

*Michael Kluge*

## ***Der Ausbilder als Beziehungsmanager***

*„In den nächsten drei Jahren werde ich mehr Zeit mit dir verbringen als dein Vater.“ Dieser Satz, den mein Meister vor über 23 Jahren während meiner Einführung in den Betrieb eher nebenbei sprach, hat sich auf meiner „Festplatte“ eingebrannt. Heute weiß ich warum: Er formulierte ein Leitbild, das angesichts zunehmender Technisierung und Anonymität in unserer Gesellschaft aktueller denn je ist: Beziehung als Schlüssel zum Ausbilden und Lernen.*

Das Aufnehmen und Gestalten von Beziehungen ist für die Entwicklung eines Menschen wichtig. Informationen können sich Auszubildende notfalls aus Büchern oder elektronischen Medien organisieren, aber soziale Kompetenz lernen sie nur im Umgang mit anderen Menschen. Ausbilder nehmen hier eine Vorbildfunktion ein, da sie für ihre Auszubildenden als Modell für das Gestalten von (Arbeits-)Beziehungen stehen. Doch Beziehungen zu managen, ist nicht so einfach wie es klingt. Es genügt nicht, nur freundlich zu sein.

Ausbildungsprozesse müssen bewusst initiiert, gestaltet und gesteuert werden und das setzt Wissen über menschliche Beziehungen voraus. Die meisten Schwierigkeiten, die dabei auftreten können, sind Kommunikationsprobleme. Daher gibt es im Grunde zwei Aufgaben zu meistern: Einerseits mit sich und anderen adäquat zu kommunizieren, andererseits mit den Emotionen anderer richtig umzugehen. Das setzt voraus, dass Ausbildungskräfte sich ihrer eigenen Emotionen bewusst sind und sich mit Empathie auf die Auszubildenden einstellen können. Die Kunst, gute Beziehungen zu führen, beginnt also mit Authentizität. So lautet die Devise: Professionelle Beziehungsarbeit statt Kuschel-Management.

### **Ausbilden heißt kommunizieren**

Die Kompetenz des Ausbilders besteht darin, Wissen und Können zu vermitteln, aber auch die Beziehung zum Auszubildenden effektiv zu managen. Diese Fähigkeit beinhaltet in besonderem Maß eine kommunikative Kompetenz, die es dem Ausbilder ermöglicht, mit schwierigen Situationen und Konflikten konstruktiv umzugehen. Konsequenterweise stellt sich die Frage, warum es im Rahmen der Berufsausbildung so wichtig ist, über die Fähigkeit zu kommunizieren zu verfügen? Einführungs-, Unterweisungs-, Zwischen-, Beurteilungs-, Beratungs- und Konfliktgespräche – das Spektrum der Gesprächsanlässe in der Berufsausbildung ist vielfältig. Auch die nonverbale Kommunikation nimmt einen großen Teil der Zeit während des Ausbildungsalltags ein. Das bedeutet: Ausbilden ist kommunizieren.

### **Kommunizieren heißt Beziehungen gestalten**

Gelungene Kommunikation hängt nicht allein vom Willen ab - wobei das eine sehr gute Voraussetzung ist - sondern auch von der Fähigkeit zu durchschauen, dass sie viele Dimensionen der Verständigung hat. Neben dem Austausch von Inhalten steht auch immer der Ausdruck von zwischenmenschlichen Beziehungen. Wenn das Verhältnis zwischen den Gesprächspartnern schlecht ist, sind selbst einfachste Inhalte schwierig oder gar nicht zu vermitteln. Mit anderen Worten: Die Beziehungsqualität ist der Schlüssel zum Ausbildungserfolg.



Verständigung ist mehr als verbaler Informationsaustausch. Geschickte Wortwahl reicht allein nicht aus. Die Stimme sowie die Physiognomie und die Körpersprache sind beim Kommunizieren ausschlaggebend. Der nonverbale Anteil hat also einen erheblichen Einfluss auf die Wirkung des Gesagten. „Der Ton macht die Musik.“ In solchen Volksweisheiten steckt einiges an wissenschaftlichen Erkenntnissen zum Thema „Kommunikation“.

