

# 6

## Coaching-Tipps für Ausbilder und Ausbildungsbeauftragte

Wer braucht ein Coaching – Auszubildende oder Ausbilder? Der Überschrift zu diesem Kapitel können Sie bereits entnehmen, dass nicht nur Auszubildende in den Genuss eines Coachings kommen können – auch Ausbilder und Ausbildungsbeauftragte nutzen immer mal wieder dieses Instrument der Personalentwicklung, um auf ihrem Weg vom Ausbilder zum Coach das eigene Rollenverständnis zu klären.

Analog zum Aufbau des Buches finden Sie im Folgenden zwanzig Coaching-Tipps, die Fragen behandeln, die mehr oder weniger jeden einzelnen Ausbilder und Ausbildungsbeauftragten als Coach betreffen können. Diese Darstellung ist aus didaktischen Gründen bewusst stereotyp gehalten. Das mag schematisch wirken, gibt aber einen guten Überblick über die Problemlagen, die Ihnen in Ihrer Rolle begegnen können.

Im Umgang mit den Fragen geht es nicht darum, „Tu-dies-oder-tu-das-Antworten“ zu präsentieren, sondern Sie als Leser anzuregen, die besten Antworten für sich selbst zu entwickeln. Holen Sie sich deshalb die folgenden Fälle möglichst lebendig vor Ihr inneres Auge, und wenn Sie Lust haben, überlegen Sie mit, wie Sie selbst unter den gegebenen Umständen handeln würden. Die Entscheidung, welche Anregungen davon für Sie gelten sollen, liegt letzten Endes bei Ihnen. Denn was für Sie ganz allein richtig ist, finden nur Sie selbst heraus.

Wenn Sie einige der geschilderten Tipps in Ihrer Praxis umsetzen möchten, ist es außerdem empfehlenswert, die personellen Besonderheiten der Beteiligten und die organisatorischen Rahmenbedingungen, in denen sich Ihre Vorgänge ereignen, zu berücksichtigen. Denn der Transfer dieser und anderer Tipps scheitert oft daran, dass die betrieblichen und persönlichen Gegebenheiten nicht genügend beachtet werden.

## 6.1 Vom Ausbilder zum Coach

Im ersten Abschnitt geht es im weitesten Sinne um die Reflexion der Ausbilderrolle, um das Selbstverständnis als Coach, um den „richtigen“ Ausbildungsstil und um das eigene Wohlbefinden. Die ersten fünf Coaching-Tipps heißen in der Kurzform wie folgt:

- ▶ Coaching-Tipp 1: Der unerfahrene Ausbilder
- ▶ Coaching-Tipp 2: Der „Du-oder-Sie?“-Auszubildende
- ▶ Coaching-Tipp 3: Der „blockierende“ Auszubildende
- ▶ Coaching-Tipp 4: Der 16-jährige Auszubildende
- ▶ Coaching-Tipp 5: Die zunehmende Unzufriedenheit

### Coaching-Tipp 1: Der unerfahrene Ausbilder



„Ich bin ein junger, unerfahrener Ausbilder. Das Verhältnis zu meinem Ausbildungsleiter ist sehr gut, und ich schätze seinen Rat – oft so sehr, dass ich mehr auf ihn als auf mich selbst höre. Wie schaffe ich es, mehr auf meine innere Stimme zu vertrauen?“

#### Das können Sie tun!

Klären Sie zunächst, ob Ihr Wunsch nach Emanzipation einer inneren oder äußeren Motivation entspringt. Finden Sie anschließend heraus, welche akuten Bedürfnisse im Vordergrund stehen. Und treffen Sie abschließend eine Grundsatzentscheidung: Wollen Sie am „Rockzipfel“ des Ausbildungsleiters festhalten oder sind Sie bereit, eigene Erfahrungen zu machen?



Klären Sie die Motivation für Ihren Veränderungswunsch!

