

Der Autor Ph Dr. Dieter Rosenberger, MA, MBA, MSc, ist Erwachsenenbilder und u.a. Inhaber der Lehrlingsakademie Rosenberger GmbH

Widmung

Dieses Buch ist meiner Mutter gewidmet, die mit viel Voraussicht und Liebe den Grundstein für mein Handeln und Wirken gelegt hat, auch wenn sie dieses Buch leider nicht mehr lesen kann.

Dieter Rosenberger

Lehrlingsausbildung 4.0

Wege zu einer modernen und zeitgemäßen Lehrlingsausbildung

© 2018 Dieter Rosenberger

Autor: Dieter Rosenberger

Umschlaggestaltung, Illustration: Dieter Rosenberger

Lektorat: Julia Zacher

Verlag: Buchschmiede von Dataform Media GmbH, Wien

ISBN:

78-3-99084-275-1 (Paperback)

978-3-99084-276-8 (Hardcover)

978-3-99084-277-5 (e-Book)

Printed in Austria

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	9
2.	Lehrlingsausbildung aus heutiger Sicht	15
2.1.	Die derzeitige Ausbildung von Fachkräften.....	15
2.2.	Lehre mit Matura	17
2.3.	Integrative Berufsausbildung.....	17
2.4.	Die Aufgaben und Rollen des Lehrausbilders.....	19
3.	Derzeitige Themen in der Ausbildung.....	25
3.1.	Zu wenige Facharbeiter	26
3.2.	Sinkende Zahlen in der Lehrlingsausbildung	26
3.3.	Mangelnde Veränderungsbereitschaft.....	28
3.4.	Sinkendes Image der Lehrlingsausbildung	31
3.5.	Demographische Aspekte.....	32
3.6.	Lebensbegleitendes und lebenslanges Lernen.....	34
3.7.	Motive zur Lehrlingsausbildung	36
3.8.	Das liebe Geld.....	39
3.9.	Veränderungen in der beruflichen Bildung.....	43

4.	Menschen in Ausbildung.....	47
4.1.	Lernstile und Lerntypen	47
4.2.	Lernen und der Widerstand dagegen.....	52
4.3.	Interesse, Freiwilligkeit und Motivation	57
4.4.	Lebensbiografie und Milieus.....	61
4.5.	Widerstand aus verschiedenen Perspektiven.....	64
4.6.	Empfehlung für den Umgang mit Lernwiderstand.....	68
4.7.	Verstand und Vernunft.....	70
4.8.	Vernunft und Jugendliche	71
5.	Anforderungen an zukünftige Arbeit.....	73
5.1.	Der Arbeitsplatz der Zukunft – Arbeitsplatz 4.0.....	75
5.2.	Die notwendige Wende in der Lehrlingsausbildung	77
5.3.	Bereitschaft zu moderner Lehrlingsausbildung	79
5.4.	Was sagen die Experten?	83
6.	Zukünftige Anforderungen an die Bildung.....	87
6.1.	Das derzeitige Lernen im Betrieb	89
6.2.	Wie funktioniert das Lernen?.....	92
6.3.	Das Gehirn und das Lernen (Neurobiologie)	95
6.4.	Die großen Richtungen der Lerntheorien	111
6.5.	Führung aus pädagogischer Sicht	120
6.6.	Didaktik, die Kunst des Lehrens und Lernens	121
6.7.	Die derzeitige Didaktik und Führung	130

7.	Voraussetzung funktionaler Ausbildung	133
7.1.	Neue Verantwortlichkeiten in der Ausbildung.....	133
7.2.	Lernen als Kompetenzentwicklung verstehen	136
7.3.	Emotionale Kompetenz und emotionales Lernen.....	139
7.4.	Die Abkehr von Wissensvermittlung	141
7.5.	Handlungsorientierte Didaktik in der Ausbildung	147
7.6.	Persönlichkeitsentwicklung vs. Verhaltenstraining	150
7.7.	Bildung als Persönlichkeitsentwicklung	151
7.8.	Das Koping-System	160
7.9.	Selbstorganisiertes Lernen.....	163
7.10.	Selbstreflexion als pädagogische Notwendigkeit	170
8.	Konzeption einer Lehrlingsausbildung	171
9.	Ein Ausblick in eine nahe Zukunft	177

1. Einleitung

Nun halten Sie ein Buch über Lehrlingsausbildung in Händen.