„Der Mensch braucht den Mitmenschen mehr als Brot und Wasser“ schreibt der deutsche Psychologe Josef Rattner. Die Verbindung zwischen Ausbildern und Auszubildenden beeinflusst zwangsläufig das Ausbilder- und Lernverhalten. Der Schlüssel zum Ausbildungserfolg sind nicht die Informationen. Es sind die Menschen. Sie können in einer sich stets wandelnden (Arbeits-)Welt Gefühle von Sicherheit, Geborgenheit, Zuwendung und Anerkennung vermitteln. Deshalb liegt der Ansatzpunkt zum Lernerfolg auf der Beziehungsebene. Je tragfähiger sie ist, desto eher können Fehler verkraftet werden, und zwar auf beiden Seiten.

Auszubildende müssen Sachinformationen mit positiven Gefühlen verknüpfen können. Nur dadurch ist gewährleistet, dass sie diese entsprechend speichern und sich erinnern können. Das Abwerten eines Auszubildenden stellt eine der Hauptblockaden in der Ausbildung dar. Wer mit Sätzen wie „Du bist so dumm, dass es brummt“ oder „Das habe ich Dir schon tausendmal erklärt“ gedemütigt wird, kann unter Umständen nicht mehr lernen. Ein Lernen im Kontext von negativen Empfindungen wie Schuld und Scham wirkt sich ungünstig auf die Lern-Motivation aus.

## **Vertrauen als Basis**

Auszubildende, die lernen, gehen an ihre Grenzen von Wissen und Nicht-Wissen, Können und Nicht-Können. Dazu ist Mut und Vertrauen nötig. Erst auf dieser Grundlage kann eine für beide Seiten fruchtbare Beziehung gedeihen. Dabei ist das Risiko, das der Auszubildende eingeht, weitaus höher als das Risiko des Ausbilders. Denn Ausbilder sind Auszubildenden in mancherlei Hinsicht überlegen: Sie können Gefahren abschätzen und auf der Basis ihrer Erfahrungen vorausschauend handeln. Solch ein persönlicher Hintergrund kann in der Zusammenarbeit fruchtbar und konstruktiv, aber auch hinderlich sein. Dies ist besonders der Fall, wenn der Erfahrungsschatz des Ausbilders als Besserwisserei benutzt oder missverstanden wird. Aber auch, wenn Ausbilder mit dem Wissen um Gefahren Auszubildende nicht loslassen und sie damit in deren intellektueller wie emotionaler Entwicklung behindern (s. B&B Agrar, 6/03).

Trotz all dieser Risiken neigen Auszubildende in der Regel dazu, wenn sie in eine unbekannte Umgebung kommen, fremde Menschen kennen lernen und neue Aufgaben übertragen bekommen, dem Ausbilder von der ersten Minute an zu vertrauen. Das ist mit der Hoffnung verbunden, in dem Ausbilder einen Menschen zu finden, der das Bedürfnis nach Orientierung und Struktur erfüllt. Wenn Auszubildende dann in der „Probezeit“ feststellen, dass ihr Vertrauensvorschuss missbraucht wird, wenden sie sich ab. So gesehen ist Vertrauen keine willkommene Begleiterscheinung eines guten Ausbildungsverhältnisses, sondern dessen Vorraussetzung.

Zur professionell gestalteten Beziehungsarbeit bedarf es angesichts zunehmender Technisierung zunächst einer Neuorientierung in der Berufsausbildung. Ziel muss es sein, Lernprozesse künftig beziehungsorientiert zu begleiten. Ein wirksames Instrumentarium stellt die Transaktionsanalyse (TA) dar. Als Methode zum Erklären von Kommunikationsprozessen bietet sie die Möglichkeit, Kommunikationsverläufe bewusster zu erleben, den Gesprächspartner zu verstehen und sich dadurch besser auf ihn einzustellen. Gerade dieses Erkennen und Verstehen ermöglicht gezielte Maßnahmen, um das



Ausbildungsklima, die berufliche Wirksamkeit und das persönliche Wohlbefinden zu verbessern.

