



shironosov/iStock

# WIR BILDEN PERSÖNLICHKEITEN

Lernbegleitung konkret



## **Impressum**

IG Metall, Wilhelm-Leuschner-Str. 79, 60329 Frankfurt am Main, vertreten durch den Vorstand, 1. Vorsitzender: Jörg Hofmann, Kontakt: [vorstand@igmetall.de](mailto:vorstand@igmetall.de)

V.i.S.d.P. / Verantwortlich nach § 18 Abs. 2 MStV: Hans-Jürgen Urban, geschäftsführendes Vorstandsmitglied, IG Metall, Wilhelm-Leuschner-Str. 79, 60329 Frankfurt am Main, Kontakt: [berufsbildung@igmetall.de](mailto:berufsbildung@igmetall.de)

Autoren: Barbara Burger, Nicolas Schrode  
Redaktion: Jörg Ferrando  
Lektorat: Anke Feindura-Dietz  
Gestaltung: Anke Feindura-Dietz  
Bildmaterial: Rein Color: S. 6  
panthermedia S. 17, 22, 25 30, 37, 42  
th-iStock S. 8, 9, 10, 18, 20, 27, 31, 34  
Produkt-Nr. 1000305A  
Druck: KUTHAL Print GmbH & Co. KG, Mainaschaff

*Februar 2023*

# Inhalt

## **Persönlichkeitsentwicklung in der Ausbildung – Lernbegleitung konkret**

<b>Vorwort .....</b>	<b>5</b>
<b>Worum es in der Broschüre geht.....</b>	<b>7</b>
Warum gehen Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung Hand in Hand?.....	8
Persönliche Stärken statt Schema F.....	8
Kompetenzen statt Qualifikationshäppchen: .....	8
Lernen in komplexen Handlungssituationen .....	8
Lernen als individueller Prozess im Wechselspiel von Aktion und Reflexion .....	9
Reflexion als Motor der Persönlichkeitsentwicklung.....	9
Weder Kompetenzen noch Persönlichkeiten lassen sich vermitteln; man kann sie im Tun und Reflektieren bewusst (weiter)entwickeln .....	9
Gestaltungsansätze für ein persönlichkeitsentwickelndes Kompetenzzern .....	10
<b>Nachhaltigkeitsbewusstsein fördern mit Planspielen.....</b>	<b>11</b>
Der Rahmen .....	11
Die Akteur:innen und das Planspiel.....	11
Beobachtbare Verhaltensweisen, Effekte und Ergebnisse.....	12
Wie wird dadurch Persönlichkeitsentwicklung gefördert? .....	12
Voraussetzungen für diesen Ansatz der Persönlichkeitsentwicklung.....	13
<b>Einführungstage für Auszubildende – sich selbst in ungewohnten Aufgaben erleben.....</b>	<b>14</b>
Der Rahmen .....	14
Die Akteur:innen .....	14
Der Auftrag für die soziale Aktion .....	14
Der Auftrag für den Erfahrungsbericht für die Geschäftsführung.....	15
Die Begleitung.....	16
Worin liegt das Potenzial zur Persönlichkeitsentwicklung? .....	16
Wie wird die Persönlichkeitsentwicklung unterstützt? .....	17
Voraussetzungen für dieses Angebot zur Persönlichkeitsentwicklung.....	18
<b>Monat der Umwelt – Ein Projekt zur Sensibilisierung für aktiven Umwelt- und Klimaschutz .....</b>	<b>19</b>
Der Rahmen .....	19
Die Akteur:innen .....	19
Der Projektauftrag .....	19
Die Begleitung der Auszubildenden während des Projekts .....	20

Wie fördert das Projekt die Persönlichkeitsentwicklung? .....	21
Voraussetzung für dieses Angebot zur Persönlichkeitsentwicklung.....	22
<b>Konstruktion einer automatisierten Maschine: Selbstständige Bearbeitung einer komplexen Aufgabe als Motor für die Persönlichkeitsentwicklung .....</b>	<b>23</b>
Der Rahmen .....	23
Der Auftrag.....	23
Der Auftrag und die Auswertung .....	23
Die Begleitung.....	24
Worin liegt das Potenzial zur Persönlichkeitsentwicklung? .....	24
Wie wird die Persönlichkeitsentwicklung unterstützt? .....	25
Voraussetzungen für dieses Angebot zur Persönlichkeitsentwicklung .....	26
<b>Herausfordernde Alltagssituationen meistern mit Lernprozessbegleitung.....</b>	<b>28</b>
Der Rahmen .....	28
Die Akteur:innen und der Auftrag .....	28
Was bisher geschah .....	28
Das weitere Vorgehen und die Begleitung des Auszubildenden .....	29
Wie wird die Persönlichkeitsentwicklung unterstützt? .....	30
Voraussetzungen für diesen Ansatz der Persönlichkeitsentwicklung.....	30
<b>Beispiel: Qualifizierung aller Ausbilder:innen und ausbildenden Fachkräfte als Lernbegleiter:innen</b>	<b>31</b>
Der Rahmen .....	31
Die Akteur:innen .....	31
Das Vorgehen.....	32
Der Lernprozess der hauptamtlichen Ausbilder:innen .....	32
Der Lernprozess der Ausbildungsbeauftragten.....	33
Worin liegt das Potenzial zur Persönlichkeitsentwicklung? .....	33
<b>An Verantwortungsübernahme wachsen .....</b>	<b>35</b>
Die Akteur:innen .....	35
Die Aufgabe .....	35
Die Begleitung der Aufgabe und Auswertung der Arbeitserfahrungen .....	36
Wie fördert die Übernahme von Verantwortung die Persönlichkeitsentwicklung? .....	36
Voraussetzung .....	36

## Vorwort



Für die Berufe der Zukunft werden - neben den auch künftig benötigten Kenntnissen und Fertigkeiten - vor allem die auf Kompetenzen basierenden Fähigkeiten die herausragende Rolle spielen. Das Reflektieren, die Bewusstmachung von prägenden Werthaltungen, Problemlösekompetenz und die Fähigkeit zur selbstständigen Erweiterung der eigenen Handlungsspielräume sind mittlerweile unverzichtbar gewordene Bildungsziele beruflicher Bildung.

Diese Broschüre geht auf die grundlegende Frage ein, inwieweit Persönlichkeitsentwicklung in der beruflichen Bildung angelegt ist und wie sie zielgerichtet gefördert werden kann. Konkret geht es darum, wie eine ganzheitliche Kompetenzentwicklung zur Persönlichkeitsentwicklung beiträgt.

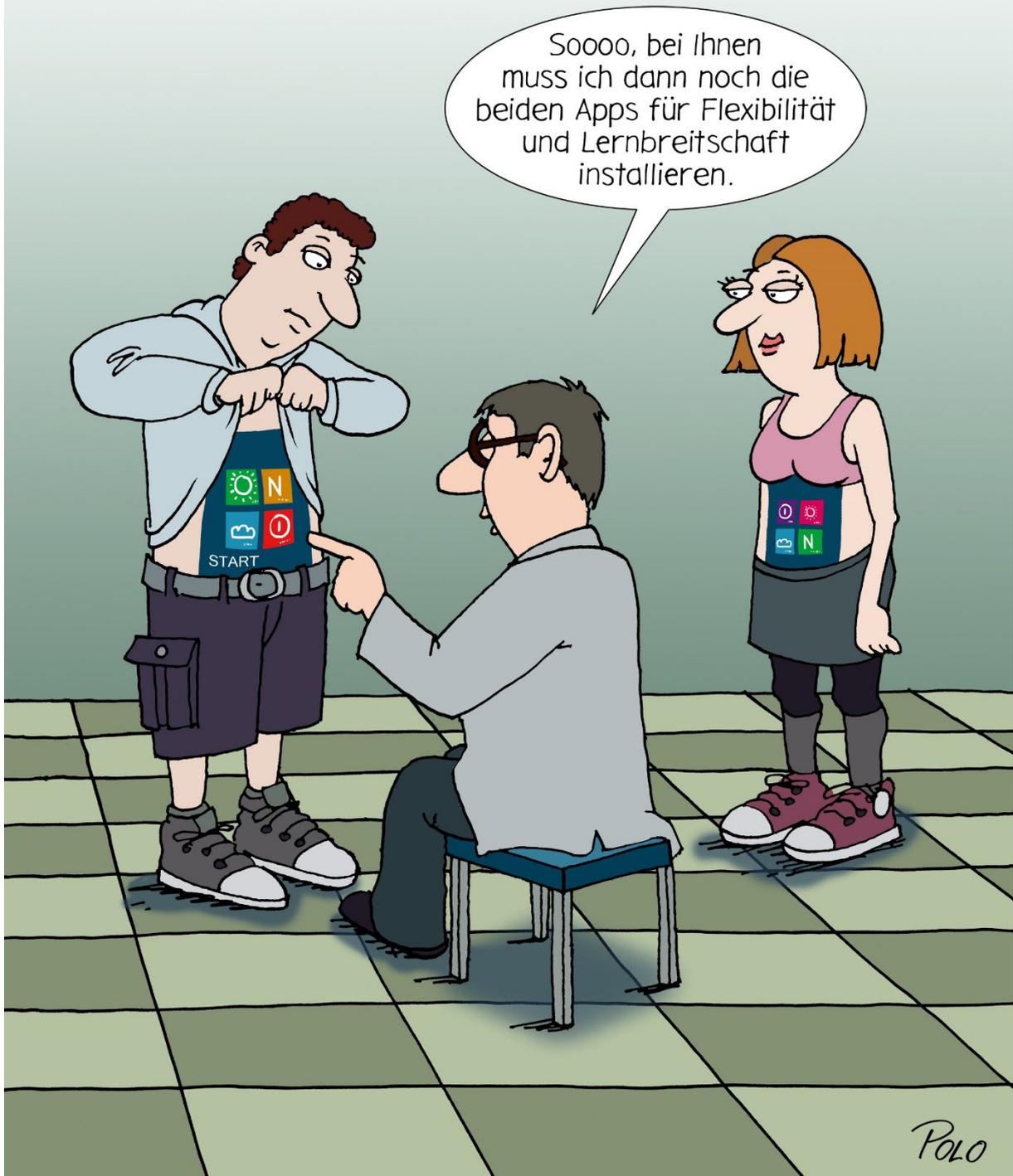
Es werden Ansätze der Kompetenzentwicklung im betrieblichen Lernen und Arbeiten aufgezeigt, die die Persönlichkeit von Jugendlichen und jungen Erwachsenen fördern. Zugleich richtet sich der Blick auf die Ausbilder:innen: Was bedeutet es für ihr Tun und Können, wenn sie Jugendliche in der persönlichen Entwicklung begleiten wollen?

Ausgewählte Beispiele aus der betrieblichen Praxis verdeutlichen, wie Unternehmen die Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung von Auszubildenden unterstützen. Die Broschüre bietet Ausbilder:innen konkrete Anregungen, um passende Lern- und Erfahrungsangebote zu entwickeln und ihre Umsetzung zu begleiten.

Hans-Jürgen Urban

Geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall

## Digitale Azubis



# Persönlichkeitsentwicklung in der Ausbildung – Lernbegleitung konkret

## Worum es in der Broschüre geht

Berufsbildung und Persönlichkeitsentwicklung *können* zwei Seiten einer Medaille sein und sie *müssen* es heute auch sein. Die komplexen, dynamischen und unwägbareren gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Herausforderungen können schließlich nicht über Skills (Fähigkeiten, Fertigkeiten, Qualifikationen) bewältigt werden, sondern nur von ganzheitlich gebildeten Persönlichkeiten.<sup>1</sup>

Doch wie kann *Ausbilden als Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung* gelingen? Oder ganz konkret: Warum und wie gelingt es manchen Ausbilder:innen, die Azubis zum Lernen einzuladen und sie dabei so zu begleiten, dass sie ihre Stärken entfalten und zu gestandenen Fachkräften und Persönlichkeiten reifen?

Sicher ist, dass es darauf keine Standardantwort geben kann. Ebenso sicher ist aber auch, dass es in den Betrieben über die Jahre und Jahrzehnte ganz unterschiedliche vielversprechende Versuche und Wege gab, Ausbildung als Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung zu gestalten.

Höchste Zeit also, zumindest einige, bewährte und zukunftssträchtige Ansätze etwas genauer unter die Lupe zu nehmen. Wie versuchen Unternehmen, die Persönlichkeitsentwicklung ihrer Auszubildenden in der Ausbildung zu fördern? Und was genau tun die Ausbilder:innen dabei?

In der vorliegenden Broschüre stellen wir einschlägige betriebliche Ansätze vor, in denen Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung systematisch zusammengedacht werden. Davor gibt es einen knappen theoretischen Hintergrund des Ganzen.

---

<sup>1</sup> Darauf, dass berufliche Bildung grundsätzlich beides leisten kann, hat schon Georg Kerschensteiner um 1900 hingewiesen (vgl. Brater 2019, 6). Aktuell schlägt sich der Versuch, die Verbindung von Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung zu stärken bzw. weiterzuentwickeln, insbesondere in den erweiterten Standard-Berufsbildpositionen nieder (Organisation des Ausbildungsbetriebes, Berufsbildung sowie Arbeits- und Tarifrecht; Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit; Umweltschutz und Nachhaltigkeit; Digitalisierte Arbeitswelt). Der Bildungsauftrag beruflicher Ausbildung, zur Persönlichkeitsentwicklung der Auszubildenden beizutragen, soll vor dem Hintergrund heutiger gesellschaftlicher Herausforderungen (weiter) gestärkt werden (vgl. BiBB 2021: 5).

Das heißt: „Auszubildende sollen sich zu selbstständigen Persönlichkeiten entwickeln, die sich reflektierend und aktiv mit aktuellen gesellschaftlichen Problemen auseinandersetzen. Ein solcher Bildungsauftrag ist bereits seit vielen Jahren ein verbindlicher Bestandteil anerkannter Ausbildungsberufe. Komplexer werdende Arbeitsprozesse erfordern selbstständige, verantwortungsvolle und sozialkompetente Fachkräfte.“ (ebd.).

