

ERAMUS+ PROJECT

Building inclusion-driven dual VET
2025-1-BG01-KA210-VET-000349537

WEITERBILDUNGS- MATERIAL

LEITFADEN FÜR TRAINER AM ARBEITSPLATZ

Inklusive Begleitung in der dualen Berufsausbildung

für Qualifikationen
in den Bereichen
Digitales Marketing und
Internetanwendungen



ANLEITUNG
UNTERSTÜTZUNG
BEFÄHIGUNG



Co-funded by
the European Union



1. EINLEITUNG

1.1. Ziel des Leitfadens

Dieser Leitfaden richtet sich an Trainerinnen und Trainer, die Schulungen für betriebliche Mentorinnen und Mentoren durchführen, die an Programmen der dualen Berufsausbildung im Bereich Digitales Marketing und Internetanwendungen beteiligt sind. Ziel des Leitfadens ist es, Trainerinnen und Trainer bei der Planung und Durchführung von Schulungen zu unterstützen, die darauf ausgerichtet sind, Mentorinnen und Mentoren in ihrer Rolle als Gestalter einer inklusiven betrieblichen Lernumgebung zu qualifizieren.

In der heutigen dynamischen Arbeitswelt geht die Rolle einer Mentorin oder eines Mentors weit über die Weitergabe von Fachwissen und die Anleitung bei der Ausführung einzelner Arbeitsaufgaben hinaus. Mentorinnen und Mentoren tragen wesentlich dazu bei, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen alle Auszubildenden aktiv am Arbeitsalltag teilhaben, berufliche Kompetenzen entwickeln und schrittweise Verantwortung für ihre eigene berufliche Entwicklung übernehmen können.

Eine inklusive duale Berufsausbildung erfordert daher ein erweitertes Verständnis der Weiterentwicklung der Rolle von Mentorinnen und Mentoren:

- von der fachlichen Expertin bzw. dem fachlichen Experten zur Lernbegleiterin bzw. zum Lernbegleiter,
- von der Überwachung der Arbeitsausführung zur Gestaltung einer inklusiven Lernumgebung,
- von der Bewertung von Ergebnissen zur Begleitung individueller Entwicklung.

Das Trainingsprogramm basiert auf dem Grundsatz, dass Inklusion nicht automatisch entsteht, sobald Auszubildende Zugang zu einem Ausbildungsbetrieb und dessen Ressourcen erhalten. Mentorinnen und Mentoren müssen Inklusion bewusst gestalten – durch die Art und Weise, wie sie Aufgaben vergeben, Feedback geben, Kommunikation organisieren und Beziehungen innerhalb des Teams aufbauen.

1.2. Die besondere Rolle der Trainerin bzw. des Trainers

Trainerinnen und Trainer, die dieses Programm durchführen, sollten sich nicht nur als Fachleute verstehen, die Wissen vermitteln, sondern auch als Begleiter eines professionellen Entwicklungsprozesses innerhalb ihrer Organisation.

Das Programm richtet sich an erfahrene Fachkräfte aus Digitalagenturen, IT-Unternehmen und anderen digital geprägten Arbeitsumgebungen. Diese Teilnehmenden verfügen in der Regel über ein hohes Maß an fachlicher Kompetenz, praktische Erfahrung in realen Arbeitsprozessen sowie ein fundiertes Verständnis der Anforderungen ihrer Branche.

Gleichzeitig verfügen sie jedoch häufig nicht über eine formale Ausbildung im Bereich der inklusiven Berufsbildung, im Umgang mit unterschiedlichen Voraussetzungen von Auszubildenden oder bei der Anpassung betrieblicher Lernprozesse an individuelle Bedürfnisse. Aus diesem Grund sollte die Trainerin bzw. der Trainer einen Ansatz verfolgen, der neue Inhalte konsequent mit den beruflichen Erfahrungen der Teilnehmenden verknüpft.

Im Mittelpunkt steht dabei die Frage: „Wie können die täglichen Entscheidungen einer Mentorin oder eines Mentors dazu beitragen, dass Auszubildende mehr Möglichkeiten erhalten, sich aktiv zu beteiligen und sich beruflich weiterzuentwickeln?“

Diese Fragestellung bietet einen wesentlich praxisnäheren Einstieg als die Frage, welches theoretische Wissen Mentorinnen und Mentoren über Inklusion besitzen sollten. Sie lenkt den Blick auf das tägliche Handeln im Ausbildungsalltag und verdeutlicht, welchen Einfluss scheinbar kleine Entscheidungen auf die Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten der Auszubildenden haben.

2. METHODISCHE GRUNDSÄTZE DER SCHULUNG

2.1. Inklusion als Gestaltungsprinzip

Der erste Grundsatz des Programms besteht in dem Verständnis, dass Inklusion ein integraler Bestandteil des betrieblichen Lernens ist und keine zusätzliche Maßnahme, die erst dann ergriffen wird, wenn Probleme auftreten.

Für die betriebliche Praxis bedeutet dies, dass Mentorinnen und Mentoren bereits im Vorfeld planen:

- wie Auszubildende an realen Arbeitsaufgaben beteiligt werden,
- wie sie Zugang zu den notwendigen Informationen erhalten,
- welche Unterstützung ihnen bei auftretenden Schwierigkeiten zur Verfügung steht und
- wie ihre Lernfortschritte begleitet und dokumentiert werden.

Digitale Arbeitsumgebungen bergen ein besonderes Risiko versteckter Ausgrenzung. Beispielsweise werden

- anspruchsvolle Aufgaben ausschließlich den leistungsstärksten Auszubildenden übertragen,
- einzelne Auszubildende über einen längeren Zeitraum lediglich mit Routinetätigkeiten betraut oder
- Möglichkeiten zur Mitarbeit an Kundenprojekten nur eingeschränkt eröffnet.

Die Aufgabe der Mentorin bzw. des Mentors besteht darin, solche Muster zu erkennen und aktiv Rahmenbedingungen zu schaffen, die eine gleichberechtigte Beteiligung aller Auszubildenden ermöglichen.

2.2. Chancengerechtigkeit durch unterschiedliche Wege zum Erfolg

Ein weiterer Schwerpunkt der Schulung ist die Unterscheidung zwischen Gleichbehandlung und Chancengerechtigkeit.

Gleichbehandlung bedeutet, allen Auszubildenden dieselbe Aufgabe auf dieselbe Weise und innerhalb desselben Zeitrahmens zu übertragen.

Ein chancengerechter Ansatz bedeutet hingegen, sicherzustellen, dass alle Auszubildenden Zugang zu bedeutsamen Lerngelegenheiten erhalten, dass sie die Unterstützung bekommen, die sie benötigen, und mit angemessener Begleitung die beruflichen Anforderungen erfüllen können.

Inklusive Ausbildung hält deshalb an den fachlichen Anforderungen fest und baut gleichzeitig unnötige Barrieren ab, die Auszubildende daran hindern könnten, diese Anforderungen erfolgreich zu erfüllen.

MODULE 1

DIE MENTORIN BZW. DER MENTOR ALS GESTALTER EINER INKLUSIVEN LERNUMGEBUNG IM DIGITALEN ARBEITSUMFELD

1. Ziel des Moduls

Ziel dieses Moduls ist es, das Rollenverständnis von Mentorinnen und Mentoren zu verändern – weg von direktionalen Fachkräften, die ausschließlich die Ausführung von Arbeitsaufgaben überwachen, hin zu dialogischen Fachkräften, die aktiv Lernprozesse gestalten und geeignete Rahmenbedingungen für berufliches Lernen schaffen.

Nach Abschluss des Moduls sollen die Teilnehmenden in der Lage sein, Mechanismen zu erkennen, die zu ungleichen Beteiligungsmöglichkeiten führen, zu analysieren, wie sich die Verteilung von Arbeitsaufgaben auf die Entwicklung von Auszubildenden auswirkt, und betriebliche Lernsituationen so zu gestalten, dass sie allen Auszubildenden echte Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten eröffnen.

2. Zentrale Inhalte für Trainerinnen und Trainer

2.1. Das digitale Arbeitsumfeld als Lernraum

Digitales Marketing und Internetanwendungen sind Berufsfelder, die durch ein hohes Arbeitstempo, die kontinuierliche Bewertung von Ergebnissen, die Sichtbarkeit individueller Leistungen sowie den intensiven Einsatz digitaler Technologien geprägt sind.

