

Marco Weißer\*

## Worauf es bei der Ausbildung von Nachwuchskräften wirklich ankommt

*Ausbildung ist etwas, was jeden Tag millionenfach in der Bundesrepublik Deutschland „irgendwie geschieht“, auch im öffentlichen Dienst. Natürlich gibt es Ausbildungsrahmenpläne für die praktische Ausbildung und Rahmenlehrpläne für die Berufsschule, in denen alles vorgegeben ist, was die Jugendlichen und jungen Erwachsenen können sollen und müssen, aber mehr auch nicht. Natürlich sollen die tätigen Ausbilder auch die pädagogischen Kompetenzen mitbringen, die nach der Ausbildereignungsverordnung (AEVO) gefordert sind und die nachgewiesen werden müssen. Dass allein eine solche Qualifikation nicht reicht und es in der Praxis allorts zunehmend zu besonderen Situationen im Ausbildungsbereich kommt, ist bedenklich.<sup>1</sup> Worauf es im Verhältnis zwischen Ausbilder und Auszubildendem ankommt und was in dieser „Begegnung“ wirklich zählt, ist Gegenstand der nachfolgenden Abhandlung. Der Beitrag stellt die beiden Bereiche „Beziehung“ und „Haltung“ dar und erläutert im Anschluss daran, warum gerade für Lernprozesse die Beziehungsqualität ein höheres Erfolgskriterium ist als eine angewendete Lehr-/Lernmethode.*

Die seit dem Jahr 2009 geltende neue AEVO hat bereits deutliche Konturen im Hinblick auf eine Professionalisierung der Arbeit mit Auszubildenden gezogen, so z. B. die Änderung von bisher sieben auf vier Handlungsfelder<sup>2</sup> und die Ablösung des Begriffs Qualifikation durch Kompetenzen.<sup>3</sup> Gerade der letzte Schritt scheint vor dem Hintergrund der Debatte um Kompetenzmanagement der richtige zu sein.<sup>4</sup>

Aber dennoch ist an dieser Stelle Kritik hinsichtlich des Handlungsfeldes 3 (Ausbildung durchführen) anzubringen: In der gängigen Ausbildungsliteratur zur AEVO und zur Ausbilder-ausbildung findet sich bezüglich dieses Handlungsfeldes in keiner Publikation eine Auseinandersetzung mit dem Themenbereich „Beziehung zum

Nachwuchs“, d. h., was ist eine Beziehung, welche Beziehungsbedürfnisse gibt es überhaupt, warum sind sie wichtig usw., und dem damit untrennbar verbundenen Thema „Haltung gegenüber dem Nachwuchs“. Rund 90 % der Ausbilder in der Praxis haben noch nie etwas von diesen beiden Begriffen gehört. In Anbetracht der Tatsache, dass wir in der Bundesrepublik Deutschland rund 1,6 Millionen Ausbildungsbetriebe haben, die mindestens einen, wenn nicht mehrere Ausbilder haben, ist dies alarmierend.

Die gängigen Ausbildereignungsprüfungen und auch die Vorbereitungslehrgänge zielen in erster Linie darauf ab, methodisches Wissen zu vermitteln und letztlich alte Prüfungen auswendig zu lernen (Multiple Choice), ohne dass es dabei zu einer Reflexion kommt. Den Schlusspunkt in dieser nicht erwachsenengerecht konzipierten Ausbildung bildet dann letztlich der völlig theoretisch anmutende „Unterweisungsentwurf“, in dem der Ausbilderanwärter darstellen muss, was er denn mit einem Auszubildenden tun würde, wenn er denn jetzt gerade präsent wäre. Hier sollte aus Sicht des Verfassers das Regel-Ausnahme-Verhältnis zunehmend umgekehrt werden. Zurzeit ist es üblich, dass eine praktische, berufstypische Ausbildungssituation präsentiert wird (§ 4 Abs. 3 Satz 1 und 2 AEVO 2009). Nur in Ausnahmefällen kann sie auch praktisch durchgeführt werden (§ 4 Abs. 3 Satz 5 AEVO 2009). Aber gerade um die praktische Seite muss es doch im Rahmen einer solchen Prüfung gehen und nicht darum, rein kognitiv Wissen abzufragen. Natürlich wäre dies mit einem enormen Aufwand, personeller, finanzieller und auch logistischer Art verbunden, aber es ist davon auszugehen, dass die Ausbilderanwärter deutlich näher an der Praxis orientiert geprüft würden. Zurzeit besteht hier letztlich eine Transferlücke.

Der viel beachtete Autor Joachim Bauer (Prinzip Menschlichkeit) hat in seinem Buch „Lob der Schule“ einen schönen Vergleich zur Lehrerausbildung gezogen. Diese Geschichte soll an dieser Stelle einmal zitiert werden, weil sie auch auf die Frage zuzutreffen scheint, ob die Ausbilderqualifizierung nach der AEVO für die praktischen Ausbilder richtig ist.