## Warum gehen Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung Hand in Hand?



Wenn man Kompetenzen als Selbstorganisationsfähigkeit lernender Subjekte versteht – entsprechend einer sehr verbreiteten Definition (Erpenbeck & Rosenstiel 2003: XXXI) – dann kann man Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung nur als zwei Seiten einer Medaille fassen:

*Kompetenzlernen als Wechselspiel von Tun und Reflexion, das die ganze Person fordert!*

## Persönliche Stärken statt Schema F

- In der heutigen dynamisierten Arbeitswelt sind diejenigen Tätigkeiten längst die Ausnahme, die regelgeleitet nach Schema F ablaufen. In den meisten Tätigkeiten geht es darum, situativ adäquat mit unerwarteten Ereignissen und Unsicherheit umzugehen. Damit stehen nicht mehr Tätigkeiten und davon ableitbare Qualifikationen, sondern das Individuum mit seinen Ressourcen und Stärken im Fokus!
- Fachkräfte müssen heute in der Lage sein, selbst neue mögliche Wege zu erkennen und zu beschreiten. Dafür brauchen sie individuelle Fähigkeiten und Fertigkeiten. Umso mehr brauchen sie aber handlungsleitende Werte, die ihnen eine Orientierung für das situative Handeln geben. Für die Bewältigung jeder komplexen Herausforderung sind neben fachlich-methodischen immer auch personale, wertbezogene und sozialkommunikative Komponenten gefragt. Kompetenzlernen bezieht sich also *immer auf die ganze Person als einzigartiges Subjekt!*

## Kompetenzen statt Qualifikationshäppchen: Lernen in komplexen Handlungssituationen

- Kompetenzlernen funktioniert nicht häppchenweise in Qualifikationsbestandteilen. Kompetenzlernen wird in komplexen beruflichen Handlungssituationen möglich: Echte Menschen lösen echte Probleme unter Realbedingungen! Bei diesem Lernen in der Echtarbeit sind die Lernenden, nicht die Ausbilder:innen, die Hauptakteure. Sie stellen sich den komplexen Situationen und machen dabei neue Lernerfahrungen. Ausbilder:innen unterstützen sie bei der Suche nach passenden Arbeitssituationen, bei der individuellen Vorbereitung darauf, und bei einer intensiven Auswertung des Erlebten und der eigenen Lernerträge. Lernen als individueller Prozess im Wechselspiel von Aktion und Reflexion

## Lernen als individueller Prozess im Wechselspiel von Aktion und Reflexion

- Lernen in komplexen Handlungssituationen ist ein ständiges Wechselspiel aus Aktion (Ausführen beruflicher Handlungen) und Reflexion (Vergegenwärtigung des Erlebten und Gelernten). Und schon daher ist Lernen hochindividuell: die gemachten Erfahrungen sind bei jedem/jeder Lernenden verschieden und einzigartig. Jede/r Lernende erlebt Dinge anders, macht andere Erfahrungen mit der Aufgabe, dem Arbeitsgegenstand, den Kolleg:innen, und mit sich selbst: *Wie reagiert das Gegenüber (Werkgegenstand, Arbeitskollege, Kunde) auf mich? Und wie erlebe ich mich selbst (Selbstwahrnehmung) und die Wirkungen meines Handelns dabei (Selbstwirksamkeit)?*

## Reflexion als Motor der Persönlichkeitsentwicklung

- Selbstreflexionsfähigkeit ist das A & O des Kompetenzlernens. Sie ist notwendig, um erkennen zu können, in welchen Bereichen man sich als Person, in seiner Persönlichkeit weiterentwickeln kann und will. Seien das personale Kompetenzen wie Geduld, Durchhaltevermögen, Verantwortungsbewusstsein, Führungskompetenzen etc. oder verinnerlichte Werte, die einen leiten (die eigene Auffassung von Fairness, Eigeninitiative, Verantwortungsbewusstsein, Nachhaltigkeit, ...). All das sind Entwicklungsfelder der Person, ihrer kreativen Subjektivität und Selbstentwicklungsfähigkeit. Selbstreflexion wird auch gebraucht, um sich Erfahrungen bewusst zu machen, sie einzuordnen und sie zur Erweiterung der eigenen Erkenntnisse, Kompetenzen und Werthaltungen zu nutzen.



*In diesem Verständnis ist Kompetenzentwicklung immer auch Persönlichkeitsentwicklung und öffnet die Tore dazu, beides gemeinsam gezielt zu gestalten.*

## Weder Kompetenzen noch Persönlichkeiten lassen sich vermitteln; man kann sie im Tun und Reflektieren bewusst (weiter)entwickeln

- *Kompetenzen können nicht gelehrt, sondern nur im Tun und seiner Reflexion gelernt werden. Dasselbe gilt selbstverständlich für „Persönlichkeit“: Ausbilder:innen können keine Persönlichkeiten formen und „heranzüchten“ wie Tomatenpflanzen. Aber sie können einen guten Nährboden und Rahmenbedingungen dafür gestalten, indem sie den Lernenden diejenigen komplexen Aufgaben übergeben, in denen für sie persönliche Herausforderungen liegen, die sie bei entsprechender Begleitung auch bewältigen und daran als Person wachsen können.*

## Gestaltungsansätze für ein persönlichkeitsentwickelndes Kompetenzlern

Wir haben insgesamt 5 *Wege guter Praxis (Good Practice)* identifiziert, wie Betriebe und Unternehmen versuchen, in ihrer Ausbildung Kompetenz- als Persönlichkeitsentwicklung zu gestalten:

- Weg 1 – Handlungsorientierte Bildungsbausteine zur Persönlichkeitsentwicklung, die mit erlebnispädagogischen Elementen arbeiten: derartige Bausteine werden in Schulungen, Workshops, Unterrichte und Seminare integriert. Ein Beispiel findet sich auf S. 11-13.
- Weg 2 – „Lernen in Projekten außerhalb der beruflichen Aufgaben“: Auszubildende setzen selbst(organisiert) ein komplexes, nicht-berufsbezogenes, bspw. soziales, ökologisches oder zivilgesellschaftliches Projekt um. Beispiel: S. 14-18.
- Weg 3 – „Arbeitsintegriertes oder arbeitsplatznahes Projektlernen“ setzt an komplexen, selbstständig zu bewältigenden Aufgaben in Form von Projekten und ihrer Begleitung an („Projektlernen“). Dieser Weg ist vergleichbar mit Weg 2 setzt aber den Fokus stärker auf die Arbeitsaufgabe an sich. Auf S. 19-22 und S. 23-27 finden sich Beispiele für diese Form von Projektlernen.
- Weg 4 – „Lernen in der Arbeit mit Lern(prozess)begleitung“: Auszubildende entwickeln sich aufgrund der Anforderungen und Herausforderungen der täglichen betrieblichen Arbeit weiter und werden dabei von professionellen „Lern(prozess)begleiter:innen“ unterstützt.<sup>2</sup> Beispiele sind auf Se. 28-30 und S. 32-35 beschrieben.
- Weg 5 – „An Verantwortungsübernahme wachsen“: Auszubildende erhalten im Verlauf ihrer Ausbildung zunehmend verantwortungsvolle Aufgaben und arbeiten als gleichberechtigte Kolleg:innen der Fachkräfte-Gemeinschaft des Unternehmens mit. Ein Beispiel findet sich auf S. 36-38.



Für alle diese Wege sind im Folgenden einschlägige Praxisbeispiele beschrieben und in aller Kürze die Chancen für Persönlichkeitsentwicklung skizziert. Die Beispiele sind real und finden bzw. fanden weitestgehend so statt. Sie sind anonymisiert dargestellt, d.h. es werden die Unternehmen nicht genannt. Es kommt auch nicht so sehr darauf an, zu

wissen, wo die Beispiele herkommen – das verleitet manchmal ja zu dem Gedanken: „Ja, bei denen geht das, aber bei uns nicht.“ Es kommt eher darauf an, beim Lesen Anregungen zu bekommen, wie man die Beispiele – in angepasster Form – für den eigenen Betrieb nutzen kann. Das Beispiel „Qualifizierung aller Ausbilder:innen und ausbildenden Fachkräfte zu Lernbegleiter:innen“ stellt eine Ausnahme dar. Hier wird kein konkretes didaktisches Beispiel für Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung beschrieben. Es wird der Ansatz der Meyer Werft vorgestellt, möglichst gute pädagogische Rahmenbedingungen für Persönlichkeitsentwicklung von Auszubildenden zu schaffen. Beim Lesen der Beispiele wünschen wir viele gute Ideen für die eigene Praxis.

---

<sup>2</sup> Dieser Weg beinhaltet Ausbilder:innen zu Lern(prozess)begleiter:innen zu qualifizieren. Dabei lernen diese den Rollenwandel „von der Unterweisung zur Lernbegleitung“ kennen. Sie verändern ihre Haltung, verstehen und beherrschen konkrete Methoden der Lern(prozess)begleitung wie z.B. die Übergabe von Erkundungsaufgaben oder das Führen von Lernbedarfs-, Zwischen- und Abschlussgesprächen. Im Weg 4 steckt zugleich der Versuch, eine neue Lernkultur zu etablieren, in der an den Stärken (statt an den Defiziten) angesetzt wird und Fehler wichtig, ja „das Salz in der Suppe des Lernens“ sind.

## Nachhaltigkeitsbewusstsein fördern mit Planspielen

Das folgende Beispiel skizziert Wege, wie man in Seminaren oder Workshops mit Hilfe von Planspielen handlungsorientiert Nachhaltigkeitskompetenz fördern kann.

### Der Rahmen

Planspiele verschiedener Anbieter bieten die Möglichkeit, Teilnehmende spielerisch in komplexe Handlungssituationen zu bringen, die Verständigung und Entscheidungen fordern, und in denen Konsequenzen des eigenen Handelns zeitnah und lebendig erlebt werden können. Das kann z.B. das ökonomische Handeln an einer Börse, politische Willensbildung in Wahlen oder auch sozial ethisches Handeln in Bereichen wie Zivilcourage oder Umweltschutz sein.

### Die Akteur:innen und das Planspiel

In diesem Beispiel wird einer Gruppe von Auszubildenden von ihrem/ihrer Ausbilder:in ein Planspiel übergeben. Dabei wird zunächst einmal bewusst nicht kommuniziert, dass es um Nachhaltigkeit geht.

Das Spiel-Szenario ist Folgendes: Mehrere Völker leben auf verschiedenen Planeten oder in verschiedenen Ländern. Jeder dieser Planeten oder Länder braucht für den Erhalt seines Systems denselben lebenswichtigen Rohstoff. Dieser Rohstoff kommt nur auf einem weiteren, unbevölkerten Planeten bzw. in einem entfernten unbevölkerten Land vor. Die einzelnen Planeten bzw. Länder schicken Transportfahrzeuge dort hin, um den Rohstoff abzapfen und zu ihrem Heimatplaneten bzw. -land zu bringen. Der Rohstoff auf dem entfernten Planeten / im entfernten Land regeneriert sich von allein; er wächst also nach. Das tut er nach bestimmten Regenerationsregeln, die den Spieler:innen bekannt gegeben werden. Außerdem wird ihnen erläutert, wie hoch ihr (für alle gleicher) Verbrauch des Rohstoffes ist.

Ziel des Spiels ist: einen maximalen Vorrat vom Rohstoff anzulegen, da das Förderabkommen nach einer bestimmten Zeit abläuft und es danach Engpässe geben könnte.

Es gibt im Spiel eine Hand voll Spielregeln, z.B.:

1. Auf jedem der Planeten/Länder wird monatlich darüber entschieden, wie viele Einheiten des Rohstoffs man versucht abzapfen (die Menge wird auf einen Zettel notiert und im Transporter hinterlegt)
2. Auf dem Rohstoff-Planeten / im Land des Rohstoffs werden die Transporter in zufälliger Reihenfolge befüllt. Ist nur noch weniger vom Rohstoff vorhanden als gewünscht, wird nichts abgezapft. Der Planet erhält dann also keinen Rohstoff.
3. Auf ein Signal hin holen Entsandte der Planeten/Länder ihre Transporter vom Rohstoff-Planeten/-Land ab. Nach einem Monat müssen sie pünktlich wieder dort andocken. Ein Monat dauert im Spiel 4 Minuten.
4. Leere Rohstoff-Behältnisse müssen zurückgegeben werden.

Die Auszubildenden werden in 3-5 Gruppen à 3-6 Personen gelost und erhalten den Auftrag, auf ihrem Planeten bzw. in ihrem Land einen maximalen Vorrat des Rohstoffs anzulegen.

## **Beobachtbare Verhaltensweisen, Effekte und Ergebnisse**

In den allermeisten Fällen wird die Aufgabe aufgrund des Spielziels und der Begrenztheit der Ressourcen als konkurrierender Wettbewerb interpretiert. Obwohl das Ziel durch Kooperation besser und nachhaltiger erreicht werden könnte, rennen die Teilnehmenden mitten ins sogenannte Allmende-Problem: in einen ressourcenverzehrenden Aneignungswettkampf, in dem jeder versucht, der Erste zu sein. Und bei dem am Ende alle „in die Röhre“ schauen.

Teilnehmende sind oftmals geradezu schockiert, wenn sie bemerken, dass sie zu hoch gepokert haben und sich letzten Endes aufgrund der stimulierten Wettbewerbssituation gierig – zumindest aber nicht nachhaltig i.S. eines vorausblickenden Umgangs mit den Ressourcen – verhalten haben. Und, dass sie dadurch ihre eigene Grundlage zerstört haben. Diese Einsicht geschieht an dem Punkt, an dem sie nicht mehr genug Rohstoff haben, um ihr System aufrecht zu erhalten. Der Planet bzw. das Land stirbt. Und die Teilnehmenden bemerken, dass dies nicht hätte passieren müssen, wenn man sich anders verhalten, z.B. weise kooperiert und sich über die Abbau-Mengen verständigt hätte.

