



Wichtig: Keine schriftlichen Anmerkungen in die Bewerbungsunterlagen, da diese an die Bewerberinnen zurückgegeben werden! Haftnotizen bieten sich hier an, da sie deutlich zu sehen und leicht entfernbar sind.

■ Bedeutung von Vorstellungsgesprächen

Das Vorstellungsgespräch dient Ausbilderinnen dazu, die beruflichen Vorstellungen und Neigungen der Bewerberinnen um einen Ausbildungsplatz kennenzulernen. Es rundet das Bild ab, das sich durch die Auswertung der Bewerbungsunterlagen und evtl. durchgeführte Berufseignungstests ergeben hat.



Personalfragebögen bedürfen der Zustimmung des Betriebsrats (§94 BetrVG). Sie ermöglichen keinen persönlichen Eindruck von den Bewerbern.

Oft bestätigt das Vorstellungsgespräch lediglich eine bereits zuvor getroffene Entscheidung, aber manchmal bringt das persönliche Gespräch auch ganz überraschende Ergebnisse. Daher laden einige Betriebe bewusst mehr Bewerberinnen zu Vorstellungsgesprächen ein, als Plätze zu vergeben sind, um die Personalwahl nach dem persönlichen Eindruck zu fällen.

Manchmal haben Jugendliche vollkommen falsche Vorstellungen von dem, was sie in dem gewählten Beruf erwartet. Hier sollten Ausbilderinnen neben den beruflichen Möglichkeiten auch ehrlich die Grenzen aufzeigen und so die Jugendlichen vor einer falschen Berufswahl bewahren.

Verläuft das Vorstellungsgespräch positiv, kann dies zum Abschluss eines Ausbildungsvertrages mit der Jugendlichen im gewünschten – oder in einem anderen von der Ausbilderin angebotenen – Ausbildungsberuf führen.

■ Durchführung des Gesprächs

Zur Durchführung eines Gesprächs sind immer folgende Grundsätze zu beachten:

- **respektvolle Behandlung der Bewerber**
- Einstieg ins Gespräch mit unverfänglichem „Small Talk“, um Unsicherheiten abzubauen
- klare, deutliche Sprechweise
- geduldige Gesprächsführung
- Gesprächspartner ernst nehmen
- Gesprächspartner aussprechen lassen und aktiv zuhören, ggf. das Gehörte wiederholen
- auf Fragen eingehen
- Bereitschaft zeigen, den Gesprächspartner zu verstehen
- schriftliches Festhalten der wesentlichen Gesprächsergebnisse
- Beachtung der „allgemeinen Regeln zur Gesprächsführung“ (siehe 3.8.3 „Beurteilungsgespräche – allgemeine Regeln“)
- geschickte Fragestellung als offene Fragen, um möglichst viel zu erfahren

Ablauf eines Vorstellungsgesprächs (beispielhaft)

Die Ausbilderin

- ... begrüßt die Bewerberin und stellt sich und weitere Gesprächspartner vor.
- ... baut durch unverfänglichen „Small Talk“ Unsicherheiten ab.
- ... erfragt die Erwartungen der Bewerberin und fordert zur Selbstdarstellung auf.
- ... informiert über den Betrieb und die Anforderungen der betrieblichen Ausbildung.
- ... klärt Fragen in Bezug auf die eingereichten Bewerbungsunterlagen und die Auswahlkriterien des Betriebes.
- ... fordert die Bewerberin zu Fragen auf.
- ... erläutert kurz die weitere Vorgehensweise/Verfahrensweise.
- ... beendet das Gespräch und verabschiedet die Bewerberin freundlich.

Frageformen und deren Auswirkungen

Frageart

Offene Fragen

- so formuliert, dass Antwort frei gestaltet werden kann
- beginnen meist mit einem Fragewort (häufig W-Fragen)

Geschlossene Fragen

- Frage grenzt die Antwortmöglichkeiten ein
- es wird nach konkreten, spezifischen Fakten gefragt
- es sind nur kurze Antworten erforderlich

Direkte Fragen

- es wird direkt abgefragt, was der Gesprächsleiter wissen will

Indirekte Fragen

- der Gesprächspartner kann anhand der Frage nicht erkennen, was erfragt werden soll

Auswirkung auf die Sachebene

Offene Fragen

- bringen viele Informationen

Geschlossene Fragen

- bringen relativ wenig Informationen
- Antwortmöglichkeit ist eingeschränkt

Direkte Fragen

- liefern viele Informationen

Indirekte Fragen

- es entstehen leicht Missverständnisse
- Antworten sind schwer zu interpretieren

Auswirkung auf die Beziehungsebene

Offene Fragen

- signalisieren dem Gesprächspartner Interesse
- fördern ein positives Gesprächsklima

Geschlossene Fragen

- Bevormundung des Gesprächspartners (evtl. Entstehung einer negativen Gesprächsatmosphäre)

Direkte Fragen

- zu viele direkte Fragen wirken aufdringlich

Indirekte Fragen

- Gesprächspartner fühlt sich irreführt und zeigt Trotz- und Abwehrreaktion
- es entsteht ein negatives Gesprächsklima

(Nach: Informations- und Arbeitspapiere für Berufs- und Arbeitspädagogik: „Hilfen für die Bewertung des praktischen Teils der Ausbilder-Eignungsprüfung“ von Dr. phil. Siegfried Gonnert, Dipl. Psych.)

Fragenstruktur

- Schlüssiger Gedankenaufbau
- Kurze Sätze bilden
- Präzise Fragen stellen
- Fragenfolge strukturiert sortieren
- Kein hoher Abstraktionsgrad
- Keine unnötigen Fremdwörter einbauen
- Verständliche Beispiele verwenden
- Frage so formulieren, dass der Umfang der erwarteten Antwort klar ist
- Wichtige Stellen in der Frage stimmlich betonen oder mit Gesten unterstreichen

Rechtliche Hinweise zum Vorstellungsgespräch

Fragen zur Privatsphäre der Bewerber sind unzulässig.

Beispiele:

- Fragen nach einer bestehenden oder geplanten Schwangerschaft
- Fragen nach politischen Überzeugungen oder religiösen Einstellungen
- Fragen nach den finanziellen Verhältnissen sind nur bei entsprechenden Arbeitsaufgaben (z. B. Buchhaltung) statthaft, nicht bei Azubis

Da Vorstellungsgespräche zum Einstellungsverfahren zählen, hat auch hier der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht. Oft kann er an Vorstellungsgesprächen teilnehmen oder ihm werden die Bewerber beim Rundgang durch die Firma vorgestellt.



Ein Betrieb, der zum Vorstellungsgespräch einlädt, hat auch die Kosten dafür zu tragen. Dazu gehören Fahrtkosten, Verpflegungskosten und – falls notwendig – Übernachtungskosten. Die Bewerbungsunterlagen von nicht ausgewählten Bewerbern müssen an diese zurückgeschickt werden.

Gesprächsnachbereitung

Nach jedem Gespräch wird ein Kurzprotokoll über die Bewertung des Gesprächs mit Beobachtungen und Eindrücken angefertigt. Da nach zehn Gesprächen sicherlich nicht mehr alle Kandidaten, Gesprächsinhalte und Eindrücke korrekt zugeordnet werden können, sind diese Unterlagen zwingend erforderlich, um eine gute Wahl treffen zu können.

Notwendig sind diese Unterlagen auch dann, wenn Sie sich vor dem Betriebsrat rechtfertigen müssen, warum Sie sich ausgerechnet für diese Person entschieden haben und nicht für eine andere.

Auch wenn die Bewerbungsgespräche nicht alle an einem Tag stattfinden, ist die Erinnerung an die ersten Gespräche noch schwieriger und die Dokumentation mehr als hilfreich.



AUFGABEN

Führen Sie ein Vorstellungsgespräch als Rollenspiel durch.

Situation:

Ausbilder und Personalfachkraft: Sie suchen eine Azubi für Ihren Betrieb im Bereich der Hauswirtschaft: Eine Person mit viel Einsatzbereitschaft ist erwünscht, die sich längerfristig an den Betrieb bindet und die durchaus auch Aufstiegschancen im Betrieb hat.

Azubi: Du suchst eine Ausbildungsstelle. Eigentlich wolltest du Erzieherin werden, hast aber keinen Platz bekommen und kannst dir die Hauswirtschaft auch ganz gut vorstellen, denn der Umgang mit Menschen ist dir besonders wichtig. Du hast ganz gute Noten und möchtest wissen, welche Zukunftsaussichten dich erwarten.

Dich interessiert auch die Frage nach dem Gehalt und ob es Möglichkeiten gibt, die Ausbildungszeit zu verkürzen.

3–4 weitere Bewerberinnen sollen nacheinander ein Vorstellungsgespräch führen, dabei dürfen sehr schwache, zurückhaltende Typen gespielt werden, aber auch sehr forsche und dreiste.