Das bedeutet höchstwahrscheinlich, dass Lehrlingsausbildung ein Thema für Sie ist, und damit kommen wir auch schon zu den ersten Fragen an Sie: Wieso, glauben Sie, habe ich ein Buch über die Lehrlingsausbildung verfasst und welchen Zweck verfolge ich damit?

In der Fachliteratur, in Vorträgen und dergleichen – der unterschiedlichsten wissenschaftlichen Disziplinen – wird schnell deutlich, dass Forschung zum Thema „Lernen“ sehr große Fortschritte macht. In der beruflichen Alltagswelt kommen diese Erkenntnisse jedoch kaum zur Anwendung. Dies betrifft nicht nur die Weiterbildung der Fachkräfte, sondern ganz besonders auch die berufliche Ausbildung der Jugendlichen. Kaum ein Ausbilder kennt Fachbegriffe wie „Dekonstruktion“ oder „Intersubjektivismus“.

Wie denn auch? In vielen Betrieben ist die Arbeit mit Lehrlingen standardisiert und meist auch durchgetaktet. Für die Entwicklung der Lehrlingsausbildung steht dadurch meist zu wenig Zeit zur Verfügung.

Bevor der Eindruck entsteht, dass (nicht schon!) wieder ein Buch erschienen ist, dessen vordergründige Aufgabe das Aufdecken und Aufreihen von Unzulänglichkeiten ist, soll von vornherein festgehalten werden, dass dies sicherlich nicht die Intention ist. Auch die „zehn goldenen Regeln“ oder den „Königsweg der Lehrlingsausbildung“ werden Sie hier nicht finden. Dieses Buch ist also kein Lehrbuch, das expertisenhafte Handlungsanweisungen bzw. Ratschläge gibt, wie „richtige“ Lehrlingsausbildung zu sein hat. Ziel ist es vielmehr, Sie, werte Leser, in eine hoffentlich kreative Nachdenksituation zu führen.

Dazu soll versucht werden, einen Überblick über die derzeitigen wissenschaftlichen Erkenntnisse zur Lehre, insbesondere zur Lehrlingsausbildung, zu schaffen und gleichzeitig eine Übersetzung von Wissenschaftlichem ins alltägliche Tun zu ermöglichen.

Wie auch Sie als Fachmann auf Ihrem Gebiet vermutlich wissen, ist es gelegentlich schwierig, komplexe Zusammenhänge verkürzt darzustellen. Dieser Spagat zwischen wissenschaftlicher Genauigkeit und Alltagsverständnis stellt einen gewissen Balanceakt dar. Da jedoch der Ausbilder und nicht der Wissenschaftler der vorrangige Nutznießer dieses Buches sein soll, hat der Alltag eine größere Priorität. Daher bitte ich Sie, unvermeidbare Ungenauigkeiten großzügig zu betrachten. Aus den gleichen Gründen wurde auf die Zitation bewusst verzichtet. Eine Literaturliste finden Sie am Ende des Buches. Falls gewünscht, kann dem Leser jederzeit an der entsprechenden Stelle die Literatur genannt werden. Anfragen diesbezüglich richten Sie gerne an rosenberger@lehrlingsakademie.at. Andererseits soll es nicht zu „oberflächlich“ werden. Daher ist es beabsichtigt, Sie als geschätzten Leser dementsprechend zu fordern.

Weitere Gedanken zu diesem Buch

Aus meiner persönlichen Sicht ändern sich die Aufgaben der Unternehmensleitung sowie der Fachkräfte in der Gegenwart und noch verstärkt in der Zukunft.

Der Gedanke dazu ist, dass derzeit der Informationszuwachs stark, wenn nicht sogar exponentiell, steigt. Diese Tatsache kann kaum bestritten werden. Das bedeutet, dass fertig konzeptionierte und standardisierte Weiterbildung in vorgegebenen Lernsettings nicht mehr tragfähig ist und dadurch diese Lernform anteilsweise immer kleiner wird. Die Forderung nach Wissen und Fähigkeiten „just in time“ wird in allen Bereichen immer spürbarer. Speziell im beruflichen Kontext stürzen unerträgliche Mengen an Informationen über uns herein. Durch diese Fülle ist ein Schritthalten oder gar ein umfassendes Wissen darüber kaum mehr möglich. Dies bedeutet

auch im Umkehrschluss, dass ein immer größer werdendes, oft subjektiv gefühltes, faktisches Nichtwissen einfach unvermeidlich ist. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage: Auf welche Anforderungen sollen zukünftige Fachkräfte wirklich vorbereitet werden?