#### Von außen

Warum sollten Sie nicht mehr auf Ihren Ausbildungsleiter hören, wenn Sie doch mit dem, was er sagt, sehr zufrieden sind? Oder sagt Ihnen vielleicht eine Stimme von außen, Sie sollten sich dringend emanzipieren? Eine Stimme aus dem Kollegenumfeld, der Fortbildungsleiter, die Fachliteratur? – Dann fangen Sie am besten damit an, indem Sie das alles ignorieren. Sie alleine entscheiden! Und wenn die Empfehlungen Ihres Ausbildungsleiters prima sind, pfeifen Sie auf die Ratschläge der anderen.

Oder ist es Ihre innere Stimme selbst, die unzufrieden ist und gegen die Meinung des Ausbildungsleiters aufbegehrt? Wenn Sie auf sich selbst hören, ist es vorbei mit der Bequemlichkeit, sich auf die Vorgaben Ihres Ausbildungsleiters zu verlassen. Dann brauchen Sie die Bereitschaft, eigene Entscheidungen zu treffen und Erfahrungen zu machen – ohne zu wissen, ob Sie sie später bereuen werden. – Wollen Sie das?

**Von innen**

Finden Sie heraus, welche akuten Bedürfnisse im Vordergrund stehen!



In Ihrem Wunsch nach Veränderung spiegelt sich ein (unbewusster) Konflikt zwischen Autonomie und Abhängigkeit wider. Der Vorteil der Abhängigkeit besteht in der Verantwortungslosigkeit: Ganz egal, welche Fehler Ihre Auszubildenden bei der Umsetzung der Vorgaben des Ausbildungsleiters auch machen – Sie sind immer auf der sicheren Seite, da Sie lediglich die Anweisungen Ihres „Chefs“ weitergeben.

**Konflikt  
zwischen  
Autonomie und  
Abhängigkeit**

Der Nachteil dieser Vorgehensweise besteht in der persönlichen Stagnation: Wenn Sie den Anweisungen Ihres Ausbildungsleiters immer nur brav folgen, sind Sie zwar vor dem Fehlermachen gefeit, aber Sie können sich nicht weiterentwickeln. Denn eine persönliche Entwicklung findet gewöhnlich statt, wenn Sie sich trauen, an die Grenze von Wissen und Nicht-Wissen, von Können und Nicht-Können zu gehen. An diesen Grenzen passieren Fehler – möglichst solche, die zeigen, dass Sie auch aus falschen oder leichtfertigen Entscheidungen langfristig etwas Gutes machen können.

Treffen Sie eine Grundsatzentscheidung!



Weswegen fällt es Ihnen so schwer, eine Entscheidung zu treffen? Des Rätsels Lösung: Bei genauerer Betrachtung handelt es sich bei Ihrer emotionalen Auseinandersetzung um einen Loyalitätskonflikt. Sie versuchen, zwei unterschiedlichen und sich gegenseitig ausschließenden Anforderungen gerecht zu werden. Dieser existenzielle Konflikt – lieber im „Nest“ des Ausbildungsleiters zu bleiben, als in der Welt verloren zu sein – kommt gewöhnlich einer „psychologischen Abnabelung“ gleich.

Gibt es eine Stimme in Ihnen, die sich davor fürchtet, durch das Aufgeben gewohnter Verhaltensweisen keine emotionale Zuwendung mehr zu bekommen? Und entwickelt diese Seite Schuldgefühle, weil sie sich innerlich von den alten Bindungen

und Verpflichtungen befreien will und fürchtet, durch diesen „Verrat“ den Ausbildungsleiter zu verlieren? Sie können es drehen und wenden wie Sie wollen – am Ende steht die Frage: Wollen Sie am „Rockzipfel“ des Ausbildungsleiters festhalten oder sind Sie bereit, eigene Erfahrungen zu machen?

**Drei W-Fragen** Auf dem Weg zu Ihrer Entscheidung können Ihnen drei Fragen helfen.



- Was macht Sie seelisch „satt“?
  - Autonomie oder Abhängigkeit?
- Was trägt dazu bei, Ihr Ausbilderleben zu bereichern?
  - Autonomie oder Abhängigkeit?
- Was gibt Ihrem Ausbilderleben Sinn und Bedeutung?
  - Autonomie oder Abhängigkeit?