### „Die Kunst, in der Manege zu bestehen

*Der Auftritt eines Lehrers/einer Lehrerin in der Klasse gleicht in gewisser Weise dem eines Löwen- oder Tigerbändigers in der Manege. Um in diesem Bild zu bleiben: Bildete man Dompteure so aus, wie wir derzeit in Deutschland Lehrer ausbilden, hätten sie keine Chance, lange zu überleben. Der Grund: Man würde die Ausbildung darauf beschränken, den angehenden Dompteur mit allerlei Informationen über die Zoologie der Raubkatzen zu versorgen, zum Beispiel, welche Stadien der Entwicklung sie durchlaufen, während sie aufwachsen, wann und warum sie welches Futter fressen, dass sie scharfe Zähne und dicke Felle haben. Man würde ihm erzählen, wie hoch sie springen können und – natürlich – welche Kunststücke sie beherrschen sollen. Dann brächte man ihm noch das eine oder andere über den Zirkusbetrieb und die dort geltenden Vorschriften bei und fertig wäre der frischgebackene Dompteur! Ein paar*

\* Marco Weißer ist Büroleitender Beamter und Ausbildungsleiter bei der Verbandsgemeindeverwaltung Höhr-Grenzhausen (Rheinland-Pfalz) und Lehrbeauftragter an verschiedenen kommunalen Bildungsinstitutionen, u. a. an der Kommunalakademie Rheinland-Pfalz und am Niedersächsischen Studieninstitut in Hannover.

1 Es darf nicht übersehen werden, dass neben rein fachlichen Anforderungen an eine Ausbildertätigkeit in hohem Maße auch pädagogische und menschliche Kompetenzen von Bedeutung sind. Hier sollte die AEVO ansetzen, um eine Professionalisierung zu erreichen. Leider wird die pädagogische Qualifikation nicht in den Vordergrund gestellt, sondern tritt hinter dem Fachwissen zurück. Vgl. Ulmer, Philipp, Die Novellierung der Ausbilder-Eignungsverordnung (AEVO) von 2009: Ein Paradigma für Qualitätsentwicklung in der beruflichen Bildung?, Bonn, 2019, S. 20.

2 „Diese orientieren sich noch deutlicher als bisher am betrieblichen Ausbildungsablauf: 1. Ausbildungsvoraussetzungen prüfen und Ausbildung planen, 2. Ausbildung vorbereiten und bei der Einstellung von Auszubildenden mitwirken, 3. Ausbildung durchführen und 4. Ausbildung abschließen.“ Ulmer, Philipp, a. a. O., S. 64.

3 „Wesentliches Merkmal der kompetenzorientierten Darstellung in der AEVO von 2009 ist eine genaue Beschreibung der Aufgaben der Ausbilder sowie des Umfelds, in dem diese jene wahrnehmen.“ Ulmer, Philipp, a. a. O., S. 64.

4 Vgl. Ulmer, Philipp/Gutschow, Katrin, Die Ausbilder-Eignungsverordnung 2009: Was ist neu? in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP), Ausgabe 3/2009, S. 48–51

*Dinge allerdings hätte er nicht gelernt: wie man in der Manege mit Raubkatzen umgeht, wie man ihnen begegnet, mit ihnen arbeitet, auf welche Zeichen man zu achten hat, welche Zeichen man ihnen geben muss und wie man brenzlige Situationen meistert.*<sup>5</sup>

Es ist an dieser Stelle daher fast entbehrlich, darauf hinzuweisen, dass die derzeitige Art der Ausbilderqualifizierung wenig mit der Vermittlung von praktisch handhabbarem Wissen sowie der Vermittlung von Problemlösungskompetenzen zu tun hat. Gerade Letztere werden in Zukunft vermutlich die entscheidenden Stellgrößen sein, wenn es darum geht, mit dem Nachwuchs erfolgreich umzugehen und auch dauerhaft Personal für seine Verwaltung zu akquirieren und zu binden. Letztlich müssen die Ausbilder immer wieder auch Probleme lösen. Dies wird sich gerade deswegen noch verstärken, da es die Ausbilder mit Problemen zu tun bekommen werden, die sie vorher in der Form noch nicht oder nie hatten. Dabei sind die in die Verwaltungen strömenden „Tyrannenkinder“, wie sie der Bestsellerautor Michael Winterhoff in seinen Büchern realistisch beschreibt, nur die Spitze des herannahenden Eisbergs.