Diese Merkmale bieten zahlreiche Lernmöglichkeiten, können jedoch gleichzeitig das Risiko von Ausgrenzung erhöhen. Trainerinnen und Trainer sollten Mentorinnen und Mentoren dafür sensibilisieren, dass die Art und Weise, wie Arbeit organisiert wird, maßgeblich darüber entscheidet, wie Lernen im Betrieb stattfindet.

2.2. Verborgene Mechanismen der Ausgrenzung

Im Rahmen der Schulung sollten Mentorinnen und Mentoren typische Alltagssituationen analysieren, wie zum Beispiel:

Situation 1:

„Die anspruchsvolleren Aufgaben übertragen wir denjenigen, die bereits die besten Ergebnisse erzielen.“

Risiken:

Auszubildende, die mehr Unterstützung benötigen, erhalten nie die Gelegenheit, diese Kompetenzen zu entwickeln.

Situation 2:

„Der oder die Auszubildende soll zunächst einfachere Aufgaben übernehmen, bis nachgewiesen ist, dass sie oder er dafür geeignet ist.“

Risiken:



Die Auszubildenden verbleiben dauerhaft in einer unterstützenden Rolle und erhalten keinen Zugang zu echten beruflichen Erfahrungen.

Praxisübung 1:

„Wer erhält die Chance, sich weiterzuentwickeln?“

Ziel:

Analyse des Zusammenhangs zwischen der Verteilung von Arbeitsaufgaben und dem gleichberechtigten Zugang zu Lernmöglichkeiten.

Anleitung:

Die Teilnehmenden beschreiben einen typischen Arbeitsprozess, beispielsweise die Entwicklung einer digitalen Marketingkampagne, und beantworten anschließend folgende Fragen:

Welche Aufgaben werden neuen Auszubildenden zugewiesen?

Welche Aufgaben bleiben ausschließlich den erfahrensten Teammitgliedern vorbehalten?

Wie kann der Arbeitsprozess so gestaltet werden, dass alle Auszubildenden – unabhängig von einer Behinderung oder anderen Barrieren – schrittweise Zugang zu Aufgaben mit höherem Schwierigkeitsgrad erhalten?

Zusammenfassung für Trainerinnen und Trainer: Mentorinnen und Mentoren steuern nicht nur Arbeitsprozesse. Sie gestalten Lernmöglichkeiten für Menschen mit unterschiedlichen Behinderungen oder anderen Barrieren und tragen Verantwortung dafür, dass allen Auszubildenden passende Entwicklungsmöglichkeiten eröffnet werden.

3. Inklusion als strukturierte Teilhabe

Eine der wichtigsten Aufgaben der Trainerin bzw. des Trainers besteht darin, Mentorinnen und Mentoren dabei zu unterstützen, ihr Verständnis von Inklusion weiterzuentwickeln – weg von der Haltung:

„Ich behandle alle Auszubildenden gleich.“

hin zu einem erweiterten Verständnis:

„Ich schaffe Rahmenbedingungen, in denen alle Auszubildenden eine echte Möglichkeit erhalten, sich zu beteiligen und sich weiterzuentwickeln.“

Im betrieblichen Umfeld wird Inklusion nicht allein daran gemessen, dass sich Auszubildende im Unternehmen befinden. Echte Inklusion zeigt sich daran, dass sie aktiv an beruflich bedeutsamen Tätigkeiten teilnehmen.

Eine inklusive Ausbildungspraxis bedeutet, dass Auszubildende: Zugang zu realen Arbeitsaufgaben erhalten, an Prozessen mit beruflicher Relevanz beteiligt werden, regelmäßig Feedback zu ihrer Entwicklung erhalten, schrittweise in anspruchsvollere Tätigkeiten eingebunden werden und den Zusammenhang zwischen ihrer eigenen Arbeit und den Ergebnissen des Teams verstehen.

Methodischer Hinweis für Trainerinnen und Trainer

Lenken Sie die Aufmerksamkeit der Teilnehmenden auf folgende Frage:

„Wenn eine Auszubildende oder ein Auszubildender sechs Monate im Unternehmen verbringt – was hat diese Person in dieser Zeit tatsächlich gelernt und welche beruflichen Situationen hat sie erlebt?“

Diese Frage hilft den Teilnehmenden einzuschätzen, ob die Ausbildung tatsächlich zur beruflichen Entwicklung beigetragen hat oder ob sie sich überwiegend auf unterstützende Routinetätigkeiten beschränkt hat.

Praxisübung 2

„Der Entwicklungsweg der Auszubildenden“

Ziel:

Die Teilnehmenden entwickeln ein Modell für den schrittweisen Aufbau beruflicher Kompetenzen.

Gruppenarbeit:

Die Teilnehmenden wählen eine typische Aufgabe aus dem Bereich Digitales Marketing aus.

Beispiele:

- Erstellung von Inhalten für Social Media,
- Durchführung einer Zielgruppenanalyse,
- Einrichtung einer Online-Werbekampagne,
- Auswertung von Daten aus digitalen Analysewerkzeugen.

Anschließend entwickeln sie folgenden Kompetenzpfad:

Entwicklungsstufe	Rolle der Auszubildenden	Rolle der Mentorin bzw. des Mentors
Einstiegsstufe	Beobachtung und unterstützte Mitarbeit	Erläuterungen und Hinweise
Aufbaustufe	Übernahme einzelner Prozessschritte	Anleiten und Feedback geben
Fortgeschrittenstufe	Eigenständiges Arbeiten	Coaching und Leistungseinschätzung

Zusammenfassung für Trainerinnen und Trainer:

Auszubildende entwickeln sich unterschiedlich schnell. Das kann sowohl von der Art einer Behinderung als auch von den Barrieren abhängen, denen sie im Arbeitsalltag begegnen. Unabhängig davon sollte jede und jeder Auszubildende Zugang zu einem klar strukturierten Entwicklungsweg erhalten, der eine kontinuierliche berufliche Weiterentwicklung ermöglicht.

4. Die Mentoren als Gestalter chancengerechter Entwicklungsmöglichkeiten

Im Rahmen der dualen Berufsausbildung haben Mentorinnen und Mentoren einen maßgeblichen Einfluss auf die Entwicklung ihrer Auszubildenden. Dieser Einfluss zeigt sich in den Entscheidungen, die sie täglich treffen: Welche Aufgaben werden übertragen? Wie viel Unterstützung wird angeboten? Wann erhalten Auszubildende mehr Eigenverantwortung? Und wie wird Feedback gegeben?

Diese Entscheidungen werden häufig spontan und intuitiv getroffen. Genau an dieser Stelle können unbewusste Vorannahmen entstehen, die den Lern- und Entwicklungsprozess beeinflussen.

Beispiele für unbewusste Vorannahmen:

„Diese Auszubildende arbeitet langsamer und hat deshalb vermutlich weniger Potenzial.“

Alternativer Ansatz:

„Welche Unterstützung oder welche andere Form der Aufgabenvermittlung würde dieser Person ermöglichen, ihre Fähigkeiten besser zu entfalten?“

„Es ist einfacher, die Aufgabe einer Person zu übertragen, die sie bereits beherrscht.“

Alternativer Ansatz:

„Wie kann ich diese Aufgabe in eine Chance zur Weiterentwicklung verwandeln?“

Praxisübung 3

„Verborgene Vorannahmen erkennen“

Fallbeispiel

Im Team arbeiten zwei Auszubildende.

Auszubildende A

- erledigt Aufgaben schnell,
- präsentiert Ideen selbstbewusst,
- stellt häufig Fragen.

Auszubildende B

- arbeitet aufgrund ihrer Behinderung langsamer,
- benötigt stärker strukturierte Arbeitsanweisungen,
- erstellt sehr detaillierte Analysen,
- vermeidet Präsentationen vor Gruppen.

Die Führungskraft entscheidet, ausschließlich Auszubildende A zu Kundengesprächen mitzunehmen.

Fragen zur Diskussion

Welche Entscheidung wurde getroffen?

Welche Entwicklungsmöglichkeiten erhalten die beiden Auszubildenden?

Besteht die Gefahr, das Potenzial einer Person vorschnell zu beurteilen?

Wie kann die Mentorin bzw. der Mentor eine chancengerechte Beteiligung sicherstellen?

Kernaussage

Die Geschwindigkeit, mit der eine Aufgabe erledigt wird, ist nicht der einzige Maßstab für berufliches Potenzial.

