

Hilfe zur Selbsthilfe

Ziel aller Interventionen ist die Hilfe zur Selbsthilfe, sodass der Auszubildende den Ausbilder als Coach am Ende des gemeinsamen Weges nicht mehr benötigt. Auf eine kurze Formel gebracht heißt coachen, eine Ich-bin-verantwortlich-Mentalität zu fördern. Vor diesem Hintergrund werden Sie entdecken, dass sich das Prinzip „Selbstverantwortung“ wie ein roter Faden durch die einzelnen Kapitel zieht.

1.3 Das Prinzip der Neutralität

Eine wesentliche Voraussetzung für ein Coaching ist die Neutralität des Ausbilders in der Rolle des Beraters.



Neutralität heißt, dass der Berater frei ist von eigenen Interessen.



Angenommen, der Auszubildende X erhält drei Monate vor Ablauf seiner Berufsausbildung zwei betriebsinterne Arbeitsplatzeangebote. Und nehmen wir weiterhin an, dass der Auszubildende aufgrund seiner Zwiespältigkeit im Hinblick auf diese Stellenangebote sich von den Ausbildern beraten lassen möchte, von denen die Angebote stammen. In diesem Fall können die Ausbilder nicht die erforderliche Neutralität gegenüber dem Auszubildenden aufbringen, die für ihn nötig ist, um sich produktiv mit seinem Konflikt auseinanderzusetzen. Denn beide Ausbilder wären unmittelbar von der Entscheidung des Auszubildenden betroffen. Deshalb kann keiner der beiden eine Außenperspektive auf das Problem einnehmen. Insofern wäre der Auszubildende X gut beraten, einen ehemaligen Ausbildungsbeauftragten aufzusuchen, der weder in der einen noch in der anderen Abteilung tätig ist. Da es einem unbeteiligten Ausbildungsbeauftragten gewöhnlich egal sein dürfte, für welches Stellenangebot sich der Auszubildende X letzten Endes entscheidet, ist er durch seine externe Position dazu in der Lage, mit der dafür notwendigen Neutralität die Beratung zu gestalten.

Das Prinzip der Neutralität in einer Beratung einzuhalten, kann in mittelständischen und großen Unternehmen gelingen, weil sie aufgrund ihrer Personalstärke genügend Ansprechpartner haben, die nicht in dem Konflikt eines Ratsuchenden involviert sind. In Kleinst- und Kleinbetrieben ist diese Möglichkeit in aller Regel nicht gegeben.

Rollenkonfusion

Wenn das Prinzip der Neutralität nicht gewährleistet werden kann, führt der Wunsch, seinen Auszubildenden trotzdem zu

beraten, zumindest zu einer Rollenkonfusion. Denn ein Berater ist ein Partner, der den Ratsuchenden dabei unterstützt, seine eigenen Lösungen zu finden. Der Ausbilder ist jedoch ein Vorgesetzter, der auch bewertet und beurteilt. Er hat das Recht, zu fordern und zu disziplinieren. Soll nun in einer hierarchischen Beziehung eine nicht hierarchische Beziehung gelebt werden, ist diese unweigerlich in der Grundstruktur widersprüchlich. Dies ist sowohl für den Ausbilder als auch für den Auszubildenden eine unhaltbare Situation. Auf der Basis einer nicht gleichberechtigten Beziehung wird während einer Beratung so getan, als ob eine partnerschaftliche Beziehung existiere. Beide Gesprächspartner müssen sich andauernd fragen: Wer spricht gerade? Der Vorgesetzte oder der Berater beziehungsweise der Auszubildende oder der Ratsuchende? Äußert die Person, die dem Auszubildenden gegenüber sitzt, einen Satz in der Rolle des Vorgesetzten, dann hat dieser eine andere Bedeutung, als wenn derselbe Satz von ihr als Berater geäußert wird. Umgekehrt gilt das Gleiche für den Auszubildenden. Dieser Widerspruch, der auf beiden Seiten Misstrauen auslösen kann, ist vorhanden und kann nicht aufgelöst werden.

