

*Dr. Gerhard Friedrich*

Ausbildungsplan für die Ausbildung im Lehrberuf  
INDUSTRIEKAUFMANN

|     |                                                                                        |    |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.  | DIE ENTSTEHUNG DES AUSBILDUNGSPLANES .....                                             | 2  |
| 2.  | DIDAKTISCHE GRUNDSÄTZE .....                                                           | 3  |
| 2.1 | Grundzüge der Lernzielbestimmung .....                                                 | 3  |
| 2.2 | Die Ermittlung der Teillernziele durch den Ausbilder.....                              | 5  |
| 2.3 | Zur Unterscheidung von drei Lernzielkategorien im Rahmen des.....                      | 6  |
| 3.  | METHODISCHE GRUNDSÄTZE .....                                                           | 7  |
| 3.1 | Kenntnisvermittlung durch Lehrgespräche .....                                          | 7  |
| 3.2 | Die Vier-Stufen-Methode zur Vermittlung von Fertigkeiten .....                         | 10 |
| 3.3 | Grundsätze der Durchführung von Erfolgskontrollen .....                                | 12 |
| 3.4 | Die Auswertung des Berufsschulunterrichts im Rahmen der betrieblichen Ausbildung ..... | 14 |
| 4.  | DIE UMSETZUNG DES AUSBILDUNGSPLANES IN DER BETRIEBLICHEN PRAXIS.....                   | 14 |
| 4.1 | Die Versetzungsmodalitäten .....                                                       | 14 |
| 4.2 | Die Aufgaben der Ausbilder in den Abteilungen.....                                     | 16 |
| 4.3 | Die Aufgaben des Lehrbüros .....                                                       | 17 |
| 4.4 | Verbesserung des Ausbildungsplanes aufgrund praktischer Erfahrungen.....               | 18 |

# 1. DIE ENTSTEHUNG DES AUSBILDUNGSPLANES

Der vorliegende Ausbildungsplan ist das Ergebnis einer zweijährigen Entwicklungsarbeit, die der Verfasser im Auftrag des BFI Oberösterreich und der VMW Ranshofen-Berndorf AG durchführte. Ausgangspunkt war ein mehrtägiger Kurs für die Lehrlingsausbilder des Aluminiumwerkes Ranshofen zur Vorbereitung auf die gesetzliche Ausbilderprüfung<sup>1</sup>. Auf Anregung von Herrn Prof.Dr. Haslinger, dem Leiter des Personal- und Ausbildungswesens des Unternehmens, wurde entschieden, sich nicht mit einer punktuellen Bildungsmaßnahme zu begnügen, sondern nachfolgend eine tiefgreifende Reform des Ausbildungssystems durchzuführen. Dabei sollte auf die im Kurs erworbenen Kenntnisse aufgebaut werden und gleichzeitig eine organisatorische Infrastruktur geschaffen werden, die sicherstellt, dass nicht das bekannte Verpuffen der durch Bildungsveranstaltungen angeregten Veränderungsabsichten eintritt (eine als "Backhome-Effekt" bekannte Erscheinung).

In einem ersten Schritt wurden von den Kursteilnehmern Lernziele für die eigene Abteilung formuliert, die vom Verfasser aufgrund von Fachbüchern, Expertengesprächen sowie des Lernzielkatalogs für einige Unterrichtsgegenstände kaufmännischer Berufsschulen (herausgegeben vom Bundesministerium für Unterricht und Kunst) ergänzt und weiter differenziert wurden. Diese Lernziele wurden provisorisch den dafür in Frage kommenden Abteilungen zugeordnet, die zuständigen Mitarbeiter dieser Abteilungen wurden nachfolgend vom Verfasser persönlich aufgesucht und Streichungen, Ergänzungen etc. entsprechend den Stellungnahmen vorgenommen. Die korrigierte Liste wurde noch weitere drei Male zur Stellungnahme vorgelegt und neuerliche Korrekturen wurden vorgenommen.

Parallel dazu wurde eine Stellungnahme der Lehrlings- und Jugendschutzabteilung der Kammer für Arbeiter und Angestellte für Oberösterreich eingeholt und die gegebenen Anregungen wurden ebenfalls eingearbeitet.

Dieser hohe Aufwand wurde bewusst in Kauf genommen, um sicherzustellen, dass nicht ein zentral verordneter Ausbildungsplan auf die mehr oder minder offene Ablehnung der für die Realisierung entscheidenden Ausbilder stoßen konnte, sondern der resultierende Plan in möglichst hohem Maße das Ergebnis gemeinsamer Arbeiten sein sollte. Die positive Reaktion aller beteiligten Abteilungen im Zuge der Erarbeitungen bewies die Richtigkeit dieses Vorgehens; es wurde auch eine derartige Fülle von Anregungen gegeben, dass für die Lerninhalte in hohem Maße von einer gemeinsamen Autorenschaft aller Beteiligten gesprochen werden kann.

Wesentlicher Bestandteil des hier realisierten Konzeptes der betrieblichen Ausbildung ist die wechselseitige Zugänglichkeit der Ausbildungsziele für sämtliche

---

<sup>1</sup> Die Prüfung wurde in Hinblick auf die Möglichkeit der gesetzlichen Anerkennung gemäß §19h des BAG vom BFI Oberösterreich selbst durchgeführt.

beteiligten Abteilungen, sodass eine Berücksichtigung von Vorkenntnissen und ein aufeinander bezogenes Ausbilden wesentlich erleichtert bzw. überhaupt erst ermöglicht wird.

Der Ausbildungsplan verzichtet bewusst auf eine Regelung der Ausbildungsmaßnahmen der Abteilungen, sondern definiert lediglich die Anforderungen; das Prinzip der Methodenfreiheit bleibt also gewahrt.