Hier soll eine differenzierte Lehrlingsausbildung ansetzen. Eine wichtige Voraussetzung ist, dass sich Ausbildungsbetriebe von Schulsystemen massiv unterscheiden. In Schulen sind strikte Curricula (Lehrpläne) vorgegeben, die von dem System angepassten Lehrern vorgetragen werden, mit relativ wenigen Möglichkeiten zur individuellen Verfolgung des Lernstoffes, geschweige denn zu einer Maximierung der Umsetzungsmöglichkeit für den individuellen Lernenden. Diese Aussage ist nicht als Angriff auf die wertvolle Arbeit der Schulpädagogen zu sehen, sondern vielmehr auf eingefahrene Systeme, die eine modernere Pädagogik nur sehr bedingt bzw. nur mit einem großen individuellen Aufwand durchführen lassen.

Im Gegensatz dazu haben Ausbildungsbetriebe sehr viele pädagogische Freiheiten. Diese Tatsache bietet eine großartige Chance: Es ist ein nicht zu unterschätzender Vorteil, dass Ausbildungsbetriebe autonome Bildungseinrichtungen sind, weitestgehend mit Eigenverantwortung agieren und über einen großen pädagogischen Spielraum verfügen. Wenn dieser aktiv genutzt wird, stellt er eine ideale Voraussetzung für Veränderungen zum Positiven für alle Beteiligten dar – für den Betrieb, der nicht nur von fachqualifizierten, sondern auch von kompetenten Fachkräften profitiert, für Lehrende, die professionell ausbilden können, und auch für Lehrlinge, denen eine aussichtsreiche Zukunft ermöglicht wird.

Dass dieser Spielraum unbedingt genutzt werden soll, ist nicht nur aus sozialer Sicht, sondern auch aus ganz pragmatischen Gründen eine Notwendigkeit. „Pragmatische Gründe“ bedeutet hier schlicht und ergreifend mehr Rentabilität für das Unternehmen, was sogar bis zum wirtschaftlichen Überleben des Unternehmens gedacht werden kann: Des Öfteren ist zu hören, dass Aufträge nicht

angenommen werden können oder Firmen schließen müssen, da dementsprechende Arbeitskräfte einfach fehlen.

Wenn diese Themen ernst genommen werden, hat das unweigerlich massive Auswirkungen auf jede Aus- und Weiterbildung. Nicht „angehäuftes“ Wissen ist die Anforderung, sondern das Verstehen von Prozessen und der Umgang mit komplexen Problemen oder Situationen.

Um es noch einmal ganz klar zu formulieren: Die Überlegungen in diesem Buch sind dahingehend angestellt, dass der gefühlte Ist-Zustand durch Reflexion, also Nachdenkarbeit, in einen für alle gewinnbringenden Soll-Zustand überführt wird. Der Fokus ist auf jene Personen gerichtet, die dieses ambitionierte Ziel erreichen wollen. Wer sind diese Personen? Hier sind einerseits Betriebe gemeint, die sich um Weiterbildung Gedanken machen und sich auch dankenswerterweise mit Lehrlingsausbildung auseinandersetzen, und andererseits Führungskräfte, die für ihre Mitarbeiter ein positives Arbeitsumfeld schaffen möchten, bzw. Lehrlingsausbilderinnen, die in ihrer Arbeit oft das Beste für „ihre“ Lehrlinge erreichen möchten. Schlussendlich ist dieses Buch auch für den Autor hilfreich, der durch die Rückmeldungen von Ihnen als Leser oder Leserin einen Erkenntnisgewinn erwartet, der wiederum dem Ausbilder bzw. den Ausbildungsbetrieben zufließen soll.

Vielleicht kann dieses Buch dienlich sein, besonders die Themen „Lehren“ und „Lernen“ noch mehr in den betrieblichen Fokus zu rücken. Daher ist es wünschenswert, dass mehr Fragen beim Leser auftauchen, als Antworten gegeben werden können. Dies klingt sicherlich paradox. Der Gedanke dahinter ist jedoch, dass durch diese entstehenden Fragen ein Nachdenken angeregt werden kann. Dieses führt zu Veränderungen in Ihrem Gehirn und das bewirkt, dass Veränderungen in der täglichen Praxis möglich werden.