Leider vergessen viele Ausbildungsbetriebe und -verwaltungen, dass sie selbst – um bei diesem bildhaften Vergleich zu bleiben – die Titanic sind, die auf diesen Eisberg unausweichlich zusteuert.<sup>6</sup>

Leider ist es so, dass zur Bewältigung der Herausforderungen, mit denen die Ausbilder heutzutage konfrontiert werden, Methodenwissen und die Inhalte der Ausbildereignungsprüfung wenig bis gar nicht weiterhelfen. Worauf es insbesondere ankommen wird, soll nachfolgend an zwei Themenbereichen dargestellt werden. Es geht um das Thema Beziehung und Haltung.

## Themenbereich 1:

### Beziehungsmanagement – die Achillesferse in der Ausbildung

Die Achillesferse ist der griechischen Mythologie entlehnt. Der griechische Sagenheld Achilleus war unverwundbar; nur seine rechte Ferse war verwundbar, weil seine Mutter, die Meeresgöttin Thetis, ihn an dieser Stelle festhielt, während sie seinen Körper in den Fluss Styx eintauchte, um ihren Sohn dadurch unverwundbar zu machen. Die rechte Ferse hatte keinen Kontakt zum Wasser. Mittlerweile bzw. seit Jahren dient daher der Begriff „Achillesferse“ als der Teil einer Organisation, eines Systems o. Ä., welcher verwundbar ist, der schwach ist usw. In der griechischen Mythologie hatte dies tragische Folgen, denn Achilleus starb letztlich durch einen Pfeil, der ihn genau dort traf. Mit diesem mythologischen Hintergrund wurde diese Überschrift gewählt, weil gerade die Beziehungsgestaltung zwischen Ausbilder und Nachwuchskraft die Sollbruchstelle Nr. 1 im gesamten Ausbildungsbereich ist.

Gerade die Achillessehne ist nicht nur in der Mythologie, sondern auch beim Menschen eine der wichtigsten Sehnen. Sie ist für die

Bewegung, für das Vorwärtskommen verantwortlich. Wenn sie verletzt ist, kann der Mensch sich kaum noch fortbewegen bzw. nur noch unter großen Schmerzen. So ähnlich ist es auch im Bereich der Ausbildung, wenn es um das Beziehungsmanagement geht. Ist dieses erst verletzt, so kann die gesamte Ausbildung zum Scheitern verurteilt sein. Dies ist ein Zustand, der weder für die Verwaltung noch für den Auszubildenden anzustreben ist. *„Ohne Beziehung gibt es keine dauerhafte Motivation.“*<sup>7</sup> Auch der bereits zitierte Michael Winterhoff ist in diesem Punkt mehr als deutlich, denn seiner Auffassung nach *„wird die strikt beziehungsorientierte Verhaltensweise in einem Betrieb immer wichtiger. Chef und Ausbilder müssen als Ansprechpartner und Bezugspersonen für die Azubis klar erkennbar sein und zur Verfügung stehen. Ist das nicht der Fall, kann es zu erheblichen Problemen kommen, weil bei einer solchen für die Jugendlichen keine Anlaufstelle wahrnehmbar ist und sie ihren Frust dann in andere Kanäle leiten.“*<sup>8</sup> Winterhoff und Thielen gehen weiter davon aus, dass die Funktion des Ausbilders *„in den kommenden Jahren eine immer zentralere Rolle einnehmen wird und daher zum Gegenstand von Ausbildereignungsprüfungen werden sollte“*.<sup>9</sup>

Vor dem Hintergrund der Bedeutung der Beziehungsgestaltung und -erfüllung macht es Sinn, sich zunächst den Beziehungsbedürfnissen zu widmen.

Jeder Mensch ist „beziehungshungrig“. Er hat zu jeder Zeit bestimmte Bedürfnisse. Das können sein Essen, Trinken, Schlafen als physische Bedürfnisse. Das können aber auch psychische Bedürfnisse sein, wie z.B. Sicherheit, Spiel, Anerkennung, Autonomie usw. Diese Bedürfnisse machen sich durch Gefühle bemerkbar. Werden die Bedürfnisse gestillt, haben wir in der Regel positive Gefühle, werden sie nicht erfüllt, äußern sich diese als negatives Gefühl. In therapeutischen Kontexten ist bekannt, dass Gefühle die „Kinder der Bedürfnisse“ sind.

Am Arbeitsplatz haben aber Gefühle und Bedürfnisse oft keinen guten Stand. Sie sind häufig nicht erwünscht und werden teilweise belächelt, wenn sie geäußert werden. Der Transaktionsanalytiker Richard E. Erskine und Rebecca Trautmann haben sich ausführlich mit dieser Thematik beschäftigt. Sie haben darauf hingewiesen, dass wir zum Teil nicht in der Lage sind, bestimmte Beziehungsbedürfnisse zu befriedigen, sondern dazu andere Menschen brauchen. Wenn dies nicht gelingt, sind Kränkungen, Enttäuschungen, Angriffe, Verletzungen, Diffamierungen, Bewertungen/Beurteilungen und im schlimmsten Fall Mobbing die sichtbaren Symptome. Dabei liegt die Ursache häufig darin, dass die Art und Weise, wie wir täglich miteinander umgehen, nicht geeignet ist, unseren psychischen Beziehungshunger zu stillen und „satt“ zu werden.