## **2. DIDAKTISCHE GRUNDSÄTZE**

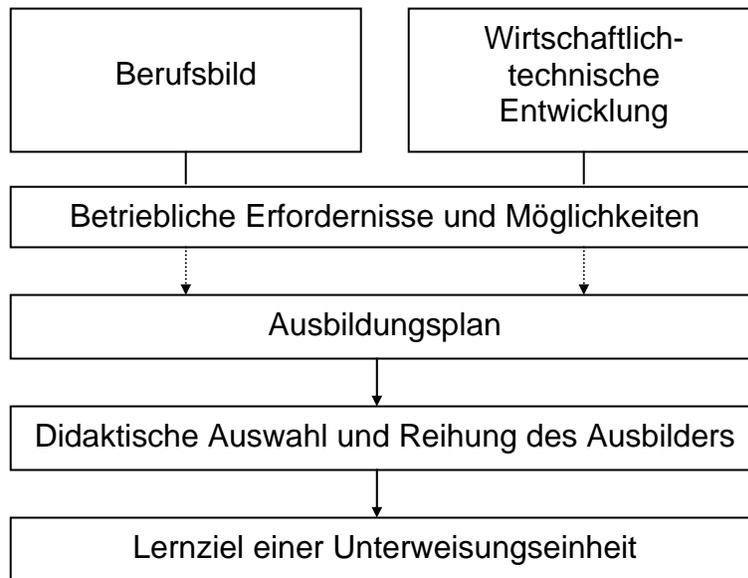
### **2.1 Grundzüge der Lernzielbestimmung**

Im Laufe der Lehrzeit müssen jedem Lehrling eine Reihe von Kenntnissen und Fertigkeiten vermittelt werden, die zur Bewältigung der künftigen beruflichen Anforderungen notwendig sind. Das für jeden Lehrberuf vom Bundesministerium für Handel, Gewerbe und Industrie erlassene Berufsbild legt fest, um welche Kenntnisse und Fertigkeiten es sich dabei handelt. Da die Ausbildung von Lehrlingen in Betrieben von unterschiedlicher Größe, Ausstattung und Spezialisierungsgraden stattfindet, kann das Berufsbild nur einen allgemeinen Rahmen angeben, den jeder Lehrberechtigte bzw. Ausbilder entsprechend seinen Gegebenheiten detaillieren und präzisieren muss. Diese Detaillierung und Präzisierung erfolgt im vorliegenden Ausbildungsplan in Form von Lernzielen.

Als Grundlage für die Festlegung der Lernziele von Unterweisungseinheiten oder Ausbildungsabschnitten genügt das Berufsbild nicht. Es müssen auch die Gegebenheiten des Betriebes und der einzelnen Abteilungen berücksichtigt werden. Wenn z.B. die Buchhaltung über EDV abgewickelt wird, verändert sich der Lernstoff zur Berufsbildposition "Buchführungsarbeiten" entsprechend.

Es muss aber auch berücksichtigt werden, welche Auswahl im Interesse einer sinnvollen Lernschrittplanung günstig ist; so würde z.B. ein Lehrling durch Vorbereitungsarbeiten für die über Computer laufende Buchhaltung überfordert werden, wenn er nicht vorher mit den Grundzügen der "traditionellen" Buchführung vertraut gemacht worden ist.

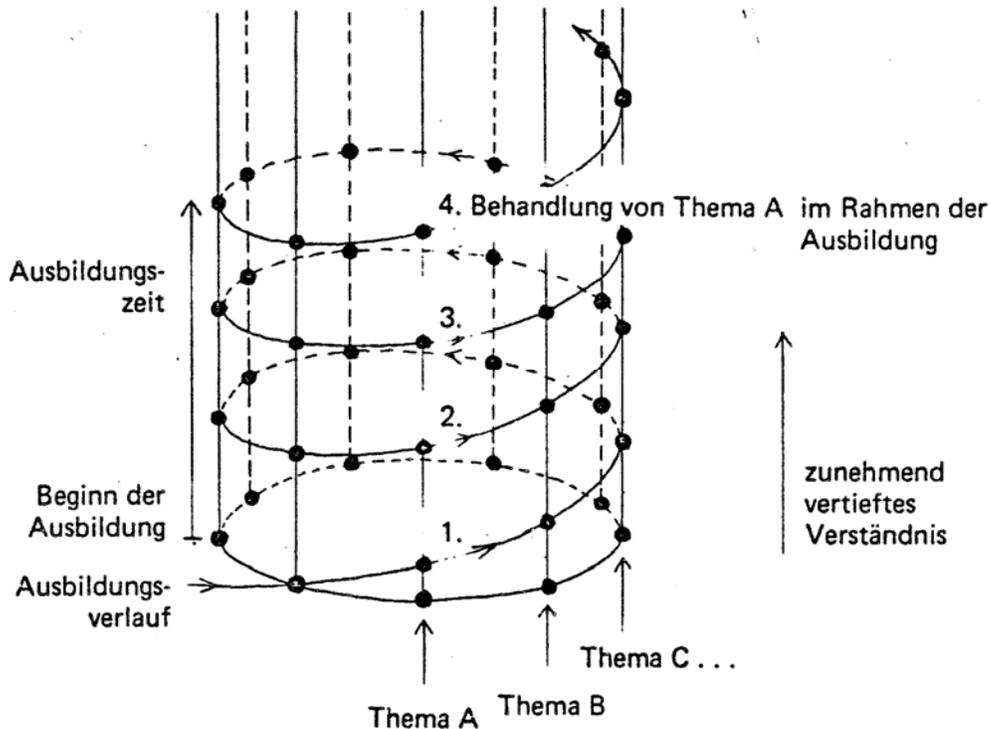
Das folgende Schema fasst den beschriebenen Weg vom Berufsbild zum Lernziel einer Unterweisungseinheit zusammen.



Ein System der betrieblichen Ausbildung, das sich auf die Versetzung des Lehrlings in verschiedene Abteilungen des Unternehmens stützt, muss in besonderem Maße den Vorkenntnissen des Lehrlings Aufmerksamkeit zuwenden. Eine Reihe von Lernzielen kann nur erreicht werden, wenn der Lehrling mit einem Sachverhalt mehrmals, in verschiedenen Abteilungen, konfrontiert wird und dadurch erst Einsicht in die Zusammenhänge erhält. Dies gilt in besonderem Maße für jene Lernziele des Ausbildungsplanes, die mit dem Buchstaben B gekennzeichnet sind.

Eine Reihe von Themen (z.B. Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung) werden im Laufe der Ausbildung immer wieder aus der Sicht einer anderen, daran mitwirkenden bzw. davon betroffenen Abteilung zu behandeln sein, wobei der Lehrling dieses Problem immer von einer "höheren Warte" aus betrachtet. Man nennt dieses Grundprinzip der Ausbildungsplanung "Spiral-Curriculum"; Curriculum ist der Fachausdruck für einen lernzielorientierten Ausbildungsplan.