Der Schwerpunkt dieses Buches liegt auf der pädagogischen Seite. Daher wird die Betrachtung der rechtlichen Aspekte einer Lehrlingsausbildung auf das Notwendigste beschränkt.

Ein Hinweis: Es wird oft und sehr bewusst eine „schwarz-weiße“ Sicht der Dinge gewählt. Diese Gegenüberstellung soll einer deutlichen Klarstellung dienen. Selbstverständlich spielt sich das Leben in einem dazwischenliegenden Graubereich ab. Es ist jedoch immer gut nachzudenken, an welcher Stelle der „persönliche Regler“ steht.

Die Genderdiskussion

Ein kleiner Selbsttest: Denken Sie an einen berühmten Physiker, der durch seine Forschung einen Nobelpreis erhielt. Wer ist Ihnen eingefallen? Möglicherweise Albert Einstein.

Wenn der Auftrag jedoch lautet „Denken Sie an eine berühmte Physikerin, die durch ihre Forschung einen Nobelpreis erhielt.“, ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass Ihnen nicht Einstein, sondern vielleicht Marie Curie in den Sinn kommt.

Dieses kleine Experiment macht deutlich, dass Männer und Frauen sprachlich sichtbar werden müssen. Auf der anderen Seite hört man jedoch auch immer wieder das Argument der Lesbarkeit. Wie soll nun mit dem Thema des gendergerechten Schreibens umgegangen werden? Um beiden Anforderungen gerecht zu werden, werde ich die männliche und die weibliche Form in einem lockeren Wechsel verwenden.

Der Aufbau des Buches

Der Aufbau ist schnell skizziert: Zuerst soll die aktuelle Lehrlingsausbildung zum Zwecke der Übersicht dargestellt werden. Als nächster Punkt wird erörtert, welche möglichen Probleme in der Lehrlingsausbildung derzeit wahrgenommen werden. In weiterer Folge werden oft angenommene Tatsachen bewusst kritisch hinterfragt und auch in Frage gestellt, inwieweit diese mit den wissenschaftlichen Erkenntnissen übereinstimmen.

Selbstverständlich werden dabei auch Möglichkeiten aufgezeigt, wie moderne Lehrlingsausbildung aus heutiger, moderner Sicht aussehen könnte.

Bei Fragen oder Anregungen freue ich mich über jede Kontaktaufnahme: rosenberger@lehrlingsakademie.at

2. Lehrlingsausbildung aus heutiger Sicht

Diese Darstellung der Lehrlingsausbildung wird den meisten Ausbildern bereits bekannt sein. Sie können die nächsten Seiten querlesen oder einfach überspringen. Für alle anderen soll unser österreichisches Schulsystem und die derzeitige Lehrlingsausbildung in Österreich überblicksartig skizziert werden.

2.1. Die derzeitige Ausbildung von Fachkräften

Welche Voraussetzungen muss ein Jugendlicher erfüllen, um Lehrling zu werden? Idealerweise einen positiven Abschluss der neunjährigen Schulpflicht. Die Lehre ist eine qualifizierte und vollständige Berufsausbildung, die grundsätzlich jedem Jugendlichen, der diese neunjährige Schulpflicht abgeschlossen hat, offensteht.

Was unterscheidet die berufsbildenden und die allgemeinbildenden Schulen von der betrieblichen Lehrlingsausbildung?

Folgende Unterschiede bestehen hauptsächlich im pädagogischen Kontext:

- Die Lehrlingsausbildung findet an zwei unterschiedlichen Lernorten statt, einerseits am Lernort Betrieb und andererseits am Lernort Berufsschule.
- Der Lehrling hat ein Ausbildungsverhältnis mit seinem Lehrbetrieb und ist gleichzeitig Schüler der Berufsschule.
- Die Ausbildungszeit im Lehrbetrieb beträgt ca. 80 %, der Unterricht in der Berufsschule ca. 20 % der Gesamtausbildungszeit.
- Die Lehrabschlussprüfung wird durch Berufsexperten durchgeführt.

Diese Form der Ausbildung wird auch als „duales Ausbildungssystem“ bezeichnet.

