



Thea Stüdel

Azubis erfolgreich trainieren

- ▶ Probleme planvoll und zielgerichtet lösen
- ▶ Konstruktiv Feedback geben und Kritik annehmen
- ▶ Im Team aufgabenorientiert kooperieren



Das Material im Überblick

I. Grundlagen, Lernziele, Trainingsdesign und Materialplanung

Die grundlegenden Informationen befinden sich im Ordner Trainer-Leitfaden:

- ‚Einführung Grundlagen‘: Allgemeine Einführung in das Training, ein Seminarüberblick nach Tagen, Voraussetzungen zur Durchführung des Trainings, didaktische Hintergründe
- ‚Bedienungsanleitung Material‘: Welche Materialien gibt es, wo sind sie zu finden, Erklärung der standardisierten Zeichen und Abkürzungen in den Texten und Dateinamen
- ‚Trainingsdesign‘: Trainingsdesign für die beiden Trainingstage
- ‚Materialliste‘: Materialplanung für das gesamte Training
- ‚Lernziele‘: Lernziele im Detail

II. Trainingsunterlagen pro Modul

Pro Modul existiert ein eigener Ordner mit Modulbeschreibung, Feinanleitung und allen Materialien.

- ‚[Modulname] Modulbeschreibung‘:
 - › der Aufbau des Moduls im Überblick
 - › Theoretische Hintergründe
 - › Kurzbeschreibung des Ablaufs und der Einzelschritte mit didaktischen Erklärungen für den Trainer
 - › Literatur
- ‚[Modulname] Feinanleitung‘: Exakte und ausführliche Anleitung für die Durchführung des Moduls inkl. aller nötigen Texte und Handlungsanweisungen:
 - › Lernziele im Detail
 - › Übersichtstabellen mit Dauer, Material
 - › Personalbedarf, Art der Vorbereitung, Hinweise, ggf. Varianten
 - › Einstieg, Durchführung und Abschluss des Moduls
 - › Instruktionen für die Übungen
 - › Anleitung für nötige Interventionen während der Übungen
 - › Anleitung für die Reflexionen nach den Übungen
 - › Lehrgespräche
 - › Transfersicherung inkl. Anwendungsbeispielen aus dem Berufsalltag
 - › ggf. Alternativübungen



Materialien pro Modul

im jeweiligen Ordner ‚[Modulname] Material‘:

- ‚FC und PW‘: Vorlagen für die Anschriebe auf Flipchart und Pinnwand
- ‚Beobachtung [Übung]‘: lernzielorientierte Beobachtungsbogen für die jeweilig Übung
- ‚AB‘: Arbeitsblätter für die Teilnehmer
- ‚IB‘: Infoblätter für die Teilnehmer
- ‚Vorlage [Stichwort]‘: Vorlagen bspw. zum Ausdrucken von Preisschildern o. Ä.

Spezielle Materialien in einzelnen Modulen

- Modul ‚Feedback‘: Der Film für den Einstieg und sein Skript
- Modul ‚Problemlösen‘: unterschiedliche Aufbauskizzen für das Spinnennetz und Vorlagen zum Ausdrucken (zum Abhaken der benutzten Löcher)
- Modul ‚Abschluss‘:
- ‚AB Vertrag mit mir selbst‘: der Vertrag als Druckvorlage
- ‚Vertrag mit mir selbst.pptx‘: der Vertrag als Powerpoint;
- ‚Fotopräsentation Demo‘: Vorlage für die Fotopräsentation zum Aktualisieren

III. Vorstellung des Trainings, Transfer und Evaluation

- ‚Vorstellung Training.pptx‘: Powerpoint-Präsentation zur Vorstellung des Trainings im Unternehmen und vor den Ausbildern sowie für die Einführung der Ausbilder in die Transferunterstützung
- ‚Einladung Azubis‘: Ein mögliches Einladungsschreiben für die Auszubildenden mit organisatorischen Hinweisen

Transfermaterial für die Auszubildenden

- ‚Seminarmappe‘: Vorlage für die Seminarmappe zum Aktualisieren
- ‚Erfahrungsbogen‘: Erfahrungsbogen für die Auszubildenden zur Vorbereitung des Umsetzungsgesprächs
- ‚Transferplakat‘: Vorlage für das Transferplakat zum Aktualisieren

Transferleitfäden für die Ausbilder

- ‚Übersicht Ausbilder‘: Zeitplan und Übersicht über die Transfermaßnahmen durch die Ausbilder
- (‚Vorstellung Training‘: Powerpoint-Präsentation für die Einführung der Ausbilder – siehe S. 5).
- ‚Leitfaden Vorgespräch‘: Leitfaden für die Vorgespräche mit den Auszubildenden
- ‚Leitfaden Nachgespräch‘: Leitfaden für die Nachgespräche mit den Auszubildenden
- ‚Leitfaden Umsetzungsgespräch‘: Leitfaden für die Umsetzungsgespräche mit den Auszubildenden



