

Lehrlingsausbildung (2)

# Lehrlinge auch menschlich begleiten

Die Lehrzeit birgt viele schöne Aspekte, stellt aber auch hohe Ansprüche an die Ausbildungsverantwortlichen der Betriebe: Neben dem Beachten der fachlichen und gesetzlichen Aspekte (siehe ORGANISATOR 05/2006) sind sie auch auf der menschlichen Ebene gefordert.

■ Von Emanuel Rohrer und Jacqueline Totzke Christoffel

## Persönlichkeit und Führung

Die Ausbildungsverantwortlichen erleben und begleiten die Lernenden in einer ihrer prägendsten Lebensphasen: Sie erreichen die Volljährigkeit, suchen ihre eigene Identität, wollen und müssen Grenzen kennenlernen und stehen am Übergang von der Schule zum Beruf.

■ Für das Führungsverständnis bedeutet dies, dass man bereit sein muss, die Lernenden auf ih-

Lehrende. Aufgepasst: Nach dem 18. Geburtstag dürfen die Eltern nur noch mit dem Einverständnis der Lernenden involviert werden. Dieses Einverständnis sollte rechtzeitig eingeholt werden.

Das konsequente Führungsverhalten der Ausbilder/innen, die Klarstellung von nicht tolerierbarem Verhalten ist bereits während der Lehrzeit wichtig für den weiteren Verlauf eines erfolgreichen Berufslebens. Zu berücksichtigen ist das Verhalten im Betrieb wie auch in der Schule.

## Ein gutes Verhältnis zu Eltern und Lernenden ermöglicht eine optimale Begleitung.

rem Weg zum Erwachsenwerden zu begleiten, sie auf die Eigenverantwortung vorzubereiten, ihnen vieles zuzutrauen, ihnen aber auch Fehler zuzugestehen.

Vor allem in der Anfangsphase der Lehre ist es wichtig, eng mit den Eltern und den Lernenden zusammenzuarbeiten und sich regelmässig über Fortschritte und Hindernisse auszutauschen. Ein gutes Verhältnis zu Eltern und Lernenden ermöglicht eine optimale Begleitung bis zum

## Sich vorbereiten auf schwierige Phasen

Die Persönlichkeit der Lernenden festigt sich im Laufe der Lehrzeit, das heisst, man wird mit verschiedensten Fragestellungen konfrontiert. In der Regel sind es eher Problemstellungen, für die man sich im voraus «fit» machen muss:

■ Was geschieht, wenn die Leistungen nicht stimmen? Sind wir in der Lage, zusammen mit den Ausbildern und den Personalverantwortlichen die Gründe dafür her-

auszufinden und entsprechende Massnahmen zu definieren?

■ Was geschieht, wenn ein Lehrling plötzlich ein Suchtverhalten an den Tag legt und allenfalls im privaten oder schulischen Umfeld in die Situation eines Gruppendrucks gerät? Wissen wir, wer uns unterstützen kann?

■ Wie reagieren wir bei unterschiedlichen Ansichten zur Arbeitshaltung (z. B. Ordnung am Arbeitsplatz)?

Steht nicht eine Ansprechperson in der Personalabteilung zur Verfügung, macht es Sinn, sich mit dem Berufsverband kurzzuschliessen, der diesbezüglich Unterstützung bieten kann.

## Etappenweise beurteilen

Um positive wie auch schwierige Verhaltens- und Leistungsaspekte frühzeitig und regelmässig erfassen zu können, steht das Instrument der Beurteilung zur Verfügung. Die Berufsausbildungsrichtlinien geben vor, dass mindestens ein Beurteilungsgespräch pro Semester geführt werden muss. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass es sinnvoll ist, bei jedem Einsatzplatzwechsel sowie am Ende jeder Prozesseinheit ein Gespräch zwischen Ausbilder und Lernendem/r zu führen und



Bild: Emanuel Rohrer

**Lehre ist ein wichtiger Lebensabschnitt: Neben dem Vermitteln von fachlichem Wissen sind die Lernenden auch zu persönlicher Reife heranzuführen.**

bei dieser Gelegenheit die Lern-dokumentation (Arbeitsbuch) zu prüfen. Nebst dem Erkennen von schwierigen Situationen bietet ein Beurteilungsgespräch die Möglichkeit für die genauso wichtige

## Pro Semester muss ein Beurteilungsgespräch geführt werden.

Anerkennung und für das Bilden einer stabilen Vertrauensbasis.

■ Lernenden muss klargemacht werden, wenn ein massives Fehlverhalten vorliegt. Ein Gespräch mit dokumentierendem Protokoll, einer Vereinbarung oder sogar einer Verwarnung ist auf jeden Fall nötig.

