

Ausbilderinnen und Ausbilder als Erzieher

Von Adalbert Ruschel

1. Erziehungsauftrag des Ausbilders

Das Berufsbildungsgesetz fordert in § 14 Abs. 1 Nr. 5 *"Der Ausbildende hat dafür zu sorgen, dass der Auszubildende charakterlich gefördert sowie sittlich und körperlich nicht gefährdet wird."* Dahinter verbirgt sich der Erziehungsauftrag, den der Auszubildende, soweit er nicht selbst ausbildet, an den Ausbilder delegiert. Damit hat dieser eine Pflicht übertragen bekommen, der er sich auf keinen Fall entziehen darf. Zwar sind Pflege und Erziehung der Kinder "das natürliche Recht der Eltern und die zuvörderst ihnen obliegende Pflicht" (Art. 6 GG), dennoch bedeutet "zuvörderst" nicht ausschließlich. Eltern müssen ihr primäres Erziehungsrecht zeitweise an Sekundärerzieher abtreten, soweit das bestimmte Situationen erfordern: an Kindergärtnerinnen, Lehrer und Ausbilder, je nach Teilnahme an Kindergarten, Schule oder betrieblicher Ausbildung. Der Erziehungsauftrag an diese Institutionen ist gesellschaftlich gewollt und gesetzlich vorgegeben.

Erziehungsziele bestehen aus komplexen Bündeln von Verhalten, Bewusstsein, Einstellungen und Werten. Als Beispiele können gesehen werden

- Erziehung zur Leistungsbereitschaft,
- Erziehung zu Arbeitstugenden,
- Erziehung zu demokratischem Denken und Verhalten,
- Werteerziehung: Freiheit, Solidarität, Selbstbewusstsein, Selbstverantwortung u.a.,
- Gesundheitserziehung,
- Umwelterziehung.

Anders als die in den Ausbildungsordnungen konkret aufgeführten und mit Hilfe geeigneter Lehrverfahren umsetzbaren Ausbildungsziele, lassen sich die Erziehungsziele nicht immer durch einzelne erzieherische Maßnahmen verwirklichen. Komplexe Erziehungsziele lassen sich nur durch komplexes Erziehverhalten erreichen. Dazu gehören

- das persönliche Vorbild der Ausbilderinnen und Ausbilder und der Fachkräfte,
- die unmissverständliche Einforderung des gewünschten Verhaltens,
- der überzeugende Nachweis der Bedeutung des Erziehungszieles für den Auszubildenden,
- Bestätigung und Anerkennung des erwünschten Verhaltens und wohlwollende Begleitung der Anstrengungen auf dem Weg dahin.

Erziehung ist ein lebenslanger Prozess. Er sollte während der Ausbildung beim Heranwachsenden von Fremderziehung in Selbsterziehung verändert werden. In diesem Prozess muss der Ausbilder sein Verhalten vom Führenwollen zum Wachsenlassen wandeln. Vertrauen muss an die Stelle von Gängelerei treten. Sein Verhalten sollte gekennzeichnet sein von Selbstsicherheit, Geduld, Verständnis, Aufrichtigkeit und Konsequenz.

Erzieherisches Handeln durch die Ausbilderin oder den Ausbilder ist immer dann unbedingt gefordert, wenn Auszubildende, für die sie verantwortlich sind, verhaltensauffällig werden.

2. Verhaltensauffälligkeiten bei Auszubildenden

Verhaltensauffälligkeiten sind Verhaltensweisen, die erheblich und anhaltend von der Norm abweichen. Der erweiterte Spielraum für die Erziehung durch Eltern und andere Erzieher hat eine große Unsicherheit darüber entstehen lassen, was richtig und was falsch ist. Über das, was normal ist, besteht kein gesellschaftlicher Konsens. Es wird meistens negativ definiert, als nicht normal. Nicht jedes Fehlverhalten ist bereits eine Verhaltensauffälligkeit, auch nicht alles, was den Ausbilder ärgert. Störverhalten kann in verschiedenen Bereichen auftreten. Verhaltensauffälligkeiten können in der Person des Auszubildenden, in der Gruppe, deren Mitglied er ist, aber auch in organisatorischen Bedingungen des Ausbildungsbetriebes begründet sein:

- unzureichende technische Ausrüstung,
- mangelnde organisatorische Gestaltung,
- fehlerhafte oder gar keine Einführung,

- Über- bzw. Unterforderung,
- unzureichende Lehrmethoden,
- unpassender Führungsstil.

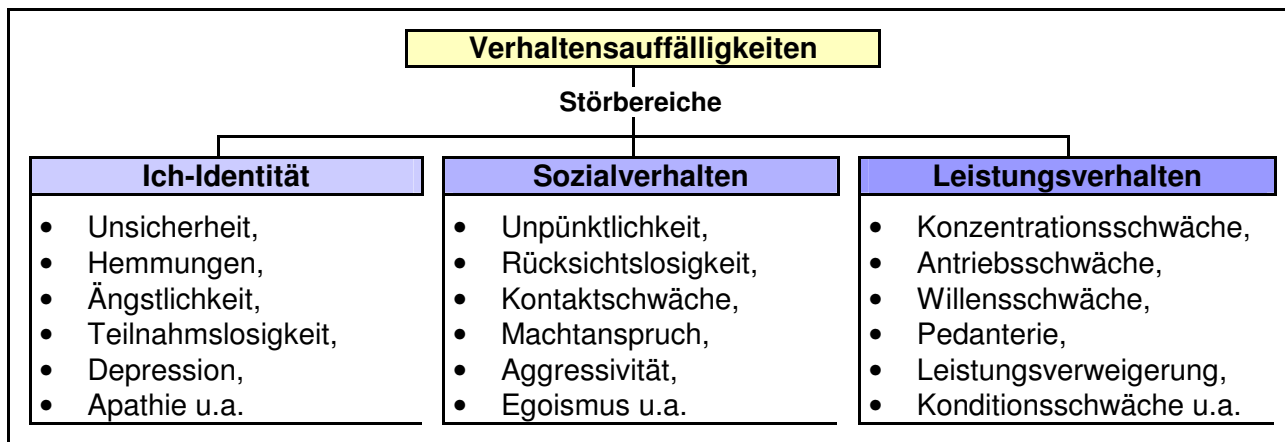


Abb. 1: Verhaltensauffälligkeiten in Störbereichen

In derartigen Fällen darf das Fehlverhalten auf keinen Fall dem Auszubildenden angelastet werden. Vielmehr ist das Augenmerk darauf zu richten, die betrieblichen Ursachen so schnell wie möglich abzubauen.

