

## Vorwort zur 6. Auflage

### Vom Bestseller zum Longseller

Mittlerweile zählt das Buch „Der Ausbilder als Coach“ zu den Klassikern in der Fachliteratur für das Ausbildungspersonal. Wer hätte das im Sommer 1999 gedacht? Wir jedenfalls nicht! Vermutlich lag es am frischen Stangenspargel, garniert mit einer leckeren Sauce hollandaise, das uns dieser Gedanke im Garten eines Bochumer Traditionsrestaurants partout nicht kommen wollte. Oder lag es am dicken Schnitzel, das gegen unsere Bauchdecke drückte und uns vorübergehend den Verstand raubte? Na ja, was soll's. Ist ja auch egal. In diesem Gartenlokal kam uns auf jeden Fall die Idee, ein Buch zu schreiben, nachdem wir aus unserem „Suppenkoma“ erwacht waren. Der Durchbruch ließ nicht lange auf sich warten: Innerhalb von sieben Monaten war die Startauflage von 1.200 Exemplaren verkauft. Ein sensationeller Erfolg. Ein Bestseller im Fachbuchbereich, wie uns unser damaliger Lektor, Erwin Stickling, wissen ließ. Und die Erfolgsgeschichte geht weiter: Vor Ihnen liegt die sechste Auflage. Wow!

Zum Erfolg des Buches hat sicherlich auch unsere „Tournée“ beigetragen: In Kooperation mit einem der renommiertesten Anbieter beruflicher Weiterbildung haben wir in Städten wie Düsseldorf, Wiesbaden und München unser Konzept in Intensivseminaren vorgestellt. Nachhaltig beeindruckt haben uns die unterschiedlichen Vorstellungen, mit denen die Ausbilder angereizt waren. Zum Beispiel hoffte so mancher Teilnehmer, unter dem Deckmantel „Coach“ seine Motivations- und Disziplinierungsprobleme lösen zu können. Der Ausbilder als Coach ist jedoch kein Harry Potter in der Welt der Berufsausbildung, der mit ein paar Tricks alle Probleme wegzaubern kann. Vielmehr ist er jemand, der sich unter anderem die Frage stellt: „Was mache ich bereits, und inwiefern bin ich mit diesem Tun am Fortdauern der unbefriedigenden Situation beteiligt?“ Eine solche Frage eröffnet den ganzheitlichen Blick und beginnt nicht mit einer Be- oder Verurteilung. Andere Teilnehmer wiederum definierten sich als Freund des Auszubildenden. Wer sich jedoch innerhalb einer Hierarchie als Freund seines Auszubildenden sieht, hat eine Wahrnehmung, die den Rahmenbedingungen eindeutig widerspricht. Denn Fakt ist, dass der Ausbilder nach wie vor disziplinarischer Vorgesetzter ist. Welche Freundschaft ist bitteschön dadurch gekennzeichnet, dass der eine anordnet, der andere folgt? Manche Teilnehmer sträubten sich dagegen, unter anderem in der Beratung systematisch vorzugehen. „Ich agiere lieber aus dem Bauch heraus“, lautete ihre Devise. Aber was ist im Bauch? Döner, Currywurst, Pommes? Oder pädagogische Konzepte? Aus dem Bauch heraus zu handeln, ist gut, wenn dort zumindest einige pädagogische Konzepte angesiedelt sind. Fehlanzeige? Dann stehen auch nur Döner, Currywurst und Pommes als Tipps in der Beratung zur Verfügung. Wer leichtfertig auf eine angemessene Ursachenklärung verzichtet, handelt wie ein Glücksspieler: Wenn es gelingt, hat der Berater Glück gehabt. Wenn es daneben geht, hat der Ratsuchende auf jeden Fall Pech. Diesen und allen anderen Teilnehmern, denen wir in den zurückliegenden Jahren innerhalb unserer Arbeit begegnet sind, danken wir recht herzlich. Aus diesen

Begegnungen haben wir eine Fülle an Anregungen gewonnen, die zum „lebendigen Charakter“ dieses Buches erheblich beitragen.

Inzwischen gehört das Seminar „Der Ausbilder als Coach“ zum Standard vieler Bildungsanbieter. Wir freuen uns sehr darüber, dass wir mit unserem Buch die Ausbilderqualifizierung nachhaltig geprägt und viele Bildungsinstitute mit unseren Konzepten „infiziert“ haben. Leider ist bei genauerer Durchsicht der Angebote festzustellen, dass das Kernstück, nämlich die Beratung des Auszubildenden, vielfach vernachlässigt wird. Dies ist umso bedauerlicher, weil sich gerade durch diese Tätigkeit der Coach vom klassischen Ausbilder unterscheidet. Dies war mit ein Grund, warum wir bereits in der vierten Auflage den Teil der Beratung noch stärker betont haben. So haben wir unter anderem eine Strategie im Umgang mit dem „Ich-bin-hin-und-hergerissen“-Problem aufgenommen.