Drei Fragen, drei Antworten – die Entscheidung kann also nicht unentschieden ausfallen.

Da Sie den Wunsch geäußert haben, mehr auf Ihre innere Stimme zu vertrauen, dürfte Ihr Ergebnis nicht „Abhängigkeit“ heißen. Denn wenn dem so wäre, hätte sich Ihr Wunsch nach Emanzipation kaum zu Wort gemeldet. Dieser Wunsch ist ein Ausdruck von Unzufriedenheit. Und Unzufriedenheit entsteht oft, weil ein wesentliches Bedürfnis zu kurz kommt. In Ihrem Fall dürfte es sich dabei um das Bestreben nach Autonomie handeln.

**Sowohl-als-auch-Lösung**

Wenn Sie sich für Ihren eigenen Weg entscheiden, müssen Sie nicht abrupt auf den Rat Ihres Ausbildungsleiters verzichten. In wesentlichen Angelegenheiten können Sie ihn nach wie vor konsultieren. So machen Sie aus der Entweder-oder-Problematik eine Sowohl-als-auch-Lösung – ein Kompromiss, der in der Übergangsphase von der Abhängigkeit zur Autonomie für die nötige Sicherheit sorgen dürfte.

**Coaching-Tipp 2: Der „Du-oder-Sie?“-Auszubildende**



„Ich bekomme demnächst einen 16-jährigen Auszubildenden. Soll ich ihn mit ‚Du‘ oder ‚Sie‘ ansprechen? Einerseits ist er für mich noch ein halbes Kind, und ich finde es komisch, ihn zu siezen. Andererseits ist es ein Ausdruck des Respekts und gerade in Büroberufen üblich, sich erst einmal zu siezen. Wie soll ich mich entscheiden?“

## Das können Sie tun!

Analysieren Sie, welche Vor- und Nachteile mit dem Siezen und Duzen von jungen Auszubildenden verbunden sind. Orientieren Sie sich bei Ihrem Entschluss an dem Stil Ihres Unternehmens und hören Sie auf Ihre eigenen Bedürfnisse, um glaubwürdig handeln zu können.

Analysieren Sie die einzelnen Entscheidungen!



Sie sind auf dem besten Weg, für sich eine Antwort zu finden. Gehen Sie konsequent in diese Richtung weiter, indem Sie sich fragen: Was spricht grundsätzlich dafür, den jungen Auszubildenden zu duzen? Und was spricht für die zweite Variante, einen 16-Jährigen zu siezen?

Am Ende Ihrer Analyse kommen Sie vielleicht zu folgenden Ergebnissen: Ein „Du“ suggeriert im Allgemeinen soziale Nähe, Sympathie und Vertraulichkeit. Das ist aber nicht in jeder Branche gewünscht, wie Sie bereits festgestellt haben. Dagegen steht ein „Sie“ eher für soziale Distanz, Neutralität und ist zweifellos ein Ausdruck von Respekt. Sicherlich ist Ihnen bekannt, dass das „Sie“ eine sinnvolle Hemmschwelle in der Kommunikation sein kann: In Konfliktsituationen geht beispielsweise ein ärgerliches „Du Hornochse“ oft schneller über die Lippen als ein „Sie Hornochse“.

### Drei Varianten

Neben diesen zwei Varianten existiert in der Praxis noch eine Mischform: „Sie plus Vorname“. In diesem Fall siezen Sie Ihren Auszubildenden, aber in Verbindung mit seinem Vornamen. Das klingt dann beispielsweise wie folgt: „Kevin, könnten Sie eben mal unsere Tagespost abholen?“

Auf den Unternehmensstil kommt es an – auch bei der Anrede.



Erfahrungsgemäß führen diese drei Varianten in der Berufs- und Geschäftswelt ein munteres Nebeneinander. Während es früher noch feste Regeln gab, wer zu duzen oder zu siezen ist, wird dies in der heutigen Arbeitswelt recht locker gehandhabt. Da helfen die Knigge-Regeln auch nur bedingt weiter. Aufschlussreicher ist der Verhaltenskodex der einzelnen Branchen. Während zum Beispiel in den Banken das klassische „Sie“ immer noch gepflegt wird, spielt es dagegen in der Werbe- oder IT-Branche häufig keine große Rolle.