Das Spiel wird – v.a. in Hinblick auf die dabei aufgekomenen Gefühle und Erkenntnisse – ausgewertet. Wie schon die Übergabe des Spiels und die Ansage der Minuten wird auch diese Auswertung von der/dem Ausbilder:in moderiert. Dafür gibt es Leitfragen, die darauf abzielen, dass die Teilnehmenden ihre Herangehens- und Vorgehensweise und ihre Strategie erkennen können und sich fragen können, was gut lief und sie wieder so machen und was schlecht lief und sie beim nächsten Mal anders machen würden. Dann wird der Transfer in die reale Welt hergestellt: „Kennt ihr Beispiele aus der Realität / aus eurem eigenen Umfeld?“ Und zuletzt wird die wichtigste Frage gestellt: „Was habt ihr aus eurer Erfahrung gelernt?“

## **Wie wird dadurch Persönlichkeitsentwicklung gefördert?**

Indem die Auswirkungen des eigenen Verhaltens (und des Verhaltens anderer) in ökologisch-sozialen Dilemmasituationen und der Umgang mit komplexen Systemen wirklich erleb- und erfahrbar werden, gelingt es besser, Ursachen von Umweltproblemen zu verstehen und die inadäquaten Reaktionen der Menschen zu durchschauen.

Derartige Planspiele bieten die Möglichkeit, Umweltprobleme wie Klimawandel, Umweltverschmutzung oder Ressourcenausbeutung nicht etwa abstrakt-theoretisch auf menschliches Verhalten zurückzuführen, sondern tatsächlich die Folgen der eigenen Entscheidungen und des eigenen Handelns unmittelbar – und oft in ziemlicher Heftigkeit – zu erleben. Damit wird genau das Problem aufgelöst, das mit einer rein kognitiven Auseinandersetzung mit solchen Themen einhergeht: Das eigene Verhalten mag zwar als (Mit)Schuld erkannt werden, allerdings hält das nicht davon ab, im Alltag durch seine Lebensweise doch wieder Unmengen an Verpackungsmüll zu produzieren, unnötig Energie zu verschwenden oder um die halbe Welt zu fliegen. Sicherlich wird das Erlebnis aus derartigen Planspielen auch nicht zwangsläufig zu einer Verhaltensänderung führen und auch nicht jeden nachhaltig prägen. Aber es stellt eine sehr gute Möglichkeit dar, das eigene Handeln und die zugrundeliegenden Motive sowie dessen Auswirkungen zu überdenken. Denn was man selbst – auch emotional – gespürt und erfahren hat, rüttelt stärker auf, als was man gesagt bekommt (vor allem, wenn man ohnehin schon ziemlich viel gesagt bekommt...). Derartige Planspiele

ermöglichen also nicht nur Erkenntnis i.S. erlebensbasierter Wissenserweiterung und der Reflexion bedeutsamer globaler Zusammenhänge (kognitive Dimension), sondern legen auch einen Grundstein für mögliche Verhaltensänderung (Verhaltensdimension).

Besonders zentral ist auch der Aspekt der Kooperation und Abstimmung. In der Auswertung kann er z.B. mithilfe der Frage „Was brauchen wir wirklich?“ reflektiert werden. Hier wird Teilnehmenden meist bewusst, dass Kooperation und Abstimmung – die im Spiel ja nicht verboten war – ein tragfähiger Weg gewesen wäre, der die Katastrophe wohl verhindert hätte. Daraus lassen sich Schlüsse für die globale Problematik der Ressourcenausbeutung ziehen und eine kosmopolitische Einstellung dazu gewinnen (das Bewusstsein darüber, dass es nicht alleine gehen kann, sondern nur gemeinsam!).

Hinsichtlich der Entwicklung der Person können dadurch Effekte in Hinblick auf das eigene Nachhaltigkeitsbewusstsein eintreten, indem die Auszubildenden auf Grundlage ihrer Einsichten aus dem Spiel weiterdenken: Was hat das mit mir zu tun, mit meinem Verhalten und meinen Lebensgewohnheiten? Was will ich vielleicht anders machen? Was kann ich *im Kleinen beginnen zu ändern*, damit auch folgende Generationen noch auf einem lebenswerten Planeten leben können? So gesehen stellt das Planspiel einen Blick in den Spiegel vor dem Hintergrund eigener Handlungserfahrung dar. Das schult die Selbstreflexionsfähigkeit, ein kritische(re)s Denken und den Aufbau von Achtsamkeit.

Derartige Planspiele stellen damit eine gute Möglichkeit dar, genau das zu adressieren, was eben Nachhaltigkeits*kompetenz* ausmacht: nicht nur das Wissen über die Zusammenhänge, auch nicht bloß die antrainierte Fähigkeit, den Lichtschalter öfter auszumachen u. Ä., sondern eben auch Werte und Haltungen (weiter) zu entwickeln. Diese Werte und Haltungen berühren die Frage: Wieso möchte ich mich in bestimmten Situationen auf eine bestimmte Art und Weise verhalten? Welche Prinzipien leiten mich, wenn ich mit Materialien, Rohstoffen, Produkten, Lebensmitteln, usw. umgehe? Inwiefern ist das ein gemeinschaftliches Unterfangen, mit dem ich auf andere zugehen muss, kooperieren, mich abstimmen, in den gemeinsamen Diskurs über die Möglichkeiten gehen muss?

## **Voraussetzungen für diesen Ansatz der Persönlichkeitsentwicklung**

Mit Planspielen zu arbeiten, eignet sich insbesondere in denjenigen Teilen der Ausbildung, die in seminaristischer Form stattfinden. Oft stellen Planspiele dann auch eine willkommene, manchmal geradezu begeisternde Abwechslung für die Auszubildenden dar zu Frontalunterricht und der gefühlt fünftausendsten klassischen Gruppenarbeit.

Voraussetzung ist, dass der/die Ausbilder:in das Planspiel gut einführt und moderiert. „Fertige“ bei verschiedenen Verlagen bestellbare Planspiele bieten i.d.R. sehr gute Spielanleitungen, in denen für den/die Ausbilder:in klar beschrieben ist, wie er/sie das Planspiel moderieren kann. Darüber hinaus ist es wichtig, dass der/die Ausbilder:in sich inhaltlich zurückhält und sich nicht etwa über die vorgesehene Moderation hinaus ins Planspiel einmischt. Das würde selbstgenerierte Erkenntnis gefährden und den Teilnehmenden förmlich Lernchancen stehlen! Ganz entscheidend ist bei solchen Planspielen immer die Auswertung. Es ist wichtig, sich für diese wirklich genug Zeit zu nehmen. Erst im Gespräch über die Erfahrungen wird der Sinn des Planspiels deutlich. Denn erst in der Auswertung wird das Erlebte durch die Reflexion zu einer Erkenntnis, die auch Veränderungen in der Person anstoßen kann.

# Einführungstage für Auszubildende – sich selbst in ungewohnten Aufgaben erleben

## Der Rahmen

Das Unternehmen führt schon seit vielen Jahren im ersten Ausbildungsmonat eine Einführungswoche für neue Auszubildende und Studierende durch. Diese Woche inkl. Wochenende findet außerhalb des Unternehmens in einem Seminarhaus statt. Die neuen Auszubildenden erhalten den Auftrag, in Gruppen ein bestimmtes soziales Projekt selbstständig vorzubereiten und durchzuführen. Innerhalb bestimmter Rahmenbedingungen sind sie dabei frei in der Auswahl und Ausgestaltung. Eine kreative Vorstellung der Projekte und der dabei gemachten Erfahrungen vor Vertretern der Geschäftsleitung rundet die Woche ab.

## Die Akteur:innen

Jährlich startet eine Gruppe von ca. 20 kaufmännischen und gewerblich-technischen Auszubildenden und Studierenden. Es handelt sich um eine geschlechtergemischte Gruppe von Jugendlichen im Alter von ca. 17 bis 20 Jahren.

Während der Einführungswoche werden die Auszubildenden und Studierenden von zwei hauptamtlichen Ausbilder:innen und einer externen Berufspädagogin begleitet.

## Der Auftrag für die soziale Aktion

Die Jugendlichen finden sich in vier Gruppen zusammen, die im Projekt als Unternehmen agieren. Jedes Unternehmen erhält eine Anfrage vom ausbildenden Unternehmen, in der es darum geht, eine soziale Aktion durchzuführen und dadurch das Ausbildungsunternehmen einer breiteren Öffentlichkeit bekannt zu machen. Die Aktionen finden beispielsweise in Kindergärten, Seniorenheimen oder Unterkünften für Geflüchtete und Asylbewerber:innen statt. Die Bereitschaft dieser Einrichtungen, die soziale Aktion bei sich durchzuführen, wurde bereits im Vorfeld eingeholt. Zeit und Ort der Aktionen stehen ebenfalls schon fest.

Die Anfragen an die Auszubildenden und Studierenden sehen beispielsweise folgendermaßen aus.

*Anfrage:*

*Planung und Durchführung einer Aktivität mit Kleinkindern im örtlichen Kindergarten*

Sehr geehrte Damen und Herren,

das Ausbildungsunternehmen führt regelmäßig zu Beginn des neuen Ausbildungsjahrs kleinere Projekte mit örtlichen sozialen Einrichtungen durch. Diese Projekte sollen verdeutlichen, dass das Ausbildungsunternehmen über den Unternehmenszweck und die wirtschaftliche Ausrichtung hinaus eine soziale und gesellschaftliche Verantwortung erkennt und wahrnimmt.

Wir fragen daher Ihr Unternehmen „Childhood Dreams“ an, eine soziale Aktivität zu entwerfen, eigenverantwortlich zu planen und durchzuführen.

Die Rahmenbedingungen für die Auftragsvergabe sind folgende:

- **Zeit und Ort der Durchführung der Aktivität:** kommender Freitag von 8:30 bis 11:30 Uhr im örtlichen Kindergarten Maienwald.
- **Zielgruppe:** Die Aktivität richtet sich an eine Gruppe von ca. 12 Kindern im Alter von 3-5 Jahren
- **Inhaltliche Vorgaben für die Aktivität:**
  - Berücksichtigen Sie bei Ihrer geplanten Aktivität die Bedürfnisse der Zielgruppe.
  - Binden Sie die Kinder aktiv in das Programm ein.
- **Vorstellung des Erstentwurfs:** morgen früh von 9:30 bis 10:00 Uhr
- **Abgabe des Angebots mit Grobkonzept:** morgen um 12:00 Uhr
- **Termine für Rückfragen:** heute zwischen 17:30 und 19:00 Uhr (bitte um Terminankündigung in der aushängenden Liste)

Weiterer Bestandteil des Auftrags ist eine Vorstellung der sozialen Aktion und ein Erfahrungsbericht gegenüber der Geschäftsführung des Ausbildungsunternehmens am Samstagvormittag. Bitte planen Sie 30 Minuten für Ihre Vorstellung ein.

Ich freue mich auf eine gute Zusammenarbeit mit Ihrem Unternehmen!

Mit freundlichen Grüßen  
Ausbilder:in, Ausbildungsunternehmen

## Der Auftrag für den Erfahrungsbericht für die Geschäftsführung

Direkt im Anschluss an die soziale Aktion erhalten die Auszubildenden am Freitagnachmittag noch folgenden Auftrag für die Erstellung des Erfahrungsberichts für die Geschäftsführung des Ausbildungsunternehmens. Die Geschäftsführung kommt hierfür am Samstagvormittag ins Seminarhaus.

Sehr geehrte Damen und Herren,

Ich freue mich, dass Sie die soziale Aktivität im Kindergarten erfolgreich durchgeführt haben, und bedanke mich herzlich für Ihr Engagement und Ihre Kreativität. Um die Aktivitäten auch in Zukunft in hoher Qualität und zielgruppengerecht durchführen zu können, lädt die Geschäftsführung des Ausbildungsunternehmens Sie zu einem Reflexions-Workshop ein.

Bei diesem Termin möchte die Geschäftsleitung Folgendes von Ihnen erfahren:

- Erläutern Sie knapp, was Ihre Aktivität umfasst hat, und vermitteln Sie mit einer kurzen, max. 10-minütigen „Kostprobe“ einen lebendigen Eindruck von Ihrer sozialen Aktion.
- Das Ausbildungsunternehmen lebt die Devise: Erfolgreich sein heißt Fehler sehen und aus ihnen lernen. Deshalb resümieren Sie Ihre Aktivität:
  - Was ist Ihnen gut gelungen und würden Sie auch in Zukunft beibehalten? Woran machen Sie das fest?
  - Was ist nicht so gut gelungen? Welche Verbesserungen sehen Sie für zukünftige Aktionen dieser Art?
- Was haben Sie aus diesem Auftrag gelernt?
  - Was haben Sie im Hinblick auf die Durchführung der sozialen Aktivität und die Zielgruppe gelernt?
  - Was haben Sie im Hinblick auf Planung und Vorbereitung der Aktion sowie die Zusammenarbeit im Projekt gelernt?

Wir sind sehr gespannt auf Ihre Vorstellung!

## Die Begleitung

Den Schwerpunkt der Einführungstage bildet die Planung, Durchführung und Reflexion der sozialen Aktion. Allerdings haben die Jugendlichen auch weitere Verpflichtungen für die gemeinsame Woche: sie organisieren ihren Tagesablauf und kümmern sich um die gemeinsamen Mahlzeiten. Während der Woche werden die Auszubildenden von zwei Ausbilder:innen und einer externen Berufspädagogin begleitet. Sie übergeben die Aufgaben an die Jugendlichen, sprechen mit ihnen die Rahmenbedingungen ab, beantworten Verständnisfragen und unterstützen die Auszubildenden auf deren Wunsch dabei, Entscheidungen zu treffen, sich in der Gruppe zu organisieren, Konflikte aufzulösen und laden sie regelmäßig zu einer Reflexion der Erfahrungen ein. Dies geschieht in Form von unterschiedlich strukturierten Tagesrückblicken. An den ersten drei Tagen wird der Tagesrückblick von den Begleitpersonen vorbereitet und moderiert, am Donnerstag übernimmt in der Regel eine Gruppe Freiwilliger die Gestaltung der Tagesreflexion.