- ‚Leitfaden Transferkontrollgespräch‘: Leitfaden für die Transferkontrollgespräche mit den Auszubildenden

Fragebogen für Sensibilisierung und Evaluation

- ‚Fragebogaufbau‘: Zuordnung der Fragen zu den Groblernzielen
- ‚Auszubildende‘: Pretestfragebogen zur Selbsteinschätzung der Auszubildenden und parallele Azubi-Fragebogen für Posttest 1, Posttest 2 und Posttest 3
- ‚Ausbilder‘: Pretestfragebogen zur Fremdeinschätzung durch die Ausbilder und parallele Ausbilder-Fragebogen für Posttest 2 und Posttest 3 (Posttest 1 entfällt bei den Ausbildern)



Was Sie Ihren Teilnehmern mit diesem Konzept bieten können

Mit diesem Trainingskonzept bieten Sie Ihren Teilnehmern die Möglichkeit, ihre Schlüsselkompetenzen zu optimieren. Die Teilnehmer erhalten Werkzeuge, um den Herausforderungen des Alltags qualitätsbewusst und sicher zu begegnen und auftretende Probleme allein und im Team erfolgreich zu bewältigen. Durch die erlebnisorientierten Übungen erkennen die Teilnehmer zudem die Relevanz eines effektiven Vorgehens und sind motiviert, dieses auch im Alltag einzusetzen.

Die Themen

Schlüsselkompetenzen

In der modernen Berufswelt werden jenseits der Fachkompetenzen die Schlüsselkompetenzen immer wichtiger. Es handelt sich um berufsübergreifende Kompetenzen, die selbstständig und situationsgerecht eingesetzt werden. Früher sprach man von Schlüsselqualifikationen und verstand darunter berufsübergreifende Qualifikationen in Form von Wissen, wie etwas zu tun sei. Heute spricht man von Kompetenzen. Sie umfassen einerseits das Wissen, die Fähigkeiten und Fertigkeiten, zum anderen aber auch die Motivation, dieses Können sachgerecht und verantwortlich anzuwenden (Erpenbeck & Heyse, 1996) und selbstständig so weiterzuentwickeln, dass ein hohes Niveau erreicht wird (Bergmann, 1999). Kompetenztrainings müssen also sowohl Wissen vermitteln als auch Können erzeugen, ebenso die Einsicht in die Notwendigkeit sowie die Motivation, das Gelernte selbstständig anzuwenden.

In diesem Training stehen die Methoden- und die Selbstkompetenzen im Mittelpunkt. Ergänzt werden sie durch Basiskompetenzen für die Zusammenarbeit im Team. Die Lernziele, die bedarfsorientiert für dieses Training entwickelt wurden, sind im Überblick nachfolgend aufgeführt. Eine detaillierte Übersicht über die Lernziele findet sich im Ordner ‚Trainer-Leitfaden‘ in der Datei ‚Lernziele‘.

Lernziele zu den Methodenkompetenzen

■ Problemlösen

Die Azubis bearbeiten ihre Aufgaben planvoll problemlösend, um die gesteckten Ziele zu erreichen. Sie gehen beim Problemlösen strukturiert und überlegt vor und wissen, was bei den einzelnen Problemlöseschritten zu tun ist und setzen dieses Wissen in einem systematischen Problemlöseprozess um. Sie beschreiben Ausgangs- und Zielzustand exakt, beschaffen sich erforderlichen Informationen, suchen ggf. nach Ursachen und dann nach Lösungen, prüfen



deren Voraussetzungen, Machbarkeit und Folgen und wählen sinnvolle Lösungen aus. Sie entwickeln einen Plan für die Umsetzung der Lösung und setzen diesen um.

■ **Organisation und Strukturierung**

Die Azubis organisieren ihre Arbeit unter Berücksichtigung von zeitlichen und inhaltlichen Abhängigkeiten. Sie wissen, dass es bei ihrer Arbeit solche Abhängigkeiten geben kann und prüfen, ob sie vorliegen. Sie planen ihr Handeln so, dass Abhängigkeiten berücksichtigt werden und sind überzeugt vom Nutzen eines solchen Vorgehens.

Lernziele zu den Selbstkompetenzen

■ **Disziplin**

Die Azubis verhalten sich diszipliniert. Sie wissen und akzeptieren, dass Regeln und Absprachen wichtig sind und halten sich daran.