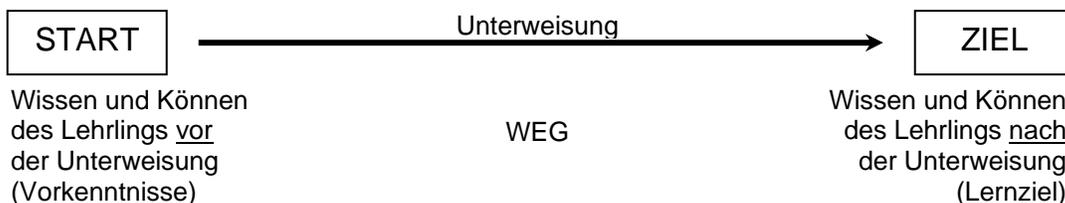
Das Spiral-Curriculum kann man grafisch gut darstellen; dabei wird deutlich, woher der Name des Curriculum-Modells kommt. Die immer wiederkehrenden Themen werden kreisförmig angeordnet. Im Laufe der Ausbildung wird ein spiralförmiger Weg durchlaufen, der immer wieder zu den gleichen Themen zurückkehrt, jedoch auf immer höherem Niveau. Der vorliegende Ausbildungsplan ist im Sinne des beschriebenen "Spiral-Prinzips" zu verstehen.



Wenn man dieses Modell betrachtet, wird die besondere Bedeutung der Vorkenntnisse des Lehrlings bei der Planung jeder Unterweisungseinheit deutlich. Es wird aber auch deutlich, dass ganz bewusst Zwischenstufen der Lernzielerreichung eingeplant werden müssen; kaum eine Unterweisung kann sich daher hinsichtlich des Lernzieles am Kenntnisstand eines routinierten Angestellten orientieren. Es ist nicht möglich, alle notwendigen Zwischenstufen in den Ausbildungsplan aufzunehmen, sodass jeder Ausbilder selbst entscheiden muss, in wie vielen und welchen Stufen er ein Lernziel mit einem Lehrling erarbeiten will.

## 2.2 Die Ermittlung der Teillernziele durch den Ausbilder

Ein Lernziel gibt an, welche Kenntnisse und Fertigkeiten der Lehrling am Ende eines Ausbildungsabschnittes erworben haben soll. Es ist wichtig, dass wir das Ziel (als Ergebnis der Unterweisung) deutlich vom Weg zu diesem Ziel (also der Unterweisung selbst) unterscheiden; die folgende Grafik soll diesen Gedanken verdeutlichen.



Lernziele legen also nicht fest, wie der Ausbilder die Unterweisung durchführen soll (in welcher Reihenfolge, mit welcher Methode usw.), sondern definieren nur das gewünschte Ergebnis. Häufig wird aber übersehen, dass das Lernziel auch nicht den Inhalt (den Stoff) der Unterweisung festlegt, denn dieser ergibt sich erst aus der "Differenz" zwischen Vorkenntnissen und Lernziel. Um diese Differenz bestimmen zu können, ist es notwendig, die im Ausbildungsplan enthaltenen Lernziele weiter aufzugliedern und vor Durchführung einer Unterweisung die dafür bedeutsamen Vorkenntnisse des Lehrlings festzustellen oder zumindest abzuschätzen.

Natürlich könnte man die Aufgliederung eines Lernzieles bis ins Unendliche treiben. Nehmen wir an, das Lernziel lautet: Der Lehrling soll ein Mahnschreiben ausfertigen können. In diesem Lernziel sind als Teilziele enthalten, dass der Lehrling die Schreibmaschine bedienen, das Briefpapier richtig einspannen, die Adresse richtig schreiben, das Betreff richtig formulieren, einen Text entwerfen, den Ton des Schreibens auf Kunde und Anlass abstimmen, unser Zeichen, Ihr Zeichen, Datum etc. richtig bestimmen und einsetzen können soll usw. usw. Jedes dieser Teilziele könnte man natürlich noch weiter zerlegen und es ließe sich auf diese Weise kein Ende finden. Eine derart umfangreiche Liste von Teillernzielen würde die Ausbildung erschweren anstatt sie zu erleichtern. Daher muss man hier eine klare Grenze ziehen, die durch folgende Formel ausgedrückt werden kann:

$$\text{Lernziel}^2 - \text{Vorkenntnisse} = \text{Teilziele der Unterweisung}$$

Im Klartext: Es werden nur jene Teile eines Lernzieles weiter aufgegliedert, die nicht durch Vorkenntnisse des Lehrlings abgedeckt sind. Oder anders ausgedrückt: Die Teilziele enthalten nur, was der Lehrling in der Unterweisung dazulernen soll. Aus ein und demselben Lernziel des Ausbildungsplanes werden sich daher unterschiedliche Teilziele für die Unterweisung eines bestimmten Lehrlings ergeben, je nachdem, in welchem Lehrjahr dazu eine Unterweisung durchgeführt wird bzw. ob es sich um die erste, zweite usw. Unterweisung zu diesem Thema handelt. Werden die Vorkenntnisse des Lehrlings nicht in dieser Form berücksichtigt, wird der Lehrling entweder über- oder unterfordert, nur selten wird man seinen Vorkenntnissen zufällig gerecht werden.

### **2.3 Zur Unterscheidung von drei Lernzielkategorien im Rahmen des Ausbildungsplanes**

Es wurde schon beschrieben, dass die Lernzielformulierung sich wesentlich auf Anregungen der einzelnen Ausbilder und Abteilungsleiter stützte (vgl. Kapitel 1). Dadurch war es von vornherein nicht möglich, Lernziele von einigermaßen einheitlichem Umfang bzw. Detaillierungsgrad in den Ausbildungsplan aufzunehmen; dies hätte einer sehr rigiden formalen "Zensur" bedurft, die weder mit dem kooperativen Vorgehensmodell verträglich noch den Bedürfnissen der Auszubildenden nach möglichst konkreten Lernzielformulierungen gerecht geworden wäre. Um zu

---

<sup>2</sup> laut Ausbildungsplan

vermeiden, dass auf diese Weise völlig unterschiedlich umfangreiche bzw. komplexe Lernziele "bunt gemischt" aufgelistet werden, wurden schließlich drei Kategorien von Lernzielen unterschieden:

Lernziele vom Typ A: Es handelt sich dabei um allgemeine Lernziele von grundlegender Bedeutung, deren Erreichung in den verschiedensten Abteilungen gewährleistet ist, sodass im allgemeinen mit Fortschreiten der Ausbildung nur noch eine Lernzielkontrolle notwendig ist.