Die Begleitung der einzelnen „Unternehmen“ sowie der Gesamtgruppe geschieht gemäß der Prinzipien der Lernbegleitung.

Die Begleiter:innen

- geben Aufgaben zur selbstständigen Bearbeitung an die Auszubildenden und verdeutlichen, dass die Auszubildenden frei sind, innerhalb der genannten Rahmenbedingungen ihre Ideen zu verwirklichen,
- mischen sich nicht ein, sie stehen für Fragen oder auf Wunsch der Jugendlichen für Beratung und Austausch zur Verfügung, aber sie intervenieren nicht von sich aus,
- unterstützen die Jugendlichen, indem sie fragen statt sagen, d.h. indem sie den Jugendlichen Erkundungsaufgaben oder Erkundungsfragen geben, die ihnen weiterhelfen,
- laden die Auszubildenden regelmäßig zu einer Auswertung der Erfahrungen ein.

## Worin liegt das Potenzial zur Persönlichkeitsentwicklung?

In diesen Einführungstagen sind die Auszubildenden mit sehr vielfältigen und teils ganz neuen Aufgaben und Anforderungen konfrontiert. Sie erleben sich in neuen sozialen Kontexten – in der neuen Azubi-Gruppe und mit der Zielgruppe ihrer sozialen Aktion – und müssen sich in diesen Kontexten orientieren. Konkret lässt sich das Potenzial der Einführungstage wie folgt beschreiben:

- Die Jugendlichen arbeiten selbstverantwortlich, d.h. sie entscheiden in ihrer Kleingruppe selbstständig, was sie durchführen, wie sie es machen, verteilen Rollen und Aufgaben für die Aktion.
- Die Aktion ist wichtig, sie hat eine Bedeutung für die Zielgruppe und für das beauftragende Unternehmen, d.h. ihren Ausbildungsbetrieb. Die Ergebnisse werden von der unmittelbaren Zielgruppe und im anschließenden Erfahrungsbericht von der Geschäftsführung wahrgenommen. Von beiden Zielgruppen erhalten sie ein Feedback.
- Die Jugendlichen erleben sich selbst in einer Aufgabe und in einer Rolle, in der sie sich bisher ggf. noch nie erlebt haben. Dadurch lernen sie sich selbst besser kennen. Sie merken, was ihnen leichtfällt und was eher schwer, wo sie Energie und Motivation verspüren, und wo sie eher zurückhaltend reagieren.

- Sie lernen eine Lebenswirklichkeit kennen und interagieren mit Zielgruppen, die ihnen bisher ggf. fremd waren, z.B. Menschen aus anderen Kulturen, die nun als Asylbewerber-Anwärter:innen in einer Gemeinschaftsunterkunft leben oder Senior:innen, die in einem Seniorenheim zusammen leben.
- Die Auszubildenden können auch „private“ Stärken in die soziale Aktion einbringen, die in der Arbeitswelt nicht verlangt und damit auch nicht sichtbar werden.

## Wie wird die Persönlichkeitsentwicklung unterstützt?



Alle Punkte, die gerade als Potenzial genannt wurden, tragen natürlich zur Persönlichkeitsentwicklung bei. Die Persönlichkeit von Menschen, oder konkreter gefasst:

Eigenschaften, die sich in bestimmten Handlungsvorlieben zeigen, persönliche Überzeugungen und Werte entwickeln sich über Erfahrungen und das Reflektieren dieser Erfahrungen weiter. Wenn man also dazu beitragen möchte, dass Menschen ihre Persönlichkeit

entwickeln, dann bedeutet das, ihnen Erfahrungsmöglichkeiten zu bieten und sie beim Nachdenken über diese Erfahrungen zu unterstützen. Diese auf Persönlichkeitsentwicklung gerichtete Auswertung findet sehr intensiv im Verlauf der Einführungstage statt und richtet sich auf bestimmte Aspekte der Aufgabe. Darüber hinaus dürfen die Auszubildenden aber auch all das ansprechen und gemeinsam reflektieren, was ihnen sonst noch auffällt.

Besonderer Fokus liegt bei den Auswertungen daher auf folgenden Aspekten:

- Wie erging es den Jugendlichen mit der geforderten **Selbstständigkeit** und dem **Freiraum** in der Gestaltung der sozialen Aktion? – Wie kamen sie individuell damit zurecht? Wie ist es ihnen gelungen sich zu organisieren? Wie weit haben sie die Freiräume ausgenutzt? Wo haben sie Orientierung von außen geholt?
- Wie ist das **Teamwork** gelungen? Wie kamen die Gruppen zu Entscheidungen? Welche Muster und Rollen im Team haben sich herausgebildet? Wie haben sich die Einzelnen dabei gefühlt? Was fiel ihnen leicht, was eher schwer? Was wollen sie aus der Erfahrung für sich und weitere Gruppenaufträge mitnehmen?
- Wie erlebten die Jugendlichen die Zusammenarbeit mit der Zielgruppe? Wie erging es ihnen mit der **neuen, ungewohnten Aufgabe und Rolle**? Welche Erlebnisse waren besonders markant? Mit welchen Emotionen ging die soziale Aktion einher? Was hat sie begeistert, bewegt, berührt...?

Ein weiterer persönlichkeitsfördernder Bestandteil der Einführungstage ist ein **Feedback**, das die Jugendlichen innerhalb ihrer Gruppe von den anderen Auszubildenden sowie von den Ausbilder:innen und

der Betreuerin erhalten. In diesem Feedback werden persönliche Stärken herausgearbeitet und Ideen und Wünsche für eine Weiterentwicklung formuliert. Insbesondere die Ausbilder:innen verdeutlichen, wie die Stärken auch im eigentlichen Ausbildungsberuf hilfreich sein können.

## **Voraussetzungen für dieses Angebot zur Persönlichkeitsentwicklung**

Wenn Unternehmen diesen projektbezogenen Ansatz verfolgen, der in konkreten Aktivitäten außerhalb der Arbeits- und Ausbildungspraxis besteht, braucht es zum einen die bewusste Investition in die entsprechenden zeitlichen, räumlichen, personellen und finanziellen Ressourcen. Darüber hinaus braucht es die Bereitschaft, das Unternehmen durch Auszubildende in gesellschaftlichen Bereichen sichtbar werden zu lassen, die nicht unmittelbar mit dem eigentlichen Unternehmenszweck in Zusammenhang stehen.

Gleichzeitig ist es wichtig, berufs- oder sozialpädagogische Expertisen in der Begleitung der Einführungstage dabei zu haben.



# Monat der Umwelt – Ein Projekt zur Sensibilisierung für aktiven Umwelt- und Klimaschutz

## Der Rahmen

Das Industrieunternehmen hat vor wenigen Jahren einen Monat der Umwelt eingeführt, um Auszubildende und Studierende dafür zu sensibilisieren, wie das Unternehmen ökologisch nachhaltig arbeiten und Energie- und Ressourcenbedarf verringern kann. Im Rahmen dieses Monats sind die Jugendlichen aufgefordert, sich mit Einsparpotenzialen zu beschäftigen und ganz konkrete Ansätze in den unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens zu identifizieren. Der Projektauftrag wird in die reguläre Ausbildung (im 2. Ausbildungsjahr) integriert, d.h. die Auszubildenden kommen nur für bestimmte Workshops oder Austausch-Runden zusammen, sie arbeiten ansonsten in ihren Einsatzabteilungen.

## Die Akteur:innen

Pro Ausbildungsjahr gibt es ca. 12 Jugendliche, die eine Ausbildung im technisch-gewerblichen, IT-technischen oder kaufmännischen Bereich absolvieren sowie ca. 4 Studierende in zwei Studiengängen. In dem Projekt wird die Gruppe von einem gewerblich-technischen Ausbilder begleitet.

## Der Projektauftrag

Euer Auftrag ist es, in euren aktuellen Einsatzabteilungen nach Ressourcen- und Energie-Einsparpotenzialen zu suchen, diese Erkenntnisse zusammen zu tragen und daraus Vorschläge für die Geschäftsleitung zu erarbeiten.

In einem Beratungstermin mit der Geschäftsleitung in 4 Wochen werdet ihr eure Ansätze und Vorschläge darstellen und konkrete Handlungsempfehlungen aussprechen.

Ihr habt heute den halben Tag Zeit, um euer Vorgehen grob zu entwerfen und die nächsten Schritte abzustimmen.

Für das gesamte Vorgehen empfehlen wir, folgende Punkte zu berücksichtigen:

- Teilt euch in sinnvolle Kleingruppen auf, um bestmöglich arbeitsfähig zu sein.
- Verabredet gemeinsame Treffen – online oder in Präsenz – um den Projektfortschritt im Blick zu behalten. Entscheidet, wer bei den gemeinsamen Treffen dabei sein soll.
- Wöchentlich kommt ihr für eine Zwischenreflexion mit eurem begleitenden Ausbilder zusammen. Dieser Termin findet jeweils freitags von 10:00 bis 12:00 Uhr statt. Bei diesem Termin könnt ihr inhaltliche Fragen sowie Fragen zum Vorgehen stellen und erhaltet Informationen und Erkundungsaufgaben für eure nächsten Schritte.

### Beispielhafte Erkundungsaufgaben für die erste Woche:

- Recherchiert, bei welcher Stelle ihr Informationen über den Energieverbrauch eurer Abteilung oder des gesamten Unternehmens erhaltet.
- Betrachtet die Arbeitsprozesse in eurer aktuellen Abteilung: Welche Ressourcen (Material, Hilfs- und Betriebsstoffe, Wasser) werden verbraucht?
- Wieviel Energie wird wofür verbraucht? (Strom, Wärme, Treibstoff) Welche Prozesse, Maschinen oder Anlagen verbrauchen die meiste Energie?
- Findet heraus, welche Energie- oder Ressourcen-Einsparmöglichkeiten es bei den einzelnen Prozessen, Maschinen oder Anlagen gibt. Schließt auch Kleinigkeiten (z.B. weniger Papierverbrauch im Büro) nicht aus.

- Unterteilt die Einsparmöglichkeiten: Was ist durch individuelles Verhalten zu ändern? Was ist durch Prozess- oder Ablaufveränderung zu ändern? Was ist nur durch Ersatz- oder Neuinvestition zu ändern?
- Haltet auch fest, was ihr darüber hinaus Interessantes über den Ressourcen- und Energieverbrauch und Einsparmöglichkeiten erfahrt.

### **Beispielhafte Erkundungsaufgaben für die zweite Woche:**

- Welcher Energie- und Ressourcenverbrauch wird durch das individuelle Verhalten jedes Einzelnen für die berufliche Tätigkeit verursacht und ist also auch von jedem Einzelnen beeinflussbar?
- Welche Einsparmöglichkeiten seht ihr für euch selbst? Zu welchen Einsparungen wärt ihr selbst dauerhaft oder zeitweise bereit?
- Holt ein Stimmungsbild bei euren Kolleginnen und Kollegen ein. Wozu wären sie individuell bereit? Nutzt für die Befragung eine Liste mit konkreten Fragen oder einen Fragebogen, so dass man die Aussagen über die Abteilungen hinweg vergleichen kann.

### **Beispielhafte Erkundungsaufgaben für die dritte Woche:**

- Wertet die euch vorliegenden Informationen aus:
  - Wo gibt es Ähnlichkeiten, wo zeigen sich abteilungsspezifische Unterschiede?
  - Welche „Muster“ zeigen sich? Welche Auffälligkeiten gibt es?
  - Wie vollständig sind eure Informationen, fehlt noch etwas für ein rundes Bild?
- Welche Empfehlungen zum Sparen von Ressourcen und Energie könnt ihr für die Geschäftsführung ableiten?

### **Beispielhafte Erkundungsaufgaben für die vierte Woche:**

Bereitet eine Präsentation eurer Rechercheergebnisse und eurer Empfehlungen für die Geschäftsleitung vor. Die Präsentation sollte nicht länger als 20 Minuten sein. Visualisiert die Präsentation mit Hilfe geeigneter Medien. Überlegt für die Präsentation insbesondere:

- Woran hat die Geschäftsleitung wohl ein besonderes Interesse?
- Wie könnt ihr eure Ergebnisse und Erkenntnisse „auf einen Blick“ gut aufbereiten?
- Was ist eure Kernbotschaft? Mit welcher „Take-Home-Message“ soll die Geschäftsleitung aus dem Termin gehen?

Nach der Präsentation habt ihr die Möglichkeit, mit der Geschäftsleitung in den Austausch zu gehen. Welche Fragen wollt ihr der Geschäftsleitung dabei stellen?

## **Die Begleitung der Auszubildenden während des Projekts**

Der Ausbilder, der die Gruppe während des Projekts begleitet, achtet darauf, dass die Auszubildenden selbstständig ins Tun kommen, d.h. den Auftrag nach ihren eigenen Vorstellungen durchführen, sich aber gleichzeitig realistische Ziele setzen. Am Anfang ist er vor allem gefragt, um Verständnisfragen für die Jugendlichen zu beantworten. Allerdings sollte es tatsächlich bei der Beantwortung von Verständnisfragen bleiben, er sollte das Projekt nicht für die Jugendlichen vorplanen. Während der 20



Auftaktveranstaltung (halber Tag) moderiert er die Gruppe, berät sie und hilft ihnen, einen umsetzbaren Arbeitsplan für die kommende Woche zu erstellen. Die Erkundungsaufgaben für die erste Woche sind sehr umfangreich und lösen bei einigen Azubi-Gruppen spontan das Gefühl der Überforderung aus. Diese gefühlte Überforderung versucht der Ausbilder nicht „im Keim zu ersticken“, sondern leitet die Gruppe durch konstruktive Fragen und Vorschläge zur Strukturierung und „Portionierung“ der Aufgaben an, sich selbst zu organisieren. Er bietet den Auszubildenden an, im Projekt eigene Akzente zu setzen, ggf. bestimmte Aufgaben nur beispielhaft zu bearbeiten und neue, eigene Fragen zu integrieren.