■ **Qualität und Qualitätssicherung**

Die Azubis arbeiten qualitätsbewusst. Sie sind sich bewusst, dass Qualität und Qualitätssicherung wichtige Erfolgsfaktoren für das Unternehmen sind und von allen, auch von ihnen, mitgetragen werden müssen. Sie übernehmen Verantwortung für die Prozessqualität ihrer Arbeit, achten auf qualitätssichernde Maßnahmen und arbeiten sorgfältig und exakt.

■ **Konstruktiver Umgang mit Kritik**

Die Azubis gehen mit Kritik und Feedback konstruktiv um. Sie kennen die Feedbackregeln, verstehen ihren Sinn und wenden sie an. Sie empfinden kritische Anmerkungen nicht als Angriff auf ihren Selbstwert, sondern als hilfreich. Sie betrachten auch ihr eigenes Verhalten selbstkritisch.

Lernziele zu den Sozialkompetenzen

■ **Teamarbeit**

Die Azubis handeln bei einer gemeinsamen Aufgabe als ein Team. Sie kennen die nötigen Verhaltensweisen für eine erfolgreiche Teamarbeit und wenden sie an. Sie unterstützen sich gegenseitig, indem sie einander im Bedarfsfall helfen, sich anleiten und erlerntes Wissen weitergeben.



Was ist das Besondere an diesem Training?

Vom Erleben über die Einsicht zum zielgerichteten Verhalten im Berufsalltag

In diesem Training geht es um die Vermittlung von Schlüsselkompetenzen, also sowohl um Wissen und Können, als auch um die Einsicht in die Sinnhaftigkeit des gelernten Vorgehens und die Bereitschaft, es anzuwenden. Um Veränderungen dieser Art zu erreichen, lernen die Teilnehmer sowohl auf kognitivem Wege als auch erlebnisorientiert und emotional. Durch Übungen werden sie für das jeweilige Thema sensibilisiert. Durch die Reflexion dessen, was während der Übung passiert ist, erkennen sie, welche Verhaltensweisen zielführend und welche ineffektiv waren. Im Rahmen der Lehrgespräche lernen sie, wie man sinnvollerweise vorgehen sollte. Und in den Transfereinheiten stellen sie den Bezug zu ihrem Berufsalltag her und finden heraus, wo es dort ähnliche Situationen gibt und wie sie sich ganz konkret verhalten sollten.

Themenzentrierte Module

Damit zielgerichtet gelernt wird, ist das Training in Form von themenbezogenen Modulen aufgebaut. Die Module sind jeweils explizit auf eine Schlüsselkompetenz und die dafür nötigen Verhaltensweisen und Einsichten ausgerichtet. Die Groblernziele, die die oberste Abstraktionsebene darstellen, sind in viele detaillierte Feinlernziele heruntergebrochen. Sie dienen bei der Entwicklung des Trainings als Richtungsgeber und sind auch jeweils zu Beginn der Überblicksdarstellungen der Module aufgelistet. Durch die klare Ausrichtung der einzelnen Trainingsmodule auf die Lernziele wird die Gefahr minimiert, die bei einem erlebnisorientierten Training immer droht, nämlich, dass die Erkenntnisse unspezifisch und unklar bleiben. Der Trainer kann die Erfahrungen gezielt vom reinen Erleben lösen und die dahinterstehenden Inhalte kompetenzspezifisch bewusst machen.

Auch alle Unterlagen für das Training sind lernzielbezogen ausgearbeitet. Der Trainer findet also neben den Instruktionen für die Übungen genaue Verhaltensanweisungen für nötige Interventionen während der Übung und er erhält Beobachtungsbogen, mit denen er zielgerichtet die Aspekte des Verhaltens festhalten kann, um die es in dem jeweiligen Modul geht. Die Fragen bei den Reflexionen im Anschluss an die Übungen sind ebenfalls eindeutig kompetenzbezogen und führen die Teilnehmer anhand der konkreten Beobachtungen zu den gewünschten Erkenntnissen, die dann in den Lehrgesprächen weiter vertieft werden.



Methoden für die spezielle Zielgruppe der Auszubildenden

Die Zielgruppe sind Auszubildende im gewerblich-technischen Bereich. Ihre Schulabschlüsse reichen vom Hauptschulabschluss bis zum Abitur, mit einem Schwerpunkt auf dem Realschulabschluss oder dem erweiterten Realschulabschluss (vgl. Stäudel, 2008). Meist sind die Auszubildenden männlich und zwischen 16 und 21 Jahre alt. Die Problematik junger Männer in unserer heutigen Leistungsgesellschaft ist hinreichend beschrieben (Hurrelmann & Quenzel, 2008). Aufgrund ihres oft noch im traditionellen Männerbild verhafteten Selbstbildes tendieren sie zur Überschätzung ihres Könnens, die selbstkritische Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und Schwächen wird eher vermieden (Hurrelmann & Quenzel, 2008; Stäudel, 2008). Oft geht es darum, die eigene Überlegenheit sowohl im sozialen Umfeld als auch in körperlicher Hinsicht zu demonstrieren. Sie glauben, erfolgreich zu sein, auch ohne sich den Regeln des Schul- und Ausbildungsbetriebs unterwerfen zu müssen und sind mit den üblichen Unterrichtsformen schwer motivierbar.