Auch – oder sollte ich sagen – gerade Nachwuchskräfte als ins Leben wachsende Persönlichkeiten haben vermutlich neben einem wün-

5 Bauer, Joachim, Lob der Schule, Sieben Perspektiven für Schüler, Lehrer und Eltern, Hamburg, Hoffmann und Campe, 2007, S. 77 f.

6 Vgl. an dieser Stelle insbesondere das durchaus gelungene Werk von Michael Winterhoff und Isabel Thielen mit dem Titel „Persönlichkeiten statt Tyrannen – Oder: Wie junge Menschen in Leben und Beruf ankommen“, München, Goldmann Verlag, 2011, in dem eindrucksvoll beschrieben wird, was sich in manchen Ausbildungsbranchen abspielt.

7 Bauer, Joachim, Prinzip Menschlichkeit, 5. Auflage, Hamburg, Hoffmann und Campe, 2007, S. 61.

8 Winterhoff, Michael/Thielen, Isabel, a. a. O., S. 129; zur Bedeutung der Frage des Beziehungsmanagements s. Weißer, Marco, Die selten beherrschte Kunst der richtigen Ausbildung – Worauf es ankommt, was wirklich zählt – Das Praxisbuch für Ausbilder, Lehrer und Führungskräfte, 6. Auflage, Frankfurt am Main: public book media-Verlag, 2016, S. 227 ff.

9 Winterhoff, Michael/Thielen, Isabel, a. a. O., S. 133, wobei in diesem Kontext darauf hingewiesen werden soll, dass die Prüfung nicht so ablaufen sollte, wie es derzeit der Fall ist.

schenswerten Wissensdurst ebenfalls großen Beziehungshunger. Häufig ist dieser noch dadurch größer geworden, weil viele Jugendliche zunehmend in zerrütteten Elternhäusern aufwachsen. Hinzu kommt, dass sie zehn bis 13 Jahre lang in Schulen den größten Teil ihrer Tageszeit verbringen und diese bislang nicht den Ruf genießen, Beziehungs-oasen zu sein.

Beziehungsbedürfnisse können aus meiner Sicht nicht trennscharf von einander abgegrenzt werden. Sie greifen meiner Erfahrung nach immer wieder übergreifend ineinander. Wichtig ist, dass man sich zumindest bei der Definition um Klarheit bei der Differenzierung bemüht. An dieser Stelle sollen die grundlegenden Beziehungsbedürfnisse kurz aufgezählt werden. Es werden folgende sieben Beziehungsbedürfnisse<sup>10</sup> genannt, die im Rahmen eines Beziehungsmanagements Beachtung und Berücksichtigung finden sollen. Es geht mir bei der Darstellung in der Regel darum, diese Beziehungsbedürfnisse bei dem Nachwuchs zu befriedigen und (bis auf die Ausnahme der Nr. 7) nicht darum, dass die Auszubildenden diese bei den Ausbildern befriedigen.

### 1. Beziehungsbedürfnis: Sicherheit

Das Gefühl, physisch und emotional geschützt zu sein. Das Empfinden, gleichzeitig verletzbar und mit anderen in Harmonie verbunden zu sein. Sicherheit ist notwendig, um sich in Beziehungen einbringen zu können. In lebendigen Beziehungen erleben wir dies dann, wenn wir uns fallen lassen können und erfahren, dass wir aufgefangen bzw. gehalten werden.

#### Praxistipps:

*Hier ist es Aufgabe der Ausbilder, den Nachwuchskräften einen Sicherheits-/Feedbackrahmen zur Verfügung zu stellen. Vielerorts wird von Auszubildenden berichtet, dass sie genau das vermissen und im Unklaren gelassen werden, was richtig oder falsch ist, was von ihnen verlangt wird, was sie tun oder aber unterlassen sollen usw. So kann keine Beziehung entstehen. Hierzu gehören u. a. auch notwendige Unterweisungen nach dem Arbeitssicherheitsgesetz, Betriebssicherheitsverordnung usw.*

### 2. Beziehungsbedürfnis: sich wertgeschätzt, bestätigt und bedeutsam zu fühlen oder auch das Bedürfnis der Vergewisserung

Das Gefühl, bestätigt und geschätzt zu werden, sich in einer Beziehung bedeutsam zu fühlen. Auch das Fühlen, Denken und Handeln muss Würdigung erfahren. Mit anderen Worten kann man das auch so ausdrücken: Um Menschen und Mitarbeiter an uns zu binden, die uns wichtig sind, brauchen wir eine permanente Vergewisserung dessen, dass sie uns mögen, uns zugetan sind und dass wir uns auf sie verlassen können. Hierbei sind wir auf Worte und Gesten der Menschen angewiesen, die uns nahestehen.