In diesem dualen Ausbildungssystem ist der Betrieb als Ausbildungsstätte der Bereich, der den größeren zeitlichen Anteil der Ausbildung ausmacht. Hier wird meist das Lernen „in der Praxis für die Praxis“ betont und zwar insofern, als das Lernen mit Hilfe produktiver Arbeit stattfindet. Der Lehrling ist mit einem Lehrvertrag, auf maximal vier Jahre befristet, bei einem Ausbildungsbetrieb angestellt.

Die Berufsausbildungen in Deutschland und der Schweiz sind vom Prinzip her ähnlich. In der Schweiz kommt neben dem dualen System noch ein dritter Lernort hinzu. Dies sind überbetriebliche Kurse, in denen bestimmte Themenschwerpunkte gelehrt werden.

Alle praktischen Ausbildungen, die der Betrieb nicht anbieten kann, werden in Österreich über einen Ausbildungsverbund abgewickelt. Die rechtlichen Voraussetzungen für den Betrieb werden durch Gewerbeordnung und die Lehrlingsstelle geregelt.

Der Lehrling ist im Berufsausbildungsgesetz BAG § 1 wie folgt definiert: „Lehrlinge im Sinne dieses Bundesgesetzes sind Personen, die auf Grund eines Lehrvertrages zur Erlernung eines in der Lehrberufsliste angeführten Lehrberufes [Anm. d. Verf.: es gibt ca. 200] bei einem Lehrberechtigten fachlich ausgebildet und im Rahmen dieser Ausbildung verwendet werden.“

Die Berufsschulen stellen den zweiten Part in der Lehrlingsausbildung dar. Diese haben die Aufgabe, berufsfachlichen, allgemeinbildenden und auch praktischen Unterricht durchzuführen. Die Berufsschulen sind auf verschiedene Standorte in Österreich verteilt und führen Lehrtätigkeiten in drei unterschiedlichen Organisationsformen durch:

- ganzjährig, das bedeutet in der Regel ein voller Schultag pro Woche
- lehrgangsmäßig, das sind 8-10 Wochen durchgehender Unterricht
- saisonmäßig, d. h. auf bestimmte Jahreszeiten geblockt

Das Lehrpersonal in den Berufsschulen hat eine dementsprechende fachliche Qualifikation, wie zum Beispiel die Meisterprüfung und eine pädagogische Ausbildung. Letztere ist im Regelfall ein dreijähriges Bachelorstudium, das teilweise berufsbegleitend absolviert werden kann und mit einem „Bachelor of Education“ abgeschlossen wird.

2.2. Lehre mit Matura

Die Lehre mit Berufsmatura ist seit 2008 möglich. Die Berufsmatura wird in der Lehrzeit gestartet und ist für Lehrlinge kostenfrei. Folgende Viertelprüfungen sind zu absolvieren: Mathematik, Deutsch, eine lebende Fremdsprache und ein Fachbereich der gewählten Berufsausbildung. Die ersten drei Teilprüfungen können bereits während der Lehre absolviert werden. Die Teilprüfung „Fachbereich“ kann erst nach der Lehrabschlussprüfung und nach dem 19. Lebensjahr erfolgen.

2.3. Integrative Berufsausbildung

Für benachteiligte Personen ist eine integrative Berufsausbildung möglich. Benachteiligte Personen sind zum Beispiel Personen mit sonderpädagogischem Förderbedarf, Personen ohne Hauptschulabschluss oder Menschen im Sinne des Behinderteneinstellungsgesetzes. Die integrative Berufsausbildung sieht entweder eine Verlängerung der Lehrzeit oder den Erwerb einer Teilqualifizierung vor. Die Begleitung erfolgt durch einen Berufsausbildungsassistenten.