Wie ist es in Ihrer Firma? Wie werden dort die Auszubildenden üblicherweise angesprochen? Bei Ihrer Entscheidung könnten Sie sich an dem Unternehmensstil orientieren.



Mehr Mut zum eigenen Ich!

**Von eigenen Überlegungen leiten lassen**

Sich an dem Unternehmensstil oder an dem Handeln anderer zu orientieren, ist selbstverständlich eine berechtigte Vorgehensweise – vor allem, wenn Sie Neuland betreten. Aber wozu eigentlich? Mit Ihrer Aussage „Für mich ist ein 16-Jähriger noch ein halbes Kind, und ich finde es komisch, ihn zu siezen“ signalisieren Sie eindeutig, wofür Ihr Herz schlägt. Was hindert Sie also daran, diese Frage ganz in Ihrem Sinne zu entscheiden? Wollen Sie auf Nummer sicher gehen? Sind Sie eher bereit, sich beispielsweise für das „Du“ zu entscheiden, wenn Sie wissen, dass viele andere Kollegen in Ihrem Unternehmen die Auszubildenden genauso anreden?

Angenommen, es entspricht dem Stil Ihres Unternehmens, dass grundsätzlich alle Auszubildenden gesiezt werden. Wenn Sie auf Nummer sicher gehen wollen, dann müssten Sie sich dieser Norm anpassen – unabhängig davon, ob Sie sich dabei komisch vorkommen. Im umgekehrten Fall müssten Sie alle Auszubildende duzen – also beispielsweise auch diejenigen, die Ihnen unsympathisch sind.



Bleiben Sie authentisch!

**Authentizität fördern**

Aber wie glaubwürdig wirkt wohl Ihr Verhalten, wenn Sie etwas tun, von dem Sie selbst nicht überzeugt sind? Aus Untersuchungen ist bekannt, dass auftretende Widersprüche in der Kommunikation von dem beteiligten Gesprächspartner intuitiv erfasst werden. Wenn Sie also Ihren Auszubildenden siezen, obwohl Sie ihn viel lieber duzen würden, entsteht ein Widerspruch zwischen Ihrer Überzeugung und Ihrem Tun. Auf einer unbewussten Ebene spürt Ihr Auszubildender, dass Ihr Handeln nicht authentisch, sondern nur aufgezwungen ist.

Geht es also auch um die Entwicklung der Authentizität Ihres Auszubildenden, dann ist es allemal besser, wenn Sie sich bei Ihrer Entscheidung stärker von Ihren eigenen Überlegungen leiten lassen – ganz egal, wie die Kollegen es mit der Anrede handhaben. Denn nur dann sind Sie in der Lage, im betrieblichen Alltag auch glaubwürdig zu agieren – in Ihrem eigenen und im Interesse Ihres Auszubildenden.

### Coaching-Tipp 3: Der „blockierende“ Auszubildende

„Die Eltern meines neuen Auszubildenden erwarten unausgesprochen, dass er sich um sie kümmert. Beide sind Frührentner und auf die Hilfe von anderen angewiesen. Ich habe selbst meinen demenzkranken Vater betreut und fände es wichtig, dass die drei miteinander darüber reden. Aber mein Auszubildender blockt ab. Wie kann ich meinem neuen Auszubildenden helfen?“



#### Das können Sie tun!

Klären Sie, was Sie tatsächlich beeinflussen können und was nicht. Wenn es Ihnen schwerfällt, die Grenzen Ihrer eigenen Möglichkeiten zu akzeptieren, dann finden Sie heraus, welche Ihrer Bedürfnisse im Moment nicht erfüllt sind. In diesem Zusammenhang können Sie sich am Vier-Schritte-Modell der gewaltfreien Kommunikation orientieren (s. S. 230 f.).

Klären Sie, was Sie tatsächlich beeinflussen können.