Lernziele vom Typ B: Es handelt sich dabei um Lernziele, zu deren Erfüllung Beiträge verschiedener Abteilungen notwendig sind. Für die Lernziele dieses Typs gelten die Prinzipien des Spiral-Curriculums (vgl. Kapitel 2.1) am stärksten; es ist daher auch durchaus "normal", dass eine einzelne Abteilung die Lernziele dieses Typs nur teilweise erreichen kann.

Lernziele vom Typ S: Es handelt sich dabei um Lernziele, die für eine beschränkte Zahl von Abteilungen spezifisch sind und von diesen jeweils zur Gänze oder aufeinander aufbauend realisiert werden können.

Die Grenzen zwischen diesen Lernzielkategorien sind zum Teil fließend, die getroffene Einteilung hat sich jedoch im Sinne größerer Übersichtlichkeit durchaus bewährt.

### **3. METHODISCHE GRUNDSÄTZE**

#### **3.1 Kenntnisvermittlung durch Lehrgespräche**

Die betriebliche Ausbildung findet nur selten unter Bedingungen statt, die mit einer schulischen Unterrichtssituation vergleichbar sind. Die wichtigste Methode zur Kenntnisvermittlung ist daher im Rahmen der betrieblichen Ausbildung nicht der Vortrag (häufig als Frontalunterricht bezeichnet), sondern das Lehrgespräch. Diese Methode hat mittlerweile auch im schulischen Unterricht große Bedeutung erlangt, allerdings bietet das günstige Zahlenverhältnis Ausbilder : Lehrlinge dafür einen wesentlich günstigeren Rahmen als etwa die Berufsschule.

Zentraler Motor eines Lehrgesprächs sind Fragen des Ausbilders, mit denen er den Lehrling zum Denken anregt und seine Aufmerksamkeit auf wichtige Punkte lenkt. Es kann hier nicht auf Details der Methodik des Lehrgesprächs eingegangen werden, einige Hinweise sollen die wichtigsten Grundsätze verdeutlichen.

Nicht jede Art der Frage eignet sich gleich gut für die Anwendung im Rahmen eines Lehrgesprächs. Im folgenden werden verschiedene Fragearten beschrieben. Die Reihung der einzelnen Fragearten drückt eine Wertung aus: Entwicklungsfragen sollten am häufigsten, Kontroll- und Prüfungsfragen am seltensten eingesetzt

werden.

1. Entwicklungsfragen dienen als Denkanstöße, sodass der Lehrling mit Hilfe der vorhandenen Kenntnisse und seines logischen Denkvermögens mögliche Lösungen eines Problems ermitteln kann.

Beispiel: "Für welche Entscheidungen können die Daten des Betriebsabrechnungsbogens von Bedeutung sein?"

"Was erwartet sich ein Kunde von uns, wenn die gelieferte Ware nicht in Ordnung war?"

2. Zergliederungsfragen lenken die Aufmerksamkeit des Lehrlings auf einzelne Aspekte eines Themas.

Beispiel: "Welche Daten enthält dieses Karteiblatt?"

3. Wiederholungsfragen sollen den Lehrstoff am Ende einer Unterweisungseinheit festigen. Häufig werden Wiederholungsfragen auch zu Beginn einer Unterweisung gestellt, um den Stoff vorangegangener Unterweisungen ins Gedächtnis zu rufen.

Beispiel: "Wir haben gestern verschiedene Belege auf EDV-Formulare übertragen. Worauf ist es dabei angekommen?"

4. Kontrollfragen (Prüfungsfragen) sollen dem Ausbilder zeigen, ob er seine Unterweisungsziele erreicht hat.

Beispiel: "Versuchen wir jetzt einmal, das bisher Gesagte anzuwenden. In welchen Fällen verwendet unser Unternehmen Wechsel?"

Die vorgenommene Reihung darf nicht so verstanden werden, dass eher prüfungsorientierte Kontrollfragen überhaupt nicht gestellt werden dürfen. Es soll nur klargestellt werden, dass die zuerst genannten Fragearten den Kern eines Lehrgespräches ausmachen und den Unterschied zwischen einem Lehrgespräch einerseits und einem prüfungs- oder quizartigen Abfragen des Lehrlings andererseits ausmachen.

Im folgenden werden die wichtigsten Hinweise zur Gestaltung von Lehrgesprächen in Form von Tipps zusammengefasst:

Tipp Nr.1: Überlegen Sie sich genau, welche Lernziele Sie im Lehrgespräch erreichen wollen. Arbeiten Sie vor allem die Teillernziele (Lernziel minus Vorkenntnisse) heraus, und überlegen Sie sich Entwicklungsfragen und Zergliederungsfragen, die zu diesen Teilzielen hinführen.

Tipp Nr.2: Überlegen Sie sich, wie Sie die Vorkenntnisse der Lehrlinge ansprechen können, ohne Prüfungsfragen zu stellen. Am besten geschieht dies durch

praxisbezogene Entwicklungsfragen.

Tipp Nr.3: Stellen Sie keine Kettenfragen.

Nicht: "Welches Formular wird man in diesem Fall verwenden und wie füllt man es aus?"

Sondern: "Welches Formular eignet sich dafür am besten?" und erst nach abgeschlossener Auseinandersetzung mit dieser Frage: "Wie füllt man es aus?"

Tipp Nr.4: Geben Sie sich nicht mit einer richtigen Antwort zufrieden, sondern fragen Sie immer nach Begründungen für die gegebenen Antworten.

Tipp Nr.5: Bemühen Sie sich, offene Fragen zu stellen. Das sind Fragen, auf die es keine ja/nein-Antworten gibt.

Nicht: "Nimmt man dazu die Raumparschreibmaschine oder nicht?"

Sondern: "Welche Schreibmaschine könnte man verwenden?"

Tipp Nr.6: Heben Sie bei teilweise richtigen Antworten zuerst das Richtige hervor, bevor Sie auf einen Fehler eingehen.

Nicht: "Die Reihenfolge der Arbeitsgänge war leider nicht richtig, aber Du hat alles aufgezählt, was zu tun ist."