5. Psychologische Sicherheit als Voraussetzung für erfolgreiches Lernen

Digitale Arbeitsumgebungen sind häufig von einem hohen Arbeitstempo und einer starken Ergebnisorientierung geprägt. Dadurch besteht die Gefahr, dass Auszubildende Angst entwickeln, Fehler zu machen.

Lernen im beruflichen Alltag umfasst jedoch immer auch:

- das Ausprobieren neuer Lösungswege,
- das Stellen von Fragen,
- das Korrigieren von Fehlern und
- die kontinuierliche Weiterentwicklung.

Aus diesem Grund sollte die Mentorin bzw. der Mentor ein psychologisch sicheres Lernumfeld schaffen.

Ein psychologisch sicheres Arbeitsumfeld zeichnet sich dadurch aus, dass Auszubildende:

- um Unterstützung bitten können,
- offen sagen können, dass sie eine Aufgabe noch nicht verstanden haben,
- eigene Ideen einbringen dürfen und
- Rückmeldungen erhalten, ohne bloßgestellt oder herabgesetzt zu werden.

Wichtiger Hinweis für Trainerinnen und Trainer

Merkmale eines psychologisch sicheren Umfelds:

Psychologische Sicherheit bedeutet nicht, auf Anforderungen zu verzichten.

Sie bedeutet vielmehr, hohe fachliche Standards aufrechtzuerhalten und den Auszubildenden gleichzeitig einen unterstützenden Weg zu bieten, diese Standards zu erreichen.

Praxisübung 4

“Von Kritik zur Entwicklung”

Ziel:

Die Teilnehmenden entwickeln Kompetenzen für die Formulierung eines entwicklungsorientierten und inklusiven Feedbacks.

Die folgenden Aussagen sollen umformuliert werden:

 “Das ist nicht gut genug.”

wird zu:

✓ “Der erste Entwurf bietet bereits eine gute Grundlage. Im nächsten Schritt können wir die Zielgruppenanalyse noch weiter verbessern.”

 “Sie verstehen digitales Marketing offensichtlich nicht.”

wird zu:

✓ “Lassen Sie uns die Überlegungen hinter dieser Strategie noch einmal gemeinsam durchgehen und herausarbeiten, was sich verbessern lässt.”

6. Die Rolle der Trainerin bzw. des Trainers bei der Durchführung des Moduls

Die Trainerin bzw. der Trainer sollte:

Fördern:

- den Austausch realer Praxiserfahrungen,
- kritische Reflexion,

- die Analyse konkreter betrieblicher Situationen.

Vermeiden sollte sie bzw. er:

- Mentorinnen und Mentoren als „Problem“ darzustellen,
- moralisierende Aussagen,
- abstrakte Definitionen ohne Bezug zur betrieblichen Praxis.

Die Teilnehmenden sollen erkennen, dass inklusives Mentoring keine zusätzliche Belastung darstellt. Vielmehr bietet es einen wirksameren Ansatz, das Potenzial aller Menschen innerhalb einer Organisation zu fördern und weiterzuentwickeln.

7. Evaluation von Modul 1

Zum Abschluss des Moduls kann die Trainerin bzw. der Trainer eine kurze Reflexionsphase durchführen.

Fragen zur Reflexion:

Welche alltäglichen Entscheidungen von Mentorinnen und Mentoren beeinflussen die Inklusion von Auszubildenden mit Behinderung?

Wie kann ich den Zugang aller Auszubildenden zu bedeutsamen Lernaufgaben verbessern?

Welche meiner vorweggenommenen Bewertungen könnten die Entwicklung von Auszubildenden einschränken?

Was möchte ich künftig in meinem eigenen Ausbildungsumfeld verändern, um Unterschiede bewusster wahrzunehmen sowie Offenheit und Respekt gegenüber Vielfalt zu stärken??

Lernergebnisse des Moduls

Nach Abschluss des Moduls

- ✓ verstehen die Teilnehmenden ihre Rolle als Gestalter einer inklusiven Lern- und Arbeitsumgebung,
- ✓ erkennen sie verborgene Mechanismen der Ausgrenzung,
- ✓ können sie analysieren, wie Lernmöglichkeiten auf unterschiedliche Auszubildende verteilt werden,
- ✓ sind sie in der Lage, Bedingungen für psychologische Sicherheit zu schaffen,
- ✓ verstehen sie, dass Inklusion und hohe fachliche Anforderungen einander nicht ausschließen, sondern sich gegenseitig ergänzen

MODUL 2

UNTERSCHIEDE, VORURTEILE UND CHANCENGERECHTIGKEIT BEI DER ENTWICKLUNG DIGITALER KOMPETENZEN

1. Ziel des Moduls

Ziel dieses Moduls ist es, Mentorinnen und Mentoren dabei zu unterstützen, Unterschiede zwischen Auszubildenden als selbstverständlichen Bestandteil moderner Arbeitswelten wahrzunehmen und professionell damit umzugehen. Im Kontext der dualen Berufsausbildung können sich diese Unterschiede unter anderem beziehen auf:

- unterschiedliche schulische und berufliche Vorerfahrungen,
- unterschiedliche Lerngeschwindigkeiten,
- verschiedene Kommunikationsstile,
- unterschiedliche Ausprägungen von Selbstvertrauen,
- körperliche, sensorische, kognitive oder andere individuelle Voraussetzungen,
- einen unterschiedlichen Unterstützungsbedarf bei der erfolgreichen Einbindung von Auszubildenden mit Behinderungen oder anderen Barrieren.

Die zentrale Botschaft dieses Moduls lautet: Unterschiede zwischen Auszubildenden sind kein Problem, das beseitigt werden muss, sondern ein Merkmal jeder Lernumgebung, das professionell gestaltet werden sollte.

2. Methodische Hinweise für Trainerinnen und Trainer

Zu Beginn des Moduls sollte die Trainerin bzw. der Trainer die Teilnehmenden dazu anregen, eine weit verbreitete Annahme zu hinterfragen:

„Eine gute Mentorin bzw. ein guter Mentor behandelt alle Auszubildenden auf die gleiche Weise.“

Dem gegenüber steht folgendes Verständnis:

„Eine gute Mentorin bzw. ein guter Mentor schafft für jede Auszubildende und jeden Auszubildenden die Voraussetzungen, die erforderlich sind, um entsprechend der individuellen Fähigkeiten die beruflichen Anforderungen erfolgreich zu erfüllen.“

Das bedeutet, dass Mentorinnen und Mentoren in der Lage sein müssen, ein ausgewogenes Verhältnis herzustellen zwischen:

- den individuellen Voraussetzungen der Auszubildenden,
- den fachlichen Anforderungen des Ausbildungsberufs und
- den tatsächlichen Rahmenbedingungen im Unternehmen.

3. Unterschiede im Lernprozess verstehen

3.1. Unterschiedliche Lernwege



In digitalen Berufen wird häufig angenommen, dass junge Menschen digitale Kompetenzen selbstverständlich mitbringen. Diese Annahme kann jedoch irreführend sein.

Der Zugang zu digitalen Technologien bedeutet nicht automatisch, dass jemand digitale Werkzeuge professionell einsetzen kann, betriebliche Zusammenhänge versteht, Probleme selbständig löst oder sich sicher in einem professionellen Arbeitsumfeld bewegt.

Mentorinnen und Mentoren sollten deshalb zwischen der alltäglichen Nutzung digitaler Medien und beruflicher digitaler Handlungskompetenz unterscheiden.

Beispiel:

Eine Auszubildende nutzt soziale Medien täglich und sehr sicher. Dennoch fällt es ihr schwer, Zielgruppen zu analysieren, eine Content-Strategie zu entwickeln oder Marketingkennzahlen richtig zu interpretieren.

Dies ist kein Hinweis auf mangelndes Potenzial, sondern darauf, dass eine strukturierte fachliche Anleitung erforderlich ist.

4. Kognitive Vielfalt als Ressource

Ein zentrales Anliegen dieses Moduls besteht darin, unterschiedliche Denk- und Arbeitsweisen als Ressource für Unternehmen zu verstehen. Gerade in digitalen Berufen sind Kreativität, analytisches Denken, Problemlösungskompetenz, Verständnis für das Verhalten von Kundinnen und Kunden sowie Anpassungsfähigkeit wesentliche Voraussetzungen für den beruflichen Erfolg.

Auszubildende unterscheiden sich unter anderem darin, wie sie Informationen verarbeiten, wie sie Probleme lösen, in welchem Tempo sie arbeiten und wie sie ihre Ideen präsentieren. Die Aufgabe der Mentorin bzw. des Mentors besteht darin, diese unterschiedlichen Stärken zu erkennen und gezielt weiterzuentwickeln.