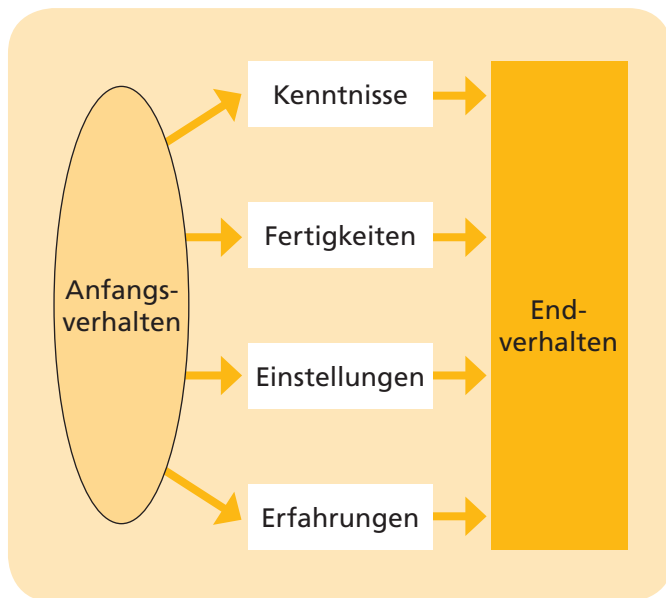
- Bereiten Sie das Gespräch vor und überlegen Sie sich Ihre wichtigsten Fragen.
- Führen Sie das Gespräch nach dem Ablaufschema für Vorstellungsgespräche.
- Anschließend soll über die Auswahl diskutiert und die geeignete Bewerberin ausgewählt werden.

Handlungsfeld 3

Ausbildung durchführen

3.1 Schaffung lernfördernder Bedingungen

3.1.1 Individuelle Lernvoraussetzungen



Lernen = aktive, dauerhafte Verhaltensänderung

- Fast alles ist zu jeder Zeit (auch in hohem Alter) lernbar.
- Die intellektuelle Beweglichkeit eines Erwachsenen hängt weniger vom Alter ab als von sozialen Strukturen, wie Schulbildung, spezielle Berufstätigkeit und geistiges Training.
- Ältere Menschen lernen nicht schlechter – sondern anders.



Nicht auf einen Lernprozess zurückzuführen sind alle Veränderungen, die organisch bedingt sind, wie:

- **Wachstum und Reifung,**
- **vorübergehende oder andauernde Zustände durch Müdigkeit, Drogen, Alkohol oder Krankheit.**

■ Einflussfaktoren aufs Lernen

Neben den Grundvoraussetzungen fürs Lernen wie Intelligenz, Lern- und Leistungsbereitschaft, Selbstbewusstsein, Interesse und Konzentration gibt es zahlreiche andere Einflüsse, die das Lernen in erheblichem Maße bestimmen. Diese Einflussfaktoren kann man verschiedenen Bereichen zuordnen:

- gesellschaftlich-kulturelle
 - Wohngegend (Dorf, Stadt)
 - Milieu des Elternhauses
 - Zahl der Geschwister
 - Zeitverhältnisse (Arbeitslosigkeit)
 - Beziehungen in der Gruppe

- persönliche
 - Motivationsgrad
 - Begabung
 - Vorkenntnisse
 - Entwicklungsstand
 - Ausdrucksfähigkeit
 - Sozialisationsgrad

■ Die Gedächtnisstufen/die drei Speicher

Ständig strömen Tausende von Informationen/Reizen auf unser Gehirn ein. Die meisten davon kommen unaufgefordert durch die Umwelt. Unser Gehirn hat sich darauf eingestellt, es sortiert diese Informationen und ordnet sie bestimmten Bereichen zu. Keine der Informationen, die uns erreichen, geht verloren, nur sind sie für uns nicht komplett (wieder) abrufbar. Was ins Unterbewusstsein gelangt und welche Folgen das für uns hat, ist wissenschaftlich noch nicht gesichert.

Welche der Informationen gespeichert und welche verworfen werden, hängt von den oben genannten individuellen Erfahrungen, Prägungen, Neigungen und Interessen ab. So werden nie zwei Personen, die die gleichen Informationen erhalten, auch das Gleiche speichern.

- Zunächst gelangen alle Informationen ins **Ultra-kurzzeitgedächtnis**. Hier wird die Information geprüft und bewertet, ob sie sofort „vergessen“ oder ins Kurzzeitgedächtnis weitergeleitet (gespeichert) werden soll.
- Im **Kurzzeitgedächtnis** werden Informationen für kurze Zeit **gespeichert** und wieder **bewertet**. Infos, die
 - an Bekanntes anknüpfen können,
 - wiederholt wurden,
 - wir als interessant einstufen oder
 - Dinge, die wir einsehen/verstehen, werden weitergeleitet (**gespeichert**), der Rest zum „Vergessen“ ausgemustert.
- Das **Langzeitgedächtnis** enthält dann nur die Informationen, die durch entsprechende Festigung länger bzw. für immer verfügbar sein sollen.
- Die Festigung erfolgt durch:
 - Wiederholungen
 - eigene Tätigkeit/das Ansprechen mehrerer Sinne
 - bildhafte anschauliche Darstellungen
 - Anknüpfungen an Bekanntes
 - persönliches Interesse

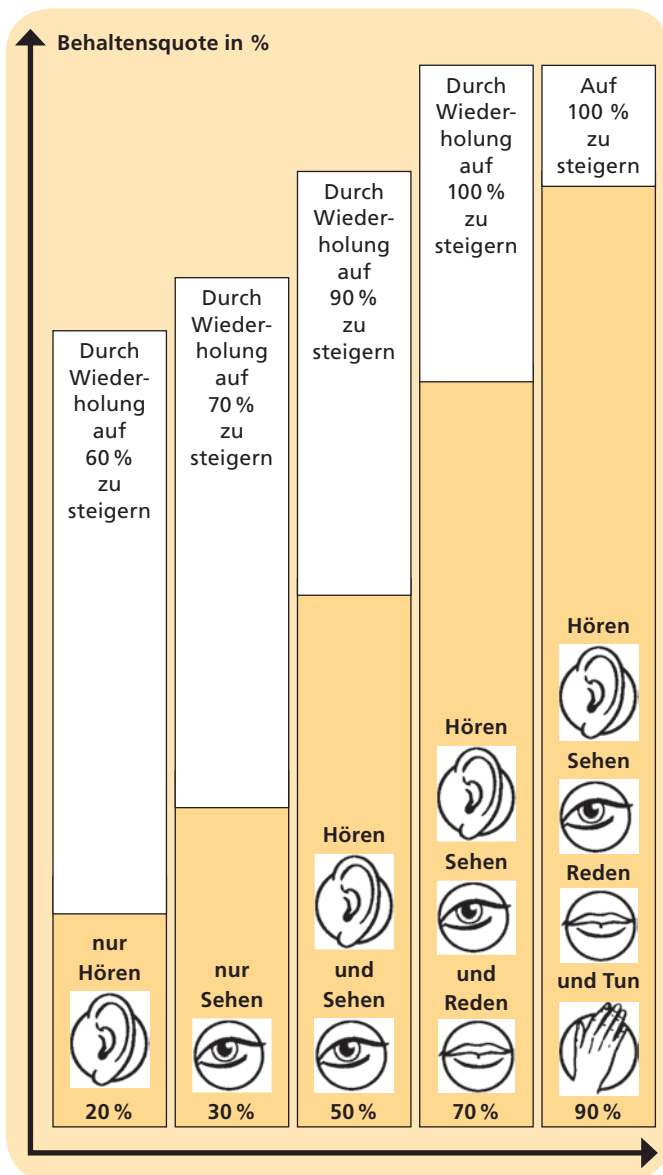
■ Behalten und Vergessen

Aufnahme von Informationen in unser Gehirn
Informationen gelangen durch verschiedene Kanäle
in unser Gehirn.

Unser Gehirn registriert:

- 83 % durchs Auge
- 11 % durchs Ohr
- 3,5 % durch Fühlen (Sensorik)
- 1,5 % durch Geruch
- 1 % durch Geschmack

Aber nur ein Bruchteil von den Informationen, die ins
Gehirn gelangen, wird gespeichert.



■ Aufgaben der beiden Gehirnhälften

Die beiden Gehirnhälften arbeiten unabhängig voneinander und haben auch unterschiedliche Kompetenzzentren. Wichtig für eine gute Motorik und ein gutes Denkvermögen ist, dass zwischen diesen beiden Gehirnhälften möglichst viele Verbindungen entstehen (Synapsen). Diese entstehen zum größten Teil bereits im Kleinkindalter. Im „Normalfall“ haben die Gehirnhälften folgende Funktionsbereiche:

Linke Gehirnhälfte


- Gedächtnis für Sprachen und Wörter
- Zahlen/Formeln
- Ergebnisse von Analysen
- logisches Denken
- kann Schlüsse ziehen
- bewertet Sachverhalte
- misst die Zeit
- kombiniert Fakten
- Planung
- Sprache/Wörter
- Mathematik/Lesen
- speichert Schul-/Fachwissen
- handwerkliche Fertigkeiten und
- mechanische Abläufe



Rechte Gehirnhälfte

- Gedächtnis für Personen, Sachen und Erlebnisse
- visuelle Wahrnehmung/Denken
- Speicherung von Bildern
- Gefühle, Wohlfühlen, Unwohlsein
- Vorlieben, Antipathien
- Inspiration, Fantasie
- Musikalität, Kreativität
- Körpersprache
- analoges Denken

Die Merkfähigkeit eines Lerngegenstands/-inhalts wird enorm gesteigert, wenn der Lernstoff so aufbereitet ist, dass er beide Gehirnhälften anspricht.