3. Psychische und physische Ursachen von Fehlverhalten

Als physische Ursachen für ein Fehlverhalten in einer Ausbildungssituation können unterschieden werden

- erblich bedingte, z.B. mangelnde Sehschärfe oder Gehörschäden,
- entwicklungsbedingte, z.B. Ungeschicklichkeit, Bewegungskoordination,
- aktuelle, z.B. Ermüdung, Erkrankung, Drogeneinfluss.

Gegen erblich bedingte Ursachen kann nur mit gesundheitsfördernden Maßnahmen vorgegangen werden. Entwicklungsbedingte Ursachen sind kaum zu beseitigen, hier hilft nur geduldiges Abwarten und Verständnis. Die aktuellen Ursachen dagegen lassen sich verhindern oder bekämpfen. So ist beispielsweise bei Ermüdung nach dem Grund zu fragen. Das kann etwa Überarbeitung sein, dann muss der Ausbilder dafür sorgen, dass der Arbeitsaufwand reduziert oder besser verteilt wird. Die Übermüdung kann aber auch im Lebenswandel des Auszubildenden begründet sein z.B. im Freizeitverhalten. Dann muss der Ausbilder entschlossen und entschieden eingreifen, muss Kritikgespräche führen, Ziele vereinbaren, mit Eltern und Berufsschullehrern sprechen und mittel- bis langfristige Maßnahmen einleiten.

Das Gefühlsleben der Jugendlichen ist außerordentlich instabil. Es kann von Minute zu Minute von einem Extrem in das Gegenteil wechseln, von überschäumender Heiterkeit in tiefe Depression. Vieles misslingt den Jugendlichen, sie werden schnell entmutigt und fühlen sich verletzt und nicht verstanden. Überempfindlichkeit führt zu Reizbarkeit und diese zu Überreaktionen. Besonders während der Früh- und Hochpubertät ist das Gefühlsleben der Jugendlichen gekennzeichnet durch

- heftige Reaktionen,
- gefühlsbedingte Aggressivität,
- schnell umschlagende Stimmungen,
- Problemen bei der Äußerung von Gefühlen und
- der willentlichen Beherrschung der Gefühle.

Während der Hochpubertät steigern sich die Jugendlichen oft in sittlich-moralische und politische Vorstellungen hinein, deren radikale Verwirklichung sie kompromisslos fordern. Psychisch verursachtes Fehlverhalten von Jugendlichen kann die mit ihnen zusammenarbeitenden Erwachsenen außergewöhnlich massiv herausfordern. Hier muss der Ausbilder mit seinem Expertenwissen eingreifen und beide Seiten besänftigen.

4. Verhaltensmuster als Ergebnis von Gruppenzugehörigkeit

Bei Jugendlichen ist der verhaltensprägende Einfluss der Gleichaltrigen mit Sicherheit größer als derjenige der Eltern oder sonstiger Erzieher. Auf diesen Einfluss wird im Handlungsfeld "Gruppen anleiten" noch näher einzugehen sein. An dieser Stelle muss der Einfluss der Familie auf das Verhalten der Auszubildenden gewürdigt werden. Dazu gehören aktuell

- ⇒ Probleme mit Eltern und Geschwistern,
- ⇒ Probleme im familiären Milieu: ungünstige Wohnbedingungen, Arbeitslosigkeit,
- ⇒ Zerrüttete Familienverhältnisse: Alkohol- und Drogenkonsum, Kriminalität.

Der aktueller Einfluss der Familie auf Jugendliche wird eher gering eingeschätzt, denn die Auszubildenden befinden sich in der Phase der Loslösung von der Familie. Obwohl der Eindruck entstehen kann, als habe die Familie jeden direkten Einfluss auf die Jugendlichen verloren, sind die aus der Familie stammenden Prägungen dennoch indirekt von großer Bedeutung, vor allem vorhergehende Erziehungseinflüsse. Aus ihnen entstehen für die Ausbilderin bzw. den Ausbilder nicht selten erhebliche Erziehungsschwierigkeiten. Vorhergehende Erziehungsmängel aus dem Elternhaus können funktionale und intentionale Ursachen haben.