Praxisübung 1

„Unterschiedlicher Arbeitsstil – gleiches Potenzial“

Ziel:

Analyse, wie unterschiedliche Arbeitsweisen zur Stärke eines Teams werden können.

Fallbeispiel

Im Team arbeiten zwei Auszubildende.

Auszubildende A

- entwickelt viele Ideen,
- arbeitet schnell,
- übersieht gelegentlich Details.

Auszubildende B

- arbeitet langsamer,
- stellt viele Rückfragen,
- erstellt besonders gründliche Analysen.

Diskussionsfragen:

Welche Stärken bringen beide Auszubildenden mit?

Wie kann die Mentorin bzw. der Mentor diese unterschiedlichen Stärken gezielt nutzen?

Welche Folgen hätte es, wenn ausschließlich die Arbeitsgeschwindigkeit bewertet würde?

Kernaussage:

Ein anderer Arbeitsstil darf nicht automatisch als Nachteil bewertet werden.

5. Unbewusste Vorurteile bei der Beurteilung von Auszubildenden

5.1. Was sind Vorurteile?

Vorurteile sind automatische Bewertungen oder Erwartungen, die unsere Entscheidungen beeinflussen – häufig, ohne dass wir uns dessen bewusst sind. Im betrieblichen Alltag können sie sich darauf auswirken, welche Aufgaben Auszubildenden übertragen werden, wie viel Vertrauen ihnen entgegengebracht wird, welche Entwicklungsmöglichkeiten sie erhalten und wie ihnen Rückmeldung gegeben wird.

5.2. Häufige Formen unbewusster Vorurteile im Mentoring

Vorurteil 1:

“Wer schnell arbeitet, ist kompetenter.”

In digitalen Arbeitsumgebungen wird Arbeitsgeschwindigkeit häufig als wichtigster Erfolgsmaßstab angesehen.

Geschwindigkeit ist jedoch nicht zwangsläufig ein Zeichen für Qualität, Verständnis oder nachhaltigen Kompetenzaufbau.

Vorurteil 2:

„Selbstbewusste Auszubildende haben größeres Potenzial.“

Manche Auszubildende verfügen über ausgeprägte Fähigkeiten, treten jedoch zurückhaltender auf, benötigen mehr Zeit oder vermeiden Präsentationen vor Gruppen.

Vorurteil 3:

„Wer Unterstützung benötigt, ist weniger leistungsfähig.“

Dieser Aspekt ist besonders wichtig bei der Arbeit mit Menschen mit Behinderungen.

Der Bedarf an Unterstützung oder Anpassungen bedeutet weder geringere Fähigkeiten noch ein geringeres berufliches Potenzial oder fehlende Entwicklungsmöglichkeiten.

Praxisübung 2

“Eine Situation beurteilen – ohne vorschnelle Annahmen”

Ziel:

Automatische Bewertungen zu erkennen.

Situation:

Eine Auszubildende bzw. ein Auszubildender mit einer Behinderung benötigt mehr Zeit, um den Umgang mit einer neuen Software zu erlernen.

Die erste Reaktion der Mentorin bzw. des Mentors lautet:

„Dieser Beruf passt wahrscheinlich nicht zu diese Person.“

Fragen:

Welche Fakten liegen tatsächlich vor?

Welche Annahmen treffen wir?

Welche Unterstützung kann angeboten werden?

Wie lässt sich das Potenzial der Auszubildenden objektiv beurteilen?

6. Chancengerechtigkeit bei der Kompetenzentwicklung

6.1. Gleicher Zugang zu Entwicklungsmöglichkeiten

Im Rahmen der dualen Berufsausbildung bedeutet Chancengerechtigkeit, dass alle Auszubildenden Zugang erhalten zu anspruchsvollen beruflichen Aufgaben, regelmäßigem Feedback, Zeit und Aufmerksamkeit der Mentorin bzw. des Mentors sowie Entwicklungsmöglichkeiten.

Dies bedeutet nicht, dass alle Auszubildenden exakt dieselben Aufgaben erhalten.

Beispiel:

Zwei Auszubildende arbeiten gemeinsam an einer digitalen Marketingkampagne.

Eine Person kann die Datenauswertung bereits selbstständig durchführen.

Die andere benötigt ausführlichere Erläuterungen, visuelle Beispiele sowie eine schrittweise Einführung in die Aufgabe.

Ein chancengerechter Ansatz ermöglicht beiden Auszubildenden die Mitarbeit an der Analyse, stellt ihnen jedoch ein unterschiedliches Maß an Unterstützung zur Verfügung.

7. Praxishilfe für Mentorinnen und Mentoren

Checkliste für eine chancengerechte Aufgabenverteilung

Vor der Vergabe einer Aufgabe kann sich die Mentorin bzw. der Mentor folgende Fragen stellen:

1. Lernwert

Was wird die bzw. der Auszubildende durch diese Aufgabe lernen?

2. Zugänglichkeit

Verfügt die bzw. der Auszubildende über die notwendigen Informationen und die erforderliche Unterstützung?

3. Weiterentwicklung

Bietet diese Aufgabe die Möglichkeit, die nächste Kompetenzstufe zu erreichen?

4. Teilhabe

Erhalten unterschiedliche Auszubildende echte Möglichkeiten, einen Beitrag zu leisten?

8. Die Rolle der Trainerin bzw. des Trainers bei der Durchführung des Moduls

Die Trainerin bzw. der Trainer sollte ein vertrauensvolles Umfeld für den Austausch schaffen, da das Thema „unbewusste Vorurteile“ persönlich berührend sein kann.

Es ist wichtig, nicht den Eindruck zu vermitteln:

„Mentorinnen und Mentoren haben Vorurteile.“

Stattdessen sollte folgende Sichtweise vermittelt werden:

„Alle Menschen verfügen über automatische Bewertungsmuster. Professionalität zeigt sich darin, diese zu erkennen und bewusst damit umzugehen.“

9. Evaluation des Moduls

Fragen zur Reflexion:

Welche Unterschiede zwischen Auszubildenden können eine wertvolle Ressource sein?

Welche unbewussten Vorurteile könnten meine Entscheidungen als Mentorin bzw. Mentor beeinflussen?

Wie stelle ich einen chancengerechten Zugang zu Entwicklungsmöglichkeiten sicher?

Wie kann ich meine Unterstützung individuell anpassen und gleichzeitig professionelle Standards aufrechterhalten?

Lernergebnisse des Moduls

Nach Abschluss dieses Moduls:

- ✓ verstehen die Teilnehmenden Unterschiede als Ressource,
- ✓ erkennen sie das Risiko unbewusster Vorurteile,
- ✓ können sie Auszubildende objektiver beurteilen,
- ✓ schaffen sie chancengerechte Entwicklungswege und
- ✓ wenden sie die Grundsätze des professionellen Umgangs mit Unterschieden bei der Umsetzung ihrer Aufgabe als Mentoren an

MODUL 3

INKLUSIVE KOMMUNIKATION UND ENTWICKLUNGSORIENTIERTES FEEDBACK IN DIGITALEN ARBEITSPROZESSEN

1. Ziel des Moduls

Ziel dieses Moduls ist es, Mentorinnen und Mentoren dabei zu unterstützen, Kommunikation als zentrales Instrument für die Gestaltung einer klaren und zugänglichen Lernumgebung einzusetzen. Sie sollen lernen, Vertrauen und psychologische Sicherheit aufzubauen, die Selbstständigkeit von Auszubildenden zu fördern und deren berufliche Entwicklung gezielt zu begleiten.

Im Rahmen der dualen Berufsausbildung ist Kommunikation weit mehr als die reine Weitergabe von Informationen. Sie entscheidet darüber:

- ob Auszubildende verstehen, was von ihnen erwartet wird,
- ob sie sich als Teil des Teams fühlen,
- ob sie sich trauen, Fragen zu stellen und
- ob sie aus Fehlern lernen können.

Die zentrale Botschaft dieses Moduls lautet: Die Qualität der Kommunikation bestimmt die Qualität der Lernmöglichkeiten.

2. Methodische Hinweise für Trainerinnen und Trainer

Die Trainerin bzw. der Trainer sollte das Modul mit einer kurzen Diskussionsrunde beginnen.