Die Methoden, die in diesem Training benutzt werden, berücksichtigen diese Tendenzen der Zielgruppe. Sie sind so gewählt, dass die Teilnehmer motiviert werden, sich auf die Erfahrungen, deren Reflexion und den Erwerb neuer Kompetenzen einzulassen.

- Viele Übungen beinhalten körperliche Aktivitäten. Sie fordern mal Geschicklichkeit, mal Kraft und sind für die Jugendlichen sehr attraktiv.
- Die Übungen finden oft im Freien statt, auf einer Wiese, zwischen Bäumen, (bei starkem Regen auch in einer Halle oder in einem anderen überdachten Raum). Damit werden Vorteile des Outdoor-Trainings genutzt (vgl. Kern & Schmitt, 2001), ohne seine Nachteile in Kauf nehmen zu müssen.
- Die Inhalte der Aufgaben und ihre semantische Einkleidung sind so gewählt, dass sie die Jugendlichen vor Herausforderungen stellen, die sie motivieren und ihnen die Möglichkeit geben, ihre Fähigkeiten unter Beweis zu stellen, bspw. beim Bau einer begehbaren Brücke aus Holz und Steinen oder der Konstruktion eines Fahrradmodells aus Draht.
- Bei den Instruktionen für die Übungen wird viel Wert darauf gelegt, die fiktive Situation anschaulich und teilweise auch dramatisch (Übung „Giftmüll“) darzustellen, sodass in der Vorstellung der Auszubildenden eine realitätsnahe Situation entsteht, in der sie dann auch wirklich „leben“ können. Hilfreich für den Aufbau dieser Fiktion ist es, wenn der Trainer auch seine „schauspielerischen Fähigkeiten“ einbringt.
- Die benutzten Materialien wie bspw. Drahtschere, Kabelbinder, Steine und Holz entsprechen häufig denen, die den Jugendlichen aus ihrem Alltag vertraut sind und mit denen sie sich auskennen. Auch das wirkt motivierend.



- Die Dramaturgie des Trainings setzt darauf, dass zunächst eine gewisse emotionale Betroffenheit entsteht. Sie bildet die Grundlage dafür, dass sich die Auszubildenden auf die folgende kognitive Auseinandersetzung einlassen. Dies geschieht, indem zum Einstieg in die Module oft Sensibilisierungsübungen durchgeführt werden, also Übungen, bei denen man mehr oder minder starke Misserfolge erlebt, sofern man nicht Methoden einsetzt, die den jeweiligen Anforderungen entsprechen. Dadurch wird den Teilnehmern deutlich, dass, obwohl sie meinen, „alles zu können“, doch noch einiges zu lernen ist. Mithilfe einer gut angeleiteten und zielgerichteten Reflexion entsteht dann die Bereitschaft, sich mit dem eigenen Vorgehen auseinanderzusetzen und Neues dazuzulernen. Bei der Umsetzung des Gelernten in einer der nächsten Übungen entwickelt sich dann ein gewisser Ehrgeiz, es nun besser machen zu wollen.

Ein Hinweis: Die jungen Frauen aus dem gewerblich-technischen Bereich sind es gewohnt, sich in einem eher männlichen Umfeld zu bewegen. Zusammen mit ihren Ausbildungskollegen machen sie mit Begeisterung bei den Übungen mit und lernen viel. Diese Art der Übungen stellt für sie also keinen Nachteil dar.

Zielgerichtete Reflexionen

Im Unterschied zu den Ansätzen der reinen Erlebnispädagogik (vgl. bspw. Reiners, 1995) geht es in diesem Training nicht um Selbstfindung, Grenzerfahrungen oder vorrangig soziales Lernen. Zwar werden auch in diesem Training arrangierte Situationen benutzt, um Erkenntnisse zu evozieren, aber dies geschieht immer zielgerichtet. Auch die Reflexionen sind lernzielbezogen. Das klassische Transfermodell mit dem schönen Namen „The Mountains speak for themselves“ (s. Kern und Schmidt, 2001) und seine Annahme, dass die richtigen Erkenntnisse sich automatisch während des Tuns einstellen, ist für Selbsterfahrung geeignet, aber nicht für lernzielorientierte Trainings im Rahmen einer professionellen Personalentwicklung.