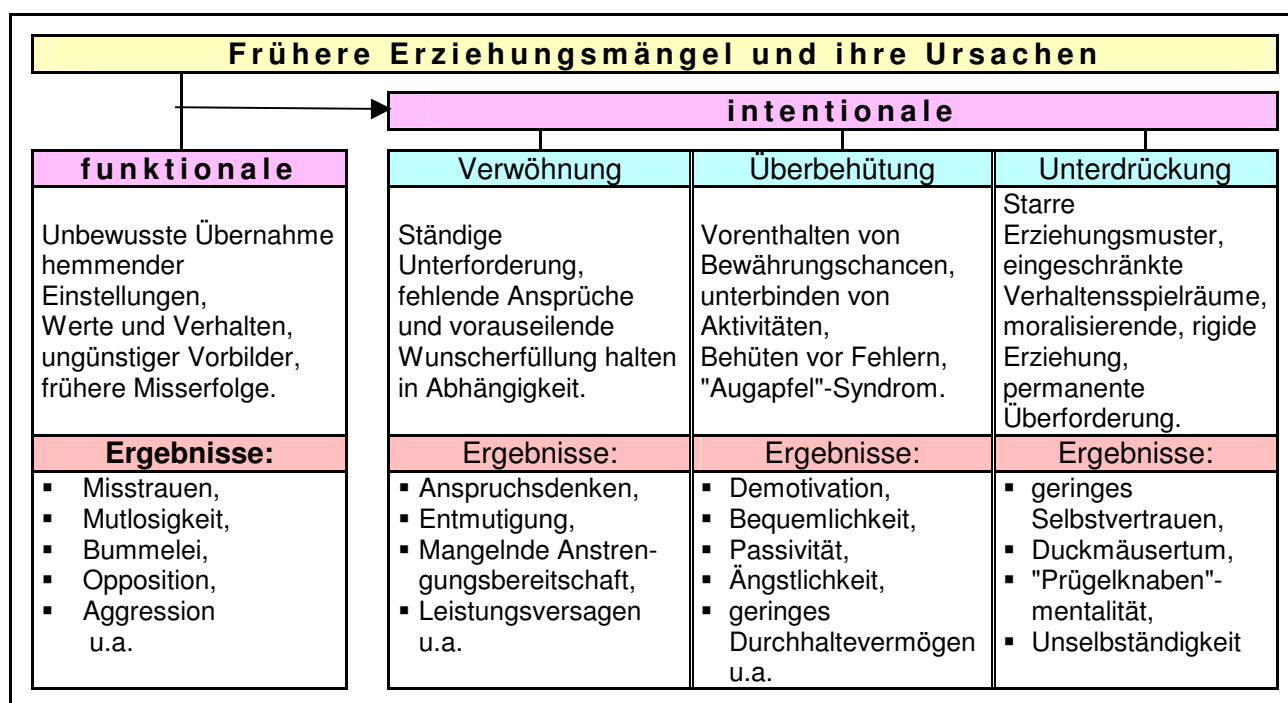


Abb. 2: Frühere Erziehungsmängel und ihre Ursachen

Frühere Erziehungsmängel dürfen für den Ausbilder nicht als Entschuldigung für eigenes Erziehungsversagen dienen. Sie müssen Ansporn dafür sein, die eigene Erziehungskompetenz in geeignetes Erzieherhandeln umzusetzen und dem Jugendlichen damit zu helfen. Die wichtigste Voraussetzung dafür ist eine wohlwollende Einstellung gegenüber jungen Menschen und Verständnis für deren Probleme. Die Kenntnis des familiären Hintergrundes ist für das erzieherische Handeln des Ausbildungspersonals von großer Bedeutung. Die Herkunftsfamilien der einzelnen Auszubildenden unterscheiden sich in vielen Merkmalen, u.a. durch

- die Familienstruktur (Zahl und Alter der Mitglieder und deren Beziehungen zueinander),
- das Familienklima (gegenseitige Liebe, Sorge und Zuwendung),
- das Interesse der einzelnen Mitglieder an den anderen, z.B. an deren Entwicklung,
- die Erziehungsleitbilder,
- die sozialen Normen und Verhaltensanforderungen,
- die Schichtzugehörigkeit und den Beruf der Eltern,
- die ökonomische Situation.

Die Familie entwickelt den jungen Menschen vor allem in seinem Denken, seinen Interessen, Einstellungen, Neigungen und Bedürfnissen, aber auch in seinem Sozial- und Leistungsverhalten und beeinflusst seine Sexualentwicklung ebenso wie die Schul- und Berufswahl.

Kinder entwickeln unter dem Einfluss der Familie Verhaltensmuster und Einstellungen, mit denen sie der Umwelt begegnen und lernen, diese zu meistern. Der junge Mensch dagegen steht stärker unter dem Einfluss seiner Freunde, Kameraden, Kollegen und Gleichaltriger in Jugendgruppen und Cliques und nicht zuletzt der Massenmedien. Die Versuche der Eltern, auf Jugendliche Einfluss zu nehmen, werden heftig abgewiesen und eher in das Gegenteil verkehrt. Damit werden einseitige Einflüsse der Familie ausgeglichen und kommen umgekehrt neue Verhaltensmuster und Einstellungen als Rückkoppelungen in die Familie, denn die Familie steht auch unter dem Einfluss ihrer Kinder.

5. Handlungsstrategien der Ausbilder bei Fehlverhalten von Auszubildenden

Handlungsstrategien sind kognitiv organisierte Prozesse, die beim Bewältigen auftretender Probleme Handlungsabläufe auswählen, auslösen und steuern lassen. Mit Handlung wird eine Grundeinheit menschlicher Lebensaktivität bezeichnet, *"die durch absichtsvoll gesetzte Ziele zweckbestimmt und weitgehend bewusst abläuft."*¹ Handlungsstrategien umfassen Beobachtung, gedankliche Reflexion und Handeln in sozialen Situationen. Eine internalisierte Handlungsstrategie verkürzt die gedankliche Reflexion durch nichtsprachliches Denken. Eine Handlungsstrategie zur Reaktion auf eine Verhaltensauffälligkeit eines Auszubildenden könnte beispielsweise folgende Handlungsschritte auslösen:

Wahrnehmung → Analysieren → Aktion → Reaktion → Kontrolle.

Nichtsprachliches Denken überspringt die Analyse.