Ein besonders wichtiger Part in der Begleitung ist hier die Auswertung der Projekt-Erfahrungen. Die Auswertung bezieht sich gleichberechtigt sowohl auf die fachlich-inhaltlichen Erkenntnisse, die die Auszubildenden während des Monats gewinnen, als auch auf ihre Lernerträge im Hinblick auf Kommunikation und Zusammenarbeit im Team, mit den Kolleg:innen und Ansprechpartner:innen im Unternehmen sowie im Austausch mit der Geschäftsleitung.

Darüber hinaus wird in der Auswertung der Erkundungsaufgaben der 2. Woche auch die persönliche Einstellung der Auszubildenden zum Energie- und Ressourcensparen thematisiert. Hier ist es dem Ausbilder wichtig, die Jugendlichen, in einen offenen, vorurteilsfreien Dialog zu bringen: Wie bewusst gehen sie mit diesen Fragen um? Welche Rolle spielt Umwelt- und Klimaschutz in ihrem (Arbeits-)Alltag? Welche Aussagen und Positionen der Kolleg:innen waren interessant und bemerkenswert? Worin stimmen sie überein? Was sehen sie anders? Natürlich bezieht auch der Ausbilder Stellung und berichtet, wie er im beruflichen aber auch im privaten Bereich damit umgeht. Dabei ist es ihm wichtig, seine Argumente für seine Entscheidungen transparent zu machen und unterschiedliche Perspektiven (wirtschaftliche, ökologische, soziale oder emotionale) ins Feld zu führen. Er stellt es den Auszubildenden frei, inwieweit sie auch über private Aktivitäten und Entscheidungen sprechen oder sich auf ihr Handeln im beruflichen Kontext konzentrieren. Jugendliche, denen ein aktiver Umweltschutz nicht besonders wichtig ist, werden nicht mit Gegenargumenten konfrontiert in der Hoffnung, sie umzustimmen. Vielmehr fragt der Ausbilder nach, warum dieses Thema keinen hohen Stellenwert hat und wie das Engagement anderer für aktiven Umweltschutz wahrgenommen wird.

## **Wie fördert das Projekt die Persönlichkeitsentwicklung?**

Ansätze zur Persönlichkeitsentwicklung liegen vor allem in diesen Anforderungen des Projekts:

Die Jugendlichen arbeiten und organisieren sich selbstverantwortlich. Sie planen ihr Vorgehen und die einzelnen Schritte, stimmen sich zwischendurch ab, verteilen Aufgaben und Zuständigkeiten untereinander. Darüber hinaus müssen sie sich auch mit ihren Kolleg:innen in der aktuellen Einsatzabteilung abstimmen, um Zeiten für die Projektarbeit zu organisieren. Die dabei gesammelten Erfahrungen im Hinblick auf Zeit- und Selbstmanagement, insbesondere die Reflexion der Erfahrungen stärken ihre personalen Kompetenzen und lassen sie aufmerksam werden für ihre jeweiligen Stärken, Vorlieben und Muster in der Selbstorganisation.

Im Rahmen des Projekts kommen die Auszubildenden mit unterschiedlichen Personengruppen in den Dialog. Insbesondere mit ihren Kolleg:innen in der Einsatzabteilung, aber auch mit zuständigen Stellen und Ansprechpartnern für den Energie- und Ressourcenverbrauch sowie mit der Geschäftsleitung. Die Jugendlichen treten diesen Gruppen mit unterschiedlichen Aufgaben und in unterschiedlichen Rollen gegenüber und passen die Ansprache, ihren Umgang und die Kommunikation entsprechend an. Das unterstützt sie dabei, ihre sozial-kommunikativen Kompetenzen weiterzuentwickeln und (einen)

Kommunikationsstil(e) zu entwickeln, die zu ihrer eigenen Person sowie zur jeweiligen Situation und Zielgruppe passen.

In einigen Erkundungsaufgaben reflektieren die Jugendlichen ihre eigene Haltung und ihre persönlichen Werte, die für ein umweltbewusstes und ressourcenschonendes Handeln relevant sind. Sie werden im Projekt ausdrücklich danach gefragt, wie wichtig ihnen das Thema ist und welchen eigenen Beitrag sie zu leisten bereit sind. Außerdem kommen sie mit vielen anderen Personen darüber ins Gespräch und erfahren ggf. sehr unterschiedliche Ansichten und dazu gehörende Argumente. Damit erweitern sie ihren eigenen Argumentations- und Begründungshorizont und können für zukünftige Entscheidungen neue Aspekte berücksichtigen. Insbesondere im Gespräch mit der Geschäftsleitung liegt die Chance zu erkennen, wie die Geschäftsleitung mit sich widersprechenden Zielen – ökonomische versus ökologische – umgeht, wo Prioritäten gesetzt werden, wie diese begründet werden. Zugleich kann hier deutlich werden, dass sich vermeintlich entgegenstehende Ziele unter bestimmten Perspektiven (ganzheitliche oder langfristige Perspektive) nicht unbedingt widersprechen müssen. Damit führt das Projekt zu einer intensiven Auseinandersetzung mit den eigenen Werten sowie den persönlichen Entscheidungen und dem mehr oder weniger konsequenten Handeln im Hinblick auf Umweltschutz.

## Voraussetzung für dieses Angebot zur Persönlichkeitsentwicklung

Um die im Projekt liegenden Potenziale wirksam werden zu lassen, insbesondere im Hinblick auf eine ehrliche Auseinandersetzung mit der eigenen Einstellung zu aktivem Umweltschutz, braucht es genau das:



einen offenen und ehrlichen Meinungs austausch über individuelle Beweggründe, Motive, Einstellungen und Werte. Diese Offenheit darf nicht alleine von den Jugendlichen eingefordert werden, sondern entsteht vielmehr daraus, dass sich alle Beteiligten ehrlich zeigen. In hierarchisch geprägten Beziehungen – zwischen Auszubildenden und Ausbilder:innen bzw. Geschäftsleitung – liegt es am/an Ausbilder:innen bzw. an der Geschäftsleitung mit gutem Beispiel voranzugehen. Es ist für die Jugendlichen wichtig zu erleben, wie Entscheidungsträger mit Dilemma-Situationen umgehen, gegensätzliche Argumente oder Anliegen wahrnehmen, abwägen und daraus Kompromisse finden und diese begründen. Die Entscheidungsträger sollten dabei einen Blick

hinter die fertigen und wohlformulierten Begründungen zulassen und auch zeigen, welche persönliche, auch emotionale Wirkung manche Entscheidung nach sich zieht.

# Konstruktion einer automatisierten Maschine: Selbstständige Bearbeitung einer komplexen Aufgabe als Motor für die Persönlichkeitsentwicklung

## Der Rahmen

Die Leitung eines überbetrieblichen Bildungszentrums, das im Auftrag kleiner und mittelständiger Betriebe ausbildet, ermöglicht seinem Ausbildungsteam die Teilnahme an einer Reihe von berufspädagogischen Kurz-Workshops. In den Workshops werden die eigenen Fragestellungen der Ausbilder:innen rund um die Ausbildung behandelt. Das sind beispielsweise Fragen zum Umgang mit immer heterogener werdenden Ausbildungsgruppen oder, wie es gelingen kann, die Azubis zu motivieren bzw. zu begeistern.

## Der Auftrag

Die Auszubildenden aus dem zweiten Ausbildungsjahr erhalten folgenden Auftrag.

*Auftrag:* Baut eine Maschine, die etwas „kann“ – einen Automaten oder eine Art Roboter, der bspw. etwas bewegt, schiebt, zerdrückt, öffnet, schließt, beklebt, bemalt, etc.

*Gruppeneinteilung:*

Ihr arbeitet in drei Fünfergruppen, die ihr selbst zusammenstellt. Bitte überlegt euch, welche Rollen ihr im Team braucht und welche Aufgaben anfallen und wer diese übernimmt.

*Ablauf:*

Stellt eure Planung bitte bis zum Dienstag, 11:30 Uhr fertig und stellt sie mir kurz vor.

Danach könnt ihr loslegen. Ich stehe im Hintergrund für Fragen zur Verfügung.

Außerdem komme ich am Mittwoch kurz vor Feierabend vorbei, um zu hören, wie es bei euch läuft.

Ihr habt die komplette nächste Woche Zeit, die Maschine fertigzustellen. Am Freitag um 14:00 Uhr stellt ihr den anderen Gruppen und mir eure Maschine vor.

Am Montag nächster Woche sprechen wir ausführlich über die Erfahrungen, die ihr in eurem Projekt gemacht habt.

Viel Spaß und gutes Vorankommen!

## Der Auftrag und die Auswertung

*(werden am darauffolgenden Montag verwendet)*

- Wie seid ihr vorgegangen?
- Was ist euch gut gelungen? Was nicht so gut?
- Welche Herausforderungen habt ihr bewältigt? Wie?
- Jede/r Einzelne: Was hast du zum Erfolg beigetragen?
- Jede/r Einzelne: Welchen Beitrag hast du zum Gelingen der Teamarbeit geleistet?
- Was würdet ihr beim nächsten Mal anders machen?
- Jede/r Einzelne und als Team: Was hast du gelernt? Was habt ihr gelernt? (fachlich-methodische, sozial-kommunikative und personale Lernerträge)
- Was kannst du/ was könnt ihr jetzt, was ihr davor nicht oder noch nicht so gut konntet?

## Die Begleitung

Der/die Ausbilder:in hat seine Art und Weise, wie er den Lernerfolg überprüft, ganz gezielt verändert: Er/sie fragt kein Wissen ab und überprüft auch nicht kleinteilig Einzelfähigkeiten. Stattdessen übergibt er/sie den Lernenden eine anspruchsvolle Aufgabe. Er/sie schaut mit ihnen gemeinsam auf ihre Planung, weist darauf hin, wenn aus seiner Sicht noch etwas fehlt und bittet sie dann, darüber mal noch nachzudenken bevor sie loslegen. *Und dann hält er/sie sich zurück und lässt sie machen.* Er/sie begibt sich in eine „aktive Passivität“, d.h.: er/sie mischt sich ganz bewusst nicht ein – schließlich will er/sie die Auszubildenden selbst lernen lassen! Würde er/sie intervenieren, wenn sie zwischendurch auf Irrwege geraten, dann könnten sie aus diesen „Umwegen“ nichts lernen – er/sie würde ihnen diese Lernchancen stehlen! Und sie könnten auch nicht ihre eigenen Wege finden, sondern nur den Meister kopieren. Umwege erweitern die Ortskenntnis!

Aber der/die Ausbilder:in ist nicht einfach nur äußerlich passiv, sondern zugleich innerlich sehr aktiv: Er/sie beobachtet bei Gelegenheit immer wieder aufmerksam, was passiert. Und er/sie steht immer für Fragen zur Verfügung. Außerdem vereinbart er/sie einen fixen Termin mit den Azubis, an dem er/sie „vorbeischaute“ und mit guten Fragen auf die Sprünge helfen kann, wenn nötig. Das tut er/sie allerdings *fragend*, also nicht, indem er ihnen eine Lösung vorsagt, sondern, indem er ihnen hilft, herauszufinden wie sie es selbst herausfinden könnten (v.a. mithilfe von Erkundungs- und Rechercheaufgaben). Statt vorzusagen oder vorzumachen, hilft er den Azubis es selbst zu tun!

## Worin liegt das Potenzial zur Persönlichkeitsentwicklung?

Die Auszubildenden setzen sich selbst eine Aufgabe. Daher wählen sie eine Maschine, bei der sie tatsächlich Lust haben, sie zu konstruieren. Ganz anders als bei engen fremdgesetzten Aufgaben (à la: „Wir bauen jetzt alle einen Kipplaster“) haben sie viele Freiheitsgrade bei der Auswahl der Aufgabe wie auch bei ihrer konkreten Ausgestaltung.

- Das beginnt mit der Verteilung unterschiedlicher Rollen und Aufgaben im Team. Die Jugendlichen sind hier gefordert, sich selbst und ihre Kompetenzen in ein „passendes“ Verhältnis zur Gruppe zu setzen (Was kann ich schon gut? Was will ich in diesem Kontext neu lernen/dazulernen?). Und sie sind gefragt, gemeinsam herauszufinden, wer welche Rolle und welche Aufgabe übernehmen kann und soll. Sie lernen Vereinbarungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen.
- Auch der soziale Umgang in der fachlichen Zusammenarbeit wird eingeübt. Die Aufgabe beinhaltet dabei auch, Wege zu finden, wie man mit auftretenden Fragen und Irritationen, Irrwegen und eventueller Frustration und Konflikt(potenzial)en umgeht. Es liegt in der Hand der Auszubildenden, wie sie derartige Herausforderungen angehen und lösen. Dafür gibt es bekannterweise keine Zauberformel und „Techniken“ helfen nur bedingt. Gefragt ist der/die Einzelne als Persönlichkeit.
- Durch die (neue) Haltung des/der Ausbilder:in lernen die Jugendlichen etwas kennen, was ihnen auch in der realen Arbeitswelt später häufig begegnen wird: Für ihre Fragen kann ihnen kein anderer eine Lösung sagen. Sie müssen diese selbst zusammen erarbeiten. Das fordert und fördert nicht nur Durchhaltevermögen, sondern immer wieder auch Frustrationstoleranz und den Glauben daran, einen passenden und guten Weg zu finden.

- Die Auszubildenden erweitern ihre Reflexionsfähigkeit: Der Rückblick auf die Art und Weise, wie sie die Aufgabe bewältigt haben, welche Lernerträge sie hatten – fachlich-methodisch, sozial-kommunikativ und persönlich – hilft ihnen zu üben, ihr eigenes Erkennen und Tun („So könnte es gehen!“ – „So machen wir es!“) zueinander in Relation zu setzen. So können sie in diesem Wechselspiel von Aktion und Reflexion fachlich und persönlich reifen.