Sie wissen aus eigener Erfahrung mit einer solchen Situation, wie wichtig es wäre, dass Ihr Auszubildender und seine Eltern miteinander reden, um Klarheit zu gewinnen. Aber Ihr berechtigter Rat trifft auf eine Familienkultur, in der solche Gespräche anscheinend nicht üblich sind. Kurz gesagt: Sie haben recht, aber es nutzt Ihnen nichts. Sie meinen es gut, doch wenn Sie darauf beharren, kommt nichts Gutes dabei heraus, weil Ihr Auszubildender sich von Ihnen womöglich gedrängt oder bevormundet fühlt. Dann erlebt er Sie nicht mehr als Unterstützung, sondern als Gegner.

Gut, dass dieser Konflikt so früh in Ihrer Zusammenarbeit auftaucht. So können Sie bereits jetzt eine wichtige Fähigkeit üben, die Ihnen in dem weiteren Verlauf Ihrer gemeinsamen Arbeit gute Dienste leisten wird. Immer wieder werden Sie klären müssen: Was liegt wirklich in meiner Verantwortung? Was kann ich tatsächlich beeinflussen und was auch nicht?

**Verantwortung klären**

Das Verhältnis zu seinen Eltern ist die Verantwortung Ihres Auszubildenden. Sie können sagen, was Sie sehen, denken und Empfehlungen geben. Doch Sie haben keinen Einfluss darauf, ob Ihr Auszubildender diesen Empfehlungen folgt. Es wäre sicherlich keiner Seite geholfen, wenn Ihr Auszubildender den Eindruck bekäme, dass Sie an ihm herummäkeln, obwohl Sie daran interessiert sind, dass es ihm gut geht.



Finden Sie heraus, welche Ihrer Bedürfnisse im Moment nicht erfüllt sind!

**Orientierung  
am Grund-  
modell der  
gewaltfreien  
Kommunikation**

Auch wenn Sie keinen Einfluss darauf haben, ob Ihr Auszubildender Ihren Empfehlungen folgt, können Sie sehr wohl kontrollieren, wie Sie mit Ihren Sorgen und Bedenken umgehen. Orientieren Sie sich dazu am Grundmodell der gewaltfreien Kommunikation des US-amerikanischen Psychologen Marshall B. Rosenberg:

Beobachtung, Gefühl, Bedürfnis und Strategie – so lauten die vier Schritte.

► **1. Schritt: Beobachtung**

Nehmen Sie wahr, was Sie stört, ohne es zu bewerten. Also: Was haben Sie wann und wo gesehen oder gehört? Die Aussage „Immer kommen Sie zu spät“ wäre beispielsweise eine Beobachtung, die eine Bewertung („immer“) enthält. Korrekt hieße die Rückmeldung: „Sie sind am Montag und Freitag je 15 Minuten nach Arbeitsbeginn gekommen.“ In Ihrem Fall könnte eine Beobachtung ohne Bewertung wie folgt klingen: „Wenn ich meinen Auszubildenden auf die eingangs dargestellte Situation anspreche, schweigt er.“

► **2. Schritt: Gefühl**

Achten Sie darauf, was Sie bei Ihrer Beobachtung fühlen. Also: Was empfinden Sie, wenn Ihr Auszubildender schweigt, nachdem Sie ihm Ihre Unterstützung angeboten haben? Sind Sie verärgert, frustriert, enttäuscht, hilflos, niedergeschlagen oder irritiert? Oder ist noch ein ganz anderes Gefühl mit im Spiel? Versäumen Sie es nicht, diese Gefühle bewusst zu registrieren. Denn sie rufen Ihnen zu: „Hallo, ein wichtiges Bedürfnis erfüllt sich gerade nicht. Tue etwas, damit du bekommst, was du brauchst.“

► **3. Schritt: Bedürfnis**

Bedürfnisse beziehen sich auf das, was Sie physisch, emotional, sozial und geistig unterstützt. Was brauchen Sie aktuell? All Ihre Gefühle erzählen im Moment des Auftauchens etwas über Ihren Bedarf. Wenn Sie sich beispielsweise hilflos fühlen, dann haben Sie vermutlich ein Bedürfnis nach Unterstützung. Oder wenn Sie enttäuscht sind, dann wünschen