Beispiel: Stellen Sie im Text einzelne Wörter als Bild dar. Fahrrad = 

Beim Lesen werden so beide Gehirnhälften angesprochen und der gelesene Text verankert sich leichter und nachhaltiger im Gehirn.

Durch verschiedene Ursachen, wie z. B. Stress in der Prüfung, Überforderung oder Angst, kann es im Gehirn zu einer Blockade zwischen den beiden Gehirnhälften kommen. Diese bewirkt dann, dass Informationen nicht mehr ganz aufgenommen und verarbeitet werden können. Der Volksmund sagt dazu „auf der Leitung stehen“ oder „ein Brett vor dem Kopf haben“.

Beispiel: Ein Text wird dann zwar gelesen, aber der Inhalt ist nicht erfassbar für das Gehirn oder die Augen nehmen eine Information auf, aber es erfolgt keine Reaktion oder ein Geräusch wird zwar gehört, aber im Gehirn wird diesem Geräusch keine Bedeutung zugeschrieben und die Information wird „ausgemustert“.

Derartige Blockaden lassen sich oft schon durch einfache Über-Kreuz-Bewegungsübungen lösen und dann ist ein ganzheitliches Erkennen und Denken wieder möglich.

■ Gehirnfunktion

Kennt man die Funktionsweise des Gehirns, so kann man im Falle von Schwierigkeiten gegensteuern. Oft ist es gar nicht schwierig, auftretende Blockaden oder auch Verständnislücken zu beheben, wenn entsprechende Kenntnisse vorhanden sind.

- Jede Gehirnhälfte (= Großhirnzentrum) arbeitet selbstständig.
- Die Gehirnhälften sind durch dicke Nervenbahnen miteinander verbunden.
- Je nach Begabungen ist eine Gehirnhälfte dominant.
- Kinder nutzen vorwiegend die rechte Gehirnhälfte.
- Unser Schulsystem arbeitet vorwiegend „linksdominant“.
- „Rechtsdenker“ und „Linksdenker“ haben oft Verständnisprobleme, vor allem wenn sie zusammenarbeiten müssen.
- Benachteiligte Gehirnhälften können trainiert werden (z. B. Brain-Gym oder elektr. Mind-Machines).

Brain-Gym

Hierbei werden durch Körperbewegungen, die über die Körpermitte hinweggehen, beide Gehirnhälften angesprochen und miteinander verbunden. Die bekannteste Übung ist das Malen der liegenden Acht, aber auch Kopfkreisen, Über-Kreuz-Bein- und -Armbewegungen gehören hierzu. Ziel ist es, die entsprechenden Bewegungen zügig und ohne Stocken, insbesondere über die Körpermitte hinweg, auszuführen. Regelmäßige derartige Übungen führen zu einer Steigerung der Gehirntätigkeit und der Leistungsfähigkeit.

Mind-Machines

Hier werden dem Gehirn die Informationen über das Gehör zugeführt. Ein Rauschgenerator erzeugt dabei Schwingungen von unter 30 Hz, die durch entspannende Musik überlagert werden.

Dies führt zu einer Harmonisierung beider Gehirnhälften, erhöht die Entspannung und fördert so das Lern- und Denkvermögen.

Weitere Förderübungen

Rechtsfördernd: Malen, Musizieren, Bildhauen

Linksfördernd: Karten spielen, Computer programmieren, Sprachen lernen

Beidseitig fördernd: Kochen, Lesen, Gartenarbeit, Reisen

Gehirnfunktionen beim Lernen

Lernen aus

biologischer Sicht heißt:

- Nervenzellen werden mithilfe der DNA zur Bildung von Proteinen (Eiweißstoffen) angeregt.
- Nicht oder nur unvollständig genutzte Nervenzellen sollen mit einbezogen/aktiviert werden.
- Botenstoffe werden produziert.
- Vorhandene Nervenbahnen werden ausgebaut.
- Neue Nervenbahnen entstehen zwischen den Nervenzellen.

Übersetzt auf das

Autofahren heißt das:

- Auto auftanken.
- Auto tunen, mit mehr PS versehen, windschnittiger gestalten.
- Auf „grüne Welle“ schalten.
- Richtig Gas geben.
- Neue Landschaften erkunden, zunächst langsam, dann schneller und vor allem sicher.

Beim Ausfall von Nervenbahnen (z. B. durch Unfall oder Krankheit) können andere Nervenbahnen die Funktionen übernehmen (man fährt auf Umleitungen).

Das heißt, dass lebenslanges Lernen möglich und sinnvoll ist. Eine Vorstellung des Gehirns als „Behälter“ oder „Festplatte“, die irgendwann voll sind, ist falsch. Die Kapazität des menschlichen Gehirns ist so groß, dass sie im Leben nicht ausgeschöpft werden kann.






Ein schlauer Kopf hat einmal gesagt:

Mit dem Wissen ist es wie mit dem Geld – je mehr man davon hat, umso leichter ist es, mehr davon zu bekommen.

■ Lernbereiche

Alles was wir lernen und tun, lässt sich drei Bereichen zuordnen (vgl. 2.1.1 „Lernzielbereiche“).

- **Kognitiv** der Verstand **Hirn** 
- **Affektiv** die Gefühle **Herz** 
- **Psychomotorisch** die Bewegungsabläufe **Hand** 

Verschiedene Lerntypen

Aufgrund der verschieden starken und unterschiedlich gearteten Verbindungen im Gehirn gibt es verschiedene Lerntypen.

Ein Mensch lernt leichter Dinge, die er **einmal gehört** hat – **Akustiker**, ein anderer kann sich nichts merken, was er **nicht gesehen** hat – **visueller Lerntyp**, wieder ein anderer **muss alles anfassen, tun** – **haptisch-motorischer Lerntyp**.

Aus diesem Grunde ist es für Ausbilderinnen wichtig herauszufinden, auf welche Art ihre Azubis am leichtesten lernen und welche Lern- und Arbeitstechniken sie sinnvoll einsetzen können.

Um den Lerntyp festzustellen, eignen sich folgende Fragen: **Was kann/mag ich besonders:**

Audativer Lerntyp – Präsentationen/Referate wiedergeben – Hörbücher hören – Melodien erinnern – Vokabeln laut lernen	Haptisch-motorischer Lerntyp – Lernen und Bewegen verbinden – experimentieren – essen oder Hände bewegen beim Lernen – handwerkliche Tätigkeiten nach Plänen umsetzen
Kommunikativer Lerntyp – Gespräche, Unterhaltungen – Informationen aus Gesprächen behalten – Informationen hinterfragen, nachhaken – in Gruppen lernen	Visueller Lerntyp – Bilder, Skizzen, Tabellen behalten – Inhalte von gelesenen Texten wiedergeben – bunt und ausführlich träumen – leichteres Lernen mit vielen eigenen Notizen

Als Grundregel, die immer gilt, kann man festhalten, dass Lerninhalte, die **möglichst viele Sinne ansprechen**, am leichtesten aufgenommen und gespeichert werden. Je mehr Informationskanäle für den Eingang von Informationen genutzt werden, umso sicherer ist die Verankerung im Gehirn.

Auch müssen Ausbilderinnen verschiedene Lern- und Arbeitstechniken kennen, da sie sonst ihren Azubis keine Anleitung geben können, wie ein Lernstoff aufzubereiten ist, um ihn in kurzer Zeit zu verstehen, und wie Arbeitsprozesse rationeller, wirkungsvoller und schneller zu gestalten sind.

3.1.2 Lernfördernde Rahmenbedingungen schaffen

■ Gestaltung des Arbeitsplatzes

Um möglichst gute Lernerfolge bei ihren Azubis zu erzielen, müssen Ausbilder auch ein förderliches Lernumfeld schaffen. Dazu gehören neben einem angenehmen **Betriebsklima** auch die Einrichtung von **ergonomisch angepassten Arbeitsplätzen**, die Berücksichtigung der **physikalischen Umwelteinflüsse** und der **biologischen Leistungskurve** sowie die **Vermeidung von einseitigen körperlichen Belastungen**.