Damit die Teilnehmer zielgerichtet lernen, muss der Trainer ihr Denken und ihre Erinnerungen während der Reflexionen führen. Dazu bedient er sich seiner konkreten Beobachtungen, die er während der Übung auf lernzielbezogenen Beobachtungsbogen festgehalten hat. Auch werden Diskussionen zwischen den Teilnehmern angeregt, bspw. zur Frage, wie erfolgreich man denn, exakt beurteilt, eigentlich gewesen sei bei der Übung. Hier zeigt sich dann, dass die allzu positive erste Einschätzung – meist der Meinungsführer – doch nicht von allen Teilnehmern geteilt wird. Dies ist dann der Ansatzpunkt für eine vertiefte Diskussion und Reflexion.

Das Erkannte muss in Worte gefasst, im Gedächtnis abgespeichert und über Worte gezielt wieder „hervorgeholt“ werden können. Wenn die Gruppe sich bspw. über das Vorgehen bei



einem Problem berät, ist es sehr hilfreich, wenn sie über einen gemeinsamen „Problemlösewortschatz“ verfügt. Mit ihm kann sie sich auf der Metaebene über das Vorgehen verständigen und das Vorgehen planen.

Der Trainer arbeitet also abstrahierte Begriffe und Vorgehensweisen aus den Erinnerungen an die erlebten Episoden heraus, indem er die Antworten auf seine Fragen zunehmend verdichtet, paraphrasiert und so sukzessive in die angestrebten Termini überführt. Die abstrakten Begriffe sind auch der Aufhänger für das nachfolgende Lehrgespräch.

Um so zielgerichtet arbeiten zu können, muss der Trainer vorher ein klares Konzept besitzen, wie er die Reflexion in die gewünschte Richtung leiten kann. Wenn er sich dabei nur auf seine Intuition verlässt, besteht die Gefahr, dass er sich durch die Aussagen der Teilnehmer und seine Assoziationen dazu in eine thematisch andere Richtung leiten lässt. Denn durch die Äußerungen der Teilnehmer werden auch Themenbereiche in seinem Langzeitgedächtnis aktiviert, die ihn von dem eigentlichen Lernziel wegführen, und zwar ohne dass er es merkt (bzgl. des Primings und des assoziativen Denkens siehe bspw. Gerrig & Zimbardo, 2008). Deswegen befinden sich in den Unterlagen für alle Übungen ausgearbeitete Reflexionsanleitungen als Leitschnur für den Trainer. Natürlich wird er in der aktuellen Situation immer mit dem arbeiten, was die Teilnehmer sagen. Jedoch helfen sie ihm dabei, immer wieder zum roten Faden zurückzukehren.

Zur Veranschaulichung ein Beispiel für einen Reflexionsprozess: Eben wurde in einer Gruppe eine schwierige Aufgabe bearbeitet. Bei Teilnehmer X dominiert der Eindruck, dass es ziemlich durcheinander gegangen ist und die Arbeit nicht sehr effektiv war. Er selbst hat zwar durchaus Vorschläge gemacht, wie man geplant vorgehen sollte. Aber irgendwie haben die anderen ihn nicht verstanden und einfach losgelegt, was dann auch nicht so erfolgreich war. Er hat sich über sich selbst und insbesondere auch über seine Mitstreiter geärgert.

In einer solchen Situation dominiert im Rückblick das Gefühl des Ärgers. Das legt nahe, in der Reflexion auf die Frage des sozialen Miteinanders einzugehen. Nun zeigen aber Untersuchungsergebnisse, dass Gruppen, die gemeinsam Probleme lösen, dann sehr erfolgreich sind, wenn sie neben Fachkompetenz vor allem auch Methoden- und Selbstkompetenzen besitzen und einsetzen. Eine starke Fokussierung auf soziale Aspekte hingegen fördert das sog. Kaffeekränzchensyndrom und ist oft sogar hinderlich im Hinblick auf eine gute Problemlösung (Frieling et al., 2000, Stäudel, 2004). Konzentriert man sich bei der Reflexion allein auf die sozialen Aspekte, dann arbeitet man an den Folgen und nicht an den Ursachen des Ärgers. In diesem Training wird deswegen in der angeleiteten Reflexion nach einer ersten emotionalen Entlastung gezielt das reflektiert, was den Ärger erzeugte, in diesem Beispiel also das chaotische und ineffektive Vorgehen.



Im Beispiel geht es um die Methodenkompetenz „Problemlösen“. Der Gruppe ist das nicht bewusst, da sie noch keine Schemata zum eindeutigen Erkennen solcher Situationen besitzt. Auch weiß sie noch wenig über die nötigen Problemlöseschritte und besitzt kaum abstrakte Begriffe, die Ordnung in die Diskussion gebracht hätten. Durch die gelenkte Reflexion entsteht eine Vorstellung davon, bei welchen Situationen „Problemlösen“ nötig ist. Die Teilnehmer erkennen im Gespräch, dass man sinnvollerweise bestimmte Problemlöseschritte nacheinander machen sollte, also bspw. zunächst das Ziel klären und erst später nach Maßnahmen suchen. Sie erfahren, dass es Methoden gibt, die hilfreich sind. Und durch die vorhergehende emotionale Erfahrung sind sie auch bereit, sich intensiver mit den nötigen Vorgehensweisen auseinanderzusetzen, sich also auf das nachfolgende Lehrgespräch und seine Inhalte einzulassen.