Sondern: "Das sind alle Arbeitsgänge gewesen, die wir durchführen müssen. Sehen wir uns jetzt aber noch die Reihenfolge etwas genauer an. Womit werden wir beginnen?"

Tipp Nr.7: Werten Sie völlig falsche Antworten nicht ab, sondern fragen Sie nach Gründen, die gegen die genannte Möglichkeit sprechen. Nicht: "Nein, so würde das ja überhaupt nicht funktionieren."

Sondern: "Warum würde das so nicht funktionieren?"

Tipp Nr.8: Lassen Sie sich durch Fragen von Lehrlingen, die von den Lernzielen wegführen, nicht irritieren, sondern stellen Sie die Beantwortung solcher Fragen zurück. Werten Sie aber auch diese Fragen als Zeichen für die aktive Mitarbeit und bringen Sie diese positive Bewertung durch Wortwahl, Tonfall, Gesichtsausdruck etc. auch deutlich zum Ausdruck.

Tipp Nr.9: Fassen Sie das Wesentliche am Ende des Lehrgesprächs oder eines Abschnittes des Lehrgesprächs in Form von "Merksätzen", Zeichnungen, Checklisten u.ä. zusammen.

Tipp Nr.10: Achten Sie darauf, dass nicht zu lange nur geredet wird, sondern der Lehrling das im Lehrgespräch Bearbeitete auch praktisch umsetzen kann.

Beispiel: Wenn Sie über die Verbuchung verschiedener Eingangsbelege ein Lehrgespräch führen, dann lassen Sie immer wieder einige der besprochenen Buchungen durchführen, bevor Sie im Lehrgespräch zur nächsten Belegart übergehen.

### **3.2 Die Vier-Stufen-Methode zur Vermittlung von Fertigkeiten**

Als Richtlinie für das zweckmäßige Vorgehen bei der Vermittlung von Fertigkeiten hat sich in der Praxis die sogenannte Vier-Stufen-Methode durchgesetzt. Die Vermittlung einer bestimmten Fertigkeit (Handgriff, Bewegungsablauf) sollte gemäß dieser Methode vier Stufen umfassen: man könnte auch von

Phasen oder Etappen der Unterweisung sprechen. In der Ausbildung von Industriekaufleuten spielen Fertigkeiten zwar eine relativ geringe Rolle, doch sollen Grundzüge der Fertigkeitsermittlung trotzdem kurz dargestellt werden, da die dafür geltenden Regeln von allgemeiner Gültigkeit sind.

STUFE 1: Den Lehrling vorbereiten

Worauf es ankommt: Interesse wecken

Überblick geben

Sinn der Fertigkeit erklären

Orientierung für die Beobachtung der Vorführung durch den Ausbilder geben

STUFE 2: Dem Lehrling die Arbeitsaufgabe vormachen

Worauf es ankommt: Lehrling aus günstiger Position zusehen lassen

Langsam vormachen und alles genau erklären Auf wesentliche Punkte besonders hinweisen

Nicht zu viel auf einmal vorführen

STUFE 3: Den Lehrling die Arbeitsaufgabe nachmachen und dabei nochmals erklären lassen

Worauf es ankommt: Nicht zu umfangreiche, aber in sich abgeschlossene Abschnitte nachmachen lassen

Sowohl auf richtige Ausführung als auch auf richtige Beschreibung achten

Nur bei groben Fehlern oder Gefahr unterbrechen, nicht aber bei Ungeschicklichkeiten

STUFE 4: Übung

Worauf es ankommt: Leistung des Lehrlings lobend anerkennen und Fehler sachlich korrigieren

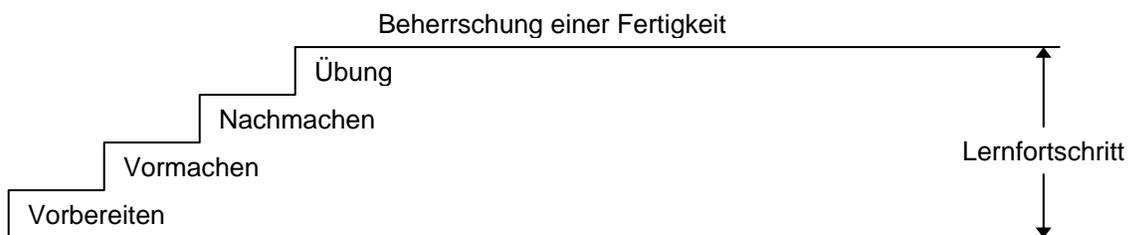
Übungsmöglichkeiten bereitstellen und selbständig üben lassen.

Regelmäßige Rückmeldung (Feed-back) über den Lernfortschritt

Klären, an wen sich der Lehrling wenden soll, wenn er Schwierigkeiten hat

Sie führen also den Lehrling gemäß dieser Methode über vier Stufen zur Beherrschung einer Fertigkeit.

Die folgende Abbildung soll Ihnen diesen Gedanken, der auch für die Benennung dieser Methode ausschlaggebend war, veranschaulichen.



Die Vorbereitung des Lehrlings erfolgt am besten in Form eines Lehrgespräches oder eines Kurzvortrages. Sie dürfen in diesem Abschnitt noch nicht auf Details eingehen, sondern sollten einen Überblick geben. Dieser Überblick soll den Lehrling informieren, was Sie ihm beibringen wollen und wofür diese Fertigkeit von Bedeutung ist. Sie sollten dabei an den Vorkenntnissen des Lehrlings anknüpfen und Anwendungsbeispiele bringen, die der Lehrling bereits kennt.

Die wichtigsten Hinweise zur Vermittlung von Fertigkeiten werden im folgenden wieder in Form von Tipps zusammengefasst:

Tipp Nr.1: Zerlegen Sie jede Fertigkeit in Teilfertigkeiten und trennen Sie deutlich zwischen Vorkenntnissen und neu zu lernenden Teilfertigkeiten (den Teilzielen).

Tipp Nr.2: Stellen Sie fest, welche Kenntnisse für das Erlernen jeder Fertigkeit notwendig sind und überlegen Sie, wie Sie diese in die Unterweisung "einbauen" können.

Tipp Nr.3: Geben Sie dem Lehrling zuerst einen Überblick und kommen Sie dann möglichst schnell zum Kern der Sache; erledigen Sie daher notwendige Vorarbeiten bereits vor der Unterweisung.

Tipp Nr.4: Wenden Sie die vier Etappen der Vier-Stufen-Methode für jede einzelne Teilfertigkeit an.