Lernen am Schreibtisch

Folgende Voraussetzungen erleichtern hier das Lernen:

- **immer am gleichen Platz lernen** – das Gehirn weiß, hier wird gelernt und stellt sich darauf ein, somit fällt bereits der Einstieg leichter
- **aufgeräumt** – alles was herumliegt, lenkt ab, leitet die Aufmerksamkeit in eine andere Richtung, die Konzentration auf die Lerninhalte fällt schwerer
- **ruhig** – Geräusche, Musik, Reden im Radio lenken ebenso ab
- **Material und Bücher griffbereit** – somit muss keine unnötige Zeit für das Suchen nach entsprechenden Unterlagen vertan werden, die Zeit wird effektiver genutzt
- **Arbeitsplatz ist kein Spiel- oder Essplatz** – hier stellt sich das Gehirn sonst auf andere Aktivitäten ein, Magensaft werden produziert und das Lernen dadurch gestört
- **bequem und ergonomisch gestaltet** – Sitzplatzhöhe und Gestaltung erfordert keine zusätzliche Kraftanstrengung, sodass die volle Energie für das Lernen verwendet werden kann
- **hell, gut belüftet, temperiert** – der Körper sorgt immer zuerst dafür, dass die lebensnotwendigen Funktionen aufrechterhalten werden; muss nun viel Energie dafür aufgewendet werden, dass die Körpertemperatur erhalten bleibt, fehlt diese Energie für das Lernen

Ergonomisch eingerichtete Arbeitsplätze

Die Ergonomie ist (nach Duden), „die Wissenschaft von den Leistungsmöglichkeiten und Leistungsgrenzen des arbeitenden Menschen sowie der besten

wechselseitigen Anpassung zwischen dem Menschen und seinen Arbeitsbedingungen“.

Werden keine ergonomisch angepassten Arbeitsplätze angeboten, kommt es zu vorzeitiger Ermüdung, hoher Fehlerquote und mangelndem Lernerfolg.

In der hauswirtschaftlichen Praxis können hier als Beispiele die der Körpergröße anpassbaren Stehhilfen oder unterschiedliche Arbeitstischhöhen verwendet werden. Auch längenmäßig verstellbare Stiele von Wischgeräten oder Staubsaugern entsprechen diesen Anforderungen.

Die Ausbilderinnen sind hier aufgefordert, auf das Vorhandensein solcher Arbeitsmittel und Geräte und vor allem auf deren sachgerechte Benutzung und richtige Einstellung zu achten, um die Lernfähigkeit ihrer Azubis zu unterstützen.

Einseitige körperliche Belastungen

Stundenlanges Sitzen oder Stehen führt zu sehr schneller Ermüdung, Konzentrationsverlust und Haltungsschäden im Rücken, in der Schulter und im Halsbereich. Es kann sogar bei zu langem Stehen zu abfallendem Blutdruck mit Schwindel, Schweißausbrüchen und Blässe bis hin zum Kreislaufkollaps kommen.

Gerade Jugendliche, die nach der Schulzeit die z. T. hohen körperlichen Belastungen des beruflichen Alltags noch überhaupt nicht gewöhnt sind, reagieren anfällig hierauf.

Die Hauswirtschaft bietet durch ihre große Bandbreite im Betätigungsfeld hier viele Möglichkeiten, um solch einseitige Belastungen zu vermeiden. Sollte aber auch hier ein Einsatz in einem Fachbereich längere einseitige Körperhaltungen erfordern, so ist durch geeignete Hilfsmittel wie Stehhilfen für Entlastung zu sorgen.

Insgesamt kann auch hier durch eine vorausschauende Planung des Arbeitseinsatzes vieles erreicht werden.

Betriebsklima

Zu einem als angenehm empfundenen Betriebsklima zählen ein mitmenschlicher Umgang zwischen allen Kollegen der Abteilung/des Betriebes, die wenig Reibungsflächen aufweisen, ein einsichtig organisierter Betriebsablauf sowie ein Führungsstil, der Arbeitsfreude und Vertrauen aufbaut.

Spüren Azubis eine derart positive Umgebung, so sind auch sie bereit, mehr Lernanstrengungen zu erbringen, und lassen sich durch den Leistungswillen der Kollegen zu höheren Leistungen anspornen.

Physikalische Umwelteinflüsse

Gerade in der Hauswirtschaft ist ein angenehmes Raumklima nicht immer zu gewährleisten. Hohe Schwankungen der Lufttemperatur und Luftfeuchtigkeit sowie zeitweise starke Luftbewegung und Lärm sind oft nicht zu vermeiden.

Aufgabe der Ausbilderin ist es hier, dafür zu sorgen, dass zum einen die entsprechende Schutzkleidung vorhanden ist und auch verwendet wird (Bsp.: Arbeit in der Tiefkühlzelle oder im Kühlraum) und zum anderen die Azubis starken Belastungen durch hohe Luftfeuchtigkeit, Zugluft oder Lärm nicht dauerhaft

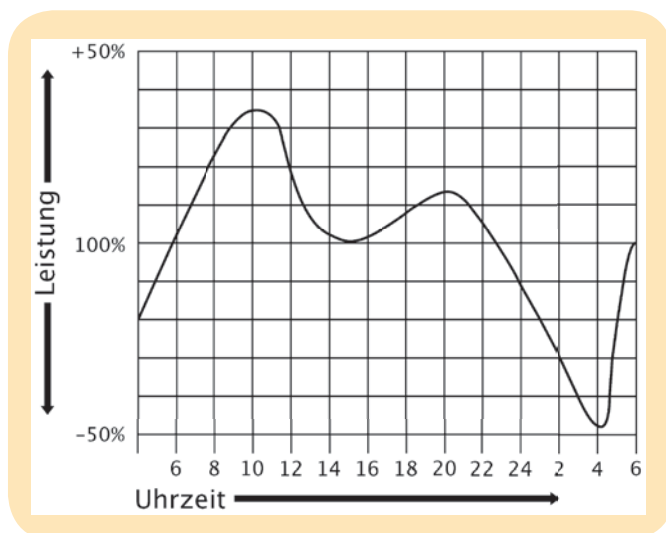
ausgesetzt sind. Durch eine entsprechende Planung der Arbeitsaufgaben kann so ein Wechsel zwischen sehr beeinträchtigenden Arbeitsplätzen und weniger belastenden geschaffen werden.

■ Lernstrukturen schaffen

Biologische Leistungskurve

Um die Leistungsfähigkeit der Azubis möglichst hoch zu halten, muss hier in ganz besonderem Maße auf die Gegebenheiten der biologischen Leistungskurve geachtet werden. Des Weiteren regelt das JuArbSchG in den §§8–19 die Arbeits- und Pausenzeiten der Jugendlichen. Dies kann in nicht unerheblichem Ausmaß von den im Betrieb üblichen Arbeits- und Pausenzeiten abweichen. Trotzdem muss im Sinne der Gesundheit der Azubis auf die Einhaltung dieser Pausen gedrungen werden.

Außerdem müssen Ausbilderinnen bei der Arbeitsplanerstellung die Zeiten der Höchstleistung für die Vermittlung neuer, komplizierter und schwieriger Lerninhalte nutzen und die Zeiten geringerer Leistungsfähigkeit für Wiederholungen, Routinearbeiten und leichtere Arbeitsaufgaben.



„Lohnende Pausen“ machen

Einen echten Leistungsgewinn bringen sog. „lohnende Pausen“, durch die trotz Berücksichtigung der „Nicht-Arbeit“ in der Pause die Gesamtleistungsfähigkeit höher ist, da die Ermüdung deutlich geringer ist.

So sollten:

5 Min. Pause nach 55 Min. Tätigkeit gemacht werden. Hier ist der größte Effekt, da zum Erholungswert der Pause sich auch noch die „Vorauswirkung“ (Vorfremde auf die Pause wirkt leistungssteigernd) bemerkbar macht.

Sind „lohnende Pausen“ technisch-organisatorisch nicht möglich, sollte spätestens nach 2/3 der Gesamtarbeitszeit eine Pause gemacht werden.

Arbeiten/Lernen für mehr als 10 Std. pro Tag bringt überhaupt keinen positiven Lernerfolg mehr, da Gelerntes auch erst einmal verarbeitet werden muss, also dann „das Fass zunächst einmal voll ist“.



Nicht rechtzeitig gemachte Pausen bedeuten eine deutliche Leistungseinbuße, da hier öfter längere Erholungspausen nötig werden, um die Ermüdungsphase zu überwinden.

Störursachen beim Lernen ausschalten

Trotz guten Willens und guter Voraussetzungen wird das Lernen häufig von „außen“ gestört. Diese Störursachen müssen bereits im Voraus erkannt und beseitigt werden.

Zeitdiebe

Handy
Unangemeldeter Besuch

Aufgaben aufschieben

Keine klaren Arbeitsziele

Immer alles auf einmal erledigen wollen

Nicht Nein sagen können
Unentschlossenheit

Hast, Ungeduld

Keine Motivation, müde
Lärm

Was tun?!

abstellen, stumm stellen
Limit setzen – neuen Termin ausmachen

Prioritätenliste erstellen und strikt einhalten
Zielplanung schriftlich festlegen – Prioritätenliste!

Prioritäten – lieber weniger, aber dafür gut machen

Konsequenz einüben
Vor-/Nachteile abwägen, lieber mal einen Fehler machen und daraus lernen

Tag planen, Pausen machen

Leistungskurve beachten
Ohrstöpsel, Kopfhörer ohne Musik

Es gibt noch viele weitere Störungen, für die aber bei genauerer Betrachtung meist gute Lösungen gefunden werden können.

Die meisten Störungen sind „Ausreden“, die bei nüchterner Betrachtung und Erstellung einer Prioritätenliste schnell ausgeschaltet werden können.

Prioritätenliste erstellen/Zeitmanagement

Ein sinnvolles Zeitmanagement sollte konsequent und regelmäßig durchgeführt werden. Zum Beispiel jeden Abend 10 Minuten planen oder bei nicht so vielen Aufgaben 1 x pro Woche 20 Minuten. Sinnvoll ist es, sich einen festen Termin, z. B. Sonntagabend, dafür zu reservieren.

- Zunächst werden alle anstehenden Aufgaben und Tätigkeiten zusammengetragen. Zur leichteren Bearbeitung und Übersicht bieten sich hier kleine Karteikarten an, auf die pro Karte nur eine Aufgabe geschrieben werden darf.
- Als Nächstes wird jeder Karte eine Priorität zugeordnet.
- A = Aufgaben, die man unbedingt selbst und schnell erledigen muss, die einen festen Termin haben (Abgabetermin des Berichtsheftes für die Prüfungszulassung)
- B = Aufgaben, die man selbst, aber erst nach den A-Aufgaben erledigen muss (z. B. regelmäßiges Lernen)

- C = Aufgaben, die auch andere machen könnten – nicht dringend oder Routine (z. B. Einkauf für das Grillen mit Freunden am Abend)
- Jetzt wird für jede Aufgabe die benötigte Zeit abgeschätzt und auch noch auf der Karte vermerkt.
- Danach werden die Karten in der Reihenfolge ihrer Dringlichkeit sortiert, zunächst die A-Aufgaben, dann die B-Aufgaben.
- Es dürfen nur 60 % der zur Verfügung stehenden Zeit verplant werden, den Rest benötigt man für Unerwartetes, Spontanes.
- Erkennt man anhand der geplanten benötigten Zeit, dass zu viele Aufgaben anstehen, muss sehr konsequent überlegt werden, welche Aufgaben wirklich wichtig sind. Gegebenenfalls muss die Reihenfolge der Aufgaben noch verändert werden, sodass die wirklich wichtigen Aufgaben auch sicher erledigt werden können.
- Für das Sortieren der Karten eignet sich eine Magnet- oder Pinnwand, an der die Karten dann auch leicht umsortiert werden können.
- Sehr motivierend wirkt sich das Abnehmen der erledigten Karten aus.
- Ganz wichtig ist dann die konsequente Einhaltung der Reihenfolge beim Abarbeiten der Aufgaben, nicht erledigte Arbeiten/Karten werden in die nächste Planung wieder mit aufgenommen, allerdings können sie dann neu bewertet werden.

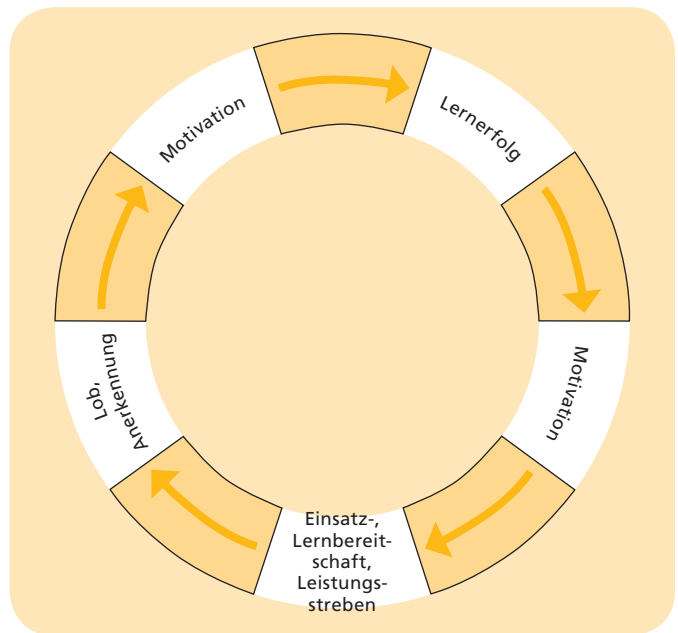
Ein regelmäßiges Zeitmanagement wirkt sich sehr schnell positiv auf die Erledigung der anstehenden Aufgaben aus, auch wenn es einiger Übung bedarf, um die richtige Zeit einzuschätzen, die für die Aufgaben benötigt wird. Anfangs werden sicherlich oft zu kurze Zeiten veranschlagt bzw. auch Zeiten anderweitig vertan, aber durch die klare Struktur und Visualisierung der Aufgaben werden diese Fehler sehr schnell sichtbar und können dann künftig vermieden werden.

3.1.3 Die Ausbilderin als Lernprozessbegleiter

■ Lernmotivation – der Motor zum Lernen

Als Motivation bezeichnet man den Antrieb, der die Jugendlichen zu Lernanstrengungen bewegt. Nach Duden: „Summe der Beweggründe, die das menschliche Handeln auf den Inhalt, die Richtung und die Intensität hin beeinflussen“.

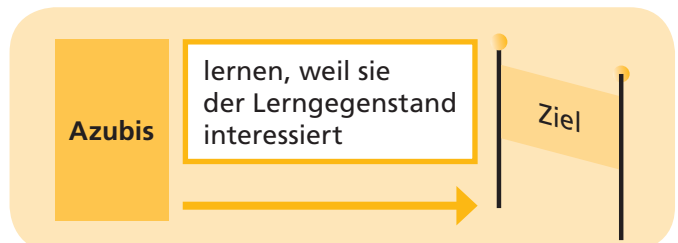
Die Azubis erwarten von ihrer Ausbildung, möglichst bald am „wirklichen Leben“ – dem normalen Arbeitsprozess – beteiligt zu werden. Dies ist ein großer Antriebsfaktor = Motivation für ihre Lernanstrengung. Das Ausbilden am Arbeitsplatz kommt dieser Erwartungshaltung entgegen und nutzt somit diesen Motivationsfaktor. Sehen die Azubis die Erfolge ihrer Lernanstrengung bestätigt, dadurch dass sie mehr und mehr Arbeitsaufgaben selbstständig ausführen dürfen, erwächst hieraus neue Motivation für weitere Lernanstrengungen.



Primäre und sekundäre Motivation

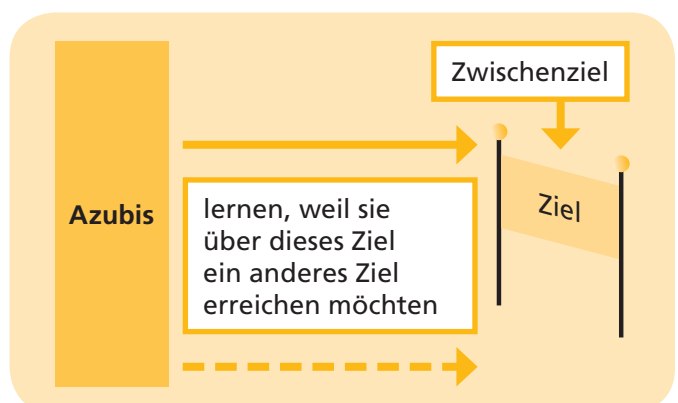
In der Ausbildung wird in der Regel nach primärer und sekundärer Motivation unterschieden. Beide Motivationsarten bewegen die Azubis zu Lernanstrengungen und können Lernerfolge bewirken, nur die sekundäre Motivation ist nicht so stabil. Bricht die Motivation weg, verringert sich die Lernanstrengung.

Primäre Motivation direkt auf ein bestimmtes Ziel gerichtet (auch intrinsische Motivation genannt)



Beispiel: Die Azubis **kochen** mit Begeisterung. Der Lerngegenstand, die Zubereitung der Speisen, steht für sie im Vordergrund. Sie lernen und üben, damit sie möglichst schnell ihre eigenen Gerichte zaubern können. Sie sind interessiert daran, welche Probleme auftreten können und wie sie diese lösen können (vgl. 3.8.1 „Beurteilungen als Erfolgskontrolle und Rückmeldung“).

Sekundäre Motivation nicht um der Sache selbst willen (auch extrinsische Motivation genannt)



Das eigentliche Ziel ist nicht auf direktem Weg erreichbar. Solche Ziele könnten z. B. persönliche Vorteile, Ansehen, Vermeidung von Prestigeverlust, Druck/Zwang von außen, Begeisterung für Ausbilderin, Vermeidung negativer Folgen, Neugier, Sozialmotiv (Lob/Anerkennung), Machtmotiv, Besitz- und Sicherheitsmotiv (Lebenserhaltung), Leistungsmotiv, Anspruchsniveau usw. sein.

Beispiel: Die Azubi **isst** begeistert. Um sich die eigenen Wunschgerichte zubereiten zu können, lernt sie die Rezepte und deren Variationsmöglichkeiten. Im Vordergrund steht hier nicht das Interesse an der Zubereitung, sondern am fertigen Produkt. Soll nun eine Speise zubereitet werden, die nicht auf der Wunschliste der Azubi steht, ist die Motivation gering.



Motivation fördert also den Lernerifer, die Lernbereitschaft. Deshalb müssen Ausbilder immer dafür sorgen, dass die Azubis motiviert sind zu lernen.

Die Motivation hilft, Lernprozesse in Gang zu bringen (vgl. 3.3.1 „Zu aktivem Lernen anleiten“ – Grafik „Stufen des Lernprozesses“), und sie dauert den gesamten Lernprozess an.

Aufgabe der Ausbilderinnen ist es, durch Anregung von außen bei den Azubis Interesse zu wecken → Motiv

Motivation (die Tat) → Handeln



Ausbilder müssen

- bestehende Motivation erkennen
- schwach entwickelte Motivationen verstärken
- bei fehlender Motivation neue Motive setzen

Gelingt es den Ausbilderinnen, bei den Azubis eine starke Motivation zu wecken, so ist der Lernerfolg fast schon gesichert. Hierzu können die Ausbilder verschiedene Hilfen einsetzen, die eine solche Motivation steigern oder hervorrufen können (vgl. 3.5.2 „Motivationshilfen durch Ausbilderverhalten“).

■ Wiederholungen und Übungen

Verteilt lernen

Die Aufteilung des Lernstoffs auf einen größeren Zeitraum, insbesondere bei der Vorbereitung auf Prüfungen, bewirkt eine größere Festigung des Erlernten. Durch häufigere Wiederholungen werden die Lerninhalte auf Dauer im Langzeitgedächtnis gespeichert.

So sollte man:

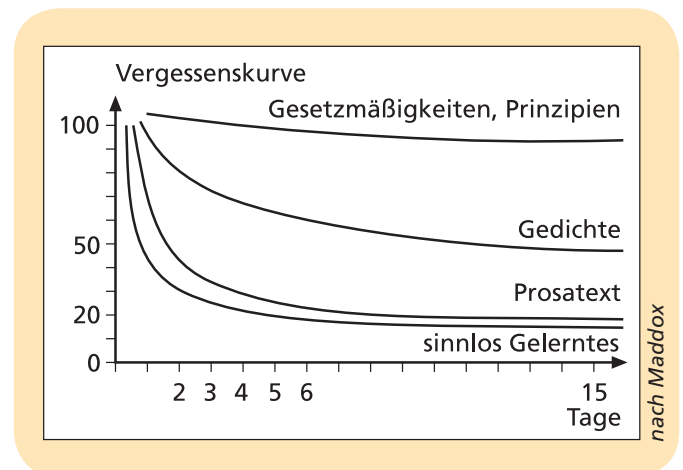
- jeden Tag ca. ½ – 1 Seite schreiben
- gehörte Themen mit persönlichen Bewertungen/ Kommentaren versehen
- Themen weiterverfolgen, z. B. im Internet oder Fachbüchern Zusatzinfos suchen
- jeden Tag 1–2 Seiten laut lesen, z. B. Schulbücher, Arbeitsblätter, Arbeitsanleitungen, Referate, Präsentationen ...

Für viele ist der Lernprozess nach dem ersten Tun beendet. Das ist ein Trugschluss – erst durch die Wiederholung und das Üben wird das soeben Gelernte gefestigt.

Es ist Aufgabe der Ausbilderinnen, das Sichern und Einüben einzuplanen.

So werden den Azubis von Anfang an die Grundsätze des Übens und Sicherns vermittelt, damit sie später selbst die Sicherung ihres Lernerfolges organisieren können.

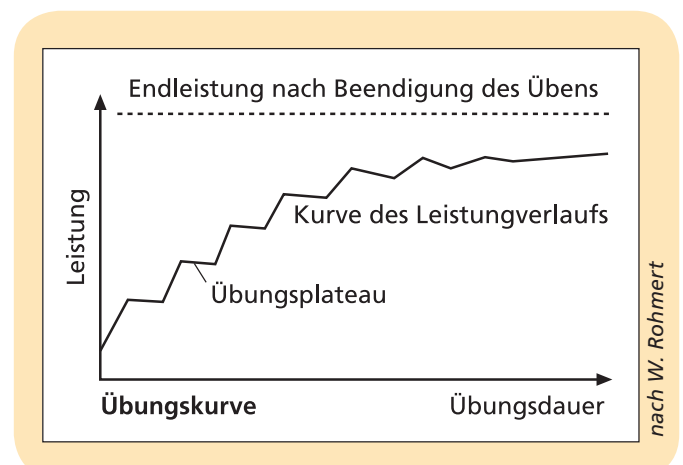
Übungen einplanen



Die Grafik zeigt die sogenannte Vergessenskurve. Hier erkennt man, dass bereits nach sechs Tagen nur noch 20% des gelernten Faktenwissens abrufbar sind, wenn nicht wiederholt wurde. Wurde das Faktenwissen allerdings in eine Struktur eingebunden, wie bei Gedichten, Gesetzmäßigkeiten und Prinzipien, ist die Behaltensquote wesentlich höher.

Das zeigt, dass die ersten Wiederholungsübungen sehr bald nach der Vermittlung des Ausbildungsinhalts eingeplant werden müssen, um den Lernerfolg zu sichern. Es ist zu empfehlen, dies gleich am nächsten Tag zu tun und wenn möglich an den folgenden Tagen nochmals. Die nächsten Übungen können dann in immer größeren Abständen erfolgen.

Insbesondere beim Lernen von theoretischen Lerninhalten kann beobachtet werden, dass an manchen Tagen nichts „hängen bleibt“. Dieses Phänomen lässt sich durch die folgende Grafik erklären.



Unterscheidung der Fragen

Fragefunktion	Fragegegenstand	Frageform	Frageotyp
Führungsmittel Die Ausbilder bestimmen die Denkrichtung.	Faktenfrage Erfragt reine Fakten, Regeln, Namen, Eigenschaften, Daten.	Offene Fragen Lassen frei gestaltete Antworten zu, fördern ein positives Gesprächsklima und bringen viele Informationen.	Rhetorische Frage Es wird keine Antwort erwartet, da diese schon mitgeliefert wird oder naheliegt.
Aktivierungsmittel Die Azubis werden zur Darstellung ihrer Kenntnisse, Erfahrungen, Meinungen angeregt.	Definitionsfrage Erkundet die genaue, umfassende Erläuterung eines Begriffs und seine Abgrenzung zu anderen Begriffen und Aussagen.	Geschlossene Fragen Nur kurze, konkrete, begrenzte Antwortmöglichkeiten, bieten wenige Informationen.	Suggestivfrage Spricht bestimmte Gefühle, Gedanken, Vorstellungen und Verhaltensweisen an und versucht, den Befragten in eine bestimmte Richtung zu lenken/zu manipulieren.
Motivationsmittel Durch die Frage wird Interesse geweckt.	Kausalfrage Zielt auf die Ursache/Wirkung eines Vorgangs oder Sachverhalts ab.	Direkte Fragen Können aufdringlich wirken, liefern aber viele Informationen.	Kettenfrage/Schachtelfrage Mehrere Fragen aneinandergereiht oder mit vielen Nebensätzen, führt leicht zur Verwirrung der Befragten.
Lernkontrollmittel Anhand der Antworten kann die Ausbilderin erkennen, ob noch Lücken im Verständnis oder dem Vorwissen der Azubis bestehen.	Vergleichsfrage Zielt auf die Wahrnehmung und Beschreibung von Unterschieden oder Gemeinsamkeiten ab.	Indirekte Fragen Schwer zu erkennen, was erwartet wird. Führen zu Missverständnissen. Antworten sind schwer zu interpretieren, Gesprächspartner sind leicht verwirrt. Ein schlechtes Gesprächsklima entsteht.	Alternativfrage Eine Frage, auf die nur mit Ja oder Nein oder mit einer von zwei vorgegebenen Antworten reagiert werden kann. Für ein Lehrgespräch ungeeignet, da solche Fragen das Gespräch ins Stocken bringen.

Es gibt noch zahlreiche weitere Fragearten:

- Merkmalsfrage
- Wertungsfrage
- Entscheidungsfrage
- Informationsfrage
- Negationsfrage
- Gegenfrage



AUFGABEN

1. Finden Sie ein Thema aus Ihrem Arbeitsbereich, das sich für ein Lehrgespräch eignet.
2. Überlegen Sie sich den Aufbau des Lehrgesprächs, das anvisierte Ziel und formulieren Sie geeignete Fragen.
3. Überlegen Sie dazu geeignete Aufbauaufgaben, Folgearbeiten oder Übungen.

■ Moderierend ausbilden

Für die moderierende Ausbildungsmethode ist es wichtig, dass die Ausbilderinnen in die Entscheidungsfindung nicht eingreifen. So werden die Azubis anhand von Verhaltensregeln und durch gezielt

aufbauende Leitfragen zu einem selbstständigen Arbeitsprozess geführt.

Ausbilderaufgaben sind:

- Vorgabe eines Themas mit kurzer Einführung
- visuelle Unterstützung der Arbeit der Azubis
- Aufstellen von Verhaltensregeln
- Einhaltung der Regeln durchsetzen
- Lenken der Denkprozesse durch Vorgabe von Leitfragen

Azubis können so:

- sich zu einem Themenkomplex verschiedene Einzelthemen erschließen;
- lernen, ein Thema eigenverantwortlich auszuwählen;
- demokratische Entscheidungen fällen;
- ein Thema angeleitet näher bearbeiten.

Diese Ausbildungsmethode lässt sich dahingehend ausweiten, dass Azubis dann sogar:

- notwendige Arbeitsschritte erkennen und selbst festlegen;
- Arbeitsaufgaben eigenständig definieren und untereinander aufteilen;
- Ergebnisse zusammentragen und auswerten.

Interkulturelle Kompetenz

Darunter versteht man die Fähigkeit, mit Menschen verschiedener Kulturen umzugehen, ohne sie dabei zu brüskieren oder Missverständnisse zu verursachen. Das bedeutet einen sensiblen Umgang mit Gestik und Mimik und eine aufmerksame Wahrnehmung der Befindlichkeiten.

Interkulturelle Kompetenz betrifft also die Bereiche:

- Denken
- Fühlen, Empfinden
- Wahrnehmen
- Handeln, Tun

Hier geht es um einen **vorurteilsfreien Umgang** mit Menschen anderer Kulturkreise sowie um die Bereitschaft, sich mit fremden Gepflogenheiten auseinanderzusetzen und diese zu akzeptieren.

■ Erfordernisse und Chancen der Globalisierung

In Zeiten der Globalisierung sind interkulturelle Kompetenzen ein wichtiger Bestandteil der Ausbildung, denn egal ob mit Firmen im Ausland gehandelt wird, ob Geschäftspartner anderen Kulturkreisen entstammen oder ob man, wie in der Hauswirtschaft, sich um die Betreuung und Versorgung von Menschen verschiedenster Herkunft kümmert. Überall sind diese Kompetenzen Voraussetzung einer erfolgreichen beruflichen Tätigkeit.

Vorteile für Azubis mit Migrationshintergrund

Hier haben Azubis, die nicht dem deutschen Kulturkreis entstammen, Chancen und Vorteile durch ihre Erfahrungen und Kenntnisse, die sie mitbringen.

Die Kenntnis und der gewohnte natürliche Umgang mit den Gepflogenheiten eines anderen Kulturkreises heben sie von anderen Azubis ab und bilden eine Stärke, durch die sie Schwächen wie z. B. Sprachschwierigkeiten leichter verkraften.

Nicht nur im Umgang mit zu betreuenden Personen, sondern auch bei der Vermittlung von Toleranz und Empathie (die Fähigkeit, sich in andere Lebewesen hineinzuempfinden), können diese Erfahrungen und Kenntnisse eine wertvolle Unterstützung im betrieblichen Alltag bieten. Sowohl um den **Austausch von Kenntnissen** über die Sitten und Gebräuche zu ermöglichen als auch um **Verständnis füreinander** und einen **toleranten Umgang miteinander** zu erwirken, können diese Kenntnisse und Erfahrungen gewinnbringend für alle genutzt werden. Sehr effektiv kann dieser Austausch z. B. bei der Bearbeitung eines Projekts durch ein gemischt besetztes Team vollzogen werden.

So kann eine Ausbilderin in einem Seniorenheim z. B. auch auf die Erfahrungen und Kenntnisse ihrer Azubis mit Migrationshintergrund zurückgreifen, wenn sie beispielsweise Verständnis für das Verhalten von Bewohnern mit Migrationshintergrund erwirken will. Auch bei der Aufklärung und Information der anderen Mitarbeiter können hier die Erfahrungen mit einfließen. Wie wichtig ein Verständnis der Gepflogenheiten in einem anderen Lebensraum für eine richtige Betreuung ist, soll das folgende Beispiel verdeutlichen:



Beispiel: Eine Bewohnerin mit Migrationshintergrund eines Seniorenpflegeheims brauchte geringe grundpflegerische Unterstützung bei der Bewältigung ihres Alltags. Jedoch zog sie bereits kurz nach dem Frühstück und nach der Körperpflege mit ihrem Rollator los, um sich vor dem Speisesaal zu postieren und dort auf die Öffnung zum Mittagessen zu warten. Dieses Verhalten wurde ihr durch die Pflegekräfte und Ärzte als beginnende Demenz ausgelegt, da sie die Struktur des Tages wohl nicht mehr erkannte. Zwar sprachen einige ärztliche Untersuchungen gegen diese Diagnose, aber man fand keine andere Erklärung für dieses sonderbare Verhalten. Erst eine neue Mitarbeiterin aus dem gleichen Kulturkreis konnte das Rätsel lösen. Die Frau war Zeit ihres Lebens dafür verantwortlich gewesen, die Familie zu versorgen, und musste sich dafür stets in Warteschlangen einreihen, in denen sie nie vorne stand, dort standen die „Bessergestellten“. Hier nun hatte sie die Möglichkeit, die Erste zu sein, d. h. privilegiert zu sein, und das nutzte sie aus. Nachdem diese Erkenntnis den anderen Mitarbeitern mitgeteilt worden war, hatte jeder Verständnis für das Verhalten der Frau, es wurde nicht mehr versucht sie zu überreden, sich doch noch anderweitig zu beschäftigen, und sie wurde auch nicht mehr mitleidig belächelt.

3.9.2 Azubis mit Migrationshintergrund bedarfsorientiert fördern

Vielfach entstehen Schwierigkeiten auch durch unterschiedliche Sozialisationsprozesse der verschiedenen Kulturkreise. Ein Sozialisationsprozess bezeichnet die Entwicklung zwischen den verschiedenen Lebensphasen, z. B. vom Kind zum Erwachsenen oder vom Kind zum Jugendlichen und dann zum Erwachsenen. Diese Entwicklung wird in den verschiedenen Kulturen durch verschiedene Rituale begleitet und die Normen und Erwartungen an die Personen einer bestimmten Sozialisationsphase (Kinder, Jugendliche, Erwachsene) sind sehr unterschiedlich. Hier ist es Aufgabe der Ausbilderin, auftretende Schwierigkeiten zu erkennen und durch entsprechende Förderungen Defizite zu verhindern bzw. auszugleichen.

Folgende Fördermaßnahmen bieten sich an:

- Sprach- und Kommunikationskurse
- Ausbildungsbegleitende Hilfen (AbH) (vgl. 2.3.2 „Mit externen Institutionen kooperieren“)
- Gezielter Austausch mit anderen Jugendlichen über Sitten und Gebräuche, z. B. über die Durchführung eines Projekts

Handlungsfeld 5

Mitarbeiterführung und Zusammenarbeit im Betrieb

Wird die Berufs- und Arbeitspädagogik nicht als eigenständige Prüfung nach der AEVO von 2009 abgeprüft, sondern im Rahmen der Meisterprüfung, so ist der Bereich Mitarbeiterführung und Zusammenarbeit im Betrieb Bestandteil der Prüfung und wird deshalb in diesem Buch mit aufgeführt. Die Gliederung ist dem Meisterlehrplan des Arbeitskreises zuständiger Stellen im aid-Infodienst entnommen.

Da viele dieser Inhalte bereits in den vorangegangenen Kapiteln angesprochen und ausführlich bearbeitet wurden, wird hier nur auf die entsprechenden Kapitel verwiesen.

Die hauswirtschaftliche Ausbilderin hat im Betrieb meist nicht nur die Aufgabe, Azubis auszubilden und zu betreuen, sondern auch eine oder mehrere Abteilungen zu leiten. Dazu gehört es in ganz wesentlichem Umfang, mit den dort arbeitenden Mitarbeitern umzugehen:

- diese anzuleiten, zu führen,
- ihnen Aufgaben und Ziele zu geben oder wieder zu entziehen,
- ihre Arbeitsergebnisse zu kontrollieren, freizugeben und zu verantworten,
- Konflikte rechtzeitig zu erkennen, zu schlichten und diesen vorzubeugen,
- die Mitarbeiter zu bewerten, zu motivieren und zu fördern, aber auch abzumahnern, wenn sie gegen ihre Pflichten verstoßen,
- neue Mitarbeiter auszuwählen und einzugliedern.

Des Weiteren muss eine Führungskraft

- die eigenen Aktivitäten mit den anderen Führungskräften abstimmen,
 - ein Budget planen und verwalten,
 - Entwicklungen außerhalb der eigenen Abteilung und des Betriebes beobachten und bewerten,
 - Leistungen der eigenen Abteilung präsentieren.
- Jede Führungsposition ist etwas anders gestaltet und so kann es noch eine Vielzahl von weiteren Aufgaben geben.

5.1 Betriebliche und soziale Zusammenhänge

5.1.1 Erwartungen an eine Führungskraft

An eine Führungskraft (z. B. in der Hauswirtschaft) werden ebenso wie an eine Ausbilderin Erwartungen gerichtet, die sich zum Teil auch widersprechen können, da sie aus verschiedenen Richtungen kommen (vgl. 1.7.1 „Unterschiedliche Erwartungen an die Ausbilderin“).

Erwartungen der übergeordneten Führungsebene

- gute Organisation der Arbeit
- zufriedene Mitarbeiter

- große Produktivität der Abteilung
- vorausschauende Planung
- Engagement, Einsatzbereitschaft und Interesse
- innovatives Denken und Arbeiten
- Verschwiegenheit

Erwartungen der Mitarbeiter

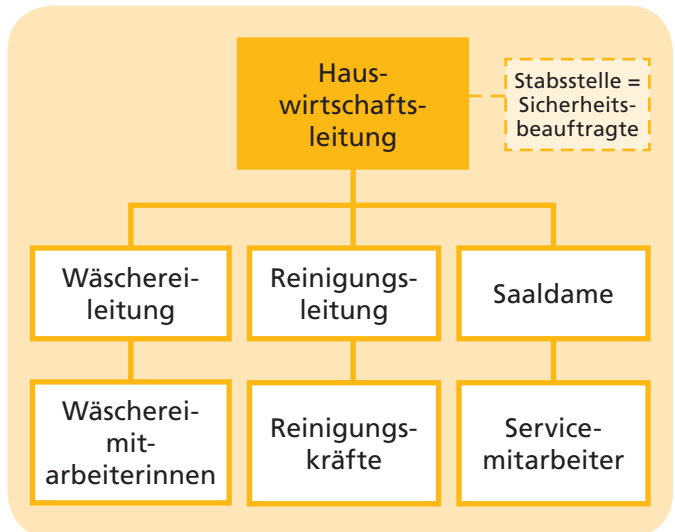
- gerechte Verteilung der Arbeit
- Verständnis und ein „offenes Ohr“ für Probleme
- Weitergabe von Informationen
- Einbeziehung in Entscheidungsfindungen
- Beachtung und Anerkennung der erbrachten Leistung
- Interesse für die Belange der Mitarbeiter

5.1.2 Betriebsstrukturen, Hierarchie

Die Betriebsstrukturen und die Hierarchie eines Betriebes lassen sich am leichtesten mithilfe eines Organigramms darstellen. Es lassen sich folgende verschiedene **Aufbauorganisationen** unterscheiden:

- Einliniensystem
- Mehrliniensystem
- Matrixorganisation

Außerdem können einzelnen Bereichen dann noch Stabsstellen zugeordnet werden, die zwar keine Weisungsbefugnis haben, aber beratende Funktion. So können als Stabsstellen in hauswirtschaftlichen Großbetrieben z. B. die Hygiene- oder Sicherheitsbeauftragte fungieren.

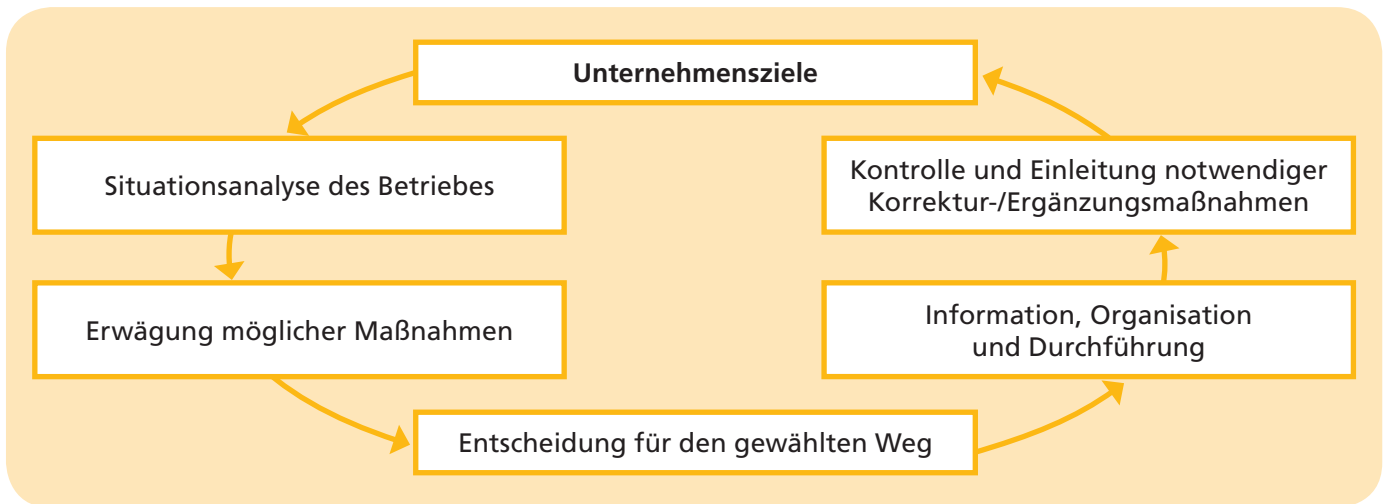


Beispiel eines Organigramms eines Einliniensystems mit Stabsstelle. Hier ist jeweils die übergeordnet genannte Person auch weisungsbefugt. Die Stabsstelle hat jedoch nur beratende Funktion – keine Weisungsbefugnis.

5.1.3 Funktionskreislauf eines Betriebes

Um die Mitarbeiter im Sinne des Betriebes führen zu können, müssen die Abläufe innerhalb des Betriebes bekannt sein.

Zur leichteren Übersicht dient die folgende Grafik, die die **Funktionsweise eines Betriebes** darstellt:



Ziele definieren

Anhand dieser Grafik ist leicht zu erkennen, dass alle Entscheidungen und Tätigkeiten von der Zielsetzung des Betriebes abhängen. Sind diese **Ziele klar formuliert**, so können die möglichen Maßnahmen und die entsprechenden Entscheidungen und Tätigkeiten erfolgreicher durchgeführt werden.

Alle Ziele richten sich letztendlich auf das Leitbild / die Betriebsphilosophie aus. Sie bildet die Grundlage bei der Erstellung und Gestaltung neuer Ziele.

Je nach Größe des Betriebes ist es also von entscheidender Bedeutung, dass die **Informationen** über die gewünschten Ziele auch den entsprechenden Entscheidungsträgern bzw. allen Mitarbeitern **zur Verfügung stehen**.

Prioritäten setzen

In einem Betrieb gibt es immer viele Ziele. Stellt man alle diese Ziele auf die gleiche Rangstufe, kann keines der angestrebten Ziele zur vollen Zufriedenheit erreicht werden, sondern alle nur teilweise. Das ist betriebswirtschaftlich nicht sinnvoll.

Wichtig ist es also, sich für ein Ziel als das wichtigste zu entscheiden. Dies kann dann mit hoher Konzentration und Aufmerksamkeit zu einem sehr guten Erfolg geführt werden. Danach wird das nächste Ziel angegangen. Die so gebündelte Kraftanstrengung lohnt sich, die Gesamtleistung bzw. das Niveau der erreichten Ziele ist so wesentlich höher.

Eine Prioritätenliste umfasst also Aufgaben verschiedener Kategorien. Unterschieden wird in A-, B-, und C- Bereiche.

Priorität A sind die wichtigsten Aufgaben, die nicht delegierbar sind (vgl. 3.1.8 „Nicht delegierbare Aufgaben“).

Priorität B sind sehr wichtige Aufgaben, die aber an geeignete Mitarbeiter delegiert werden können (vgl. 3.1.8 „Delegation von Aufgaben und Verantwortung“).

Priorität C sind die meisten Arbeiten, die aber für die Führungsposition relativ unbedeutend sind.

5.1.4 Betriebliche Voraussetzungen und Grundlagen der Arbeitsgestaltung

Um ein effektives Arbeiten zu ermöglichen, müssen bestimmte Grundvoraussetzungen gegeben sein. Hierzu gehören:

- die Grundlagen der Ergonomie bei der Gestaltung der Arbeitsplätze
- klare und transparente Organisationsstrukturen (siehe oben), die allen Mitarbeitenden frei zugänglich sind
- klare Aussage zu Kompetenzen und Weisungsbefugnissen
- klar festgelegte Prozessabläufe (z. B. QM-Handbuch)
- klar definierte Aufgabenbereiche

■ Zeitmanagement

Es ist ein weitverbreitetes Problem, dass viele Aufgaben unbearbeitet bleiben, weil die Zeit dazu fehlt. Das Setzen von Prioritäten (siehe oben) ist ein Hilfsmittel, aber eine gute Zeitplanung ist trotzdem unerlässlich.

Dazu müssen erst einmal die häufigsten **Gründe für Zeitmangel** erkannt werden:

- zu wenig Delegation von Arbeitsaufgaben
- keine Pufferzeiten in der Planung
- Einflüsse von außen, die nicht unbedingt steuerbar sind (z. B. Aufgabenübertragungen und Termine durch den Vorgesetzten oder Kunden)
- Aufgaben ohne jede Zeit („Termin nicht morgen, sondern gestern!“)
- Statussymbol Zeitmangel – ich habe keine Zeit = ich bin wichtig!

Den Ist-Zustand betrachten

Für eine gute Planung ist nach der Erkenntnis, warum oft Zeitmangel besteht, eine Analyse des eigenen Tagesablaufs notwendig. Dadurch wird erkennbar, wo Verbesserungen möglich sind, aber auch, was für ein Arbeitsstil bevorzugt wird.

Fragen, die Klarheit bringen:

- Wann mache ich was?
- Mit welchen Personen habe ich zu tun?