Erwerb von Wissen und Handlungskompetenzen

In den Lehrgesprächen wird dann das jeweilige Thema des Moduls lernzielorientiert weiter vertieft. Aufbauend auf Beispielen aus der Übung und aus dem Alltag der Teilnehmer wird beim Modul „Problemlösen“ beispielsweise erarbeitet, welche Schritte ein Problemlöseprozess üblicherweise umfasst und was man bei den jeweiligen Schritten tut. Damit wird zunächst deklaratives Wissen aufgebaut, also bewusstes Wissen über Fakten und Begriffe.

Im nächsten Schritt geht es darum, dieses abstrakte Wissen in Handlung umzusetzen und die Vorgehensweise auch im prozeduralen Gedächtnis, dem Gedächtnis für die Art und Weise, wie etwas getan wird, zu verankern (zu den Gedächtnisarten s. bspw. Gerrig & Zimbardo, 2008). Dazu dienen die Umsetzungsübungen. Beim Modul „Problemlösen“ werden die Teilnehmer erneut mit einer Problemlöseaufgabe konfrontiert und sollen diese nun mit der gelernten Methodik angehen. Der Trainer leitet an, beobachtet bei der Durchführung und interveniert, falls nötig.

Aufeinander aufbauende Module

Da die verfügbare Zeit für ein Training begrenzt ist, wäre es zu aufwendig, für jede Einheit sowohl eine Sensibilisierungs- als auch eine Umsetzungsübung durchzuführen. Deswegen ist eine Sensibilisierungsübung für das nächste Thema oft gleichzeitig eine Umsetzungsübung für das vorangegangene Modul. Das eben Gelernte wird angewandt und geübt, die neuen Aspekte werden erlebt und dann durch die Reflexion bewusst gemacht.

Weiterhin ist das Training so konzipiert, dass die Module aufeinander aufbauen. Es müssen immer mehr Aspekte berücksichtigt und integriert werden. Damit steigt der Schwierigkeitsgrad sukzessive an. In einer abschließenden Integrationsübung wird all das bisher



Gelernte gemeinsam angewandt. Dies entspricht den Anforderungen in der Realität, wo in den meisten Situationen mehrere Schlüsselkompetenzen nötig sind. Um sie aber erfolgreich einsetzen zu können, muss man nicht nur wissen, welches Verhalten nötig ist, sondern auch, in welchen Situationen welche Vorgehensweisen erforderlich sind.

Transfersicherung von Anfang an

Ziel eines jeden Trainings ist es, dass das im Seminar Gelernte anschließend auch im Berufsalltag angewandt wird. Nur dann ist es erfolgreich und hat den Aufwand gelohnt. Es gibt eine ganze Reihe von Instrumenten, um dies sicherzustellen (s. bspw. Neuberger, 1994, Wilkening, 1992, Alke, 2008).

Die Transfersicherung beginnt bereits vor dem Training, und zwar, indem die Maßnahme exakt auf die Bedürfnisse der Teilnehmer und des Unternehmens ausgerichtet wird. Dies geschieht mit einer Bedarfsanalyse. Mit ihr wird festgestellt, welchen Anforderungen die Zielgruppe im Berufsalltag gerecht werden muss, was sie schon kann und was in welchem Ausmaß noch optimiert werden muss. Weiterhin schaut man auf die Merkmale der Zielgruppe und die Unternehmenskultur. All dies berücksichtigt man bei der Konzeption des Trainings. Nur mit einem solchen bedarfsorientierten Training ist garantiert, dass die Teilnehmer sich während des Trainings weder langweilen noch überfordert sind, und dass sie das Gelernte dann auch wirklich im Alltag anwenden, weil es dort sowohl nötig als auch akzeptiert ist. Wenn man hingegen an den Anforderungen des Berufsalltags vorbei trainiert, dann hat man im einfachsten Fall Geld zum Fenster hinausgeworfen, im schlimmeren Fall die Teilnehmer nachhaltig demotiviert.

Das vorliegende Training basiert auf einer solchen Bedarfsanalyse (Stäudel, 2008). Mittels Fragebogen zur Selbst- und Fremdbeurteilung wurden Anforderungen und Können erhoben. Der Ist-Soll-Vergleich zeigte unter anderem, dass der Bedarf in den gewerblich-technischen Berufen weniger im Bereich der Sozialkompetenzen liegt, als vielmehr im Bereich der Methoden- und Selbstkompetenzen. Diese Feststellung war Grundlage für die Lernziele des Trainings und seine generelle Ausrichtung.