## Wie wird die Persönlichkeitsentwicklung unterstützt?

Beim Prinzip selbstorganisiert bearbeiteter vollständiger Arbeitshandlungen in komplexen Aufgabenstellungen lautet das „Zauberwort“: *Motivation*.

Die Forschung sagt schon lange: Streng genommen kann man Menschen gar nicht motivieren. Aber man muss es (glücklicherweise) auch nicht, denn sie sind selbst motiviert, wenn sie einen Sinn in ihren Aufgaben sehen! Diesem Sinn können sie dann engagiert und leidenschaftlich nachgehen.

Zwei U.S.-amerikanische Psychologen – Edward L. Deci und Richard M. Ryan – haben dazu in den 1980er Jahren eine interessante Theorie entwickelt. Diese besagt:

Die Motivation von Menschen tritt immer dann zu Tage, wenn sie...

- ...*Autonomie* erfahren können.  
Das heißt: Wenn sie sich frei fühlen, frei denken, selbstbestimmt handeln können.
- ...*sozial eingebunden* sind.  
Das meint: Wenn sie sich in einem Team respektiert und anerkannt wahrnehmen können.
- ihre *Kompetenzen erleben* können.  
Das bedeutet: Wenn sie erkennen können, dass ihr Tun etwas Intendiertes bewirkt, sie also etwas (bewegen) können!



Nun soll hier aber keine Psychologie-Lektion folgen. Doch dieser kleine Verweis auf eine Theorie der Motivationspsychologie kann potenziell erklären, inwiefern die selbstorganisierte Übernahme verantwortungsvoller komplexer Aufgaben Menschen *in ihrer Person* bestärken und weiterbringen kann. Denn reife Persönlichkeiten zeichnen sich nicht zuletzt dadurch aus, dass sie eben genau das gelernt haben: frei zu agieren und Freiräume zu schaffen und zu nutzen, sich stimmig in soziale Kontexte zu integrieren und ihre Stärken kennen und einbringen zu können.

## Ein paar O-Töne des/der Ausbilder:in zum Konstruktions-Projekt

„Ich musste nicht dabei sein, dass Selber-machen-Dürfen hat die Azubis motiviert! Zwei von drei Gruppen waren komplett erfolgreich und konnten ihr Projekt funktionstüchtig aufbauen. Bei einer Gruppe gelang das nicht ganz. Aber das war auch gut, hier konnte man auch gut auswerten und lernen.“

„Es war mir möglich, zu sehen, wo genau das Problem bei den einzelnen Leuten liegt. Und – noch wichtiger – sie konnten das vor allem selbst erkennen. Aber es war echt sauschwer, mich zurückzuhalten, wenn ich gesehen habe, dass die was so angehen, dass es eigentlich nicht funktionieren kann! Da muss man sich echt auf die Lippen beißen.“

„Ich musste mir keine Gedanken machen, was die nun für einen Blödsinn machen – da sie ihre eigene Aufgabe hatten! Die blieben auch dran, waren motiviert und dann wirklich glücklich als sie es geschafft hatten! Es war ihr eigenes Baby, nicht was von mir Erfundenes!“

„Montags hat der Kurs angefangen und am Freitag war Projektvorstellung! Sie haben es hingekriegt, ohne dass ich viel machen musste, hatten nur ein paar Rückfragen. – Lief!“

„Eine Gruppe hat einen Cola-Dosen-Öffnungs-Automaten gebaut, der mithilfe einer Schaltung mit Zylinder und Ventilen feinmotorisch Dosen öffnen konnte. Die zweite Gruppe hat eine Wiegepresse zum Formen eines U-Stücks gebaut. Und die dritte eine Schrottpresse.“

„Die Azubis fragten, ob sie mit ihren Smartphones filmen dürften. Das habe ich zugelassen. Als der Automat fertig war, liefen sie total stolz durch die Gegend und zeigte jedem das Ergebnis: Das haben *wir selber* gebaut!“

„Wichtig war es, dazwischen mit den Gruppen zu sprechen. Aber sie brauchten eigentlich kaum Input von mir – den ich ja auch bewusst nicht geben wollte. Sie brauchten jemand, der ihnen zuhört und ihnen einfach das Signal gibt, dass er daran glaubt, dass sie auf einem guten Weg sind.“

## Voraussetzungen für dieses Angebot zur Persönlichkeitsentwicklung

Die Grundvoraussetzung liegt in einem Haltungswechsel des Ausbilders bzw. der Ausbilderin. Es ist alles andere als einfach, sich zurückzuhalten und *Lernen zu lassen statt zu (Be-)Lehren*. Das liegt auch daran, dass die meisten es selbst anders erfahren haben: Der Meister weiß und sagt wo's langgeht! Zudem stehen oft strukturelle Hürden im Weg. Das komplexe Projekt braucht einfach mehr Zeit als klassische Lernzielkontrollen. Allerdings sind bisher auch keine klassischen Lernzielkontrollen bekannt, die die Persönlichkeitsentwicklung der Auszubildenden fördern...

Eine weitere Voraussetzung für Ausbilder:innen und Azubis liegt dabei in einem veränderten Umgang mit Fehlern. Fehler sind mindestens genauso wichtige Erfahrungen wie Erfolgserlebnisse! Wenn es um Lernen geht, kann es schließlich nicht darum gehen, alles bereits zu können und jede Hürde sofort zu nehmen – sonst wäre schließlich kein Lernen mehr nötig! Das Wichtigste ist daher zum einen, dass auch das Fehlermachen möglich ist und man als Ausbilder:in nicht interveniert, wenn sich ein Fehler abzeichnet (außer natürlich dieser stellt eine Gefahr für Leib und Leben dar oder ist ökonomisch nicht verantwortbar!) Und zum anderen ist es entscheidend, am Ende des Lernprozesses gemeinsam mit den/der Auszubildenden auszuwerten, was gelungen ist und was (noch) nicht gelungen ist. Denn anhand des Blicks auf Gelungenes kann der/die Auszubildende erkennen, was er/sie dazugelernt hat (Lernertrag). Und anhand der Reflexion des (Noch)Nicht-Gelungenen kann er/sie erkennen, was er/sie noch lernen

muss (Lernbedarf)! Es gibt kein Lernen ohne Reflexion, daher sollte man für eine solche Auswertung unbedingt genug Zeit einplanen und die Lernenden dazu einladen, ihre Erfahrungen zu beleuchten und mit Hilfe des/der Ausbilder:in auszuwerten.



Ausweiten könnte man ein solches Projekt sicherlich, indem man sogar komplett in ein selbstorganisiertes arbeitsintegriertes Lernen umswitcht. Das würde bedeuten, auch die einzelnen Arbeitstechniken nicht im Voraus zu erklären und zu üben, sondern diese *im* komplexen Projekt zu erlernen und das als Ausbilder:in professionell zu begleiten. Ein Konzept, das hierfür geeignet ist, ist die Lernprozessbegleitung

# Herausfordernde Alltagssituationen meistern mit

## Lernprozessbegleitung

Dies ist ein Beispiel, wie auch Alltagssituationen gezielt zur Persönlichkeitsentwicklung genutzt werden können. Hier wird die herausfordernde Situation nicht „inszeniert“ oder vorbereitet, sondern sie entsteht zufällig, wird aber bewusst zur persönlichen Weiterentwicklung genutzt.

### Der Rahmen

Die hier geschilderte herausfordernde Situation entstand im Verkauf im persönlichen Kundenkontakt. Auszubildende zum/zur Kaufmann/Kauffrau im Einzelhandel arbeiten – nach einem mehrtägigen Workshop zum Thema Kundenberatung – selbstständig im Verkauf, haben aber immer eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter als Ansprechpartner:in, wenn sie selbst nicht weiterwissen. In jeder Abteilung ist eine ausbildende Fachkraft benannt, die den Lernprozess während des Abteilungseinsatzes strukturiert und begleitet. Hierfür gibt es unter anderem wöchentliche Auswertungsgespräche zwischen Auszubildenden und ausbildender Fachkraft.

### Die Akteur:innen und der Auftrag

In diesem Beispiel geht es um einen Auszubildenden im Alter von 17 Jahren. Seine Mutter ist Deutsche, sein Vater stammt aus Ghana. Der Auszubildende wird in der Abteilung von einer Kollegin als ausbildende Fachkraft betreut und lernbegleitet.

### Was bisher geschah

In der Ausbildung war der junge Mann bisher sehr erfolgreich. Er arbeitete sich intensiv in das Produktangebot ein, unterstützte Kolleginnen und Kollegen bei der Zusammenstellung von Angeboten für die Privatkunden und zeigte sich freundlich und zuvorkommend im Umgang mit Kolleg:innen und Kund:innen.

Einige Zeit nachdem er die Aufgabe im direkten Kundenkontakt übernommen hatte, fällt der Ausbilderin auf, dass er zurückhaltender und vorsichtiger auf Kunden zugeht und auch im Umgang mit den Kolleg:innen bedrückt und nachdenklich wirkt. Beim nächsten Auswertungsgespräch spricht sie ihn darauf an. Er teilt ihr mit, dass er unsicher geworden sei, ob der Beruf wirklich für ihn passe und dass er über andere Alternativen nachdenke. Auf Nachfrage der Ausbilderin erzählt er, dass er in den letzten zwei Wochen mehrmals abwertende Bemerkungen von Kunden gehört hätte, darunter auch eine offen rassistische Beleidigung und die Weigerung, sich von ihm beraten zu lassen. Er war in den jeweiligen Momenten überfahren von der Situation und wusste nicht, wie er reagieren sollte. Er war froh, dass kein anderer Kollege oder Kollegin diese Situationen bemerkt hatten.

Die spontane Reaktion der Ausbilderin war, dem jungen Auszubildenden anzubieten, in den nächsten Wochen im Back-Office zu arbeiten. Allerdings war ihr zugleich klar, dass dies keine Dauerlösung sein konnte. In einem Beruf mit intensivem Kundenkontakt würde es immer wieder zu Situationen kommen, in denen sich Kundinnen oder Kunden beleidigend, verletzend oder aggressiv verhalten.

Deshalb entschloss sie sich dazu, ihm eine individuelle Unterstützung und Begleitung anzubieten, damit er solche Situationen für sich klären und souverän mit ihnen umgehen kann. Ob er sich darauf einlassen oder doch lieber andere Alternativen suchen wollte, blieb jedoch seine Entscheidung.

## **Das weitere Vorgehen und die Begleitung des Auszubildenden**

Nach ein paar Tagen zum Überlegen kamen Ausbilderin und Auszubildender wieder für ein Gespräch zusammen. Der junge Mann hatte sich entschlossen, weiter zu machen und die Ausbilderin war bereit, diese Situation für ihren Auszubildenden als Lernherausforderung zu sehen und zu nutzen. Sie bot ihm also eine individuelle Lernbegleitung für solche persönlich belastenden Situationen an.

Für diese Lernbegleitung vereinbarten sie folgendes Vorgehen:

- Zunächst arbeiteten beide in einem vertrauensvollen Gespräch heraus, wie der Auszubildende die schwierigen Situationen erlebt hatte, was ihn daran am meisten getroffen hatte und was ihm konkret schwerfiel, mit ihnen umzugehen. Damit wurde der eigentliche Lernbedarf, d.h. das Lernziel klarer.
- Die Ausbilderin betonte in diesem Gespräch, dass das Unternehmen keinerlei rassistische oder herabwürdigenden Äußerungen weder von Kolleginnen und Kollegen noch von Kundinnen und Kunden duldet. Verstöße würden mit einem Hausverbot geahndet bzw. kämen zur Anzeige. Damit war klar, auf welche Regelungen sich der junge Mann in solchen Situationen berufen konnte.
- Als nächste Schritte wurden vereinbart, dass sich der Auszubildende Reaktionsweisen und Strategien für solche Situationen überlegte. Hierfür befragte er Kolleginnen und Kollegen, wie sie mit kritischen Kundensituationen umgehen und was ihnen hilft, solche Situationen gut zu „verdauen“. Die Ausbilderin schlug auch vor, im Freundeskreis und bei anderen jungen Menschen mit Migrationshintergrund nachzufragen, wie sie im beruflichen Kontext bei solchen Vorfällen reagieren. Der junge Mann sollte sich überlegen, welche Strategie er wann einsetzen wollte und warum.
- In einem nächsten Treffen stellte der Auszubildende seine Überlegungen dar. Die Ausbilderin fragte kritisch nach, warum er welche Vorgehensweise für sinnvoll erachtete, was er sich davon versprach und welche Wirkung sie wohl auf das Gegenüber hätte. Beide stellten die Situation in einem Rollenspiel nach, so dass der Auszubildende auf weitere Details aufmerksam wurde. Die Ausbilderin ermunterte ihn, auch mit anderen Kollegen Rollenspiele durchzuführen.
- In den nächsten Wochen ging es dann darum, die Gesprächsstrategien mit realen Kunden anzuwenden. Der Auszubildende hatte seine beiden Kolleginnen in der Abteilung über sein Lernvorhaben informiert, so dass sie ihn ggf. unterstützen konnten, falls ein Gespräch zu eskalieren drohte. Auch wenn er noch immer Respekt vor diesen unangenehmen Situationen verspürte, ging er nun mit einer anderen Haltung in seine nächsten Kundengespräche. Er fühlte sich weniger als Opfer, sondern nahm diese Situationen als Herausforderungen zum Lernen und zur persönlichen Weiterentwicklung.
- In den weiteren Regelterminen mit der Ausbilderin werteten beide die Praxiserfahrungen intensiv aus. Strategien, die nicht wie gewünscht gewirkt hatten, wurden revidiert und neue Ideen wurden aus den Lernerfahrungen entwickelt. In diesen Gesprächen richtete die Ausbilderin den Blick auch bewusst auf die inneren gedanklichen und emotionalen Reaktionen und auf die Einstellung des Auszubildenden zu schwierigen Gesprächssituationen: In welcher Rolle sehe ich mich in diesen Gesprächen? Wie nehme ich Kund:innen wahr, nachdem sie sich abfällig geäußert haben? Wie

bewahre ich eine innere Distanz, um Beleidigungen nicht persönlich zu nehmen? Wann kann und will ich in meiner Rolle als Berater agieren, wann reagiere ich als persönlich betroffener Mensch? Auch wenn der junge Mann zunächst zögerlich war, sich mit solchen Fragen zu beschäftigen, fiel es ihm im Verlauf der Gespräche leichter, auch seine innere Haltung zu reflektieren und sie zum Ausdruck zu bringen. Hilfreich war dabei, dass die Ausbilderin von ihren eigenen Erfahrungen und ihren gedanklichen wie emotionalen Reaktionen berichtete.