Tipp Nr.5: Geben Sie dem Lehrling laufend Rückmeldung (Feed-back) darüber, wie gut er die zu lernende Fertigkeit bereits beherrscht. Korrigieren Sie zuerst nur grobe Fehler und gehen Sie erst ab der Übungsphase (Stufe 4) auf "Feinheiten" ein.

Tipp Nr.6: Betrachten Sie die Unterweisung erst dann als abgeschlossen, wenn der Lehrling die gelernte Fertigkeit bereits "automatisch" ausführen kann. Geben Sie ihm regelmäßig Rückmeldung über den erreichten Stand und vergessen Sie vor allem nicht, seine Lernfortschritte anzuerkennen.

Tipp Nr.7: Korrigieren Sie Fehler sachlich und geben Sie immer auch Hinweise zur Überwindung dieses Fehlers. Vergessen Sie nicht darauf, auch in diesem Fall die schließlich erfolgte Korrektur des Fehlers anzuerkennen.

### **3.3 Grundsätze der Durchführung von Erfolgskontrollen**

Erfolgskontrollen sollen sowohl den Lehrling als auch den Ausbilder über den Erfolg der durchgeführten Unterweisungen informieren, sie sollen den Lehrling zu weiteren Bemühungen motivieren und sollen möglichst frei von Beurteilungsfehlern sein. Es gibt in der Praxis vor allem drei Arten von Beurteilungsfehlern, auf die der Ausbilder achten sollte:

**Halo-Effekt:** Ein bestimmtes positives oder negatives Merkmal "überstrahlt" die anderen.

Der Name kommt aus dem amerikanischen: der Hof des Mondes (auch die unmittelbare Umgebung des Mondes scheint erleuchtet, da das Mondlicht von der Atmosphäre reflektiert wird) heißt "halo".

Es ist durch eine Reihe von Experimenten nachgewiesen, dass durch den Halo-Effekt vor allem jene Einzelheiten übersehen werden, die dem beherrschenden Eindruck widersprechen.

Beispiel: Eva spricht sehr langsam. Viele, die mit ihr zu tun haben, halten sie zunächst für etwas "begriffsstutzig", obwohl dies nicht den Tatsachen entspricht. Viele ihrer Leistungen werden aufgrund dieses Vorurteils nicht zur Kenntnis genommen. Sie muss sich daher mehr anstrengen als andere, um gut beurteilt zu werden.

**Unklarer Maßstab:** Der Ausbilder überlegt sich weder bei der Lernzielbestimmung noch vor der Erfolgskontrolle, worauf es ihm besonders ankommt. Er informiert daher auch den Lehrling nicht darüber. Der Ausbilder bemerkt erst anlässlich einer Erfolgskontrolle, dass die Leistung des Lehrlings nicht seinen Vorstellungen entspricht und lastet dies fälschlich dem Lehrling an.

**Maßstabfremde Faktoren:** Informationen über frühere Leistungen des Lehrlings, die Sprachgewandtheit, das Äußere, das Geschlecht und Ähnliches können das Urteil über den Leistungsstand eines Lehrlings beeinflussen, obwohl

diese Gegebenheiten mit dem eigentlichen Inhalt der Erfolgskontrolle nichts zu tun haben.

Die folgenden Tipps geben konkrete Hinweise, wie Erfolgskontrollen sinnvoll in die Ausbildung integriert werden können.

Tipp Nr.1: Überlegen Sie schon bei der Unterweisungsplanung, welche Erfolgskontrolle in Frage kommt. Überprüfen Sie dabei aber auch, ob die geforderte Leistung mit den Anforderungen der beruflichen Praxis übereinstimmt; oft werden vom Lehrling Dinge verlangt, die sonst nirgends gefordert werden.

Tipp Nr.2: Äußern Sie regelmäßig und ausdrücklich ihre Anerkennung für die Leistung des Lehrlings. Positives Feed-back ist neben einer interessanten Gestaltung der Ausbildung das wichtigste Motivationsmittel.

Tipp Nr.3: Besprechen Sie mangelnde Leistungen mit dem Lehrling offen, aber unter vier Augen und ohne herabsetzende Kritik. Beachten Sie dabei die Grundsätze eines lehrlingszentrierten Beratungsgesprächs.

Tipp Nr.4: Schieben Sie die Schuld an Misserfolgen nicht vorzeitig auf den Lehrling, sondern überprüfen Sie zuerst Ihre Unterweisung. Wer sich immer nur bemüht, "seine Hand in Unschuld zu waschen", verzichtet auf die Verbesserung seiner Ausbildungsmethoden.

Tipp Nr.5: Verlassen Sie sich nicht auf eine einzige Erfolgskontrolle, sie könnte aufgrund von Zufällen einen falschen Eindruck vermitteln.  
Sammeln Sie möglichst breit gestreute Informationen und hüten Sie sich davor, Widersprüche zu ignorieren. Sie könnten sonst leicht das Opfer des "Halo-Effektes" werden.

Tipp Nr.6: Vermeiden Sie Prüfungssituationen und das Aufkommen einer angstgeladenen Prüfungsatmosphäre. Betonen Sie die Wechselseitigkeit der Erfolgskontrolle: Überprüfung der Lernerfolge des Lehrlings und der Ausbildungserfolge des Ausbilders.

Tipp Nr.7: Nehmen die mangelnde Leistungen eines Lehrlings nicht zum Anlass von Kritik, sondern geben Sie immer konkrete Möglichkeiten zur Verbesserung der mangelnden Leistungen an.

Nicht: "Du kannst das nicht, obwohl ich es dir erst letzte Woche erklärt habe!"

Sondern: "Du kannst das noch nicht. Ich möchte dir nochmals erklären, worauf es besonders ankommt."

### **3.4 Die Auswertung des Berufsschulunterrichts im Rahmen der betrieblichen Ausbildung**

Die Berücksichtigung der Vorkenntnisse des Lehrlings muss auch den Lehrstoff der Berufsschule einbeziehen. Im Anhang dieses Ausbildungsplanes sind die Lehrstoffverteilungen der Berufsschule zusammengestellt, die dem Ausbilder eine Orientierung ermöglichen. Weitere Informationen und Hilfestellungen bietet das Lehrbüro. Im folgenden werden einige Hinweise gegeben, wie jeder Ausbilder im Rahmen seiner Unterweisungen die Ergebnisse des Berufsschulunterrichts produktiv nutzen kann.