Mithilfe von Experteninterviews und Beobachtungen wurden die Merkmale der Zielgruppe erhoben. Deren Kenntnis war ausschlaggebend für den in den vorangegangenen Abschnitten geschilderten Trainingsaufbau und seine grundlegende Dramaturgie. Schließlich wurde mittels Beobachtungsinterviews, Expertenbefragungen und Betriebsbesichtigungen die Arbeitswelt im gewerblich-technischen Bereich untersucht. Dieses Wissen floss in die semantische Einkleidung der Übungen und die Zusammenstellung der Beispiele ein.



Auch während des Trainingsseminars muss immer wieder für den Transfer gesorgt werden. Dies geschieht in diesem Training folgendermaßen:

- Während der Lehrgespräche werden Beispiele aus dem Berufsalltag benutzt, die Erfahrungen der Teilnehmer aktiv einbezogen und der Nutzen der vermittelten Methoden aufgezeigt. Vorbereitete Transferbeispiele für viele Berufsgruppen finden sich in den Feinanleitungen. Und am Ende der Module wird konkret erarbeitet, in welchen Situationen im Berufsalltag die gelernten Vorgehensweisen nötig und sinnvoll sind.
- In der Abschlusseinheit überlegen sich die Teilnehmer nach einem emotional positiven Rückblick auf das Training beim „Walking Around“, was sie in welchen Situationen wie umsetzen können und wollen. Ihre individuellen Vornahmen halten die Teilnehmer dann im „Vertrag mit mir selbst“ fest.
- Eine Seminarmappe und ein Transferplakat für ihren Aufenthaltsraum helfen den Auszubildenden, sich immer wieder an die Inhalte des Trainings zu erinnern.

Damit die Teilnehmer das im Training Gelernte erfolgreich umsetzen können, benötigen sie Akzeptanz und Unterstützung am Arbeitsplatz. Deshalb sollten die Vorgesetzten von Anfang an einbezogen werden. Sinnvoll sind Vorgespräche, die den Teilnehmern die Wichtigkeit, den Sinn und auch den zu erwartenden Nutzen des Trainings aufzeigen und sie so motivieren, aktiv und intensiv im Training mitzuarbeiten und sich das zu holen, was sie für den späteren Berufsalltag benötigen. Und nach dem Training können der Vorgesetzte oder andere Ansprechpartner die Umsetzung mit einer Reihe von Gesprächen unterstützen. Auch hierfür liegen fertig ausgearbeitete Anleitungen und Materialien vor.

Nachgewiesener Trainingserfolg, auch langfristig: Evaluation

Das Training wurde in mehreren Unternehmen regelmäßig durchgeführt und evaluiert. Die Teilnehmer beurteilen das Training direkt am Ende immer sehr positiv. Sie sind begeistert und motiviert, das Gelernte umzusetzen.

Im Rahmen der formativen Evaluation wurden Hinweise auf anfängliche Schwachstellen aufgegriffen und die Unterlagen für die nächste Durchführung überarbeitet, sodass das Training über die Zeit hinweg immer weiter optimiert wurde.

Darüber hinaus wurde das Training auch summativ evaluiert. Hierfür wurden Fragebogen entwickelt, in denen für alle Schlüsselkompetenzen zielgruppengerecht abgefragt wird, wie gut der Auszubildende glaubt, die jeweilige Verhaltensweise zu können. Diese Selbsteinschätzungen wurden vor dem Training, direkt danach und in einem zweiten Posttest nach



sechs bis acht Wochen erhoben. Dabei zeigte sich, dass durch das Training ein sehr deutlicher Zuwachs erfolgt, der auch bei der zweiten Messung aufrecht erhalten bleibt. Auch die Ausbilder sehen dies in ihrer parallel aufgebauten und mehrmals durchgeführten Fremdeinschätzung so (Stäudel u.a., in Vorb.).

Die Fragebogen für Auszubildende und Ausbilder liegen als Material bei und können für eigene Evaluationen genutzt werden. Aus zwei Gründen empfiehlt es sich, die Fragebogen sowohl vor als auch nach dem Training ausfüllen zu lassen: Zum einen ist so zu überprüfen, ob wirklich ein Zuwachs stattfand und auch, wie groß er ist (vgl. bspw. Gollwitzer & Jäger, 2007). Zum anderen ist ein Pretest auch deswegen sinnvoll, weil die Teilnehmer damit auf die Themen des Trainings eingestimmt werden. Ein solches Priming aktiviert im Gedächtnis Vorerfahrungen, auf die man dann aufsetzen kann.