#### Praxistipps:

*Hier würden sich viele Auszubildende ja schon darüber freuen, wenn sie wahrgenommen, also gesehen werden würden. Es gibt Aussagen von Nachwuchskräften, die von ihren Ausbildern, aber auch von ihren Chefs nicht wahrgenommen werden. Da bedankt sich ein Bürgermeister z. B.*

*am Ende der Ferienspiele bei allen Mitarbeitern der Verwaltung und will eine noch jüngere Mitarbeiterin erwähnen (er meint es also wirklich gut) und sagt während der Abschlussveranstaltung, wo die Presse, die Eltern usw. dabei sind: „Ich danke den Mitarbeitern der Verwaltung, insbesondere Frau ähm, wie heißt sie noch gerade – äh, ach sie wissen ja, wen ich meine, da vorne steht sie ja.“ Wie wird sich diese junge Frau in diesem Moment wohl gefühlt haben?*

*Hier geht es unter Umständen auch einmal um ganz einfache Fragen: „Wie geht es dir?“, „Wie kann ich dir helfen?“ oder „Was kann ich für dich tun?“.*

### 3. Beziehungsbedürfnis: Schutz erhalten und angenommen sein oder auch das Bedürfnis nach Grenzen

Der Schutz durch eine andere Person und das Angenommensein durch diese. Voraussetzung ist das Gefühl, dass die andere Person zuverlässig, beständig und vertrauenswürdig ist. Da wir zu Übertreibungen neigen, ist es gut, wenn es Menschen gibt, die uns auf den Boden der Realität zurückholen und uns ein Stück weit begrenzen. Wir mögen natürlich nicht, gestoppt oder gebremst zu werden. Und dennoch gibt es dieses Bedürfnis, und wir brauchen ein Gegenüber, das uns vor uns selbst und unseren Übertreibungen schützt. Deshalb ist es auch gefährlich, wenn sich um die Führungskräfte Heerscharen von Hofhaltungen entwickeln, Jasager, Schmeichler usw. Hier sind die Führungskräfte und auch ganze Unternehmen gefährdet unterzugehen.

#### Praxistipps:

*Gerade Auszubildende, die in der Regel noch Jugendliche oder junge Erwachsene sind, dürften hier ein sehr ausgeprägtes Bedürfnis haben. Sie kennen Schutz und Angenommensein (hoffentlich noch) aus den Elternhäusern und erwarten unbewusst vermutlich, dass es in der Ausbildung so weitergeht. Sicherlich gibt es auch Fälle, in denen man die Jugendlichen wieder ein Stück weit an eine gewisse Form von Selbstständigkeit heranführen muss, weil ihre Eltern ihnen heutzutage vieles (zu viel?) abnehmen. Beispiele, in denen ein Elternteil mit zum Bewerbungsgespräch geht (das geht ja eigentlich schon mal gar nicht), aber dann noch die Fragen, die der Personalchef stellt, für den Sohn oder die Tochter beantwortet (und das ist letztlich die Rote Karte für das Kind, denn welche Verwaltung will denn bitteschön so jemanden einstellen), sind heutzutage immer weniger Einzelfälle, sondern häufen sich. Es liegt vermutlich an der mangelnden psychischen Reifeentwicklung, wie Michael Winterhoff es in seinen Tyrannen-Bestseller-Büchern eindrucksvoll beschreibt, dass dieses Verhalten heute immer mehr als „normal“ angesehen wird.*

*Dennoch möchte ich an dieser Stelle deutlich machen, dass es absolute Bringschulden der Ausbilder sind, dem Nachwuchs ein Gefühl von Schutz und Angenommensein zu geben, es ist in keinem Fall eine Hauptschuld des Nachwuchses.*

*Auch das Bedürfnis nach Grenzen ist für Jugendliche wichtig. Der sog. Generation Y und Z (alle ab 1985 Geborenen) wird nachgesagt, dass sie mit Kritik und Grenzen, die ihnen gesetzt werden, häufig nicht zurechtkommen. Woran liegt das? Vielleicht, weil sie solche Erfahrungen im Elternhaus oder auch in sozialen Kontexten (Vereine, Freunde usw.) gar nicht oder zu wenig machen konnten. Die Frustrationstoleranz konnte sich nicht entwickeln. Aber im Ausbildungs- und Berufsleben läuft nicht immer alles*

<sup>10</sup> Vgl. Erskine, Richard G., Beziehungsbedürfnisse, in: Zeitschrift für Transaktionsanalyse (ZTA), Ausgabe 4/2008, S. 287–297; das achte Beziehungsbedürfnis „Liebe bzw. etwas zu geben“ wird in diesem Zusammenhang nicht dargestellt.