### **Erlaubnis zum Neu-Lernen**

„Jede Neuerung ist mit unbehaglichen Übergangserscheinungen verbunden“, schrieb der Physiker Max Planck. Das gilt auch für die Berufsausbildung, deren generelles Ziel die Veränderung ist. Der Weg dorthin führt über das Lernen. Dieses Lernen gelingt tagtäglich in unzähligen Berufsausbildungen, aber in allzu vielen auch nicht – leider.

Der Erfolg hat bekanntlich viele Väter. Klappt alles wie am Schnürchen, haben alle Beteiligten in der Berufsausbildung gut gearbeitet. Wenn jedoch ein Auszubildender scheitert, dann neigen Berufspädagogen im Allgemeinen dazu, dies der fehlenden Intelligenz oder der mangelnden Motivation des Auszubildenden zuzuschreiben. In vielen Fällen sind es jedoch schlicht Lernblockaden, die mit einem entsprechenden Instrumentarium überwindbar sind.

Da im Allgemeinen das Initiieren, Gestalten und Steuern von Lernprozessen zu den grundlegenden Aufgaben eines Ausbilders zählen und das Erkennen und Auflösen von Lernblockaden im Besonderen, lag es nahe, bereits die fünfte Auflage um einen Abschnitt zu erweitern, der sich speziell dem Thema „Innere Lernblockaden“ widmet. Gibt es sprachliche Hinweise oder typische Verhaltensweisen, die auf Lernblockaden hinweisen? Und: Wie lassen sich Lernblockaden abbauen?

Um es vorwegzunehmen: Der Ausbilder als Coach ist in besonderer Weise gefordert, wenn es um das Erkennen destruktiver Lerneinstellungen und deren Umwandlung in motivierende Ziele geht. Zu den kraft- und sinnvollsten Interventionen gehört die „Erlaubnis zum Neu-Lernen“. Wo die Entwicklung des Auszubildenden bislang durch negative Konditionierungen behindert war, kann dieses pädagogische Angebot eines Ausbilders zur Lockerung bis hin zur Lösung von Lernblockaden einladen.

„Erlaubnis zum Neu-Lernen? Ja, das wäre sicherlich möglich. Jedoch ist mein Auszubildender beratungsresistent!“, gesteht mancher Ausbilder, der der vermeintlichen Verweigerungshaltung seines Auszubildenden überdrüssig ist. Einmal abgesehen davon, dass es sich bei dieser Annahme nicht um eine pädagogi-

sche Diagnose handelt, strömt aus allen Poren dieser Zuschreibung das Gefühl der Ohnmacht. So verständlich die Überzeugung von der Beratungsresistenz im Einzelfall auch sein mag, entpuppt sie sich in der Praxis als ein Hindernis auf dem Weg zum Ausbildungserfolg. Denn die resignative Haltung des Ausbilders führt geradewegs in die Sackgasse, anstatt Handlungsoptionen zu eröffnen. Der Ausbilder sieht sich nicht mehr als Mitgestalter der Berufsausbildung und stellt deshalb seine pädagogischen Interventionen ein. Doch selbst für den hartgesottensten Berufspädagogen dürfte rigoroses Aussitzen und achselzuckend zur Tagesordnung übergehen auf Dauer gesehen höchst unbefriedigend sein – auch wenn mancher Ausbilder versucht sein wird, genau dies zu tun.

Was in der Praxis als Beratungsresistenz erlebt wird, kann ein Hinweis darauf sein, dass der Ausbilder noch keinen angemessenen Zugang zu seinem Auszubildenden gefunden hat. Solche Zugänge zum Auszubildenden sind häufig von staatlichen und betrieblichen Vorgaben sowie von individuellen Bedürfnissen des Ausbilders geprägt. Nicht nur dann, aber vor allem wenn es während des Lehr-Lern-Prozesses hakt, kann es förderlich sein, an die Bedürfnisse eines Auszubildenden anzuknüpfen, statt sich ausschließlich von den externen Vorgaben leiten zu lassen. Ausgehend davon, dass ein Auszubildender immer bedürfnisorientiert handelt, bedeutet das, dass seine vermeintliche Lernverweigerung für ihn psychologisch sinnvoll ist und sich die Vokabel „Beratungsresistenz“ als vorschnelles Urteil entpuppt. Bedürfnisse lassen sich durch verschiedene Verhaltensweisen befriedigen; eben auch durch konstruktive und lernfördernde. Aber was braucht ein Auszubildender, um sich auf ein alternatives Lernverhalten einzulassen? Diese Frage kann kein anderer besser beantworten als der Auszubildende selbst. Wenn es einem Ausbilder gelingt, im Gespräch mit dem Auszubildenden sein Bedürfnis zu erkennen, können sich produktivere Verhaltensweisen entwickeln, mit denen der Auszubildende sein Bedürfnis genauso gut oder sogar besser stillen kann. In aller Regel wird er dann im Zuge des Neu-Lernens das „problematische“ Verhalten einstellen.