## Wie wird die Persönlichkeitsentwicklung unterstützt?

Wie dieses Beispiel – stellvertretend für viele andere – zeigt, stellt der berufliche Alltag immer wieder neue oder wiederkehrende Anforderungen, durch die Lernen und eine persönliche Weiterentwicklung ausgelöst werden können. Es braucht also nicht unbedingt eigens gestaltete Projekte, um Persönlichkeitsentwicklung zu unterstützen.

Entscheidend ist allerdings, die Chancen zur Persönlichkeitsentwicklung zu erkennen und tatsächlich zu nutzen. Zufälliges, implizites oder informelles Lernen kann durch eine gezielte Lernbegleitung bewusstgemacht und intensiviert werden. In einer individuellen Begleitung von Lernenden bei der Bewältigung von persönlich herausfordernden Situationen steckt die Chance, nicht nur Handlungskompetenzen, sondern auch die mit ihnen verbundenen persönlichen Überzeugungen, Haltungen und Werte weiterzuentwickeln.

Die Lernbegleitung bietet dabei die Reflexions- und Auswertungsgelegenheiten. Die Gelegenheit zum aktiven Tun und Erfahrungen machen finden sich im beruflichen Alltag.

## Voraussetzungen für diesen Ansatz der Persönlichkeitsentwicklung



Entscheidend für diesen Ansatz der Persönlichkeitsentwicklung ist die bewusste Lernbegleitung. Sie sorgt dafür, dass Lernende auf die Herausforderungen, d.h. auf die Lernchancen der täglichen Arbeit aufmerksam werden. Im beschriebenen Beispiel sind dem Auszubildenden die schwierigen Kundensituationen selbst schmerzhaft bewusstgeworden, aber durch die Lernbegleitung wurde aus einem Problem eine echte Lernmöglichkeit. Und diese

Lernmöglichkeit wurde bestmöglich genutzt, weil durch Fragen und Aufträge der Lernbegleiterin und die gemeinsamen Gespräche ein individueller Umgang mit den schwierigen Situationen durch den Lernenden selbst entwickelt und ausprobiert wurde.

Das bedeutet, dass Betreuerinnen und Betreuer von Auszubildenden kompetente Lernbegleiter:innen sein sollten. Diese Expertise sollte nicht nur bei den hauptamtlichen Ausbilder:innen vorhanden sein, sondern idealerweise, wie hier im Beispiel, auch bei den ausbildenden Fachkräften, die sehr eng während der Einsatzzeiten in den Fachabteilungen mit den Jugendlichen zusammenarbeiten.

## Beispiel: Qualifizierung aller Ausbilder:innen und ausbildenden Fachkräfte als Lernbegleiter:innen

### Der Rahmen

Dieses Beispiel beschreibt den Weg der Meyer-Werft in Papenburg, um die Ausbildung fit zu machen für die sich immer schneller verändernden Anforderungen der Arbeitswelt. Das sind sowohl Anforderungen und Veränderungen in den Technologien und Prozessen aber auch in der Arbeitsweise, in der Art der Zusammenarbeit und Kommunikation innerhalb und zwischen Abteilungen und Hierarchien. Gefragt sind selbstständig arbeitende Fachkräfte, ein Vormachen-Nachmachen in der Ausbildung ist dafür nicht zielführend. Die entscheidende Initiative für die Veränderung der Lernkultur hin zu mehr Eigenverantwortung kam von der Ausbildungsleitung. Aber es waren auch die Auszubildenden selbst, die eigenständiger Lernen und Arbeiten wollten und sich eine Begleitung auf Augenhöhe wünschten. Der hier beschriebene Prozess erstreckte sich über mehrere Jahre und startete 2013.

### Die Akteur:innen

Die Meyer Werft bildet seit vielen Jahrzehnten in mittlerweile mehr als vierzehn technischen Berufen aus. Insgesamt werden über 250 Auszubildende und dual Studierende betreut. Die Ausbildung findet sowohl im Ausbildungsbereich, d.h. in Lehrwerkstätten, aber überwiegend in den realen Arbeitsprozessen in den Hallen der Werft, also direkt am Endprodukt statt. Nach zwei bis drei Monaten in den Lehrwerkstätten für die einzelnen Berufe erleben die Auszubildenden die Arbeitsrealität einer Werft und die besondere Faszination der entstehenden Kreuzfahrtschiffe hautnah.



In den Lehrwerkstätten werden die Jugendlichen in Lehrjahrs-Gruppen teils berufsspezifisch, teils übergreifend in die wichtigsten technischen und handwerklichen Grundlagen ihres Berufs eingeführt. Begleitet werden sie hier von insgesamt mehr als 10 hauptamtlichen Ausbilder:innen. In den Einsatzabteilungen stehen den Jugendlichen Ausbildungsbeauftragte, kurz ABBAs zur Seite. Ihre Aufgabe ist es, den Auszubildenden all die Lernchancen zu ermöglichen, die der Arbeitsprozess hergibt

und die zum Berufsbild und damit zum Ausbildungsrahmenplan passen. In der Meyer Werft Papenburg gibt es mehr als 200 ABBAs, die als Facharbeiter:innen neben ihren Arbeitsaufgaben auch für die Begleitung der Azubis verantwortlich sind und auf diese Aufgabe auch systematisch vorbereitet wurden. Die ABBAs und ihre Art der Begleitung und Unterstützung der Auszubildenden machen das moderne Lernverständnis im gesamten Betrieb lebendig. Sie sind daher eine zentrale Säule für eine moderne Berufsausbildung.

## **Das Vorgehen**

Die Entwicklung hin zu einer neuen Lernkultur in der betrieblichen Ausbildung nahm im Ausbildungsbereich selbst ihren Anfang. Der neue Ausbildungsleiter war überzeugt, dass eine andere Art des Lernens nicht durch didaktisches Handwerkszeug, neue Methoden oder digitale Medien erreicht wird, sondern durch ein anderes Selbstverständnis und eine veränderte Haltung der Ausbilder:innen. Und diese veränderte Haltung entsteht nicht in Seminaren, sondern in der täglichen Erfahrung, dass Lernen eben auch anders geht: nämlich eigenverantwortlich und selbstständig.

## **Der Lernprozess der hauptamtlichen Ausbilder:innen**

Wie sich mehr Selbstständigkeit und Eigenaktivität beim Lernen anfühlen kann – und zwar sowohl für die Lernenden als auch die Lehrenden – konnten die Ausbilder:innen in einem eigenen Lernprozess erleben: Alle Ausbilder:innen, egal wie erfahren, erhielten die Möglichkeit, sich auf die Schulung zum/zur Lernprozessbegleiter:in oder auch die Fortbildungsprüfung zum/zur Gepr. Aus- und Weiterbildungspädagogen:in vorzubereiten. Die dafür angebotenen Inhouse-Seminare waren auf die Teilnehmenden der Meyer-Werft zugeschnitten, indem sie von vielen realen Umsetzungsprojekten flankiert waren. In diesen Projekten konnten die Ausbilder:innen die Anregungen aus den Seminaren gleich in ihre Ausbildungspraxis übersetzen. So konnten sie z.B. ganz konkret erproben, wie Lernbegleitung bei ihrer Zielgruppe funktioniert. Sie konnten im Zuge dessen herausfinden worauf man besonders achten muss, wieviel Unterstützung die Azubis brauchen und was man ihnen zutrauen oder zumuten kann. Die Ausbilder:innen machten in diesen Projekten ganz konkrete Handlungserfahrungen im „Realbetrieb“. Das überzeugte sie mehr und mehr davon, dass ein eigenständiges Lernen mit Lernbegleitung funktioniert.

Häufig drehten sich die Lernbegleitungsprojekte darum, komplexe Lernaufgaben für die Lernenden zu suchen bzw. zu entwickeln, die nicht nur Übungscharakter hatten, sondern der beruflichen Arbeitsrealität entsprachen und von den Jugendlichen mit Hilfe von passenden Erkundungsaufgaben möglichst eigenständig zu bearbeiten waren. Am Anfang waren diese Arbeitsaufgaben eher kleinere Projekte in der Ausbildungswerkstatt. Im Verlauf der Zeit wurden die Ausbilder:innen aber mutiger und übergaben den Jugendlichen zunehmend mehr Verantwortung. Das führte z.B. dazu, dass Aufträge aus der Produktion für den Ausbildungsbereich nicht mehr von den Ausbilder:innen verhandelt und dann in aufbereiteter Form an die Auszubildenden übergeben wurden. Vielmehr übernahmen die Auszubildenden von Anfang an die Verantwortung dafür: Sie sprachen sich direkt mit den Fachabteilungen ab, klärten den Auftrag mit all seinen Rahmenvorgaben, planten die Auftragsbearbeitung, erstellten Kalkulationen und machten Lieferzusagen für die Kunden. Zur Vorbereitung erhielten die Nachwuchskräfte Erkundungsaufgaben in Form von Recherche- oder Planungsaufgaben, so dass sie alle notwendigen Einzelschritte möglichst selbstständig übernehmen konnten. Die Ausbilder:innen erkannten auch, wie wichtig es war, mit den Azubis zur richtigen Zeit Zwischengespräche zu führen. Die Zwischengespräche durften nicht zu eng getaktet sein, damit die Lernenden ins selbstständige Tun kamen. Aber sie durften auch nicht zu spärlich sein, weil sonst die Gefahr bestand, dass die Azubis zu weit in eine falsche Richtung planten. Die größte Herausforderung – und vor allem eine Frage der Haltung – war es für alle Ausbilder:innen, Zurückhaltung zu lernen und die Lernenden einfach mal machen zu lassen, auch wenn beim Machen der eine oder andere Fehler passierte.

Letztlich war der Lernprozess der Ausbilder:innen genau der erfahrungsorientierte Lernprozess, den sie lernen sollten, mit ihren Auszubildenden durchzuführen. Ein klassischer „didaktischer Doppeldecker“: Sie erlernten die Prinzipien des „neuen“ „Lehrens“ und Lernens, indem sie sich als Lernende selbst (Lernen in der Arbeit) erlebten. Das konkrete Ausprobieren und Erfahrungen machen, und natürlich auch Fehler machen, war extrem wichtig: So erlebten und spürten die Ausbilder:innen, wie Lernen auch anders gestaltet sein kann, sie merkten, welche Fallen und Herausforderungen darin lagen, aber sie merkten eben auch, welche Vorteile und Verbesserungen es brachte. Durch diesen Prozess fanden alle hauptamtlichen Ausbilder:innen, auch ausgewiesene Skeptiker, einen individuellen Zugang und ihre persönliche Haltung, um Jugendliche erfolgreich beim Lernen zu begleiten.

## **Der Lernprozess der Ausbildungsbeauftragten**

Für eine umfassende Veränderung der Lehr-Lernkultur durfte sich dieser Prozess nicht auf den Ausbildungsbereich beschränken. Der konsequente nächste Schritt war, auch die Ausbildungsbeauftragten (ABBAs), d.h. die Facharbeiter:innen, die die Azubis direkt in den Einsatzabteilungen betreuen, zu Verbündeten zu machen. Das bedeutete konkret, dass auch sie zu Lernbegleiter:innen fortgebildet wurden. In einem intensiven Seminarprogramm bestehend aus acht aufeinander aufbauenden Modulen von je zwei oder drei Tagen erarbeiteten sie, wie Lernbegleitung in realen Arbeitsprozessen aussehen kann. Sie lernten, reale Arbeitsaufgaben zum Lernen auszuwählen, passende Erkundungsaufgaben zu stellen und die Nachwuchskräfte mit Hilfe von Zwischen- und Auswertungsgesprächen zu begleiten. Zugute kam den ABBAs, dass den Azubis diese Art zu lernen schon aus der Ausbildungswerkstatt vertraut war. Die Bedeutung, die den ABBAs in der Ausbildung der Meyer Werft zukommt, zeigt sich nicht nur im Umfang ihrer Qualifizierung, sondern auch in der Auswahl und laufenden Betreuung durch die Ausbildungsabteilung. Die Rolle als ABBA sollte nicht der Führungskraft, d.h. dem Meister oder der Meisterin einer Abteilung zufallen, sondern es sollte ein/e Kolleg:in benannt werden, der oder die unmittelbar mit den Azubis zusammenarbeitete. Der Ausbildungsbereich beriet die Einsatzabteilungen bei der Benennung passender Personen, um ABBAs mit fachlicher, aber auch mit persönlicher Eignung zu haben.

Auch nach der Qualifizierung wurden die ABBAs nicht sich selbst überlassen, sondern werden kontinuierlich von den hauptamtlichen Ausbilder:innen betreut. Ca. einmal im Quartal besprechen sich die zuständigen Ausbilder:innen für einen Beruf mit den ausbildenden Fachkräften in den Abteilungen. Sie fragen nach, wie die Zusammenarbeit mit den Nachwuchskräften läuft und welche Veränderungen es in den Abteilungen gibt, die man für die Ausbildung berücksichtigen muss. Nicht zuletzt beraten die hauptamtlichen Ausbilder:innen die ABBAs bei all ihren Fragen rund um ihre Aufgabe.

