

Ingrid Ute Ehlers und Regina Schäfer

Verantwortungsbewusst im Team

Ausbildungsverantwortliche beklagen häufig das mangelnde Verantwortungsbewusstsein von Auszubildenden. Nehmen Azubis ihre Verpflichtungen nicht ernst? Wie kann Verantwortungsgefühl geweckt werden?



Foto: georgenudy - Fotolia.com

In der Ausbildung und danach ist Teamfähigkeit unverzichtbar. Von Auszubildenden wird erwartet, dass sie sich gut in das Team integrieren und dass sich alle auf sie verlassen können. Verantwortungsbewusst zu handeln bedeutet in Bezug auf Teamfähigkeit:

- unaufgefordert mit anzupacken, wenn es erforderlich ist.
- sich der Folgen des eigenen Tuns bewusst zu sein.
- private Interessen hintenan zu stellen, wenn es notwendig ist.

Viele Auszubildende sind allerdings mit diesen Erwartungen zunächst überfordert und reagieren verunsichert – beispielsweise dann, wenn sie aus einem überbehüteten Umfeld kommen, in dem die Eltern ihnen vieles abgenommen haben. Wenn diese sogenannten „Helicopter-Eltern“ sich überfürsorglich um ihre Kinder kümmern, sie überwachen und behüten, können Jugendlichen kaum die notwendige Eigenständigkeit entwickeln, die eine Voraussetzung für verantwortungsbewusstes Handeln ist.

Wenn Auszubildende also lernen sollen, Verantwortung für ihr Verhalten und ihre Arbeitsleistung zu übernehmen, benötigen sie hierfür einen angemessenen Handlungsspielraum.

Auf Augenhöhe

So sollten Ausbilder/-innen vermeiden, gegenüber den Auszubil-

denden unbewusst die Elternrolle wahrzunehmen. Auch wenn der Altersunterschied und die Unerfahrenheit der Azubis solches Verhalten nahelegen, wirkt es sich im Ausbildungsalltag erfahrungsgemäß kontraproduktiv aus: Werden Auszubildende wie Kinder behandelt, werden sie sich auch wie Kinder verhalten. Um die Auszubildenden Schritt für Schritt beim Weg in ihre neue Rolle als Mitarbeiter/-in oder Kollege/Kollegin zu begleiten, ist es empfehlenswert, ihnen so weit wie möglich auf Augenhöhe zu begegnen. Folgendes Verhalten unterstützt diese Haltung:

- Auszubildenden vermitteln, dass ihnen vertraut und ihnen auch einiges zugetraut wird.
- Auszubildende gegenüber Kunden, Geschäftspartnern und gemeinsamen Vorgesetzten als gleichwertige Kolleginnen und Kollegen behandeln.
- Verbesserungsvorschläge der Auszubildenden ernst nehmen.

Freiräume geben

Auszubildende können nur dann Verantwortung übernehmen, wenn Ausbildungsverantwortliche auch bereit sind, Verantwortung abzugeben. Dies gelingt häufig nicht, weil innere Vorbehalte stärker sind. So wird der Aufwand gescheut, wenn Arbeitsaufträge ausführlich erläutert werden müssen. Es ist oft einfacher, etwas selber zu

erledigen. Oder es werden die Folgen einer missglückten Auftrags erledigung befürchtet (Terminverzögerung, beschädigte Arbeitsgeräte, Materialverschwendung).

Diese Denkweise ist menschlich gesehen durchaus nachvollziehbar. Doch wie soll sich bei Auszubildenden ein tragfähiges Verantwortungsgefühl entwickeln, wenn man ihnen keinen entsprechenden Handlungsspielraum zugesteht? Deshalb ist es empfehlenswert, auch einmal loszulassen – vorausgesetzt, die Auszubildenden signalisieren, dass sie den Arbeitsauftrag allein hinbekommen.

Aus der klassischen Befürchtung „Und wenn das schiefgeht...“ kann sich schnell ein negatives Szenario bezüglich der Folgen entwickeln – mit allen Übertreibungen. Doch wie wichtig, bedeutsam oder brisant ist die übertragene Aufgabe tatsächlich? Ob sich hier womöglich eingefahrene Sichtweisen eingeschlichen haben, verrät der Blick auf die eigenen Motive:

- Möglicherweise neigt man zum Perfektionismus – obwohl dieser im konkreten Fall überhaupt nicht erforderlich ist.
- Möglicherweise gerät man schnell in Stress, wenn etwas nicht auf Anhieb klappt – obwohl es im konkreten Fall gar keinen engen Terminplan gibt.
- Möglicherweise projiziert man eigene negative Erlebnisse auf diese Situation.