An einigen praktischen Beispielen für Verhaltensauffälligkeiten können Handlungsstrategien exemplarisch entwickelt werden:

Auffälliges Verhalten:	Analyseergebnisse:	Lösungswege:
Aggressivität = zerstörerisches Verhalten:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufsässigkeit, ▪ Streit, ▪ Tätlichkeit ▪ Trotz, ▪ Wut, Zorn. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negatives Selbstwertgefühl, ▪ Gefühl der Benachteiligung, ▪ Launenhaftigkeit, ▪ mangelnde Selbstkontrolle, ▪ Vergeltungsstreben 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sachlich bleiben, ▪ Standpunkt vertreten, ▪ Abwertung vermeiden, ▪ Hilfe anbieten, ▪ Anlass beseitigen.
Ängstlichkeit = Gefühl der Ohnmacht und Bedrohung:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hemmungen, ▪ Passivität, ▪ Nervosität, ▪ Depression, ▪ Kontaktarmut. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Misserfolg, ▪ Strafen, ▪ Unterdrückung, ▪ Krankheit, ▪ Phobie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erfolgserlebnisse verschaffen, ▪ ernst nehmen, ▪ Wertschätzung anbieten, ▪ Situation entschärfen, ▪ nicht verharmlosen
Lügen = absichtlich die Unwahrheit sagen		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Notlüge, ▪ Angstlüge, ▪ Zwecklüge, ▪ Flunkerei, ▪ Aufschneiderei, ▪ Auftragslüge. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ überzogene Phantasie ▪ Angst vor Sanktionen, ▪ lügen auf Anordnung, ▪ Geltungsbedürfnis, ▪ schlechte Vorbilder, ▪ neurotische Störung. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einzelgespräch führen, ▪ Intimsphäre wahren, ▪ Vertrauen herstellen, erhalten ▪ langfristige Maßnahmen absprechen ▪ auf Konsequenzen hinweisen.
Introversion = Verschlossenheit bzw. Extraversion = Leichtlebigkeit		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verstimmung, ▪ Apathie, ▪ Depression, ▪ Angst, ▪ Ausgelassenheit, Clownerie, ▪ Strebertum, ▪ Nachlässigkeit. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklungsstand, ▪ Rollenkonstellation, ▪ Statusprobleme, ▪ Geltungsbedürfnis, ▪ Konflikterlebnis, ▪ übertriebener Ehrgeiz, ▪ Erziehungsdefizite. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nicht überbewerten, ▪ gelassen bleiben, ▪ Verantwortung übertragen, ▪ öfter ins Gespräch ziehen, ▪ außerbetriebliches Umfeld beobachten, ▪ Freundschaften herstellen.

¹ Tewes, U./Wildgrube, K. (Hrsg.): Psychologie-Lexikon, München 1992, Seite 147

Leistungsverweigerung = Widerstand		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lustlosigkeit, Bummelei, ▪ Trägheit, Faulheit, ▪ Interesselosigkeit, ▪ "Null-Bock-Mentalität", ▪ Wichtigtuerei, ▪ Drogenkonsum. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Über- bzw. Unterforderung, ▪ fehlende Einsicht, ▪ Krankheit, ▪ Entwicklungsstörung, ▪ ausbleibende Bestätigung, ▪ Erziehungsmängel. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sachlich bleiben, ▪ Ansprüche regulieren, ▪ Motivation stärken, ▪ körperliches Wachstum berücksichtigen, ▪ Berufswahl überprüfen.

Abb. 3: Handlungsstrategien bei exemplarischen Verhaltensauffälligkeiten

Das Fehlverhalten kann prophylaktisch vermieden werden, z.B. durch regelmäßige Beratungsgespräche, durch Übertragung von Verantwortung und anspruchsvollen Aufgaben, durch gemeinsames Arbeiten (Teamwork) und durch intrinsische Motivation. Auch wenn er sich dessen nicht immer bewusst ist, verfolgt der Auszubildende mit seinem Fehlverhalten immer ein Ziel, z.B. will er sich entlasten, von etwas ablenken, etwas verschleiern, sich aus der Verantwortung ziehen oder den Ausbilder reizen, "vorführen", bloßstellen, beeindrucken. Wenn der Ausbilder das jeweilige Ziel erkennt, muss er sein Erreichen verhindern, damit der verhaltensauffällige Auszubildende einen Misserfolg erlebt. Wie der Ausbilder individuell darauf reagiert, lässt seinen Ausbildungs- bzw. Erziehungsstil erkennen. In Anlehnung an die Führungsstile kann man auch für die Erziehungsstile drei Varianten anführen:

- den autoritären (selbstherrlichen),
- den kooperativen (partnerschaftlichen) und
- den laissez-faire (gleichgültigen) Erziehungsstil.

Stilart: Ausprägung:	autoritär	kooperativ	laissez-faire
Verhalten:	straffe Lenkung, kleinliche Kontrollen, pessimistische Erwartungen, distanzierendes Verhalten, bevorzugt negative Erziehungsmittel: Strafe, Drohung.	sinnvolle und helfende Lenkung, Selbständiges Handeln, Initiativen zulassen, Ermutigung als Lernhilfe, gegenseitige Wertschätzung, optimistische Erwartungen,	Auszubildende werden sich selbst überlassen, keinerlei Erwartungen, keine Zielvorstellungen, wenig Kontakt, ignorieren, keine Aktivierung.
Auswirkung:	Widerstand, Aggression, Verlust von Motivation und Lernlust, abnehmende Initiative und Aktivität, Übernahme des autoritären Verhaltens: Nachahmung.	Fördert die Bereitschaft zu Zusammenarbeit und Solidarität, schafft Offenheit und Vertrauen, bewirkt Lernmotivation und Selbständigkeit, Toleranz und Originalität.	Führt zu ziellosem, konfusem (Lern-)verhalten, Orientierungslosigkeit, sozialen Verhaltensauffälligkeiten, Individualismus, Aussteigermentalität.