Tipp Nr.1: Sprechen Sie mit dem Lehrling regelmäßig über den Unterricht der Berufsschule und berücksichtigen Sie diesen in Ihren Unterweisungen. Zeigen Sie dem Lehrling auch konkrete Beispiele und Anwendungsmöglichkeiten zu den in der Berufsschule erworbenen Kenntnissen im Betrieb.

Tipp Nr.2: Betrachten Sie die Berufsschule als Ergänzung und Unterstützung Ihrer Ausbildungstätigkeit. Versuchen Sie also nicht, den Berufsschullehrer zu übertrumpfen, indem Sie dem Lehrling möglichst viele Inhalte schon beibringen, bevor diese in der Berufsschule durchgenommen werden. Sie machen sich dadurch unnötige Arbeit und der Berufsschulunterricht wird für Ihre Lehrlinge uninteressant; disziplinäre Schwierigkeiten sind oft die Folge.

Tipp Nr.3: Bedenken Sie, dass die Berufsschule manches anders darstellt, als es in Ihrem Betrieb gehandhabt wird. Betrachten Sie weder das eine noch das andere als richtig oder falsch, sondern einfach als unterschiedlich. Betrachten Sie solche Abweichungen auch nicht von vornherein als störend, sondern als Erweiterung des Wissenshorizonts Ihrer Lehrlinge. Wirklich störende Abweichungen können Sie in Zusammenarbeit mit dem Lehrbüro durch Kontaktnahme mit der Berufsschule abbauen.

Tipp Nr.4: Betrachten Sie gute Leistungen eines Lehrlings in der Berufsschule ebenso als Erfolge wie gute Leistungen im Betrieb. Versäumen Sie es daher nicht, beide Arten von Erfolgen gleichermaßen anzuerkennen.

## **4. DIE UMSETZUNG DES AUSBILDUNGSPLANES IN DER BETRIEBLICHEN PRAXIS**

### **4.1 Die Versetzungsmodalitäten**

Die Lehrlinge werden einer Abteilung jeweils für zwei Monate zugeteilt. Mit der Planung und administrativen Durchführung der Versetzungen ist das Lehrbüro beauftragt. Die jeweilige Abteilung wird durch einen Brief über den Ausbildungsstand des Lehrlings in Betrieb und Berufsschule informiert (siehe Briefmuster im Anhang 3, Seite If.). Gleichzeitig werden die in der Abteilung zu bearbeitenden Lernziele in Form einer Lernzielliste bekannt gegeben (siehe Muster im Anhang 3, Seite 3).

Gegebenenfalls wird auf vordringliche Ausbildungsziele hingewiesen, die in vorangegangenen Ausbildungsperioden zwar schon vorgesehen, aufgrund von Krankheit, Zeitmangel etc. aber nicht bearbeitet worden sind (vgl. dazu den vorletzten Absatz des Begleitbriefes und die äußerst linke Spalte der Lernzielliste). Die Lernzielliste wird nach Ablauf der zweimonatigen Ausbildungszeit vom verantwortlichen Ausbilder ausgefüllt dem Lehrbüro übermittelt und dort in die zentrale Lernzielevidenz jedes Lehrlings übertragen (siehe Muster im Anhang 3, S.4).

Die Reihenfolge der Versetzung ist für jeden Lehrling unterschiedlich, um Belastungsspitzen für einzelne Abteilungen zu vermeiden. Von besonderer Bedeutung ist dabei die aller erste Abteilung, in die der Lehrling versetzt wird. Diese sollte möglichst anschauliche, produktionsnahe Tätigkeiten bieten, sodass der Lehrling mit den grundlegenden Aufgaben des Ausbildungsbetriebes vertraut gemacht werden kann. Für eine Erstzuweisung eignen sich in besonderem Maße folgende Abteilungen:

|                              |              |
|------------------------------|--------------|
| Arbeitsvorbereitung          | Walzwerk     |
| Elektrowerkstätte            | Wareneingang |
| Fertigwarenlager und Versand | Presswerk    |
| Hüttengießerei               | Elektrolyse  |
| Mechanische Werkstätte       | Werbung      |

Die im folgenden angeführten Abteilungen sollten nicht vor dem zweiten Lehrjahr, möglichst erst im dritten Lehrjahr vorgesehen werden, da früher die notwendigen Vorkenntnisse aus Betrieb und Berufsschule fehlen:

|                              |                           |
|------------------------------|---------------------------|
| Anlagenbuchhaltung           | Finanzabteilung           |
| Buchhaltung und Bilanz       | Investitionsplanung       |
| Betriebliches Rechnungswesen | Steuerwesen Kostentechnik |

Die vorstehend nicht genannten Abteilungen sind für eine Ausbildung des Lehrlings im ersten oder zweiten Lehrjahr geeignet, sollten aber möglichst nicht die erste Abteilung sein, der der Lehrling zugewiesen wird. Es sind dies folgende Abteilungen:

|                   |                       |
|-------------------|-----------------------|
| Einkauf           | Rechnungskontrolle    |
| Fakturenabteilung | Siedlungsverwaltung   |
| Hauptmagazin      | Spedition             |
| Korrespondenzbüro | Verkauf Hütte         |
| Lehrwerkstätte    | Verkauf HZW - Inland  |
| Lohnbüro          | Verkauf HZW – Ausland |

Die konkreten Ausbildungsmaßnahmen in der Abteilung sind demnach, je nach der

Abfolge von Abteilungen, die ein Lehrling absolviert hat, zu variieren (siehe Kapitel 2.1).

#### 4.2 Die Aufgaben der Ausbilder in den Abteilungen

Grundsätzlich sollte jeder Ausbilder eine Ablaufplanung für seine Ausbildungstätigkeit ausarbeiten, durch die alle Abteilungslernziele abgedeckt werden. Vor jedem neuen Ausbildungsabschnitt muss eine Abklärung der Vorkenntnisse des Lehrlings erfolgen. Dazu eignet sich die Auswertung des bisherigen Ausbildungsverlaufes (Betrieb und Berufsschule) und die Durchsicht der relevanten Schulbücher und Hefte des Lehrlings. Diese Abklärung der Vorkenntnisse sollte in Form eines Gespräches mit dem Lehrling erfolgen, wobei jedwede Prüfungsatmosphäre zu vermeiden ist.