Frage an die Teilnehmenden:

„Wann haben Sie einer oder einem Auszubildenden zuletzt eine Aufgabe übertragen und später festgestellt, dass diese anders verstanden wurde als beabsichtigt?“

Ziel dieser Einstiegsfrage ist es, den Teilnehmenden bewusst zu machen, dass viele Schwierigkeiten im Lernprozess nicht auf mangelnde Fähigkeiten zurückzuführen sind, sondern auf unklare Anweisungen, unvollständige Erwartungen, fehlenden Kontext oder unzureichendes Feedback.

3. Kommunikation als Grundlage für Inklusion

Die Kommunikation in digitalen Arbeitsumgebungen ist häufig schnell und informell. Sie erfolgt über kurze Nachrichten, Aufgaben in digitalen Plattformen, Kommentare in Dokumenten, Online-Besprechungen oder Projektmanagement-Systeme.

Diese Form der Zusammenarbeit kann effizient sein. Gleichzeitig besteht jedoch das Risiko, dass Auszubildende mit Behinderungen oder anderen Barrieren vom Informationsfluss ausgeschlossen werden.



Beispiel:

Eine Mentorin bzw. ein Mentor schreibt:

„Bereiten Sie die Kampagne für nächste Woche vor.“

Für eine erfahrene Fachkraft ist diese Aufgabe möglicherweise eindeutig.

Für eine Auszubildende oder einen Auszubildenden bleiben jedoch mehrere Fragen offen:

Was ist das Ziel der Kampagne?

Wer ist die Zielgruppe?

Welche Werkzeuge sollen verwendet werden?

Nach welchen Kriterien wird das Ergebnis bewertet?

Wann kann Unterstützung in Anspruch genommen werden?

Inklusive Formulierung:

“Erarbeiten Sie einen Vorschlag für eine Social-Media-Kampagne. Ziel ist es, junge Verbraucherinnen und Verbraucher im Alter von 18 bis 25 Jahren zu erreichen. Nutzen Sie dafür die vorhandenen Zielgruppendaten. Stellen Sie Ihren ersten Entwurf bis Freitag vor, damit wir ihn anschließend gemeinsam besprechen können.“

Mit dieser Formulierung erhält die bzw. der Auszubildende den notwendigen Kontext, ein klares Ziel, einen Zeitrahmen sowie die Möglichkeit, Feedback zu erhalten.

Praxisübung 1

„Eine Aufgabe verständlich formulieren“

Ziel:

Entwicklung von Kompetenzen zur Formulierung klarer und verständlicher Arbeitsaufträge.

Arbeitsauftrag:

Die Teilnehmenden erhalten kurze Arbeitsaufträge aus dem betrieblichen Alltag.

Beispiel:

„Optimieren Sie die Anzeige.“

Sie überarbeiten diesen Arbeitsauftrag und ergänzen dabei:

- das Ziel,
- das erwartete Ergebnis,
- die wichtigsten Arbeitsschritte,
- Qualitätskriterien,
- den Abgabetermin sowie
- die Art und Weise, wie Feedback erfolgt.

Zusammenfassung für Trainerinnen und Trainer:

Klare Arbeitsanweisungen schränken die Selbstständigkeit nicht ein. Sie schaffen einen verlässlichen Rahmen, innerhalb dessen Auszubildende sicher und eigenverantwortlich handeln können.

4. Entwicklungsorientiertes Feedback

4.1. Die Bedeutung von Feedback in der dualen Berufsausbildung

Feedback ist eine der wichtigsten Lernmechanismen im betrieblichen Alltag.

Es ermöglicht Auszubildenden zu erkennen, was sie bereits gut machen, was sie verbessern können und wie sie den nächsten Entwicklungsschritt erreichen.

Inklusives Feedback sollte konkret sein, zeitnah erfolgen, sich auf Verhalten und Ergebnisse beziehen, auf Weiterentwicklung ausgerichtet sein und an die Art der Behinderung oder an die Barrieren angepasst werden, mit denen die Auszubildenden konfrontiert sind.

4.2. Der Unterschied zwischen Bewertung und Entwicklung

Bewertendes Feedback:

„Das ist nicht gut genug.“

Problem:

Die bzw. der Auszubildende erhält zwar eine Bewertung, erfährt jedoch nicht, was konkret verbessert werden soll.

Entwicklungsorientiertes Feedback:

„Die Grundidee ist passend. Damit die Kampagne noch wirkungsvoller wird, sollten wir die Zielgruppenanalyse und die Auswahl der Leistungskennzahlen weiter verbessern.“

Vorteile:

- hebt vorhandene Stärken hervor,
- gibt eine konkrete Orientierung für die nächsten Schritte,
- erhält die Motivation.

Praktisches Feedback-Modell

Die Trainerin bzw. der Trainer stellt Mentorinnen und Mentoren folgendes Modell vor:

1. Beobachtung

Was ist tatsächlich passiert?

„Sie haben in Ihrem Beitrag klare visuelle Elemente verwendet.“

2. Wirkung

Welche Auswirkungen hatte das?

„Dadurch wird die zentrale Botschaft leichter verständlich.“

3. Nächster Schritt

Was kann verbessert werden?

„Ergänzen Sie beim nächsten Mal zusätzlich eine Analyse der Reaktionen Ihrer Zielgruppe.“

5. Kommunikation mit Auszubildenden mit unterschiedlichen Bedürfnissen

Bei der Zusammenarbeit mit Menschen mit Behinderungen oder mit anderen Einschränkungen sollten Mentorinnen und Mentoren sowohl auf den Inhalt ihrer Kommunikation als auch auf deren Vermittlung achten.

Bewährte Vorgehensweisen:

1. Verständnis überprüfen

Anstelle der Frage: „Haben Sie die Aufgabe verstanden?“

die häufig automatisch mit „Ja“ beantwortet wird, ist folgende Formulierung hilfreicher:

„Können Sie bitte erklären, wie Sie die Aufgabe angehen würden, wenn Sie sie jetzt selbstständig bearbeiten müssten?“

2. Informationen schrittweise vermitteln

Bei komplexen digitalen Arbeitsprozessen ist es sinnvoll,

- die Aufgabe in einzelne Schritte zu gliedern,
- Zwischenziele festzulegen und
- den Fortschritt regelmäßig in kurzen Abständen zu überprüfen.

3. Unterschiedliche Kommunikationswege nutzen

Je nach individuellem Bedarf können Mentorinnen und Mentoren einsetzen:

- schriftliche Anleitungen,
- visuelle Beispiele,
- Demonstrationen,
- Modelle,
- Checklisten.

Praxisübung 2

„Ein schwieriges Gespräch mit einer bzw. einem Auszubildenden“

Ziel:

Entwicklung kommunikativer Kompetenzen für den Umgang mit schwierigen Gesprächssituationen.

Fallbeispiel:

Eine Auszubildende bzw. ein Auszubildender hält vereinbarte Termine wiederholt nicht ein. Die Mentorin bzw. der Mentor stellt fest, dass die Person es vermeidet, Fragen zu stellen, und sich unwohl fühlt, Schwierigkeiten offen anzusprechen.

Aufgabe:

Die Teilnehmenden entwickeln ein Gespräch zwischen Mentorin bzw. Mentor und Auszubildender bzw. Auszubildendem.

Das Gespräch soll enthalten:

- einen unterstützenden Gesprächseinstieg,
- eine Klärung der Ursachen,
- konkrete Erwartungen,
- ein Angebot zur Unterstützung.

6. Selbstständigkeit durch Dialog fördern

Ziel der Mentorin bzw. des Mentors ist es nicht, Auszubildende dauerhaft von Anweisungen abhängig zu machen.

Inklusives Mentoring fördert schrittweise:

- Selbstständigkeit,
- Selbstvertrauen,
- Entscheidungsfähigkeit.

Anstelle von:

„Machen Sie es so.“ ist folgende Formulierung hilfreicher:

„Wie würden Sie diese Aufgabe angehen? Lassen Sie uns gemeinsam verschiedene Lösungsmöglichkeiten besprechen.“

Anstelle von:

„Das ist falsch.“

ist folgende Formulierung hilfreicher:

„Welche Überlegungen standen hinter Ihrem Vorgehen und was könnten Sie bei einer ähnlichen Aufgabe künftig verbessern?“

7. Die Rolle der Trainerin bzw. des Trainers bei der Durchführung des Moduls

Die Trainerin bzw. der Trainer soll:

- ✓ einen inklusiven Kommunikationsstil vorleben,
- ✓ die Teilnehmenden zum Austausch realer Praxissituationen ermutigen,
- ✓ Beispiele aus dem digitalen Arbeitsumfeld verwenden und
- ✓ verdeutlichen, dass Kommunikationskompetenz eine professionelle Schlüsselkompetenz ist.