Weiterhin ist empfehlenswert, auch die Ausbilder das Können der Auszubildenden einschätzen zu lassen. Damit erreicht man ebenfalls zwei Dinge: Zum einen werden auch die Ausbilder auf die Themen eingestimmt und können ihrerseits den Transfer besser unterstützen. Zum anderen wissen die Auszubildenden, wenn sie von dieser Fremdeinschätzung erfahren, dass sie auch externer Beurteilung ausgesetzt sind und werden in ihren Antworten realistischer (Meyer, 1980). Auch das Training selbst erhält dadurch eine größere Wichtigkeit.

Vollständig ausgearbeitete Unterlagen und Materialien

Alle Unterlagen und Materialien sind vollständig ausgearbeitet, angefangen bei der Präsentation für die Vorstellung des Trainings beim Auftraggeber über alle Anleitungen und Materialien für das Training selbst bis hin zu Leitfäden für die Transfersicherung und Fragebogen für die Evaluation. Und die theoretischen Grundlagen, auf denen all dies basiert, sind jeweils in den Modulbeschreibungen dargestellt.

Alternativen, Varianten und Transferbeispiele

Für eine Reihe von Modulen existieren Zusätze, Varianten und Alternativen zum „Normalmodul“:

- Für den Fall, dass den Teilnehmern eine Übung bereits aus einem anderem Kontext bekannt ist, gibt es bei einigen Modulen Alternativübungen, die auf dasselbe Lernziel ausgerichtet, semantisch aber anders eingekleidet und ggf. auch anders aufgebaut sind (bspw. Modul Problemlösen: Übung „Fliegendes Ei“ und alternativ dazu Übung „Schiffbau“).



- Je nach Fähigkeiten und Fitness der Zielgruppe sollten manche Übungen einfacher oder schwieriger gestaltet werden. Hierfür gibt es Vorschläge für Durchführungsvarianten.
- Um zielgruppenspezifisch arbeiten zu können, werden bei den Transferüberlegungen jenseits der für alle Auszubildenden zutreffenden Anwendungsmöglichkeiten auch Transferbeispiele aus unterschiedlichen technisch-gewerblichen Bereichen aufgeführt, so für Mechatroniker, Industriemechaniker, Chemikanten und andere.



Seminarüberblick nach Tagen

Tag 1	
1. Einstieg	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Begrüßung der TN ▶ Warming-Up-Übung „Balkenalphabet“ oder „Ballzirkel“ ▶ Vorstellungsrunde ▶ Erwartungsabfrage ▶ Vorstellung des Trainingablaufs
2. Disziplin	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Spielregeln und Lehrgespräch zu „Regeln und Absprachen“ ▶ Umsetzungsübung „Blindenparcours“ ▶ Reflexion zur Übung „Blindenparcours“ ▶ Transfer
Frühstückspause	
3. Teamarbeit	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sensibilisierungsübung „Treibsand“ ▶ Reflexion zur Übung „Treibsand“ ▶ Lehrgespräch zu „Teamarbeit“ ▶ Transfer
Mittagspause	
4. Feedback	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Lehrgespräch „Konstruktiver Umgang mit Kritik“ mit Film zum Einstieg ▶ Umsetzungsübung „Feedback zu deinem Drahtfahrrad“ ▶ Reflexion zum Feedbackgeben und -nehmen ▶ Transfer
5. Organisationsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sensibilisierungsübung „Brückenbau“ ▶ Reflexion zum organisierten Arbeiten mit anschließendem Lehrgespräch ▶ Transfer
6. Abschluss erster Tag	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Abschluss erster Tag ▶ Nachbereitung



Tag 2	
7. Einstieg zweiter Tag	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Begrüßung der TN ▶ Aktivierungsübung „Ringe durchsteigen“
8. Problemlösen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sensibilisierungsübung „Spinnennetz“ mit Reflexion ▶ Lehrgespräch zu „Problemlösen“ mit Vertiefungsbeispiel
Frühstückspause	
8. Problemlösen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Umsetzungsübung „Fliegendes Ei“ oder „Schiffbau“ ▶ Nutzen und Transfer ▶ Gruppenfoto/Mittagspause
9. Qualität	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ggf. Aktivierungsübung „Gordischer Knoten“ ▶ Rückblick auf Gelerntes und Lehrgespräch „Qualitätssicherung“ ▶ Integrationsübung „Giftmüll“ ▶ Reflexion ▶ Transfer zur Einheit „Qualität und Qualitätssicherung“
Pause	
10. Abschluss	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Einstieg ▶ Transfersicherung für das gesamte Training ▶ Seminarevaluation ▶ Verabschiedung ▶ Nachbereitung

Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

Training *aktuell* einen Monat lang testen



Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine ePaper-Ausgabe **Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster www.trainerkoffer.de
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen