

- 20** Führen und Motivieren sind keine Zufallsprodukte, sie müssen bewusst gestaltet werden, denn dadurch nimmt das ausbildende Personal Einfluss auf
- ▶ die Begeisterung für den Beruf,
 - ▶ das Lern- und Arbeitsverhalten,
 - ▶ den Antrieb und die Selbstständigkeit,
 - ▶ den Umgang mit den Hierarchien, Rollen und Zuständigkeiten,
 - ▶ das Erlernen von Kenntnissen und Fertigkeiten,
 - ▶ die Entwicklung der Persönlichkeit,
 - ▶ die Gestaltung der Beziehung,
 - ▶ das Betriebsklima.

Die Auszubildenden sind keine Randfiguren. Sie sind die Fachkräfte von morgen. Der Charakter und die Persönlichkeit der Ausbilderin oder des Ausbilders spielen eine entscheidende Rolle für den Ausbildungserfolg. Das gelungene Vermitteln von Kenntnissen und Fertigkeiten ist abhängig von der Bereitschaft der Auszubildenden, etwas anzunehmen.

Dieser Vorgang kann nur auf dem Boden einer belastbaren Beziehungsebene gelingen, in der Anerkennung, Bestätigung und Kritik wichtige Bausteine des Führungsverhaltens sind. Konstruktive Kritik und angemessenes Lob stärken dabei die Beziehung und die Zusammenarbeit.

Führen und Motivieren

Motivation

Einflussfaktoren auf die Motivation (Auswahl)

Das größte Kapital eines Betriebes sind motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Auszubildende. Sie sichern den wirtschaftlichen Erfolg. Ihre Motivation ist kein Zufallsprodukt, sondern muss aktiv gestaltet werden. Die folgende Übersicht verdeutlicht, welche Faktoren die Gestaltung der Motivation beeinflussen.

Einflussfaktoren als veränderbare Werte



Führungsstile und ihre Auswirkungen³

Die folgende Übersicht ermöglicht es Ihnen, verschiedene Führungsstile und ihre Wirkung beim Auszubildenden zu vergleichen.

Sicherlich finden Sie sich in der Darstellung eines oder mehrerer Führungsstile wieder. Vielleicht finden Sie Anregungen, Ihr bisheriges Verhalten neu zu gestalten.

21

▶ Verhalten des ausbildenden Personals

Der kumpelhafte Ausbilder

Er überbetont die Beziehung, fördert überzogen, nähert sich in Verhalten und Sprache den Mitarbeitern und den Auszubildenden an, lenkt mit Gefälligkeiten und entscheidet demokratisch.

Die autoritäre Ausbilderin

Sie lenkt straff, kontrolliert kleinteilig, zeigt eine pessimistische Grundhaltung, bleibt distanziert und bevorzugt negative Erziehungsmittel wie Strafen oder Drohungen.

Der kooperative Ausbilder

Er lenkt sinnvoll und helfend, ermöglicht selbstständiges Arbeiten, lässt Eigeninitiative zu, unterstützt das Lernen durch Lob, zeigt Wertschätzung und eine optimistische Grundhaltung.

Die liberale Ausbilderin

Sie überlässt die Auszubildenden sich selbst, benennt kaum Erwartungen und Ziele, pflegt wenig Kontakt und ignoriert das Bedürfnis der Auszubildenden nach Orientierung.

▶ Auswirkungen des Verhaltens beim Auszubildenden

Private und berufliche Lebenswelt vermischen sich, die Hierarchie im Unternehmen löst sich auf, bis Rollen- und Interessenskonflikte entstehen.

Widerstände und aggressives Verhalten nehmen zu. Motivation und Lernbereitschaft nehmen ab. Aufgrund enger Vorgaben verkümmert die Bereitschaft zur Eigeninitiative. Nicht selten kommt es zur inneren Kündigung.

Die Bereitschaft zur Zusammenarbeit, fördert den Gemeinschaftsgeist, schafft Offenheit und Vertrauen, bewirkt Lernmotivation, Selbstständigkeit, Toleranz und Kreativität.

Durch einen Mangel an Orientierung entwickelt sich ein zielloses und unstrukturiertes Lernverhalten. Auszubildende sind gezwungen, für sie untypische Rollen und Verantwortungen zu übernehmen, die sie überfordern. Der betriebliche Konflikt wird nach außen getragen.

Der kooperative Führungsstil ist ein Idealzustand. Im betrieblichen Alltag ist kein Führungsstil in Reinform anzutreffen. Das ausbildende Personal sollte seinen Führungsstil immer wieder kritisch hinterfragen.

³ Vgl. Ruschel 2008, S. 354; Eiling/Schlotthauer 2005, S. 161.

Möglichkeiten des Motivierens⁴

Die Ausbilderin oder der Ausbilder sollte möglichst

- ▶ gemeinsame Ziele vereinbaren,
- ▶ Ideen und Vorschläge zulassen,
- ▶ Vorgehensweisen strukturieren,
- ▶ regelmäßig loben und anerkennen,
- ▶ Hilfe und Unterstützung anbieten,
- ▶ ins Team integrieren,
- ▶ praxisorientierte und abwechslungsreiche Tätigkeiten auswählen,
- ▶ Freiraum für Eigenständigkeit geben,
- ▶ positiven Umgang mit Fehlern zur Gewohnheit machen,
- ▶ nutzbringend kritisieren,
- ▶ den Sinn und Zweck einer Aufgabe aufzeigen,
- ▶ die Auszubildenden ernst nehmen,
- ▶ unterschiedliche aktivierende Methoden einsetzen.

Aktivierende Methoden⁵

Die folgenden Methoden haben sich in der Praxis bewährt:

- ▶ einen ansprechenden, eigenen Arbeitsplatz einrichten,
- ▶ sich genügend Zeit für die Auszubildenden nehmen,
- ▶ eigenständig nutzbare Produkte herstellen lassen (z.B. Plakate, Sicherheitshinweise, Kopiervorlagen etc.),
- ▶ allgemeine Arbeiten wechselnd von allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen erledigen lassen (z.B. Hof fegen, Müll wegbringen),
- ▶ positive Rückmeldungen geben,
- ▶ kleine Aufgaben alleine erledigen lassen,
- ▶ zur Übernahme neuer Aufgaben motivieren,
- ▶ wo möglich, Verantwortung übertragen,
- ▶ Bedürfnisse und Gefühle ernst nehmen,
- ▶ Mitentscheidungen ermöglichen,
- ▶ Schutzmaßnahmen vermitteln (z.B. Schutzhandschuhe, Schutz vor Mobbing, ...),
- ▶ Lehrmaterial organisieren und in die tägliche Arbeit einbeziehen,
- ▶ eigenständig fachlich recherchieren lassen,
- ▶ in Gesamtprozesse und Kundenaufträge einbeziehen,
- ▶ möglichst schnell kleine Erfolgserlebnisse verschaffen,
- ▶ gemeinsam die Weiterbildungsmöglichkeiten erarbeiten,
- ▶ Messen und Ausstellungen mit beruflichem Bezug gemeinsam besuchen.



⁴ Vgl. Eiling/Schlotthauer 2005, S. 160.

⁵ Vgl. Eiling/Schlotthauer 2005, S. 160.

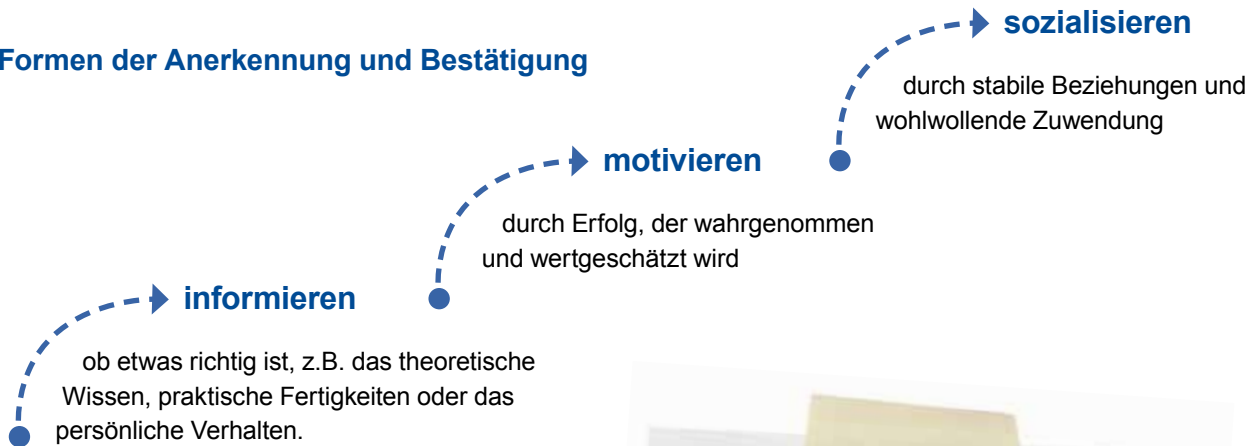
Anerkennung und Bestätigung

Wirkung von Anerkennung und Bestätigung

Bestätigung im betrieblichen Alltag steuert das zukünftige Verhalten der Auszubildenden und ermöglicht es ihnen, ihre gezeigten Leistungen besser ein zu schätzen. Das ausbildende Personal kann diesen Prozess positiv vorantreiben.

23

Formen der Anerkennung und Bestätigung



Die Auszubildenden finden ihren Weg in der Regel durch Versuch und Irrtum. Sie tasten sich an die Grenzen heran. Korrektes Verhalten wird häufig wieder aufgegeben, weil niemand darauf reagiert.

Das ausbildende Personal kann diesen Prozess entweder positiv vorantreiben oder durch eigenes Fehlverhalten verhindern, zum Beispiel durch Passivität, Inkonsequenz, Ungeduld, Ungerechtigkeit u.a. Dabei reichen bereits einfache Hinweise.

Beispiel: „Gut so!“, „Prima, kannst Du so machen!“, „Darüber müssen wir noch mal reden“.⁶

Die Unterschiede zwischen Bestätigung und Anerkennung sind sprachlich minimal.

Beispiele: „Das ist richtig so!“ oder „Das ist gut so!“. Oft reicht schon ein „Danke“ oder „Prima“.

Die Bemerkung wird ihre Wirkung dennoch kaum verfehlen. Die Bestätigung kann sprachlich oder nichtsprachlich erfolgen, z.B. durch ein Kopfnicken, ein Lächeln oder ein „Du bist auf dem richtigen Weg!“

Gelungene Anerkennung und Bestätigung

Die folgenden Merkmale gelungener Anerkennung sind für sich gesehen in der Regel bekannt. Die Herausforderung besteht darin, sie gekonnt und konsequent in den Alltag einzubinden.

Anerkennung gelingt,

- ▶ wenn sie zeitnah zur Ursache erfolgt,
- ▶ wenn der Grund genau benannt ist,
- ▶ wenn sie sachlich und ohne Übertreibung ist,
- ▶ wenn sie häufig und nicht nur bei Spitzenleistungen erfolgt,
- ▶ wenn auch Verhalten wie Ausdauer, Hilfsbereitschaft usw. bestätigt wird.

⁶ Vgl. Ruschel o.J.

Kritik ist eine Führungsaufgabe

Kritik üben ist eine hohe Kunst und ist dem vorbehalten, der mit den Auszubildenden in direktem Kontakt steht, da wirksame Kritik von der Qualität der Beziehungsebene abhängig ist.

24

Hinweise für die Praxis

- ▶ Kritik üben ist eine Führungsaufgabe, denn wer das Recht zur Kritik hat, hat auch die Pflicht dazu.
- ▶ Eine Kritik ist nicht immer notwendig, denn eine Klärung oder ein guter Rat sind vorzuziehen. Kritik ist häufig für beide Seiten unangenehm.
- ▶ Übt man Kritik, gibt man eine Rückmeldung und steuert das zukünftige Verhalten.
- ▶ Die Kritik dient ganz wesentlich der Orientierung und Motivation. Die Auszubildenden können sich eine klare Vorstellung von den Erwartungen des ausbildenden Personals machen und sich daran ausrichten.
- ▶ Ein Jugendlicher kann Kritik besser verwerten, wenn er sich verstanden fühlt, wenn seine Rolle im Unternehmen gefestigt und die Beziehungsebene belastbar ist.
- ▶ Kritik ist dann schlecht verwertet, wenn der Jugendliche lediglich aus Furcht oder Resignation sein Verhalten ändert.



Kritik als „Teufelskreis“⁷

Kritik wird häufig nicht verstanden, nicht angenommen oder als ungerechtfertigt empfunden. Wie Kritik aufgenommen und verwertet wird, hängt stark von der Beziehungsebene ab. Die Beteiligten laufen Gefahr, in einen Strudel gegenseitigen Unverständnisses zu geraten, was zur Beeinträchtigung oder sogar zum Abbruch der Beziehung führen kann. Die folgende Übersicht gibt Denkanstöße und Empfehlungen, um einer solchen Entwicklung entgegenzuwirken.

25

Die innere Kündigung beginnt

Denkanstoß: „Warum habe ich diesen Auszubildenden eingestellt? Was hat sich verändert? Welche Ursachen sind im Betrieb und in der Berufsschule erkennbar?“

Empfehlung: *Erinnern Sie sich in einem Gespräch gemeinsam an die positiven Aspekte zu Beginn der Ausbildung. Was hat sich eigentlich geändert? Was hindert Sie daran, wieder an diesen Beginn anzuknüpfen? Einigen Sie sich auf einen Neuanfang.*

Das Unverständnis und Fehlverhalten der bzw. des Auszubildenden wird erneut verstärkt

Denkanstoß: *Bei Unverständnis hilft nur eine Aussprache.*

Empfehlung: *Klären Sie im Gespräch die Motive für ihr bzw. sein Handeln und die Bedürfnisse für eine Verbesserung der Zusammenarbeit.*

Die ablehnende Haltung des ausbildenden Personals wird verstärkt

Denkanstoß: *Als Ausbilderin oder Ausbilder bin ich älter, reifer und fachkundig.*

Empfehlung: *Nicht auf die persönliche Ebene einlassen und immer sachlich bleiben.*

Ein Fehlverhalten der/des Auszubildenden

Denkanstoß: *Fehler sind ein fester Bestandteil der betrieblichen Ausbildung.*

Empfehlung: *„Versuch und Irrtum“ ermöglicht aus Fehlern zu lernen und gehört als anerkannte Lernmethode in die Ausbildung.*

Die unangemessenen Reaktionen des ausbildenden Personals

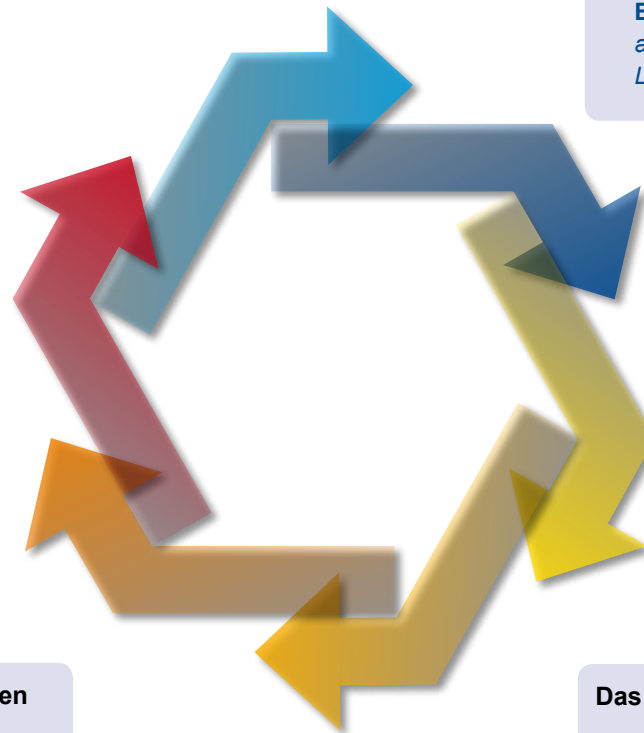
Denkanstoß: *Die erste Reaktion ist für den weiteren Verlauf entscheidend.*

Empfehlung: *Gehen Sie positiv mit Fehlern um, bleiben Sie gelassen.*

Das Fehlverhalten wird verstärkt

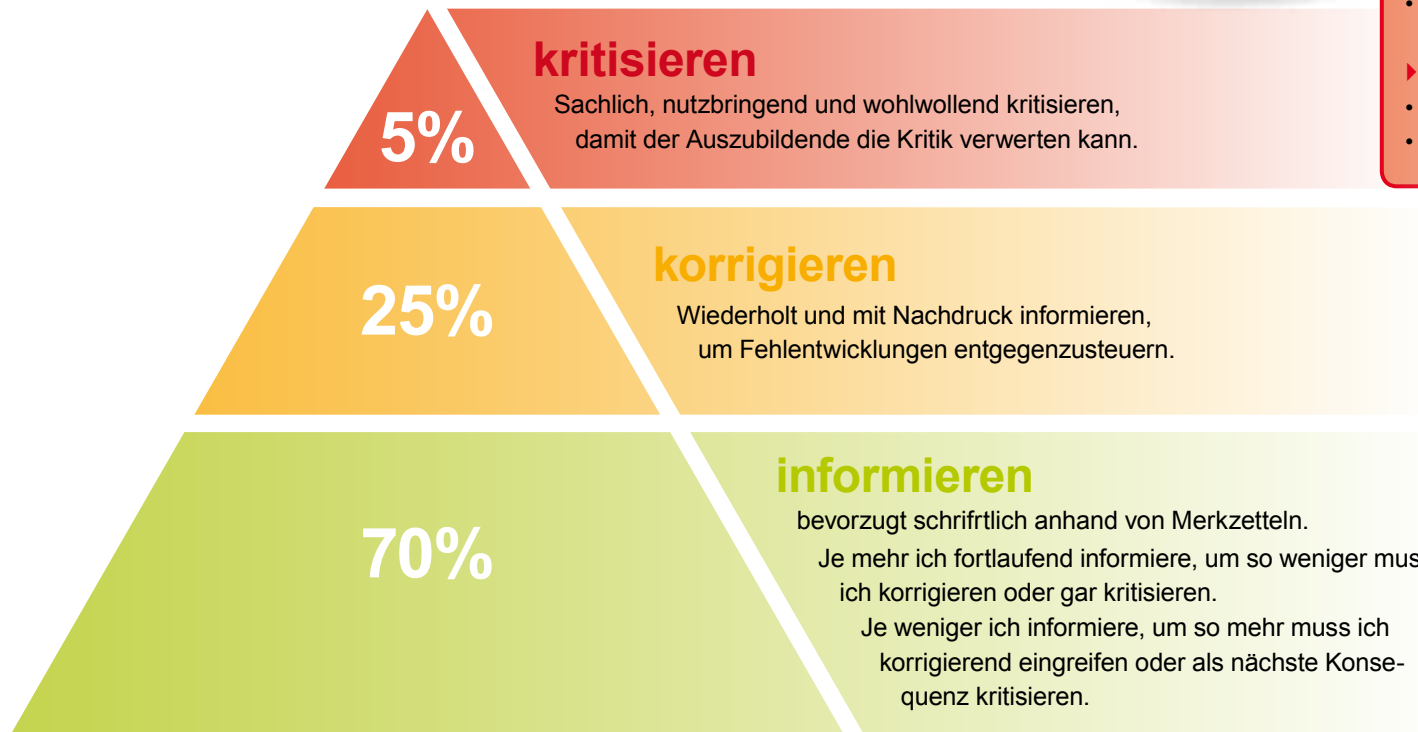
Denkanstoß: *Bei überzogener oder zu Unrecht geübter Kritik wird diese durch die Auszubildenden nicht verstanden und anerkannt. Das kann den Konflikt verschärfen..*

Empfehlung: *Kritisieren Sie angemessen. Nutzen Sie Kritik als letztes Mittel.*



Mit Kritik sollte man sparsam umgehen und sie nur aussprechen, wenn es wirklich erforderlich ist. Kritik hat nur dann Sinn, wenn zuvor ausreichend informiert wurde. Reichte die Information nicht aus, die Aufgabe wie vorgesehen auszuführen, sollte zunächst korrigierend eingegriffen werden. Erst dann folgt die Kritik.

Die dargestellte Grafik verdeutlicht die optimale Verteilung zwischen Information, Korrektur und Kritik sowie ihre Auswirkung auf die Beziehung und die Motivation.



Auswirkungen von Kritik auf Beziehung und Motivation:

- ▶ **Die Beziehung wird distanzierter:**
 - *Beschränkung der Gespräche auf das Wesentliche.*
 - *Innerer Rückzug / innere Kündigung*
- ▶ **Die Motivation nimmt ab:**
 - *Zukünftiges Engagement wird in Frage gestellt.*
 - *Dienst nach Vorschrift*

Gelungen kritisieren

Bei Jugendlichen hat Kritik einen anderen Effekt als bei Erwachsenen, denn diese haben durch Jahre der Erfahrung gelernt, Kritik konstruktiv zu verwerten. Für Auszubildende hat Kritik zunächst eine vernichtende Wirkung.

27

Manchmal ist sie aber nicht vermeidbar, sie gelingt allerdings, ...

- ▶ wenn der Anlass genau benannt ist,
- ▶ wenn sie sachlich und ohne Übertreibung formuliert wird,
- ▶ wenn sie nur bei einem schwerwiegenden Fehlverhalten erfolgt,
- ▶ wenn sie nur die Leistung und das Verhalten anspricht und nicht die Person angreift,
- ▶ wenn sie zeitnah erfolgt,
- ▶ wenn sie eine persönliche Stellungnahme ermöglicht,
- ▶ wenn nicht das Verhalten und die Leistung anderer als Maßstab genommen werden,
- ▶ wenn sie nicht im Beisein von Kunden oder vor dem gesamten Team geäußert wird.