8. Evaluation des Moduls 3

Fragen zur Reflexion:

- Wie wirkt sich mein Kommunikationsstil auf die Einbindung der Auszubildenden aus?
- Vermittle ich bei der Aufgabenvergabe ausreichend Kontext?
- Nutze ich Feedback gezielt als Instrument zur Weiterentwicklung?
- Wie kann ich die Selbstständigkeit meiner Auszubildenden noch stärker fördern?

Lernergebnisse des Moduls

Nach Abschluss dieses Moduls:

- ✓ formulieren die Teilnehmenden klare und verständliche Arbeitsaufträge,
- ✓ nutzen sie Feedback gezielt als Instrument zur Weiterentwicklung,
- ✓ können sie unterstützende Gespräche mit Auszubildenden führen,
- ✓ passen sie ihre Kommunikation an individuelle Bedürfnisse an und
- ✓ fördern sie die Selbstständigkeit ihrer Auszubildenden..

MODUL 4

GESTALTUNG EINER INKLUSIVEN DIGITALEN LERNUMGEBUNG

1. Ziel des Moduls

Ziel dieses Moduls ist es, Mentorinnen und Mentoren dabei zu unterstützen, den digitalen Arbeitsplatz in eine strukturierte, zugängliche und unterstützende Lernumgebung zu verwandeln.

Im Rahmen der dualen Berufsausbildung findet das Lernen nicht getrennt von der praktischen Arbeit statt. Arbeitsprozesse, die Zusammenarbeit im Team und die Unternehmenskultur bilden die zentrale Lernumgebung, in der berufliche Kompetenzen erworben werden.

Die Qualität der dualen Berufsausbildung hängt daher nicht nur davon ab, was Auszubildende tun, sondern auch davon,

- wie die Arbeit organisiert ist,
- wie neue Auszubildende in das Team eingeführt werden,
- wie Möglichkeiten zur aktiven Beteiligung geschaffen werden und
- wie Unterstützung bei auftretenden Schwierigkeiten erfolgt

Die zentrale Botschaft dieses Moduls lautet:

Inklusives Lernen ist kein zusätzlicher Bestandteil des Arbeitsplatzes. Der Arbeitsplatz muss vielmehr so gestaltet werden, dass Lernen und Teilhabe ermöglicht werden.

2. Methodische Hinweise für Trainerinnen und Trainer

Die Trainerin bzw. der Trainer beginnt das Modul mit folgender Frage:

„Wenn eine neue Person ihre Tätigkeit in Ihrem Unternehmen aufnimmt – wie erfährt sie, was von ihr erwartet wird?“

Anschließend können folgende Fragen gestellt werden:

- Gibt es einen strukturierten Einarbeitungsprozess?
- Wer erklärt die Aufgaben?
- Gibt es eine Ansprechperson für Fragen und Unterstützung?
- Woran erkennen Sie, dass die oder der Auszubildende Fortschritte macht?

Ziel ist es, den Teilnehmenden bewusst zu machen, dass viele Schwierigkeiten nicht auf mangelnde Fähigkeiten zurückzuführen sind, sondern auf fehlende Strukturen und unklare Abläufe.

3. Der Arbeitsplatz als Lernumgebung

Im traditionellen Verständnis werden Arbeiten und Lernen häufig als zwei getrennte Prozesse betrachtet:



Arbeit → Aufgaben erledigen

Lernen → Wissen erwerben

In der dualen Berufsausbildung werden beide Prozesse miteinander verbunden:

Arbeit = Raum für berufliches Lernen

Das bedeutet, dass jede Arbeitsaufgabe gleichzeitig eine Gelegenheit zum Kompetenzerwerb, eine Möglichkeit für Feedback und ein Schritt auf dem Weg zu beruflicher Selbstständigkeit sein kann.

Beispiel aus dem digitalen Marketing:

Aufgabe:

“Erstellen Sie einen Social-Media-Beitrag.”

In einer gewöhnlichen Arbeitssituation handelt es sich dabei lediglich um eine Aufgabe.

In einer inklusiven Lernsituation wird daraus ein Lernprozess:

Phase 1 – Ziel verstehen:

- Für wen ist der Inhalt bestimmt?
- Welches Ergebnis soll erreicht werden?

Phase 2 – Umsetzung:

- Auswahl des geeigneten Formats,
- Erstellung der Inhalte,
- Einsatz geeigneter Werkzeuge.

Phase 3 – Reflexion:

- Was funktioniert gut?
- Was kann verbessert werden?

4. Strukturierung digitaler Arbeitsprozesse als Lernprozess

Mentorinnen und Mentoren sollten in der Lage sein, anspruchsvolle berufliche Tätigkeiten in aufeinander aufbauende Lernschritte zu gliedern.

Dies ist besonders wichtig für Auszubildende ohne vorherige Berufserfahrung, Menschen mit Behinderungen, Auszubildende, die mehr Struktur benötigen und Personen, die sich im digitalen Arbeitsumfeld noch unsicher fühlen.

Modell zur Strukturierung von Arbeitsaufgaben

1. Vorbereitung

Die Mentorin bzw. der Mentor erläutert:

warum die Aufgabe wichtig ist,

wie sie in den gesamten Arbeitsprozess eingebunden ist,

welche Erwartungen damit verbunden sind.

2. Vorführung

Die Mentorin bzw. der Mentor zeigt:

ein Beispiel,

eine mögliche Vorgehensweise,

die Qualitätskriterien.

3. Begleitete Durchführung

Die bzw. der Auszubildende bearbeitet die Aufgabe

mit Unterstützung,

mit Feedback zu den einzelnen Zwischenschritten,

mit der Möglichkeit, Korrekturen vorzunehmen.

4. Selbstständige Durchführung

Die bzw. der Auszubildende übernimmt zunehmend mehr Verantwortung.

Die Rolle der Mentorin bzw. des Mentors entwickelt sich von der Anleitung hin zum Coaching.

Praxisübung 1

“Von der Arbeitsaufgabe zum Lernprozess”

Ziel:

Die Teilnehmenden lernen, alltägliche Arbeitsaufgaben in gezielte Lerneinheiten umzuwandeln.

Arbeitsauftrag:

Wählen Sie eine reale Aufgabe aus Ihrem Unternehmen.

Beispiele:

Erstellung einer Werbekampagne,

Datenanalyse,

Content-Management,

Optimierung einer Website.

Beantworten Sie anschließend folgende Fragen:

Frage	Antwort
Was soll die bzw. der Auszubildende durch diese Aufgabe lernen?	
Welche Vorkenntnisse sind erforderlich?	
Welche Unterstützung wird benötigt?	
Woran erkennen wir, dass die bzw. der Auszubildende Fortschritte gemacht hat?	

5. Ein inklusiver Einarbeitungsprozess

Die ersten Tage und Wochen im Unternehmen spielen eine entscheidende Rolle für die Entwicklung eines Zugehörigkeitsgefühls.

Ein unstrukturierter Einstieg kann dazu führen, dass Auszubildende:

verunsichert sind,

sich isoliert fühlen,

Hemmungen haben, Fragen zu stellen,

sich frühzeitig zurückziehen.

Zentrale Elemente eines inklusiven Onboardings:

1. Klare Vorstellung der eigenen Rolle

Die bzw. der Auszubildende sollte wissen:

welche Aufgaben zur eigenen Rolle gehören,

welche Erwartungen bestehen,

welche Unterstützung angeboten wird.

2. Einführung in das Team

Die bzw. der Auszubildende sollte als zukünftiges Teammitglied vorgestellt werden – nicht als Person, die lediglich vorübergehend im Unternehmen mitarbeitet oder zuschaut.

3. Zugang zu Informationen

Die Mentorin bzw. der Mentor sollte überprüfen:

ob die bzw. der Auszubildende Zugang zu allen erforderlichen Plattformen hat,

ob die Arbeitsabläufe verstanden wurden,

ob bekannt ist, an wen man sich bei Fragen wenden kann.

Praxisübung 2

“Der erste Arbeitstag einer bzw. eines Auszubildenden”

Fallbeispiel:

Eine neue Auszubildende bzw. ein neuer Auszubildender beginnt im Rahmen der dualen Berufsausbildung die Tätigkeit im Unternehmen.

Die Person verfügt über grundlegende digitale Kenntnisse, hat jedoch noch keine Erfahrung in einem professionellen Arbeitsumfeld.