Es ist zu beachten, dass die Erfüllung der Lernziele keinesfalls nur durch Übertragen von Arbeiten an den Lehrling erreicht werden kann, sondern dass dazu regelmäßige Unterweisungen in Form von Lehrgesprächen notwendig sind. Die dabei erworbenen Kenntnisse sind durch nachfolgende Tätigkeiten des Lehrlings zu vertiefen und zu festigen. Im Laufe dieser Übungsperiode sind je nach Notwendigkeit immer wieder kurze Zusatzunterweisungen durchzuführen, die den Lehrling mit weiteren Details vertraut machen, die in der anfänglichen Unterweisung im Interesse der Übersichtlichkeit und Verständlichkeit nicht berücksichtigt wurden.

Die abteilungsbezogene Ablaufplanung kann am zweckmäßigsten in Form einer Matrix erfolgen. In dieser werden Spaltenweise die Abteilungslernziele, zeilenweise die Unterweisungen und darauf aufbauende Tätigkeiten eingetragen, anhand derer diese Lernziele erarbeitet werden sollen. Es ist darauf zu achten, dass jedes Lernziel hinreichend oft durch Ausbildungsmaßnahmen angesprochen wird. Auf die Einbeziehung der Lernziele des Typs A in diese Matrix kann aus Gründen der Vereinfachung verzichtet werden, da diese durch nahezu alle Ausbildungsmaßnahmen angesprochen werden.

| Zeitpunkt | Verantwortl. Mitarbeiter | Ausbildungsmaßnahme                                                              | Lernziel | B1 | B2 | B3 | B4 | B5 | B6 | B7 | B8 | S1 | S2 | S3 |
|-----------|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1. Tag    |                          | Einführendes Gespräch zur Feststellung der Vorkenntnisse, Aufgaben der Abteilung |          |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|           |                          | Lehrgespräch zur Standeskartei Auswertungsarbeiten                               |          |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 2.Tag     |                          |                                                                                  |          |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |

Der in dieser Abbildung dargestellte Raster ist lediglich als Beispiel zu verstehen und kann je nach den Gegebenheiten der Abteilung abgewandelt werden. Wenn mehrere Mitarbeiter mit der Ausbildung befasst sind, so ist es zweckmäßig, einen Rahmenplan für die Abteilung zu erarbeiten und es den einzelnen Mitarbeitern zu

überlassen, ihren Ausbildungsabschnitt detaillierter zu planen. Es ist auch nicht erforderlich und zweckmäßig, jeden einzelnen Tag durchzuplanen, wohl aber sollte dies für die ersten Ausbildungstage in der Abteilung erfolgen. In späteren Ausbildungsphasen kann die Planung zunehmend globaler werden, nicht zuletzt, um die Möglichkeit offen zu lassen, auf die individuellen Ausbildungserfordernisse des Lehrlings und auf die aktuelle Arbeitsbelastung der Abteilung einzugehen.

Nach Ablauf der Ausbildungszeit in der Abteilung ist die Lernzielliste vollständig auszufüllen bzw. zu vervollständigen, falls Teile bereits anlässlich der Vorkenntnisklärung oder nach Abschluss eines Ausbildungsabschnittes ausgefüllt wurden. Dies sollte möglichst in das Abschlussgespräch mit dem Lehrling eingebettet sein; zumindest ist aber dem Lehrling die ausgefüllte Lernzielliste zur Information vorzulegen; ein Auswertungsgespräch dieser Art wird aber auf jeden Fall vom Lehrbüro durchgeführt, um das Prinzip der Selbstkontrolle des Lernfortschrittes zu betonen.

#### **4.3 Die Aufgaben des Lehrbüros**

Das Lehrbüro ist die zentrale Koordinationsstelle für die Ausbildung der kaufmännischen Lehrlinge und hat neben den schon beschriebenen administrativen Aufgaben in Zusammenhang mit der Versetzung folgende Aufgaben zu erfüllen:

- Kontrolle der ausgefüllten Lernziellisten auf Vollständigkeit und Klärung von Zweifelsfällen
- Übertragung der Angaben in die zentrale Lernzielevidenz des betreffenden Lehrlings (siehe Anhang 3, Seite 4)
- Feststellung von nicht bearbeiteten Lernzielen (Angabe eines "-" auf der Lernzielliste) und Aufsuchen von Abteilungen, in denen dieses Lernziel nachfolgend bearbeitet werden kann (mit Hilfe des Index in Anhang 1). Falls in der Folge eine Versetzung des Lehrlings in eine solche Abteilung möglich ist, ist auf dieses Lernziel besonders hinzuweisen (siehe Begleitbrief, vorletzter Absatz, Anhang 3, 5.2).  
st keine andere Abteilung vorhanden, die dieses Lernziel vermitteln kann oder ist eine Versetzung dorthin nicht möglich, so ist zu entscheiden, in welchem Umfang eine zentrale Ausbildungsmaßnahme des Lehrbüros notwendig ist.
- Das Lehrbüro führt weiters Ausbildungsmaßnahmen durch, die in den einzelnen Abteilungen nicht oder nicht mit vertretbarem Aufwand durchgeführt werden können. Dabei handelt es sich insbesondere um ein regelmäßiges Stenotypietraining (inkl. Rechtschreibung und Grammatik) sowie um eine Reihe von Lernzielen, die aufgrund des Berufsbildes notwendig, in den ausbildenden Abteilungen aber nicht realisierbar sind (siehe die entsprechende Lernzielliste).

- Parallel zur Koordination der betrieblichen Ausbildung wird vom Lehrbüro der Verlauf des Berufsschulunterrichts verfolgt. Außerdem werden bei Bedarf Kontakte zwischen einzelnen Ausbildern und Berufsschullehrern hergestellt (vgl. dazu Kapitel 3.4).

#### **4.4 Verbesserung des Ausbildungsplanes aufgrund praktischer Erfahrungen**

Nachdem ein Lehrlingsjahrgang erstmals die gesamte Ausbildungszeit gemäß diesem Ausbildungsplan absolviert haben wird, soll der Ausbildungsplan an die dabei gewonnenen Erfahrungen angepasst werden. Jeder Ausbilder sollte daher Fehler, Probleme der praktischen Umsetzung etc. unverzüglich dem Lehrbüro bekannt geben, sodass diese Hinweise bei der Überarbeitung berücksichtigt werden können.