glatt. Daher müssen die jungen Erwachsenen lernen, ihre Resilienz (psychische Widerstandsfähigkeit) zu entwickeln. Eine Grenze ist ein Stück weit ein Widerstand, wo es erst einmal nicht weitergeht. Und am Widerstand entsteht Bewusstsein. Und erst dann kann Entwicklung, Fortschritt, Innovation und Kreativität sich ihren Weg bahnen. Hierzu sollten wir die jungen Menschen ermuntern. Der viel beachtete Keynote-Speaker Hermann Scherer spricht davon, dass exzellente Führungskräfte ihren Mitarbeitern keine Probleme lösen, sondern ihnen welche geben sollen. In diesem Kontext passt der Vergleich auch auf das Verhältnis Ausbilder und Auszubildender. An einem Problem kann ich als junger Mensch auch wachsen, und es ist zunächst einmal eine Grenze für mich.

#### 4. Beziehungsbedürfnis: Bestätigung persönlicher/eigener Erfahrungen oder auch das Bedürfnis nach gemeinsamen Erfahrungen

Der Wunsch, dass der andere mich versteht oder ähnliche Erfahrungen hat. Die Suche nach dem Gefühl, ein Stück des Weges gemeinsam zu gehen. Wenn hier im Rahmen einer Unterredung vonseiten des Ausbilders dann Aussagen fallen wie „Das ist doch gar nicht so schlimm!“, „So schlimm wird das schon nicht werden!“, „Stell Dich nicht so an!“ usw., dann sind diese Aussagen geeignet, den Auszubildenden als Lügner dastehen zu lassen und seine eigene Wahrnehmung als „nicht wahr“ abzustempeln. Das bedeutet auch, dass er die damit verbundenen Gefühle nicht haben „darf“. Solche Aussagen verletzen sein Bedürfnis nach Bestätigung eigener Erfahrungen. Eine solche Missachtung führt dazu, dass er sich nicht ernst genommen fühlt. Das Vertrauen des Auszubildenden in die gesamte Beziehung ist erschüttert, das Fundament unterspült.

##### Praxistipps:

*Neben den vorgenannten Ausführungen, die sehr gut dokumentieren, worum es bei diesem Beziehungsbedürfnis in der Praxis gehen muss, möchte ich noch etwas ergänzen, was aus meiner Sicht auch zum Thema „Bestätigung gemeinsamer Erfahrungen“ passt.*

*Gerade der erste Tag und die Einführungszeit sind für die Einstellung der Auszubildenden zur Verwaltung immens wichtig. Gerade in diesen sensiblen Phasen entscheidet sich für den Nachwuchs vielleicht auch, welche Beziehung er selbst zur Verwaltung aufbauen will. Wichtig ist, dass die Ausbilder mit dem Nachwuchs gemeinsame Erfahrungen machen, sei es eine Wanderung, sei es ein Bowling-Abend, sei es ein Grillabend, usw. Genau das sind die oben genannten persönlichen Erfahrungen, die – wenn ich an dieser Stelle annehmen darf, dass sie Spaß machen und alle Freude erfahren – dauerhaft im Gedächtnis abgespeichert werden. Und aus eigener Erfahrung kann ich sagen, dass ich heute noch Erlebnisse präsent habe, die einen solchen Charakter haben und ich davon überzeugt bin, dass diese gemeinsamen Aktivitäten die Gruppe enger zusammenschweißt und die Bindung innerhalb der Verwaltung von einem dünnen Fädchen zu einem dicken Tau haben werden lassen, welches kaum mehr reißen kann.*

#### 5. Beziehungsbedürfnis: Selbstdefinition oder auch das Bedürfnis nach Einmaligkeit

Das Bedürfnis, seine persönliche Einzigartigkeit zu erkennen und von einem Gegenüber dafür Anerkennung und Annahme zu erfahren. Das Bedürfnis findet dann seine Erfüllung, wenn es Menschen gibt, die uns nicht missen wollen und für die wir eine besondere

Bedeutung haben. Es ist aus meiner Sicht eng verbunden mit dem Beziehungsbedürfnis Nr. 2.