Die Entscheidung, sich auf diese neuen Verhaltensweisen einzulassen, liegt letzten Endes dennoch beim Auszubildenden. Diese Zusammenhänge zwischen den neuen Möglichkeiten, aber auch Grenzen des Zugangs zum Auszubildenden zu kennen und vor allem zu akzeptieren, sind für Ausbilder absolut notwendig. Die „Erlaubnis zum Neu-Lernen“ ist ein „Handwerkszeug“, das zum pädagogischen Handeln inspiriert, gleichzeitig entlastet und Schuldgefühle reduziert. Zu wissen, dass ein Ausbilder sicherlich vieles kann, aber beileibe nicht alles, schützt ihn vor einer Idealisierung seiner Tätigkeit. Jede Idealisierung ist gefährlich, weil sie die tatsächlichen Gegebenheiten verzerrt – mit den bekannten Folgen der Überforderung, im Extremfall des „Ausbrennens“. Bei aller Wertschätzung der Ausbildungsarbeit – dieser Preis wäre eindeutig zu hoch.

Die Möglichkeiten, die die „Erlaubnis zum Neu-Lernen“ eröffnen können, finden Sie in Abschnitt 2.6 „Innere Lernblockaden erkennen und abbauen“. Den Ausbilderinnen, Ausbildern und Ausbildungsbeauftragten, die Interesse an dieser Art der Intervention haben, wünschen wir, dass sie damit nicht ihre

bisherige Praxis abwerten oder die Anregungen misstrauisch zur Seite schieben, sondern sich die Erlaubnis geben, sich in ihrer Kompetenz als Ausbilder-Coach in dem Maße weiterzuentwickeln, wie es gut für sie ist.

Neben einer durchgängigen Aktualisierung aller Kapitel wurde die sechste Auflage um wichtige Abschnitte erweitert: Im ersten Kapitel finden Sie im Abschnitt 1.2 „Was ist Coaching?“ prägnant zusammengefasst einige „Todsünden im Coaching“, die Sie unbedingt vermeiden sollten. Außerdem wird im neuen Abschnitt 1.3 das Prinzip der Neutralität als Voraussetzung für ein Auszubildenden-Coaching genannt und erläutert. Das dritte Kapitel wurde um Abschnitt 3.5 „Die Sprache der Motivation“ ergänzt. Dieser Abschnitt zeigt Ihnen, wie Sie Ihren Auszubildenden am besten ansprechen sollten, damit dieser sich für etwas interessiert oder im Idealfall sogar begeistert. Außerdem werden die hinter diesen Sprachmustern liegenden Strukturen erklärt und es wird gezeigt, wie Sie die Motivation von Auszubildenden erkennen können. Des Weiteren finden Sie passend zur sechsten Auflage das neue Kapitel 6 „Coaching-Tipps für Ausbilder und Ausbildungsbeauftragte“. Analog zum Aufbau des Buches werden dort Fragen behandelt, die mehr oder weniger jeden einzelnen Ausbilder und Ausbildungsbeauftragten als Coach betreffen können.

Seit Erscheinen der Erstauflage haben wir zahlreiche E-Mails mit wertvollen Tipps und Hinweisen erhalten. Selbst aus Nordafrika hat uns eine E-Mail erreicht. Diese und alle anderen waren voller Lob. Herzlichen Dank für die Anregungen und lobenden Worte. Wer uns weiterhin schreiben will, findet unsere Adressen in der „Schlussbemerkung“.

Apropos Schlussbemerkung: Mittlerweile entwickelt sich unser Bestseller peu à peu zum Longseller. Wir freuen uns sehr darüber, mit dem vorliegenden Buch weiterhin das Ausbildungspersonal dabei unterstützen zu können, der beruflichen Qualifizierung ein Höchstmaß an Professionalität zu geben – im Zuge des demografischen Wandels ein unverkennbarer Wettbewerbsvorteil. Allen Ausbilderinnen, Ausbildern und Ausbildungsbeauftragten, die täglich junge Menschen in den Unternehmen fördern und betreuen, danken wir für ihr Engagement, das sie in der Mehrzahl neben der eigentlichen Arbeit unentgeltlich praktizieren. Wir wünschen Ihnen weiterhin viel Erfolg.

***Michael Kluge und Andreas Buckert  
im Sommer 2016***

## **Danksagung**

Bereits die vierte Auflage wurde um einige Abbildungen bereichert. Sie sind einem Mann zu verdanken, der schon andere „kluge“ Bücher illustriert hat. Sein Name: Marc Rott, seit vielen Jahren ehrenamtlicher EDV-Berater des Autors. Lieber Marc, herzlichen Dank!