■ Bei andauernden Schwierigkeiten steht als letzte Massnahme ein Lehrabbruch an. Um diesen schwerwiegenden, gut zu überlegenden Schritt vollziehen zu können, ist es Voraussetzung, dass man vorgängig Gespräche geführt und Vereinbarungen getroffen hat. Vor einem Lehrabbruch sind auf jeden Fall das Berufsbildungsamt sowie die Eltern der lernenden Person miteinzubeziehen.

■ Bei anhaltenden Leistungsmängeln bieten sich Alternativen zum Lehrabbruch: die Versetzung in ein tieferes Ausbildungsniveau, die Wiederholung eines

### Im eigenen Unternehmen weiterbeschäftigen?

Gegen das Ende der Lehrzeit sollte man spätestens drei Monate vor Lehrende eingehend prüfen, ob die lernende Person im eige-

nen Betrieb weiterbeschäftigt werden kann. Um den Berufsstand nachhaltig zu unterstützen, ist es von Bedeutung, jungen Berufsleuten eine Chance zu geben. In den drei bis vier Lehrjahren haben wir diese genauso gut kennengelernt wie sie den Betrieb. Fragen wir uns:

■ Bieten uns diese jungen, motivierten Berufsleute nicht genau soviel wie jemand, der zwei bis drei Jahre nach Lehrabschluss einsteigt und sich zuerst in das ganze Unternehmen eindenken und in die Firmenkultur einleben muss?

■ Ist unser Anforderungsprofil, das wir an junge Berufsleute stellen, wirklich realistisch?

Sind wir ehrlich: Haben wir nicht alle schon mal «junge Mitarbeitende, max. 25-jährig, mit viel Berufserfahrung, Fremdsprachenkenntnissen, Weiterbildung

zeit dar. Ein gemeinsames Essen mit Lernenden, Auszubildenden sowie Vertretern des Managements, allenfalls mit einem Rahmenprogramm und selbstverständlich der Übergabe des Lehrbriefs, besiegelt das Ende dieses wichtigen Lebensabschnitts. Für die Auszubildende ist es ein Erfolgserlebnis, ihre «Schützlinge» bis zum Ende der Lehrzeit begleitet zu haben und motiviert ins selbständige Berufsleben ziehen zu lassen. Ein Abschied mit einem weinenden und einem lachenden Auge.

### VERTIEFEN

#### Betriebliche Lehrlingsausbildung.

**HRM-Dossier.** Von Emanuel Rohner. Verlag SPEKTRAMedia, Zürich.

#### Handbuch für Lehrmeister.

DBK Deutschschweizerische Berufsbildungsämter-Konferenz. Bezug: [www.bams.ch](http://www.bams.ch)

**Die Tür zur Führung.** Von Josef Müller.

### AUTOREN

Emanuel Rohner, 8965 Berikon, ist selbständiger Berater, Autor und Referent. Zuvor war er langjähriger Leiter Lehrlingsausbildung und war tätig in verschiedenen Funktionen des Personalwesens. Er stellt heute seine Erfahrungen als Berater in Berufsbildungsprojekten und in der innerbetrieblichen Schulung zur Verfügung. Emanuel Rohner ist Mitglied des Vorstands des VPA (Verband der Ausbildungs- und Personalfachleute).

Tel. 056 633 61 22  
[emanuel.rohner@gmx.ch](mailto:emanuel.rohner@gmx.ch)

Jacqueline Totzke Christoffel ist Inhaberin des Unternehmens EntwicklungsART GmbH, 5722 Gränichen. Sie hat langjährige Erfahrung als Corporate HR Manager und berät heute Unternehmen in den Bereichen HRM sowie Personal-/Unternehmensentwicklung. Jacqueline Totzke Christoffel ist ebenfalls Mitglied des Vorstands des VPA (Verband der Ausbildungs- und Personalfachleute).

Tel. 062 842 91 51  
[j.totzke@entwicklungsart.ch](mailto:j.totzke@entwicklungsart.ch)  
[www.entwicklungsart.ch](http://www.entwicklungsart.ch)

### ONLINE

[www.mba.zh.ch](http://www.mba.zh.ch)  
[www.vpa.ch](http://www.vpa.ch)

## Massives Fehlverhalten ist den Lernenden mitzuteilen.

Lehrjahrs, die Suche nach einem alternativen Ausbildungsplatz. Welche Massnahme im jeweiligen Fall die beste ist, kann nur in gemeinsamen Gesprächen eruiert werden. Ist man für solch eher schwierige und teilweise unangenehme Gespräche selber nicht gerüstet, erhält man Unterstützung bei einem Coach, einer Personalfachperson, dem Berufsbildungsamt.

und jeder Menge Persönlichkeitskompetenz» gesucht ...? Kommt kein internes Stellenangebot zustande, fördern wir unser Image, wenn wir die Lernenden bei der Stellensuche unterstützen, z.B mit Tipps zu Bewerbungsunterlagen, Interviews usw.

### Lehrende zelebrieren

Ein bleibendes Erlebnis stellt ein zelebrierter Abschluss der Lehr-