Tabelle: Gestaltung von Kontrollen

Häufigkeit von Kontrollen	Wirkung auf Auszubildende
Zu seltene Kontrollen führen dazu, dass Auszubildende sich aus der Verantwortung stehlen und dass ihre Motivation sinkt.
Zu häufige Kontrollen führen dazu, dass Auszubildende sich gegängelt fühlen und dass ihre Motivation sinkt.
Angemessen dosierte Kontrollen führen dazu, dass die Auszubildenden in passenden Abständen eine Rückmeldung bekommen und dass ihre Motivation erhalten bleibt.

Flexibel agieren

Selbstverständlich kann immer etwas schiefgehen – im Leben wie beim Lernen ist nicht alles bis ins letzte Detail planbar. Deshalb ist es hilfreich, die eigene Einstellung zu möglichen Pleiten und Pannen flexibler zu gestalten. Es spart viel Zeit und Stress, wenn ein Repertoire von einfachen Aufgaben parat gehalten wird, bei denen weder ein hoher Qualitätsdruck noch eine enge Terminvorgabe vereinbart sind. Bei diesen Aufgaben können sich die Auszubildenden ohne Druck selbst erproben. Wenn die Bearbeitung einer Aufgabe gelingt, haben sie ein Erfolgserlebnis. Wenn die Aufgabe von der Qualität her nicht optimal ausfällt, war dies bereits einkalkuliert. Wenn es Zeitverzögerungen bei der Aufgabe gibt, bleibt immer noch ein Zeitpuffer.

Bei anspruchsvolleren Aufgaben ist es empfehlenswert, den Auszubildenden Fristen mit erheblichem Zeitpuffer zu setzen, sodass bei Terminabweichungen auch noch gelassen reagiert werden kann. Außerdem ist ein „Plan B“ sinnvoll, für den Fall, dass eine Arbeit misslingt. Dieser kann darin bestehen, dass gemeinsam mit den Auszubildenden nach einer anderen Lösung gesucht wird oder dass die Auszubildenden Verstärkung bekommen.

Flexibilität ist auch bei Kontrollen gefragt. Selbstverständlich sind Kontrollen wichtig, allerdings sollten sie in sinnvollen Zeittakten erfolgen (s. Tabelle).

Verbessern lassen

Auszubildende sollen erkennen, dass sie für gemachte Fehler auch die Verantwortung übernehmen müssen. Da hilft es wenig, wenn

Vorgesetzte in der Hektik des Ausbildungsalltags einen Fehler zwar bemängeln, aber im gleichen Atemzug beklagen, dass sie das jetzt „wieder hinbiegen müssen“ – und dies dann auch tun. Lerneffekt? Fehlanzeige. Für einen Fehler die Verantwortung zu übernehmen, kann für Auszubildende durchaus unbequem oder unangenehm sein, aber sie lernen daraus. Das folgende Verhalten sollte gefördert und eingefordert werden:

- selbst beim Kunden anrufen, um eine Terminverlängerung zu erbitten.
- bei Personen, die vom Fehler betroffenen sind, persönlich um Nachsicht bitten.
- sich bei Kunden entschuldigen und dabei klarstellen, dass es einem leid tut.
- auch einmal länger bleiben, um nachzuarbeiten, damit der Fehler zügig behoben werden kann.

Wenn Auszubildende auf diese Weise bei der Behebung ihrer Fehler mitwirken, sehen sie den Gesamtzusammenhang und erkennen, wie wichtig es ist, auch auf Kleinigkeiten zu achten.

Initiative einfordern

Um Auszubildende zum Mitdenken zu bewegen, kommt es darauf an, ihre Eigeninitiative zu aktivieren. Ausbildungsverantwortliche sollten ihnen vermitteln, dass sie nicht stillschweigend abwarten sollen, bis ihnen eine Aufgabe erteilt oder eine Rückmeldung gegeben wird. Vielmehr sollen sie – wie in folgenden beispielhaften Situationen dargestellt – von sich aus aktiv werden. Auszubildende melden sich beim „Auftraggeber“,

- wenn sie einen Arbeitsschritt abgeschlossen haben.
- wenn ein vereinbarter Zwischenstand erreicht ist.
- wenn sich ein Problem ergeben hat.
- wenn sie eine Frage zur aktuellen Aufgabe haben.
- wenn sie Hilfe brauchen.

Langfristig lässt sich mit diesen Maßnahmen ein gutes Wachstumsklima für das Verantwortungsbewusstsein der Auszubildenden schaffen. So entsteht die tragfähige Grundlage für ein konstruktives und verantwortungsbewusstes Arbeiten miteinander. Die Teamarbeit läuft runder, der Lernerfolg in der Ausbildung steigt – und auch die eigene Arbeitszufriedenheit. ■

Die Autorinnen



Ingrid Ute Ehlers



Regina Schäfer
beide: Expertinnen für Kommunikation im Beruf, Frankfurt am Main
Beraterinnen, Trainerinnen, Dozentinnen, Buchautorinnen
office@vitamin-k-plus.de,
www.vitamin-k-plus.de



Ziel verfehlt: Auszubildende müssen lernen, Verantwortung für Fehler zu übernehmen.

Foto: anueing – Fotolia.com