Hier existiert ein gravierender Unterschied zwischen einem Coaching im Sport und in der Berufsausbildung: Im Leistungssport engagiert ein Spieler einen Coach und honoriert die in Anspruch genommene Dienstleistung. Wenn das Coaching für den Leistungssportler nicht mehr fruchtbar ist, wird das Arbeitsverhältnis beendet. Diese Beziehung ist in der Berufsausbildung eher umgekehrt: Ein Auszubildender kann einem Ausbilder nicht kündigen, wenn er schlecht gecoacht wurde. Und der Ausbilder kann nicht ohne Weiteres seinen Job an den Nagel hängen, nur weil er mit den Leistungen des Auszubildenden unzufrieden ist.

Aus der Beschreibung dieser Unterschiede ergeben sich einige Konsequenzen:

- ▶ Wenn es um das Vermitteln von Fertigkeiten und Kenntnissen geht, dann handelt es sich um eine klassische Ausbildungssituation, die über ein Ausbilder-Auszubildenden-Verhältnis pädagogisch realisiert werden kann.
- ▶ Geht es um ein störendes Verhalten des Auszubildenden, das dieser abstellen soll, dann handelt es sich ebenfalls um eine klassische Ausbildungssituation, die durch ein Konfliktgespräch reguliert werden kann.

- ▶ Wenn es um das Ermitteln einer individuellen Lernstrategie oder das mentale Vorbereiten auf Präsentationen, Prüfungen und Examen geht, dann kann der Ausbilder uneingeschränkt in die Rolle des Beraters schlüpfen.
- ▶ Geht es jedoch beispielsweise darum, dass der Auszubildende darüber nachdenkt, die Ausbildung abzubrechen, dann kann er diese Situation nur eingeschränkt mit seinem aktuellen Ansprechpartner klären. Denn dieser ist unter Umständen Teil des Problems und hätte bei einem Abbruch der Ausbildung die Konsequenzen mitzutragen.

**Neutraler
Ansprech-
partner**

Immer dann, wenn die Objektivität des Ausbilders auf dem Spiel steht, weil sich die Entscheidungen des Auszubildenden unmittelbar auf ihn auswirken könnten, ist ein neutraler Ansprechpartner erforderlich. Dort, wo der Auszubildende Ziele verfolgt, die den Interessen des Unternehmens oder Ausbilders widersprechen, entsteht eine Schwelle, auf der sich die Grenzen des Coachings im Sinne einer Beratung unter Einhaltung der Neutralität offenbaren.

1.4 Was kennzeichnet einen „guten“ Coach?

Ausbilder sind fachlich kompetent. Ein Coach braucht mehr. Sinnbildlich formuliert: Ein Trainer muss keine Tore schießen. Er muss dafür sorgen, dass sie geschossen werden. Dies setzt allerdings eine bestimmte Grundhaltung voraus: Ein „guter“ Coach ist ein Königsmacher, kein Zwergenproduzent. Er ist keiner, der das Licht eines Auszubildenden ausblasen muss, um das eigene leuchten zu lassen. Er freut sich über den Erfolg seiner Auszubildenden und sieht darin seinen eigenen Erfolg.

**Methoden-
spezialist**

Ein „guter“ Coach hält sein Wissen zurück, wenn es darum geht, seine Auszubildenden zum Denken und Handeln anzustiften, ihre Eigenständigkeit zu verbessern. Er gibt nur dort Anstöße, wo Erfahrung, Wissen und Können fehlen. Er definiert sich als Methodenspezialist, nicht als inhaltlicher Experte. Gute Coaches zeichnen sich durch ihre Fragen, nicht durch ihre Antworten aus.

Er fördert das selbstständige Setzen und Erreichen von (Ausbildungs-)Zielen. Dabei bleibt er im Hintergrund. Er erzählt keine Geschichten und erteilt keine Ratschläge, wie der Auszubildende in welchen Situationen agieren soll. Vielmehr entwickelt der Auszubildende durch die Fragen des Coachs eine Idee, was zu tun ist. Dadurch fühlt der Auszubildende,

dass er den Prozess mitgestaltet und die Verantwortung für sein Handeln trägt.

Der Ausbilder als Berater organisiert Lernsituationen, in denen seine Auszubildenden geschützt und unterstützt Erfahrungen machen können und ermutigt sie, ihre Möglichkeiten auszureizen, mit neuem Verhalten zu experimentieren und sich dafür Feedback zu holen. Feedback dient dazu, den Auszubildenden erkennen zu lassen, welche Wirkungen seine Handlungen auf den anderen haben (s. Feedback-Regeln, S. 145–146).

Er begleitet sie auf ihrem Weg, ohne ihnen die Verantwortung zu nehmen. Denn er weiß, dass Auszubildende die eigenen Probleme am besten lösen können, wenn sie bereit sind, Verantwortung dafür zu übernehmen und diese ihnen auch zugestanden wird. In jedem Problem steckt die Chance, durch das aktive Auseinandersetzen mit einer Situation ein Stück zu wachsen. Der Coach moderiert den Problemlösungsprozess; er gibt Impulse, reflektiert, korrigiert, ohne Lösungen vorzugeben. Er ist eine Art „Geburtshelfer“. Im respektvollen Umgang mit Gefühlen und durch das Klären sozialer Beziehungen wird Energie frei für Innovation und Problemlösung.

**Aktives
Auseinander-
setzen**

Ein Coach nimmt Dinge aus der „Hubschrauberperspektive“ wahr, für die der Auszubildende selbst „blind“ ist. Er macht Mut, neue Wege zu beschreiten und sichert gemeinsam mit seinem Auszubildenden die Nachhaltigkeit des Erfolges. Prozessleitend ist die Zielbestimmung und die Eigenverantwortung des Auszubildenden. Goethe hat es sinngemäß so formuliert: In den Menschen das zu sehen, was sie sein können, ist ein Ansatz für ein respektvolles Coaching. Am Ende stehen mehr (Lebens-) Qualität, erweiterte Potenziale und neue Perspektiven.

Übrigens, das Ganze hat auch einen hohen Eigennutzen. Stellen Sie sich vor, Sie sind Ihrer Aufgabe in allen Belangen gerecht geworden. Dann können Sie sich freuen, Ihren Auszubildenden später als Kollegen in Ihrer Abteilung zu begrüßen. Und jetzt stellen Sie sich vor, Sie hätten es versäumt, für die menschliche und fachliche Kompetenz zu sorgen. Dann hätten Sie ein großes Problem: einen inkompetenten Kollegen, mit dem es auch menschlich schwierig ist, umzugehen.

Eigennutzen

Sie sehen, Coaching bietet für beide Seiten Vorteile: Der Auszubildende wird befähigt, so zu denken, zu fühlen und zu handeln, dass er das von ihm angestrebte Ziel innerhalb eines vereinbarten Zeitraums erreicht. Ihr Lohn sind unzäh-

**Vorteile
für alle**

lige kostbare Augenblicke im Umgang mit jungen Menschen sowie die Gewissheit, auf eine verbesserte Dialogfähigkeit und Kooperation durch kompetente Mitarbeiter im Team vertrauen zu können. Vor diesem Hintergrund ist es auch betriebswirtschaftlich sinnvoll, mit dem Coachen möglichst früh – in der Ausbildung – zu beginnen und sich so kostenintensive Trainings für den späteren Mitarbeiter zu ersparen.

1.5 Was für ein Ausbildertyp bin ich?



Wie verstehen Sie aktuell Ihre Rolle? Wollen Sie wissen, wo Sie stehen?