Tabelle 1: Integrative Berufsausbildung (Quelle: www.bmfj.gv.at, 2009)

Möglichkeiten der integrativen Berufsausbildung		
	Verlängerte Lehrzeit	Erwerb einer Teilqualifikation
Ausbildung	Vermittlung des vollständigen Berufsbildes eines Lehrberufs	Vermittlung einiger Berufsbildpositionen aus einem (oder mehreren) Lehrberuf(en), die im Ausbildungsvertrag vereinbart werden
Dauer	Die reguläre Lehrzeit wird um ein, in Ausnahmefällen um zwei Jahre verlängert.	zwischen einem und drei Jahren
Berufsschulbesuch	Berufsschulpflicht	nach Maßgabe der festgelegten Ausbildungsziele besteht das Recht bzw. die Pflicht zum Besuch der Berufsschule.
Abschluss	reguläre Lehrabschlussprüfung	individuelle Abschlussprüfung möglich

2.4. Die Aufgaben und Rollen des Lehrausbilders

Der Ausbilder ist einem betrieblichen System zugehörig und hat dort je nach betrieblichen Vorgaben die Ausbildung neben- oder hauptberuflich durchzuführen.

Ausbilder sind Personen, die einerseits berufliche Vorbildung und andererseits einen Nachweis über berufspädagogische und rechtliche Kenntnisse besitzen. Die Nachweise können über die Ausbilderprüfung – diese ist ein Teil der Meisterprüfung – oder über einen 40-stündigen Ausbildungskurs erbracht werden. Außerdem gibt es dementsprechende Ausbildungen, die vom Gesetz als Nachweis anerkannt werden.

Ein bemerkenswerter Punkt ist, dass eine regelmäßige Weiterbildung der Lehrlingsausbilder derzeit gesetzlich nicht vorgeschrieben ist. Sofern der Ausbilder keine gesetzlich festgelegten Übertretungen verschuldet, gilt die Qualifikation zum Lehrlingsausbilder lebenslang.

Wie die Lehrlingsausbildung auszusehen hat, wird im Berufsausbildungsgesetz festgelegt. Die Pflicht zum Besuch der Berufsschule ausgenommen, interpretiert jedoch jedes einzelne Unternehmen für sich, wie die Ausbildung im jeweiligen Betrieb durchgeführt wird. Dadurch werden auch die Aufgaben der Ausbildung bestimmt und den Ausbildern zugleich gewisse Rollen zugeordnet. Eine Schwierigkeit, die dabei immer wieder beobachtet werden kann, ist, dass diese Rollen betriebsintern meist nicht genau artikuliert werden.

Falls Sie Ausbilderin sind, halten Sie kurz inne und überlegen Sie für sich: Was sind meine Aufgaben und vor allem meine Rolle(n) als Ausbilderin?

In verschiedenen Ausbildungslehrgängen zum Lehrlingsausbilder wurde unter anderem genau diese Frage nach der Rolle oder den Rollen gestellt. Die Antworten fielen sehr unterschiedlich aus. Die am häufigsten genannten Antworten waren:

- Lehrer, hauptsächlich als Wissensvermittler
- Trainer, vor allem im Handwerk
- Erzieher
- Vertrauter
- Vorgesetzter
- Vorbild

Wie ist Ihre Meinung dazu?

Auch in Lehrgängen zum Lehrlingsausbilder führt diese Frage meist zu ausgiebigen Diskussionen.

Wieso aber ist in der täglichen Praxis die Frage nach der Rolle so bedeutend? Und: Was bedeutet der Begriff „Rolle“?

Im Gabler Wirtschaftslexikon findet man dazu online folgende Definition: „Begriff aus der Sozialpsychologie. Bündel von Verhaltenserwartungen, die an eine soziale Position gerichtet werden.“ Das bedeutet, dass die Lehrlinge eine Verhaltenserwartung an die Ausbilderin haben, die durch eigene Erfahrung bestätigt oder korrigiert wird. Damit der Lehrling eine für ihn nachvollziehbare Vorstellung der Ausbilderin bekommt, ist ein klares Rollenverständnis notwendig.

In welcher Rolle sieht sich nun der Ausbilder?

Von den meisten Lehrgangsteilnehmern wird die Ausbilderrolle als die eines Wissensvermittlers gesehen. Bei der Rolle als Vorgesetzter sind jedoch unterschiedliche Haltungen feststellbar. Hier fallen Begriffe wie „Respektsperson“, „Unterstützer“, „Arbeitsanleiter“, „Helfer“, „Förderer“, „Einforderer von Regeln“ etc.

Diese unterschiedlichen Auffassungen von Rollen ergeben sich dadurch, dass die meisten Menschen instinktiv an Situationen angepasste Rollen einnehmen. Die potenzielle Gefahr besteht darin, dass diese Rollen – meist unbewusst – vermischt werden. Aus diesem