Die TA erklärt auf einfache Weise, dass eine Person von drei verschiedenen psychologischen Ebenen aus agieren kann. Aus dem Zustand des

- Eltern-Ich,
- Erwachsenen-Ich oder
- Kindheits-Ich.

Tatsächlich sind diese Ich-Zustände keine konkreten Einheiten. Die Begriffe Eltern-Ich, Erwachsenen-Ich und Kindheits-Ich sind drei Etiketten, die dazu dienen, drei unterschiedliche Systeme von Verhalten, Denken und Fühlen zu bezeichnen. In der Theorie der TA wird davon ausgegangen, dass das menschliche Gehirn von frühester Kindheit an alle Erfahrungen, Wahrnehmungen und Gefühle aufzeichnet. In der Kommunikation mit anderen werden diese Aufzeichnungen aktiviert; sie beeinflussen die Reaktionen. Alle diese Aufzeichnungen sind nicht löschar.

### **Verantwortlichkeit fördern**

Der Ansatz der TA ist auf Persönlichkeitsentwicklung im Sinne von Verantwortlichkeit (Autonomie) gerichtet. Als Coaching-Methode beinhaltet die Transaktionsanalyse das theoretische und praktische Wissen, um Auszubildende bei dem Prozess der beruflichen Entscheidungsfindung und Gestaltung zu unterstützen. Sie setzt beim Auszubildenden eine grundsätzliche Autonomie und geistig-psychische Gesundheit voraus. Dabei konzentriert sie sich auf menschliche Stärken, positive Leidenschaft und die Kraft von ungenutzten Möglichkeiten, die freizusetzen und zu fördern sind.

Das Studium der Transaktionsanalyse vermittelt ein tieferes Verständnis für menschliche Zusammenhänge. Es verhilft nicht nur zu der Erkenntnis, wie etwas funktioniert, sondern vor allem warum etwas gelingt oder in manchen Fällen nicht gelingen kann. Somit entsteht ein Hintergrundwissen, das ein professionelles berufspädagogisches Handeln in der Beziehungsarbeit zwischen Ausbilder und Auszubildenden ermöglicht.

Ausbilden kann dann gelingen, wenn sich die persönliche Beziehung zwischen Ausbilder und Auszubildenden in einem Klima menschlicher Begegnung und gegenseitiger Unterstützung entwickelt. Diese Möglichkeit sollte genutzt werden und eine Beziehungsarbeit initiiert werden, die den Auszubildenden erlaubt, von der Erstausbildung bis weit über die berufliche Fort- und Weiterbildung hinaus mit Freude zu lernen und zu wachsen.

### **Literatur**

KLUGE, M.: Der Ausbilder als Beziehungsmanager. Was tun mit „schwierigen Azubis“? Köln 2003

RATTNER, J.: Anleitung zum Umgang mit schwierigen Menschen. Augsburg 1999

SPRENGER, R. K.: Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt. Frankfurt/Main 2002

WATZLAWICK, P. u. a.: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 7. unveränd. Aufl., Bern; Stuttgart; Wien 1985



**infodienst**

Verbraucherschutz, Ernährung,  
Landwirtschaft e.V.

**Anschrift des Autors**

Michael Kluge, Mittelstraße 45 A, 30982 Pattensen, Tel.: 05101 915623

MKTrainKluge@aol.com

[www.kluge-kompetenzen.de](http://www.kluge-kompetenzen.de)

Quelle: aid, Fachzeitschrift „B&B Agrar“, Seite 266-267, Ausgabe 10/03