Abb. 4: Erziehungsstile und ihre Auswirkungen auf die Auszubildenden

Das Verhalten der einzelnen Ausbilderin oder des einzelnen Ausbilders wird im wesentlichen von folgenden Merkmalen bestimmt:

- den charakterlichen Besonderheiten,
- den erzieherischen Leitbildern und Zielvorstellungen,
- dem Wertesystem des Ausbilders,
- seinem Vorbildbewusstsein,
- seinen beruflichen und pädagogischen Erfahrungen,
- seinem individuellen Spielraum im Unternehmen,
- die im Unternehmen praktizierten Umgangsformen,
- dem Einfluss der Auszubildenden auf den Ausbilder.

6. Erziehungsmaßnahmen im Erziehungsprozess

Erziehung ist ein Prozess, der in Situationen realisiert wird. Ein Erzieher mit individuellen Persönlichkeitsmerkmalen hat Erziehungsziele und will diese mit Hilfe von Erziehungsmaßnahmen beim "Zögling" als erzieherische Wirkungen realisieren. Er will Bewusstsein, Einstellungen und Verhalten aufbauen, festigen oder verändern. Über die Notwendigkeit von Erziehung besteht gesellschaftliches Einverständnis, nicht aber über die Erziehungsziele und nur ganz selten zwischen verschiedenen Erziehern. Dadurch werden Kinder und Jugendliche in erzieherische Wechselbäder geworfen und verlieren leicht die Orientierung. Als EMNID 1951 fast zufällig eine repräsentativ ausgewählte Gruppe in Deutschland nach ihren Erziehungszielen fragte, entschieden sich fast 40% für "Ordnungsliebe und Fleiß", nicht ganz 30% für "Selbständigkeit und freier Wille" und knapp über 20% für "Gehorsam und Unterordnung". Über vier Jahrzehnte lang wurde die gleiche Frage in regelmäßigen Abständen wiederholt. Das Ergebnis sieht fast fünfzig Jahre später so aus: Fast 70% sind für "Selbständigkeit und freier Wille", knapp über 30% für "Ordnungsliebe und Fleiß" und nur noch rund 3% für "Gehorsam und Unterordnung". Darin drückt sich deutlich der sogenannte Wertewandel in unserer Gesellschaft aus, an dem auch die Ausbilder in den Betrieben nicht vorübergehen können.

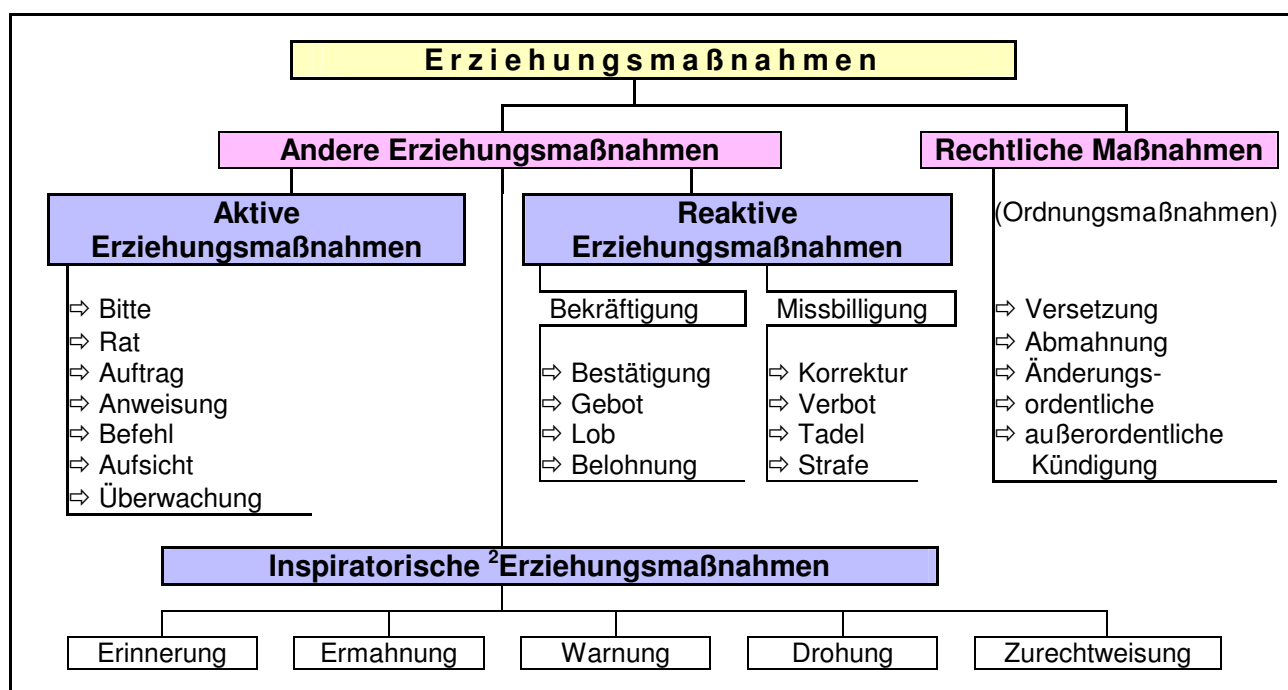


Abb. 5: Erziehungsmaßnahmen

Im Erziehungsprozess erwartet der Ausbilder von seinen Auszubildenden

- die Übernahme erwünschter Verhaltensmuster,
- die Akzeptanz angebotener Wertvorstellungen,
- Einfügen in das betriebliche Positions- und Rollensystem,
- Erziehungsbereitschaft.

Zur Realisation von Erziehungszielen werden inspiratorische, aktive und reaktive Erziehungsmaßnahmen eingesetzt. Angemessene Verhaltensweisen werden honoriert, bestätigt bis belohnt, störende Verhaltensweisen werden sanktioniert, korrigiert bis bestraft. Auf diese Weise wird der Auszubildende in die betriebliche Leistungsgemeinschaft eingebracht bzw. bringt er sich selber ein, er wird sozialisiert, wird ein anerkanntes Mitglied dieser "Gesellschaft". Im Extremfall wird er von ihr ausgeschlossen. Ausbilder können durch ihr Vorbild und ihre Autorität die Sozialisation unterstützen, aber auch durch eigenes Fehlverhalten erschweren und sogar verhindern z.B. durch

- Passivität,

² inspirieren = anregen, eingeben, begeistern

- Inkonsequenz,
- Unbeherrschtheit,
- Ungerechtigkeit,
- Heimtücke u.a.

Jeder Ausbilder und jede Ausbilderin sollte sich von Vorurteilen und Klischeevorstellungen bezogen auf Jugendliche freihalten, da diese einer entwicklungsgemäßen Ausbildung und Erziehung wie eine Barriere entgegenstehen.

7. Angemessener Einsatz einzelner Erziehungsmaßnahmen

Für das Gelingen des Erziehungsprozesses ist nicht nur die Wahl der richtigen Erziehungsmaßnahme von Bedeutung, sondern auch die Art und Weise ihres Einsatzes. Erfolgreiches Verhalten wird eher beibehalten, wenn es verstärkt wird; Fehlverhalten wird eher verändert, wenn es sanktioniert wird. Unser Verhalten ist davon abhängig, mit welchen Konsequenzen wir rechnen. Deshalb muss das Erziehverhalten eindeutig und entschieden sein.

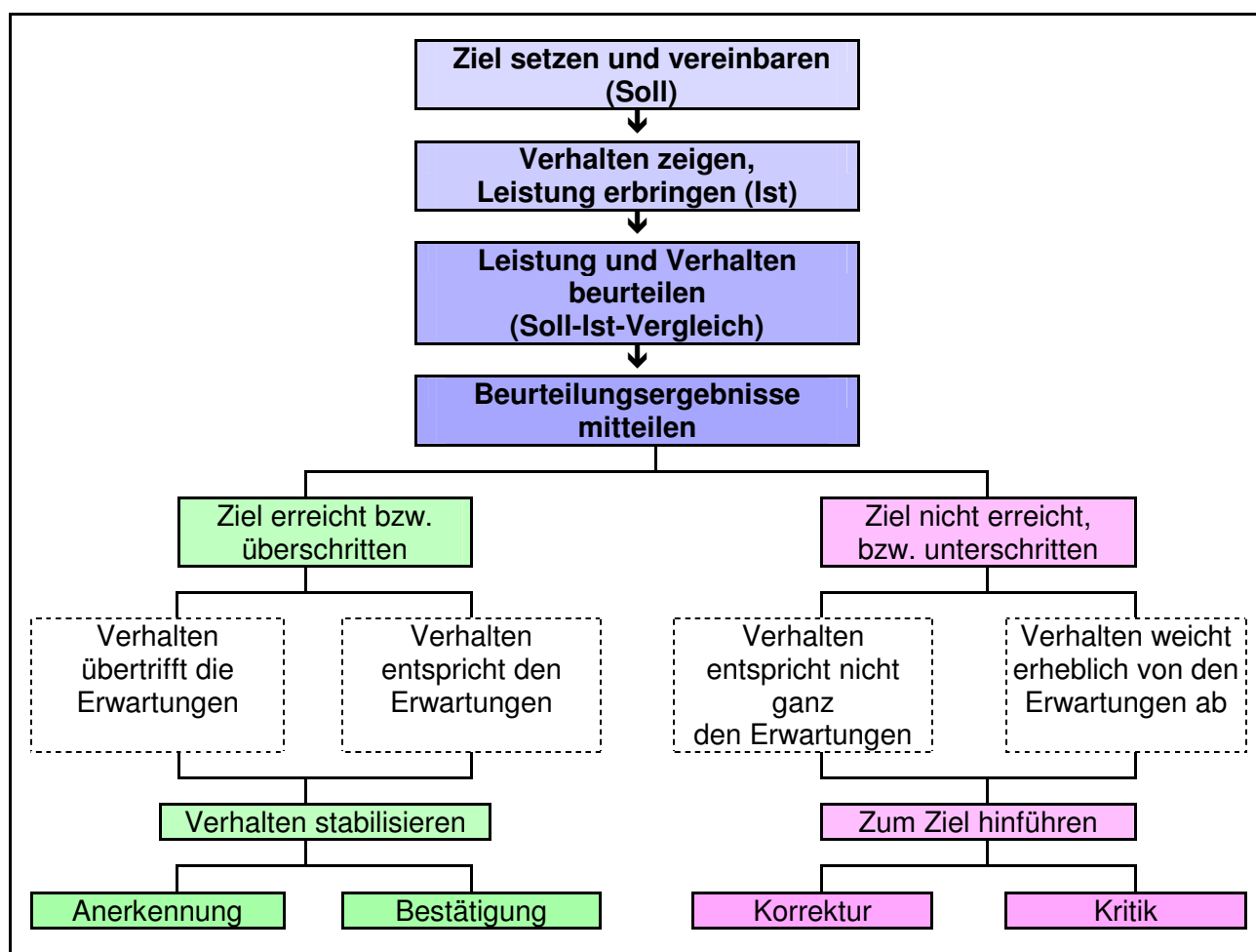


Abb. 6: Erziehungsmaßnahmen im Erziehungsprozess

Bestätigung und Anerkennung als Erziehungsmittel

Es wäre wohl eher realitätsfern und überzogen, würde jedes Korrektverhalten mit einer Anerkennung oder gar mit einem Lob gewürdigt. Andererseits ist aber auch völliges Ignorieren unangemessen. Auszubildende finden ihren "Verhaltenskorridor" in der Regel durch Versuch und Irrtum. Sie tasten sich an die Grenzen heran. Sie wollen wissen, wie weit sie in einer bestimmten Situation gehen dürfen, was sie sich erlauben können und was nicht. Korrektverhalten wird häufig wieder aufgegeben, weil niemand darauf reagiert. Dabei helfen schon schlichte Signale wie Bestätigung oder Korrektur, die Reaktionen ohne Bewertungen darstellen. Darauf kommt es an. Die Unterschiede zwischen Bestätigung und Anerkennung sind sprachlich minimal: "Das ist richtig so!" oder "Das ist gut so!" Der Aufwand ist für den Ausbilder nicht erheblich. Oft reicht schon ein "Danke" oder "Prima". Die