Aufgabe: Erarbeiten Sie einen Ablaufplan für den ersten Arbeitstag.

Berücksichtigen Sie dabei:

welche Informationen vermittelt werden müssen,

welche Personen beteiligt sein sollten,

welche ersten Aufgaben geeignet sind,

wie von Anfang an ein Gefühl der Zugehörigkeit geschaffen werden kann.

6. Unsichtbare Barrieren abbauen

Viele Barrieren in digitalen Arbeitsumgebungen sind auf den ersten Blick nicht erkennbar.

Dazu gehören beispielsweise:

Unklare Erwartungen

Die bzw. der Auszubildende weiß nicht, was unter einer „gut erledigten Aufgabe“ verstanden wird, nach welchen Kriterien die eigene Arbeit bewertet wird.

Zu viele digitale Werkzeuge

Digitale Teams arbeiten häufig gleichzeitig mit verschiedenen Plattformen für Aufgabenmanagement, Kommunikation, Datenanalyse, Gestaltung, Berichterstellung.

Für neue Auszubildende kann diese Vielzahl an Anwendungen schnell überfordernd sein.

Fehlendes Feedback

Erhalten Auszubildende ausschließlich dann Rückmeldungen, wenn Fehler auftreten, entsteht leicht der Eindruck, dass Feedback in erster Linie der Kritik dient.

Praxishilfe für Mentorinnen und Mentoren

Checkliste: Inklusive Gestaltung des Arbeitsplatzes

Die Mentorin bzw. der Mentor bewertet die folgenden Bereiche:

Arbeitsaufgaben

- ☐ Erhält die bzw. der Auszubildende echte berufliche Aufgaben?
- ☐ Bestehen Möglichkeiten, neue Kompetenzen zu entwickeln?

Arbeitsanweisungen

- ☐ Sind die Erwartungen klar formuliert?
- ☐ Versteht die bzw. der Auszubildende, woran eine erfolgreiche Bearbeitung der Aufgabe gemessen wird?

Unterstützung

- ☐ Weiß die bzw. der Auszubildende, an wen sie oder er sich bei Fragen wenden kann?
- ☐ Finden regelmäßige Gespräche mit der Mentorin bzw. dem Mentor statt?

Teilhabe

- ☐ Fühlt sich die bzw. der Auszubildende als Teil des Team?
- ☐ Erkennt sie oder er den Wert des eigenen Beitrags für das Team?

7. Die Rolle der Trainerin bzw. des Trainers bei der Durchführung des Moduls

Die Trainerin bzw. der Trainer sollte die Teilnehmenden zu folgendem Verständnis führen:

Inklusion hängt nicht ausschließlich von persönlichen Einstellungen ab. Auch organisatorische Prozesse können Inklusion fördern oder erschweren. Eine gute Mentorin bzw. ein guter Mentor gestaltet die Lernumgebung bewusst und reagiert nicht erst dann, wenn Probleme auftreten.

Für dieses Modul eignet sich insbesondere die gemeinsame Analyse realer Situationen aus den Unternehmen der Teilnehmenden.

8. Evaluation des Moduls

Fragen zur Reflexion:

In welchem Maß ermöglicht unser Arbeitsplatz Menschen mit Behinderungen oder anderen Barrieren die aktive Teilnahme am Lernprozess?

Welche Arbeitsabläufe könnten klarer strukturiert werden?

Welche unsichtbaren Barrieren könnten in unserem Unternehmen bestehen?

Was würde ich am Einarbeitungsprozess neuer Auszubildender verändern?

Lernergebnisse des Moduls

Nach Abschluss dieses Moduls:

- ✓ verstehen die Teilnehmenden den Arbeitsplatz als Lernumgebung,
- ✓ können sie berufliche Aufgaben als Lernprozess strukturieren,
- ✓ sind sie in der Lage, einen inklusiven Einarbeitungsprozess zu gestalten,
- ✓ erkennen sie organisatorische Barrieren und
- ✓ gestalten sie eine zugänglichere und unterstützendere Lernumgebung für alle Auszubildenden.

MODUL 5

DIE MENTORIN BZW. DER MENTOR ALS GESTALTER EINER INKLUSIVEN UNTERNEHMENSKULTUR UND ETHISCH HANDELNDE FACHKRAFT

1. Ziel des Moduls

Ziel dieses Moduls ist es, das Verständnis für die Mentorin bzw. den Mentors als zentrale Schlüsselperson für den Aufbau einer inklusiven Unternehmenskultur in Unternehmen der dualen Berufsausbildung zu stärken.

Im Rahmen der dualen Berufsausbildung geht die Rolle der Mentorin bzw. des Mentors über die Unterstützung beim Erwerb beruflicher Kompetenzen hinaus. Durch ihr tägliches Handeln beeinflussen Mentorinnen und Mentoren:

- wie Unterschiede im Team wahrgenommen werden,
- welche Einstellungen gegenüber Auszubildenden entstehen,
- in welchem Maß Menschen mit unterschiedlichen Bedürfnissen am Arbeitsalltag teilhaben können,
- und in welchem Umfang das Unternehmen bereit ist, in die Entwicklung jeder einzelnen Person zu investieren.

Die zentrale Botschaft dieses Moduls lautet:

Inklusion entsteht nicht allein durch Regeln und Verfahren. Sie wird durch das tägliche berufliche Handeln und die Entscheidungen von Mentorinnen und Mentoren gelebt.

2. Methodische Hinweise für Trainerinnen und Trainer

Die Trainerin bzw. der Trainer beginnt das Modul mit folgender Frage:

„Wenn eine Auszubildende oder ein Auszubildender Ihr Unternehmen nach Abschluss der Ausbildung verlässt – woran soll sie oder er sich erinnern? Nur an die erworbenen fachlichen Kompetenzen oder auch daran, wie Sie ihr bzw. ihm begegnet sind und wie Sie mit einer Behinderung oder anderen Barrieren umgegangen sind?“

Ziel dieser Fragestellung ist es, den Teilnehmenden zu verdeutlichen, dass Mentoring zwei gleichwertige Dimensionen umfasst:

Die fachliche Dimension:

Erwerb beruflicher Kompetenzen,
Durchführung von Arbeitsaufgaben,
Erreichen fachlicher Standards.

Die menschliche und organisationale Dimension:

Zugehörigkeit,
Respekt,
Vertrauen,
Selbstvertrauen



3. Die Mentorin bzw. der Mentor als ethisch handelnde Fachkraft

3.1. Die ethische Verantwortung der Mentorin bzw. des Mentors

Mentorinnen und Mentoren treffen täglich Entscheidungen, die die Entwicklung ihrer Auszubildenden beeinflussen. Dazu gehören unter anderem folgende Fragen:

Welche Aufgabe wird der bzw. dem Auszubildenden übertragen?

Wie viel Zeit wird für die Begleitung eingeplant?

Wie werden Leistungen beurteilt?

Wie wird die Person in das Team eingeführt?

Wie wird Unterstützung angeboten, wenn Schwierigkeiten auftreten?

Diese Entscheidungen betreffen nicht nur organisatorische Abläufe, sondern besitzen zugleich eine ethische Dimension.

Zentrale ethische Grundsätze einer inklusiven Mentorin bzw. eines inklusiven Mentors:

1. Chancengerechtigkeit

Die Mentorin bzw. der Mentor sorgt dafür, dass Auszubildende echte Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung erhalten.

Dazu gehören:

der Zugang zu anspruchsvollen und fachlich relevanten Aufgaben,
die Möglichkeit, aus Fehlern zu lernen,
die aktive Beteiligung an den Arbeits- und Teamprozessen.

2. Respekt vor der Individualität

Jede Auszubildende und jeder Auszubildende sollte als Mensch mit

- Fähigkeiten,
- Entwicklungspotenzial und
- individuellen Entwicklungsmöglichkeiten

wahrgenommen werden.

Eine Behinderung oder ein Unterstützungsbedarf darf nicht zum wichtigsten Merkmal werden, nach dem eine Person beurteilt wird.

3. Verantwortung für die Schaffung von Entwicklungsmöglichkeiten

Eine inklusive Mentorin bzw. ein inklusiver Mentor wartet nicht darauf, dass die bzw. der Auszubildende ihren oder seinen Platz im Team selbst findet. Vielmehr schafft sie bzw. er aktiv Rahmenbedingungen, in denen sich die Person willkommen fühlt, akzeptiert wird und sich aktiv am Arbeitsalltag beteiligen kann.