##### Praxistipps:

*Gerade hier ist es wichtig, sich gut auf den Nachwuchs einzustellen und insbesondere dann, wenn er irgendwie „so ganz anders ist als wir“. Gerade dann müssen wir erkennen können, was unser Gegenüber auszeichnet. Warum ist er sehr nützlich, auch wenn er die Dinge ganz anders angeht als alle anderen? Was macht ihn zum Unikat in unserem Bereich? Welche Talente und Begabungen kann er gerade in unserer Abteilung einbringen? Dies alles müssen wir ihm gegenüber spiegeln und ihm diese Dinge auch mitteilen, ihn dafür anerkennen.*

#### 6. Beziehungsbedürfnis: beim Gegenüber etwas bewirken oder auch das Bedürfnis nach Einfluss

Dies ist das Bedürfnis, beim anderen etwas erreichen zu können, hilfreich und nützlich zu sein. Die Aufmerksamkeit zu gewinnen, die Interessen des anderen zu beeinflussen. Keiner von uns arbeitet gerne für den Papierkorb. Auch Auszubildende wollen etwas bewirken, wollen sich einbringen und erwarten, dass ihre Umwelt entsprechend auf ihre Aktivitäten und ihre Absichten reagiert. Werden sie und ihr Handeln ignoriert oder gar abgelehnt, dann fühlen sie sich schlecht. Selbst wenn Dinge, die sie anstoßen wollen, für die sie sich stark machen, nicht umgesetzt werden können, dann ist es das Mindeste, dass wir es ihnen mit einer Geste des Bedauerns zum Ausdruck bringen. Wichtig ist in dem Zusammenhang auch, dass die Ausbilder signalisieren, das Anliegen verstanden und sich auch damit beschäftigt zu haben, bevor es zu der Entscheidung eines „Nein“ gekommen ist. Auch wenn die Auszubildenden dann ihr Ziel nicht erreicht haben, so haben sie doch die Erfahrung gemacht, dass auf sie und ihr Anliegen ernsthaft reagiert wurde und ihr Engagement nicht umsonst war.

##### Praxistipps:

*Aus meiner Sicht ist dieses Bedürfnis dem vorgenannten sehr ähnlich. Es geht darum, dass sich der Nachwuchs als hilfreich und nützlich fühlt. Ich weiß nicht, ob er bei Massenerbeiten (die sicherlich mal gemacht werden müssen, das mussten wohl alle, die irgendwo mal eine Ausbildung gemacht haben) genau ein solches Gefühl hat. Vermutlich fühlt er genau das Gegenteil davon. Hier ist es aus meiner praktischen Erfahrung wichtig, dass die Ausbilder auch mal Ideen und andere Sichtweisen des Nachwuchses reflektieren und ggf. auch ausprobieren. Auf diese Weise fühlt sich der Nachwuchs ebenfalls wertgeschätzt und bekommt eine Resonanz auf sich als Mensch, als eine ins Leben wachsende Persönlichkeit. Wenn der Ausbilder dann noch sagt: „Wow Sandra, daran habe ich noch gar nicht gedacht. Wir probieren deine Idee gleich mal aus“, dann hat er auf dem Beziehungskonto zum Nachwuchs eine dicke Einzahlung gemacht.*

#### 7. Beziehungsbedürfnis: auch der andere möge die Initiative ergreifen oder auch das Bedürfnis nach Initiierung

Wenn dieses Bedürfnis befriedigt ist, entsteht das Gefühl von Ausgeglichenheit und Erfüllung. Beiderseitig wird die Beziehung aktiv gestaltet. Häufig geht es bei Konflikten um genau dieses Beziehungsbedürfnis. Aussagen wie z. B. „Nie räumst du auf, immer muss ich das machen!“, „Niemals kommst du auf die Idee, von dir aus danach zu fragen, wie es mir geht!“, „Immer muss ich die Initiative ergreifen!“ usw. untermauern, dass es gar nicht primär um die Sache geht, die angesprochen wird, sondern um die Frage, wer hier mit der

Bringschuld „Initiative ergreifen“ in Verzug ist. Denn auch wenn wir in einer Zeit leben, in der proaktives Handeln von uns erwartet wird, so sind wir auch darauf angewiesen, dass wir nicht immer den ersten Schritt machen, sondern sich die Menschen, mit denen wir in Kontakt sind, auf uns zu bewegen.

### Praxistipps:

*Hier geht es darum, dass – nach einer gewissen Lern- und Einarbeitungszeit – der Nachwuchs auch selbstständig auf uns als Ausbilder zukommen kann, um sich aktiv in den Arbeitsprozess einzubringen. Heutzutage ist es mit vielen Auszubildenden so, dass gar nicht mehr gefragt wird: „Kann ich noch was machen?“, sondern es wird im Internet gesurft, es werden SMS verschickt oder im schlimmsten Fall „Löcher in die Luft gekuckt“. In diesem Zusammenhang ist natürlich darauf zu achten, wie der Lernfortschritt ist. Natürlich hat der Nachwuchs uns gegenüber dieses Bedürfnis auch (was logisch ist, weil wir ja den Nachwuchs ausbilden und nicht umgekehrt). Insbesondere vor dem Hintergrund, dass die „Generation Y und Z“ es aufgrund der Dressiertheit direkter Rückmeldungen über SMS, WhatsApp usw. gewohnt ist, permanentes Feedback zu erhalten, müssen wir darauf achten, dass wir in (gutem) Kontakt mit unseren zukünftigen Mitarbeitern bleiben. Aber auch wir dürfen als Ausbilder den Nachwuchs fördern und – im Lichte dieses Bedürfnisses – fordern, was aus meiner Sicht zu selten getan wird. Meines Erachtens könnten die Auszubildenden viel mehr, als ihnen „zugemutet“ wird.*