Bemerkung wird ihre Wirkung dennoch kaum verfehlen. Bestätigung und Korrektur können – wie alle anderen Erziehungsmaßnahmen auch – verbal oder nonverbal erfolgen. Das kann ein Kopfnicken sein, aber auch ein Lächeln oder ein o.K. Derartige Kommunikationsvorgänge sind meistens informell. Anerkennung und Lob, Kritik und Tadel sollten dagegen immer deutlich formalisiert werden. Vielleicht sind deshalb die reaktiven Bekräftigungsformen wie Anerkennung und Lob so selten zu finden. Als Erklärung für die Zurückhaltung begegnen wir Sätzen wie

- "Ich kann meine Auszubildende doch nicht wegen jeder Kleinigkeit loben."
- "Für ihre Leistungen werden die bezahlt, warum noch zusätzlich anerkennen?"
- "Solange ich nichts sage, ist alles in Ordnung, das wissen die."
- "Wenn ich die Auszubildenden lobe, stellen die gleich Forderungen."

Wie viel Chancen zur Motivation werden so vergeben und vertan!

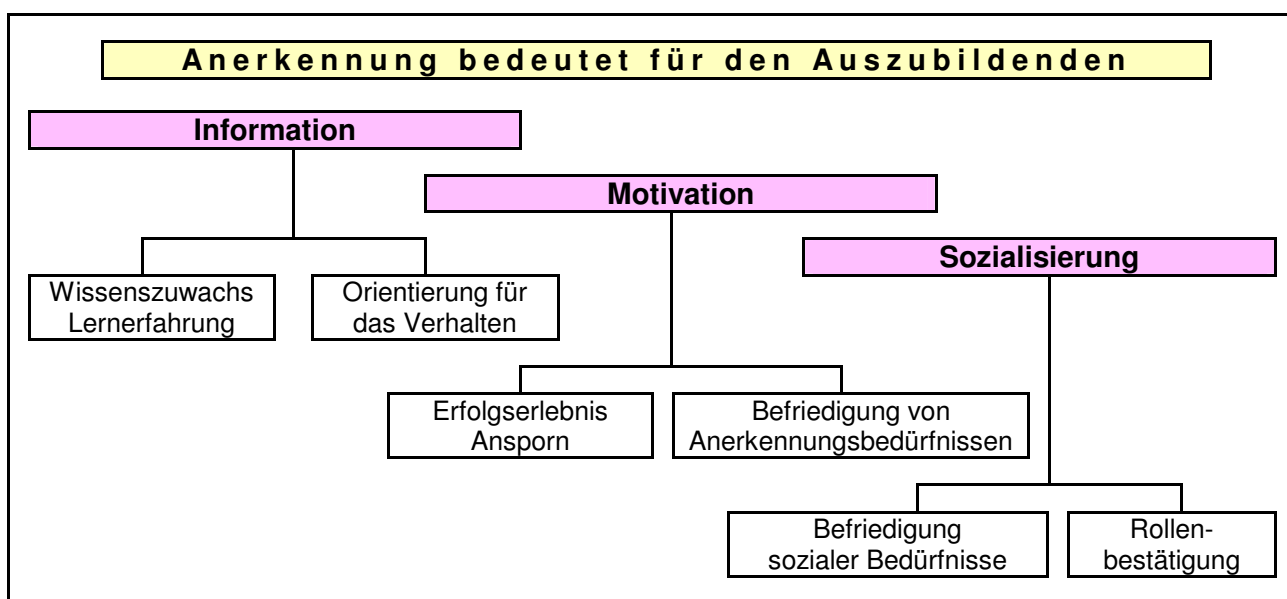


Abb. 7: Bedeutung der Anerkennung für Auszubildende

Die meisten Menschen empfinden es als angenehm, anerkannt bzw. gelobt zu werden. Wenn es darum geht, eine Leistung oder ein Verhalten zu unterstützen und zu stabilisieren, sind Anerkennung und Lob wichtige Maßnahmen zum Ziel. Anerkennung muss zielgemäß und personenorientiert erfolgen.

Richtig anerkennen heißt:

- aktuell anerkennen, im zeitlichen Kontakt zur Ursache,
- angemessen anerkennen, Übertreibungen werden als Ironie empfunden,
- den Grund für die Anerkennung präzise benennen,
- nicht nur Spitzenleistungen anerkennen, auch Versuche und Bestrebungen,
- auch Verhalten wie Beständigkeit, Ausdauer, Hilfsbereitschaft u.a. sachlich anerkennen,
- häufig anerkennen,
- praktische Konsequenzen folgen lassen: Selbstkontrolle ermöglichen,
- Zurückhaltung bei Anerkennung vor anderen.

Anerkennung und Lob entfalten ihre Wirkung bei den Auszubildenden am ehesten dann,

- wenn sie von einer angesehenen Person kommen,
- wenn sie zum richtigen Anlass gegeben werden,
- wenn sie in einer angemessenen Form erteilt werden,
- wenn sie in der Regel unter vier Augen ausgesprochen werden.

Korrektur und Kritik als Erziehungsmittel

Abgesehen von einigen Masochisten, wird niemand gerne kritisiert. Aber auch für die Umkehrung gilt: Abgesehen von einigen Sadisten, gibt es niemanden, der gerne kritisiert.

Kritik ist für beide Seiten unangenehm, für den Kritisierten wie für den Kritisierenden. So entsteht ein Teufelskreis der Kritik:

Der Auszubildende zeigt ein Fehlverhalten.