Praxisübung

“Die Entscheidung der Mentorin bzw. des Mentors“

Ziel

Verständnis für die ethische Dimension alltäglicher Entscheidungen im Mentoring entwickeln.

Case study:

Eine Digitalagentur arbeitet an einem wichtigen Kundenprojekt.

Die Mentorin bzw. der Mentor muss entscheiden, welche Auszubildende bzw. welcher Auszubildende daran mitarbeiten soll.

Auszubildende bzw. Auszubildender A:

verfügt über mehr Erfahrung,

arbeitet schnell,

macht nur selten Fehler.

Auszubildende bzw. Auszubildender B:

benötigt mehr Unterstützung,
 arbeitet langsamer,
 zeigt großes Interesse und einen ausgeprägten Lernwillen.

Diskussionsfragen:

Für welche Person würden Sie sich entscheiden?

Welche kurz- und langfristigen Folgen hätte diese Entscheidung?

Wie kann beiden Auszubildenden eine Entwicklungsmöglichkeit eröffnet werden?

Wie kann die Mentorin bzw. der Mentor ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Produktivität und Lernen schaffen?

Fazit:

Im Rahmen der dualen Berufsausbildung entscheidet die Mentorin bzw. der Mentor nicht nur darüber, wer eine Aufgabe übernimmt.

Sie oder er entscheidet zugleich darüber, wer die Möglichkeit erhält, sich beruflich weiterzuentwickeln.

4. Die Mentorin bzw. der Mentor als Gestalter der Unternehmenskultur

Unternehmenskultur entsteht durch das tägliche Handeln aller Beteiligten.

Selbst die besten Regelungen und Konzepte zur Inklusion bleiben wirkungslos, wenn Unterschiede im Team nicht akzeptiert werden, Auszubildende lediglich als „vorübergehende Hilfskräfte“ wahrgenommen werden oder Fehler bestraft statt als Lernchance genutzt werden.

Die Mentorin bzw. der Mentor beeinflusst die Unternehmenskultur insbesondere durch:

Sprache

Die Art und Weise, wie über Auszubildende gesprochen wird, prägt die Erwartungen an sie.

Beispiel

 „Diese Person hat Einschränkungen.“

 „Diese Person hat individuelle Bedürfnisse und Stärken, die gezielt unterstützt werden sollten.“

Verhalten

Wenn die Mentorin bzw. der Mentor

Auszubildende in Besprechungen einbezieht,

ihre Meinung aktiv einholt,

ihren Beitrag sichtbar anerkennt,

erhält das Team eine klare Botschaft:

Diese Person ist ein wertvoller Teil unserer beruflichen Gemeinschaft.

5. Nachhaltigkeit inklusiver Praxis

Inklusion sollte nicht ausschließlich vom Engagement einer einzelnen Mentorin oder eines einzelnen Mentors abhängen.

Damit inklusive Praxis langfristig wirksam bleibt, muss sie zu einem festen Bestandteil der Organisation werden.

Elemente eines nachhaltigen Systems:

1. Gemeinsame Standards

Das Unternehmen sollte ein gemeinsames Verständnis dafür entwickeln,

was unter inklusivem Mentoring zu verstehen ist,

wie Auszubildende unterstützt werden und

wie der Erfolg des Mentoring-Prozesses bewertet wird.

2. Austausch zwischen Mentorinnen und Mentoren

Mentorinnen und Mentoren sollten die Möglichkeit haben,

Erfahrungen und Herausforderungen auszutauschen,

gemeinsam Lösungen zu entwickeln und

Praxisbeispiele und Fallstudien zu diskutieren.

3. Kontinuierliche Weiterentwicklung

Inklusion wird nicht durch eine einmalige Schulung erreicht.

Sie erfordert kontinuierliche Reflexion, Anpassung sowie das Lernen aus praktischen Erfahrungen.

Praxishilfe für Mentorinnen und Mentoren

Persönlicher Aktionsplan für inklusives Mentoring

Jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer formuliert persönliche Ziele für die weitere Entwicklung:

1. Was werde ich in meiner Mentoring-Praxis verändern?

.....

2. Wie werde ich einen chancengerechteren Zugang zu Arbeitsaufgaben schaffen?

3. Wie werde ich meine Kommunikation verbessern?

4. Wie werde ich eine inklusive Kultur in meinem Team fördern?

6. Die Rolle der Trainerin bzw. des Trainers bei der Durchführung des Moduls

Die Trainerin bzw. der Trainer sollte die Teilnehmenden dabei unterstützen, den Perspektivwechsel zu vollziehen:

von

„Dafür ist das System verantwortlich.“

hin zu

„Ich trage mit meinem täglichen Handeln dazu bei, dieses System mitzugestalten.“

Durch das eigene Handeln kann sie bzw. er jedoch

Barrieren abbauen,

Vertrauen schaffen und

die Teilhabe von Auszubildenden aktiv fördern.

7. Abschließende Evaluation des Schulungsprogramms

Zum Abschluss der Schulung kann die Trainerin bzw. der Trainer eine Kombination verschiedener Evaluationsmethoden einsetzen:

1. Selbsteinschätzung

Die Teilnehmenden reflektieren ihre eigene Entwicklung.

Vor der Schulung:

Wie habe ich die Rolle einer Mentorin bzw. eines Mentors verstanden?

Nach der Schulung:

Was werde ich künftig anders machen?

2. Praxisorientierte Fallstudie

Die Teilnehmenden entwickeln eine Lösung für folgende Situation:

„Eine Auszubildende bzw. ein Auszubildender mit einem gewissen Unterstützungsbedarf beginnt ihre bzw. seine Ausbildung in einem digitalen Team. Wie gestalten Sie die ersten vier Wochen der Einarbeitung?“

3. Persönlicher Maßnahmenplan

Jede Mentorin und jeder Mentor legt fest:

eine Veränderung in der eigenen Kommunikation,

eine Veränderung bei der Organisation von Arbeitsaufgaben und

eine Veränderung der eigenen Unterstützungsangebote.

8. Allgemeine Lernergebnisse des Schulungsprogramms

Nach Abschluss des Programms sind Mentorinnen und Mentoren in der Lage:

- ✓ eine inklusive Arbeits- und Lernumgebung zu gestalten,
- ✓ einen chancengerechten Zugang zur beruflichen Entwicklung zu ermöglichen,
- ✓ unbewusste Vorurteile zu erkennen und abzubauen,
- ✓ Kommunikation gezielt als Instrument der Inklusion einzusetzen,
- ✓ ein psychologisch sicheres Arbeitsumfeld zu schaffen,
- ✓ Auszubildende mit unterschiedlichen Unterstützungsbedarfen professionell zu begleiten und
- ✓ als Gestalter einer inklusiven Unternehmenskultur in ihrem Unternehmen zu wirken



Fazit

Eine inklusive duale Berufsausbildung erfordert ein neues Verständnis der Rolle von Mentorinnen und Mentoren. In der modernen digitalen Arbeitswelt zeigen sie Auszubildenden nicht nur, wie einzelne Aufgaben ausgeführt werden. Sie schaffen vielmehr die Voraussetzungen dafür, dass Menschen ihr Potenzial entfalten und sich beruflich weiterentwickeln können.

Qualitativ hochwertiges Mentoring verbindet zwei Ziele: hohe fachliche Standards zu sichern und gleichzeitig allen Auszubildenden echte Möglichkeiten zur aktiven Teilhabe zu eröffnen.

Dieses Gleichgewicht macht die duale Berufsausbildung zu einem wirksamen Instrument für den Erwerb beruflicher Kompetenzen sowie für eine nachhaltige soziale und berufliche Integration.

ERAMUS+ PROJECT

Building inclusion-driven dual VET
2025-1-BG01-KA210-VET-000349537

WEITERBILDUNGS- MATERIAL

LEITFADEN FÜR TRAINER AM ARBEITSPLATZ

Inklusive Begleitung in der dualen Berufsausbildung

für Qualifikationen
in den Bereichen
Digitales Marketing und
Internetanwendungen



ANLEITUNG
UNTERSTÜTZUNG
BEFÄHIGUNG



Co-funded by
the European Union



Gefördert durch die Europäische Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen ausschließlich denen der Autorinnen und Autoren und spiegeln nicht zwangsläufig die Ansichten der Europäischen Union oder des Zentrums für Humanressourcenentwicklung als Nationale Agentur des Erasmus+-Programms wider. Weder die Europäische Union noch die Fördermittelgeber können hierfür verantwortlich gemacht werden.