm mal über die Schulter schauen – weniger Bloßstellung als vor dem Ausbilder. Es braucht Druck, aber nicht zu viel.

Beispiel: Ein Lehrling trödelte bei seinen Aufgaben herum → Bequemlichkeit und der Gedanke: „Wenn ich es nicht mache, am Ende macht es jemand anderes / hilft mir jemand“.

- Bewusstsein stärken: Das, was du machst, hat tatsächlich Konsequenzen!
- Das ist keine Übung, die nachher „in die Tonne kommt“, wie in der Schule. DU bist verantwortlich, dass die Schalttafeln fertig sind, wenn der Beton kommt.
- Konsequenzen zeigen: „Nein, es kommt jetzt kein Zweiter. Das ist dein Job. Wenn du diesen Job nicht so machen willst, dass es wirklich passt, ist das nicht das Richtige für dich.“

## Ergebnisse der Gruppenarbeiten unter Anwendung des „Grow-Modells“

---

### **Beispiel 1: Positive Arbeitshaltung und guter Kundenumgang**

Ziel: Guter Umgang mit Kunden und draus resultierende Kundenzufriedenheit.

Realität: Beschwerde von Kunden wegen schlechtem Verhalten.

Sammlung von Möglichkeiten:

- Feedback vom Kunden ehrlich weiterleiten und darüber sprechen.
- Aufzeigen, was mit richtigem Verhalten bewirkt werden kann, z.B. Kundenloyalität
- Workshops der „Lehre im Walgau“ mit entsprechendem Themenschwerpunkt
- Die Perspektive wechseln: „stell dir vor, du bist der Kunde. Wie fühlt sich das an?“
- Die Situation in einem Rollenspiel nachstellen.
- Konsequenzen erklären: Wenn ein Kunde unzufrieden ist, wird das Unternehmen womöglich nicht wieder beauftragt. Das schadet letzten Endes allen.
- Als Führungsperson den richtigen Umgang vorleben – nicht nur vor dem Kunden, sondern im allgemeinen Umgang und Arbeitsalltag.
- *Aus der Diskussion:* Verständnis für den Lehrling zeigen und ihm das auch sagen; der Umgang mit Kunden ist oft nicht einfach und Respekt soll auch gegenseitig sein.



Entscheidung für die ersten Schritte: Da muss man auch die Eigenschaften des individuellen Lehrlings berücksichtigen. Nach den entsprechenden Gesprächen wird dem Lehrling ein Workshop bei der LiW empfohlen. Dieser ist unmittelbar verfügbar und verspricht eine gute Wirkung.

## Beispiel 2: Wohlbefinden vom Lehrling vom ersten Arbeitstag weg

Ziel: Den ersten Tag in der Ausbildung positiv gestalten. Durch eine gute Erfahrung soll der Lehrling sich nachhaltig im Unternehmen wohl fühlen.

Realität: Der neue Arbeitsplatz ist Neuland für den Lehrling, er ist verunsichert und nervös.

Sammlung von Möglichkeiten: (je nach Unternehmensgröße adaptieren)

- Klar machen: ihr habt die Erlaubnis, wirklich alles zu fragen.
- Offener, freundlicher Ausdruck und Zugehen auf die Lehrlinge.
- Grundausrüstung von Werkzeug, Arbeitskleidung etc. ist bereit.
- Gemeinsames Firmenessen / Mittagessen mit der Abteilung.
- Persönliche, individuelle Begrüßung und den Lehrling auch bei zukünftigen Ansprechpartnern vorstellen; nicht „geh mal...“, sondern mitkommen und bekannt machen.
- Kennenlerntag mit dem ganzen Team.
- Schon wissen, was der Lehrling die erste Woche macht, nicht „jetzt luagan mr mol...“
- Vorab: eine Liste schicken, wie der erste Tag abläuft: Welche Ausrüstung brauchst du? Gibt es ein gemeinsames Mittagessen? Brauchst du eine Jause?
- Am Tag, wo der Lehrvertrag unterschrieben wird, informieren, z.B.: „Dort, dann und bei dieser Person kriegst du deine Arbeitskleidung“ → dann gehört er am ersten Tag schon richtig dazu.
- *Aus früheren Diskussionen:* Persönliche Nachricht vor Arbeitsbeginn; „wir freuen uns auf dich...“



Entscheidung für die ersten Schritte: gutes Schema / klaren Ablauf für den ersten Tag vorbereiten, inkl. Willkommen im Team und Einführung in die Aufgaben der nächsten Tage.



## Beispiel 3: Die Lehrlinge planen den Messe-Auftritt

Ziel: Die Lehrlinge sind für den Messestand auf der Lehrlingsmesse verantwortlich. Von der Werbung, über die Stand-Gestaltung und das Werkstück bis hin zur Betreuung sollen sie Entscheidungen treffen. So wird die Identifikation mit dem Messestand und der Firma gestärkt.

Realität: Einige Lehrlinge werden zwar bereits eingebunden, Idee und Hauptverantwortung liegen aber weitestgehend beim Lehrlingsausbilder.

Sammlung von Möglichkeiten:

- Feedback von den einzelnen Lehrlingen abholen, wie ihr perfekter Messestand aussieht.
- Erstellung einer Arbeitsgruppe, wo Aufgaben definiert und zugeteilt werden, damit die Verantwortlichen daran arbeiten können. Laufende Kommunikation untereinander.
- Wahl eines Projektleiters, der die Rollen verteilt und Lehrlinge einteilt.
- Unterstützung durch Ausbilder bei grundlegenden Entscheidungen und Rahmenbedingungen, z.B. Arbeitssicherheit, Budget, Werbemittel, Standgröße.
- Gemeinsamer „Kick-Off“ als Vorstellung der Idee und Projektstart.
- Kommunikation während des gesamten Prozesses: hohe Außenwirksamkeit, gutes Image.
- Laufende Dokumentation durch die Lehrlinge zur Information über den Stand der Dinge.

Entscheidung für die ersten Schritte: Gemeinsame Kick-Off Veranstaltung, um den Lehrlingen die Idee und das Projekt mal vorzustellen.