→ Der Ausbilder reagiert wortlos mit Abwendung.

→ Der Auszubildende erlebt die Abwendung und verstärkt sein Fehlverhalten.

→ Der Ausbilder verstärkt seine Ablehnung, z.B. „schneidet“ er den Auszubildende.

→ Der Auszubildende begreift das Verhalten seines Ausbilders nicht und

→ verstärkt sein Fehlverhalten.

Am Ende steht die Trennung, wenn nicht Schlimmeres.

Kritik ist eine nicht delegierbare und unabdingbare Führungsaufgabe. Wer das Recht zur Kritik hat, hat auch die Pflicht dazu. Das „Glück der Selbstheilung“ stellt sich selten ein. In der Regel wird aus einem nicht korrigierten Fehlverhalten ein „Schrecken ohne Ende“.

Systematisch gehört die Kritik zu der Gruppe der negativen reaktiven

Erziehungsmaßnahmen: Korrektur, Tadel, Strafe. Sie knüpft demnach an ein bereits stattgefundenes und nicht mehr zu verhinderndes Verhalten an und ist damit eine Feedback-Information. Darüber hinaus ist sie aber auch ein Steuerungsinstrument (Feed-forward-Information) für zukünftiges Verhalten. In diesem Zusammenhang erfüllt sie neben der Informationsfunktion zwei weitere Funktionen:

Orientierungsfunktion:	Der Auszubildende erfährt durch die Kritik, wie sein Ausbilder sein Verhalten wahrgenommen und bewertet hat. Er kann sich eine klare Vorstellung von den Erwartungen seines Vorgesetzten machen und sich daran ausrichten (Verhaltenskorridor). Voraussetzung für die Wirkung ist aber, dass der Auszubildende die Kritik als solche wahrnimmt und begreift.
Motivationsfunktion:	Bereits die Vermutung oder gar die Furcht, dass ein bestimmtes Verhalten zu Kritik Anlass geben könnte, kann zum Unterlassen führen (Vermeidungsstrategie), aber auch zur Motivation für das zukünftige Verhalten werden. Die Intensität der Motivationswirkung wird bestimmt von der Wertschätzung (Anerkennungsautorität), die der Ausbilder bei seinem Auszubildenden genießt.

Ob und in welchem Ausmaß Kritik Erfolg hat, also das Fehlverhalten aufgegeben wird, hängt von folgenden Voraussetzungen ab:

- Der Fehler muss im Verhalten des Auszubildenden begründet sein, nicht in den äußeren Umständen (Klima, Wetter, Licht, organisatorischen Abläufen), die er nicht ändern kann.
- Es muss ein Schuldbewusstsein beim Auszubildenden erzeugt worden sein.
- Zwischen Fehlverhalten und Kritik muss ein angemessenes Verhältnis bestehen und zwar nach Art, Intensität und Synchronität.
- Die Person des Auszubildenden (Alter, Geschlecht, Erfahrung, u.a.) muss berücksichtigt worden sein.
- Davon, wie weit die Auszubildendengruppe die zugrunde liegenden Verhaltensnormen ablehnt oder akzeptiert
- Von der „psychischen Distanz“ zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem³

Ohne ausreichende Einsicht des Auszubildenden in sein Fehlverhalten wird Kritik wirkungslos bleiben: „*Love's Labour's lost*“! Deshalb kommt es darauf an, dass das Gespräch vom Ausbilder so geführt wird, dass die Kritik für den Auszubildenden annehmbar ist.

Merkmale angemessener Kritik sind:

- Nur gravierendes Fehlverhalten kritisieren, sonst korrigieren!
- Nur Leistung und Verhalten, nicht den Charakter kritisieren!

³ Heckhausen, H.: Eine Rahmentheorie der Motivation in zehn Thesen. In: Zeitschrift für angewandte und experimentelle Psychologie,

10.Jg., 1963, S. 604 - 628. Danach bildet sich die „psychische Distanz“ auf der Grundlage der Vorstellung, wie bald (Zeitaspekt) und wie sicher (Wahrscheinlichkeitsaspekt) der Betroffene mit einer Reaktion rechnet. Erwartbarkeit und Konsistenz des kritisierenden

Verhaltens eines Vorgesetzten sind demnach für die Wirkung der Kritik von großer Bedeutung.

- Dem Auszubildenden Zeit zur Stellungnahme lassen, ihn anhören!
- Nur unter vier Augen kritisieren!
- Nicht mit anderen vergleichen!
- Angemessen an der Schwere der Fehlleistung kritisieren!
- Zeitnah kritisieren, aber nicht im Affekt und nicht nachklappern!
- Detailliert, nicht pauschal kritisieren!
- Zukunftsorientiert kritisieren!
- Auf Statusvorteile verzichten!

Für die Anwendung von Erziehungsmaßnahmen haben Pädagogen eine Reihe von Grundsätzen entwickelt, die für sich selbst sprechen:



Abb. 8: Erziehungsgrundsätze

Grundlagen des täglichen Erziehungsverhaltens:

- Gerecht sein, d.h. dem einzelnen Auszubildenden gerecht werden.
- Glaubwürdig sein: Zusagen einhalten, Vertraulichkeit wahren.
 - Vertrauenswürdig und berechenbar sein.
 - Eindeutige Anordnungen geben.
 - Überzeugen statt manipulieren.
 - Begründungen geben.
 - Kompromissbereit sein.
 - Nicht immer Recht haben wollen.
 - Persönliche Präsenz zeigen: walking around.
- Zum persönlichen Vier-Augen-Gespräch bereit sein.
- Auf langfristige Zusammenarbeit bedacht sein.
- Die eigene persönliche Sphäre intakt halten.

Erziehung kommt von althochdeutsch: *irziohan*: heraus- bzw. heranziehen, nicht von *dwingan*: drängen, pressen, zwingen; dann hieße es Erzwingung.