Ihre Rolle

Die persönliche Standortbestimmung fällt Ihnen leichter, wenn Sie sich der Frage zuwenden, was für ein Ausbildungstyp Sie sind.

Versetzen Sie sich jetzt in die folgenden zehn alltäglichen Situationen hinein und kreuzen Sie jeweils die Antwort an, die Sie am ehesten geben würden.

Standortbestimmung: Ihr persönlicher Ausbildungstyp



1. Sie bitten den Auszubildenden S., Ihnen eine fachliche Information zu beschaffen.	
A	Wie, glauben Sie, könnten Sie an die gewünschte Information herankommen? <input type="checkbox"/>
B	Lassen Sie uns einmal gemeinsam überlegen, wie wir dieses Problem angehen könnten. <input type="checkbox"/>
C	Wir brauchen die Zahlen für unsere Budgetplanung. Es ist also äußerst wichtig, dass Sie sorgfältig vorgehen. Versuchen Sie bitte, möglichst bis morgen alles zusammenzubekommen. <input type="checkbox"/>
D	Dort hinten im Regal finden Sie das Buch xy. Schlagen Sie bitte auf Seite xy nach. Dort finden Sie eine Abhandlung zu dem Thema. Bitte setzen Sie sich dorthin, lesen Sie sie sorgfältig durch und fassen Sie das Wesentliche auf einer DIN-A4-Seite zusammen. Wir sprechen morgen früh darüber, und ich erkläre es Ihnen dann nochmals in einem größeren Zusammenhang. <input type="checkbox"/>

→

2. Der Auszubildende S. möchte morgen einen freien Tag haben.	
A Wenn Sie Ihre Aufgaben so weit erledigt haben ...	<input type="checkbox"/>
B Lassen Sie uns mal nachdenken. Was spricht dagegen, was dafür?	<input type="checkbox"/>
C Morgen ist wegen ... ein ungünstiger Tag. Könnten Sie sich auch einen anderen Tag vorstellen?	<input type="checkbox"/>
D Morgen geht es auf keinen Fall. Sie wissen ja, dass Frau Meier nicht da ist. Bitte erledigen Sie morgen und übermorgen noch Folgendes und machen dann am Freitag frei.	<input type="checkbox"/>
3. Der Auszubildende S. kommt wieder verspätet aus der Pause.	
A Bitte sagen Sie mir, welche Lösungen Sie für das Problem haben.	<input type="checkbox"/>
B Wie können wir für die Zukunft sicherstellen, dass Sie pünktlich aus der Pause zurückkommen?	<input type="checkbox"/>
C Ihr ständiges Zuspätkommen stört den betrieblichen Ablauf. Wenn Sie verspätet mit Ihren Aufgaben beginnen, können die Kollegen nicht weitermachen.	<input type="checkbox"/>
D Ab morgen sagen Sie mir bitte, wann und wo Sie Pause machen, damit ich Sie notfalls dort finden kann.	<input type="checkbox"/>
4. Der Auszubildende S. hat eine Frage zu einem Auftrag, den Sie ihm gegeben haben.	
A Wie sind Sie bisher an das Thema herangegangen und welche Informationen haben Sie zu diesem Thema?	<input type="checkbox"/>
B Es ist gut, dass Sie mich fragen. Da können wir die Dinge in die richtige Richtung lenken.	<input type="checkbox"/>
C Ihre Frage ist ganz richtig. Die Aufgabe wird schließlich später für unsere Investitionsplanung gebraucht. Sie arbeiten also an einer sehr wichtigen Sache mit, und es wäre nicht gut, wenn etwas schiefginge.	<input type="checkbox"/>
D Bitte rufen Sie gleich um 15.00 Uhr von meinem Apparat Herrn xy an und bitten Sie ihn, Ihnen die Teile herauszusuchen. Falls es da Probleme gibt, kann ich mich gleich einschalten.	<input type="checkbox"/>

→