## **Worin liegt das Potenzial zur Persönlichkeitsentwicklung?**

Die Meyer Werft initiierte die beschriebenen Veränderungen nicht in erster Linie, um die Persönlichkeitsentwicklung der Nachwuchskräfte zu fördern. Ziel war die Modernisierung des betrieblichen Lernens und die Förderung von Kompetenzen für eine zunehmend komplexer werdende Arbeitswelt. Untrennbar mit diesem Ziel verbunden ist aber die Entwicklung von Menschen zu Persönlichkeiten, denn Kompetenzentwicklung geht einher mit der Festigung oder Weiterentwicklung von persönlichen Werten und dem eigenen Selbstverständnis.

Die Qualifizierung aller Ausbilder:innen und Ausbildungsbeauftragten zu Lernbegleiter:innen bildet den Rahmen, um Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung im Arbeitsalltag effektiv zu unterstützen. Es braucht keine eigens inszenierten Projekte oder erlebnispädagogischen Wochen, um Jugendliche ins Nachdenken über sich selbst zu bringen. Stattdessen können alle Herausforderungen des Arbeitsalltags genutzt werden, um neue Erfahrungen zu



machen und diese Erfahrungen auszuwerten Beispiele dazu sind in der vorliegenden Broschüre den Kapiteln „Herausfordernde Alltagssituationen meistern mit Lernprozessbegleitung“ und „An Verantwortungsübernahme wachsen“ beschrieben. Besonders wertvoll ist es dabei, die Ausbildungsbeauftragten als Lernbegleiter:innen zu haben, denn sie sind mitten drin im Arbeitsleben und begleiten die Auszubildenden beim Hineinwachsen in die Praxisgemeinschaft der Facharbeiter:innen. Sie können die Jugendlichen bewusst in absehbare herausfordernde Situationen schicken – z.B. in die Zusammenarbeit mit einem als besonders ruppig bekannten Arbeitskollegen – und können dann gezielt nachfragen, wie die Situation erlebt und bewältigt wurde. Unvorhersehbare Situationen können zwar nicht bewusst gewählt werden, aber sie kommen i.d.R. vor und können dann bewusst ausgewertet werden. Und zwar immer im Hinblick auf die Frage: Was habe ich fachlich gelernt? Aber auch im Hinblick auf die Frage: Was habe ich über mich selbst gelernt?

Außerdem lässt sich hier auch im Hinblick auf Persönlichkeitsentwicklung ein „didaktischer Doppeldecker“ erkennen: Wenn Ausbilder:innen und ABBA's zu Lernbegleiter:innen qualifiziert werden, lernen sie in der Selbstreflexion ihrer Entwicklung auch vieles über ihre eigene Persönlichkeit, z.B. über ihre oft unhinterfragten Prägungen und Sichtweisen zum Thema "Lernen". Diese Muster müssen sie beim Rollenwandel von Unterweiser:innen zu Lernbegleiter:innen aber "aufbrechen", indem sie erkennen, dass man Lernen tatsächlich auch anderes verstehen und anders angehen kann (und aufgrund der Ausbildungsziele auch muss). Indem sie sich auf eine andere Art des Lernens und „Lehrens“ einlassen, ändern sie also ihr eigenes Verhältnis zur Welt (hier konkret: zum Lernen), machen dabei neue Erfahrungen, befinden diese (i.d.R.) als gut oder hilfreich und sind dadurch *aufgrund ihrer eigenen Erfahrungen* zu einer "Umwertung ihrer Werte" bereit.

Dieser selbsttransformative Prozess ist ein Prozess der Persönlichkeitsentwicklung. Die Ausbilder:innen und ABBA's erleben also Aspekte von Persönlichkeitsentwicklung an sich selbst. Danach wissen sie – eben nicht nur aus theoretischen Erwägungen, sondern durch eigene Erfahrung – wie spannend und wohltuend, aber auch wie schwierig, mit inneren Konflikten, Vorbehalten, Berührungsängsten, usw. behaftet es immer wieder ist, sich als Person weiterzuentwickeln. Weil es immer auch ein Abschied von Liebgewonnenem und ein Gang in die Unsicherheit ist. Und gerade darin kann das große Potenzial dieses Ansatzes stecken: Weil sie sich persönlich weiterentwickeln mussten, um Lernbegleiter:in zu werden, können sie auch Prozesse besser als solche erkennen und begleiten, in denen es bei den Azubis um die Entwicklung der Persönlichkeit geht.

## An Verantwortungsübernahme wachsen

Das folgende Beispiel verdeutlicht, wie sich Jugendliche durch die Übernahme herausfordernder und verantwortungsvoller Aufgaben weiterentwickeln. Die Aufgaben- und Verantwortungsübernahme ist allerdings nur eine Seite der Medaille. Auf der anderen Seite erhalten die Auszubildenden auch das Zutrauen und Vertrauen ihrer Kolleg:innen und Ausbilder:innen, dass sie die neuen Aufgaben auch schaffen, und sie werden – idealerweise – im Sinne einer Lernprozessbegleitung dabei unterstützt.

### Die Akteur:innen

Der Auszubildende Marcus ist im zweiten Ausbildungsjahr als KFZ-Mechatroniker. Er tut sich schwer mit Pünktlichkeit, was immer wieder dazu führt, dass er in der Ausbildungswerkstatt und in der Berufsschule morgens zu spät kommt.

Sein Ausbilder hat sich von Anfang an über Marcus Unpünktlichkeit geärgert und ihn zu mehr Pünktlichkeit ermahnt. Doch weder der Hinweis auf eine schlechte Bewertung, noch ein flapsiger Spruch haben bisher langfristig etwas bewirkt.

### Die Aufgabe

Die Mitarbeiter:innen der KFZ-Werkstatt wechseln sich wöchentlich ab, um schon vor der offiziellen Öffnungszeit der Werkstatt die Autos von Kunden entgegen zu nehmen. Der/die jeweilige Mitarbeiter:in schließt dann auch die Werkstatt auf und bereitet die Arbeitsplätze vor.

Auch die Auszubildenden werden ab dem 2. Lehrjahr bei dieser „Frühschicht“ eingeplant. Wegen der chronischen „Verspäteritis“ von Marcus wollte sein Ausbilder ihn möglichst lange aus dieser Aufgabe raushalten oder ihn möglichst nur in solchen Wochen einsetzen, in denen erfahrungsgemäß nur sehr wenige Frühkunden kommen. In einer ruhigen Minute besinnt er sich aber anders: Was Marcus noch nicht (gut) kann, muss er schließlich lernen – und am besten ist es, wenn er es möglichst früh lernt.

Deshalb entscheidet er sich, dass Marcus bei nächster Gelegenheit die Frühschicht übernehmen soll, egal, ob viele oder wenig Kunden kommen. Gleichzeitig will er Marcus die Aufgabe nicht als „Strafexpedition“ übergeben. Er will ihm vielmehr sein Vertrauen signalisieren, dass er es gut und pünktlich hinkriegt und ihm eine Vorbereitung auf die Aufgabe anbieten.

Rechtzeitig vor der Einsatzwoche informiert er Marcus und fragt ihn, ob er weiß, was alles zur „Frühschicht“ dazugehört. Er bittet ihn, sich bei einem erfahrenen Kollegen zu erkundigen, was alles zu erledigen ist, und sich eine Checkliste zu machen. Die Checkliste spricht der Ausbilder dann mit ihm durch. Zu den Aufgaben gehören auch einige Tätigkeiten, die noch neu sind für Marcus und mit denen er sich im Verlauf der Woche vertraut machen kann.

Bei der Durchsprache der Checkliste spricht der Ausbilder auch Marcus wunden Punkt an: Wie will er sicherstellen, dass er auch tatsächlich pünktlich ist? Im Gespräch versucht er mit Marcus herauszuarbeiten, was genau ihm schwer fällt am Pünktlich-Sein. Verzettelt er sich morgens? Steht er einfach viel zu spät auf? Ist er zu optimistisch bei der Planung der Fahrzeit? Nimmt er das Pünktlich-Sein nicht so ernst, weil er weiß, dass Zu-Spät-Kommen keine schlimmen Konsequenzen hat? Der Ausbilder bittet Marcus, eine Routine für sich zu überlegen, wie er möglichst stressfrei zur vorgesehenen Zeit bei der Werkstatt sein kann, um sich dann entspannt um die Kund:innen kümmern zu können. Marcus muss ihm diese Routine auch gar nicht im Vorfeld erklären, Hauptsache, sie funktioniert für ihn.

## **Die Begleitung der Aufgabe und Auswertung der Arbeitserfahrungen**

In der „Frühschicht“ ist Marcus dann tatsächlich auf sich alleine gestellt und morgens der einzige Ansprechpartner für die Kund:innen. Der Ausbilder hält sich an das, was er Marcus gegenüber auch angekündigt hat: Er kommt erst zu seiner regulären Anfangszeit und keine Minute früher.

Am Montag der Frühschicht-Woche erkundigt sich der Ausbilder, ob am Morgen alles geklappt hätte und ob Fragen aufgetaucht seien. Intensiver werden die Arbeitserfahrungen erst mal nicht ausgewertet, aber am Freitag steht eine ausführliche Besprechung an.

Bei diesem Gespräch steht die Frage im Mittelpunkt, was Marcus durch die Übernahme der Frühschicht alles gelernt hat. Neben den technischen und arbeitsorganisatorischen Aspekten kommt die Sprache natürlich auch darauf, wie das Pünktlich-Sein geklappt hat. Marcus räumt dabei ein, dass er einmal tatsächlich zu spät war und dass es eine unangenehme Erfahrung war, sich der wartenden Kundin gegenüber zu entschuldigen, viel unangenehmer als den Kolleg:innen gegenüber. Er will den Betrieb schließlich nicht in ein schlechtes Licht rücken durch sein Verhalten. Der Ausbilder dankt Marcus für seine Ehrlichkeit und bringt zum Ausdruck, dass ihm diese Einstellung gefällt. Mit einem Augenzwinkern und folgendem Wunsch verabschiedet er Marcus: „Dann hoffen wir, dass das Pünktlich-Sein in Zukunft nicht nur bei Kunden, sondern auch bei „normalen“ Kollegen klappt!“

## **Wie fördert die Übernahme von Verantwortung die Persönlichkeitsentwicklung?**

Aus dem skizzierten Beispiel wird deutlich, welche Effekte die Übernahme von Verantwortung und das Zutrauen von Seiten der Arbeitskolleg:innen hat: Der Auszubildende agiert selbstständig, er hat für den klar definierten Zeitraum die alleinige Verantwortung und muss im Sinne des Ausbildungsbetriebs für die Kund:innen da sein. Dazu gehört ggf. auch, Entscheidungen zu treffen (z.B. kann ein gewünschter Abhol-Termin zugesagt werden?), für diese Entscheidungen einzustehen und mit persönlichen Fehlern umzugehen (z.B. Zu-Spät-Kommen oder einen angekündigten Abhol-Termin korrigieren). Auszubildende agieren hier nicht mehr als Mitarbeitende ohne Befugnisse, die sich für alle Entscheidungen rückversichern und sich hinter der Entscheidung des Ausbilders „verstecken“ können. Sie müssen selbst abwägen, was in der jeweiligen Situation angemessen ist und müssen das auch anderen gegenüber kommunizieren und vertreten. In dieser Argumentation machen sie sich ihre individuellen handlungs- und entscheidungsleitenden Prinzipien und Werte bewusst. Gleichzeitig müssen sie – als Vertreter eines Betriebs – auch die Interessen des Betriebs und die im Betrieb gültigen Werte und Prinzipien berücksichtigen. So entwickeln sie sich weiter und können die Rolle eines/einer Mitarbeitenden mit allen dazugehörigen Aufgaben und Verantwortlichkeiten ausfüllen.

## **Voraussetzung**

Um Jugendlichen das Hineinwachsen in eine Praxisgemeinschaft, in diesem Falle in die Gemeinschaft der Facharbeiter:innen einer KFZ-Werkstatt zu ermöglichen, braucht es vor allem eines: Sie müssen wie gleichberechtigte Mitglieder dieser Praxisgemeinschaft behandelt werden. Dazu gehört, ihnen die Aufgaben von Facharbeiter:innen mitsamt der dazu gehörenden Verantwortung zur selbstständigen Bearbeitung zu übergeben. Es wird kein „Auffangnetz“ für sie gespannt, es steht niemand bereit, um einzuspringen, wenn der/die Jugendliche nicht mehr weiterweiß. Das erfordert von Seiten des Betriebs eine gewisse Risikobereitschaft – bei einem Fehler durch den/die Auszubildende:n kann der Betrieb noch nicht auf das Ausbildungszeugnis als offiziellen Qualifikationsnachweis verweisen – und es braucht

Vertrauen in den/die Auszubildende:n. Von Seiten des/der Jugendlichen braucht es die Bereitschaft, die Aufgabe und die dazugehörige Verantwortung auch anzunehmen.



Das Beispiel verdeutlicht, wie lernförderlich es sein kann, Jugendlichen eine größere Portion Vertrauen entgegenzubringen als es gerechtfertigt scheint. Ihnen also eine Aufgabe anzuvertrauen, bei der sie einen deutlichen Lernbedarf haben, oder anders ausgedrückt: sie gezielt aber dosiert zu „überfordern“. Ohne Überforderung geschieht kein Lernen. Aber nur bei der richtigen Dosierung mit Hilfe einer Lernbegleitung kann aus der Überforderung bestmöglich gelernt werden. Deshalb plädieren

wir bei dieser Form von Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung für eine Begleitung der Jugendlichen. Sie sollten nicht nur immer anspruchsvollere und verantwortungsvollere Aufgaben bekommen in der Annahme, dass sich der Lerneffekt alleine daraus ergibt. Eine weitaus effektivere und relativ wenig aufwändige Verstärkung dieses Lerneffekts ist die begleitende Reflexion der Praxiserfahrungen, sowohl vorausblickend-vorbereitend als auch rückblickend-auswertend. Erst mit der Reflexion kommt das volle Lernpotenzial einer Aufgabe zur Geltung.