Wie bereits zu Beginn des Artikels beschrieben, ist es die Aufgabe der Ausbilder, dafür zu sorgen, dass diese Beziehungsbedürfnisse befriedigt werden. Der ein oder andere Leser wird sich jedoch fragen, wie man das macht bzw. welche Haltung man gegenüber den jungen Menschen einnehmen und wie man ihnen begegnen soll. Dies soll im folgenden Abschnitt dargestellt werden.

## Themenbereich 2:

### Haltung als Tür zum Beziehungsmanagement

Die Ausbilder sollen letztlich Vorbilder sein. Sie sollen „Vor-Bilder“ sein, an denen man sich orientieren können muss. Damit verbunden ist insbesondere die Tatsache, Werte vorzuleben und – was noch viel wichtiger ist – eine bestimmte Haltung an den Tag zu legen. Diese Haltung bezieht sich auf das innewohnende Menschenbild gegenüber den Auszubildenden. Hier möchte ich in Anlehnung an den Begründer des personenzentrierten Ansatzes, Carl R. Rogers, drei Faktoren nennen, die dazu führen, dass Ausbilder kongruent, d.h. stimmig in den Worten und Taten bzw. in der Wahrnehmung aus Sicht der Auszubildenden, sind. Dies sind:

**1. vorurteilsfreie Akzeptanz/unbedingte Wertschätzung/bedingungslose positive Zuwendung**, d.h. mein Gegenüber vollständig so zu nehmen, wie er ist; keine stereotypen Gedanken in Bezug auf den Gesprächspartner zu haben und ihm die volle Wertschätzung für ihn selbst und sein Anliegen entgegenzubringen. „Die Sprachäußerungen, Aktivitäten, Maßnahmen, Gestik und Mimik zeigen, dass der Erwachsene den Jugendlichen als Person grundsätzlich gleichen menschlichen Wertes ansieht und respektiert. Es ist keine Abwertung, kein Herabblicken vorhanden. Die Äußerungen des Erwachsenen sind sozial reversibel, das heißt der Jugendliche kann sie den Erwachsenen gegenüber in gleicher Weise verwenden, ohne dass ein Mangel an Achtung-Respekt vorhanden wäre. Der Erwachsene

akzeptiert die Person des Jugendlichen. Er empfindet Anteilnahme-Wärme für den Jugendlichen, ist rücksichtsvoll, hat eine positive, annehmende Einstellung gegenüber seiner Erlebniswelt. Der Erwachsene sucht, die Selbstbestimmung und persönliche Entwicklung deutlich zu fördern. Er hat keinen Wunsch, über den Jugendlichen zu dominieren, Macht auszuüben oder ihn in Abhängigkeit zu halten.“<sup>11</sup>

**2. Empathie/einführendes Verstehen**, d.h. in die Welt des Gegenübers einzutauchen und wie der Gesprächspartner zu fühlen und zu denken; also vollständig in die Rolle des anderen zu schlüpfen, ohne er zu sein. „Der Erwachsene sucht die seelische Erlebniswelt des Jugendlichen, die Art, wie dieser sich und die Umwelt wahrnimmt, dessen Gedanken, Gefühle und Motive wahrzunehmen, sich vorzustellen, ohne zu bewerten. Und zwar von der ‚Innenseite‘ des Jugendlichen her, so wie dieser seine innere Welt erlebt. Äußerlich gesehen ist es ein sensitives Hinhören auf die Äußerungen des anderen und ein intensives aktives Bemühen, zu verstehen: Welche Bedeutung haben Äußerungen und Verhaltensweisen für den anderen? Was fühlt die andere Person? Wie sieht sie sich und die Umwelt? Es ist ein sensibles vorurteilsfreies nicht-wertendes und genaues Hören der seelischen Welt des anderen. Ein intensives Bemühen, der seelischen Welt des Jugendlichen teilhaftig zu werden. – Das, was der Erwachsene von der seelischen Welt des Jugendlichen verstanden hat, teilt er dem Jugendlichen mit, wenn es der Situation angemessen ist. Dieser fühlt sich hierdurch deutlich verstanden und äußert meist mehr seine Erlebniswelt. (Der Jugendliche öffnet sich [*Anmerkung des Verfassers, nicht im Originalzitat enthalten*]). Durch dieses einführende nicht-bewertende Verstehen sind die Äußerungen, Aktivitäten oder Maßnahmen des Erwachsenen in Unterricht und Erziehung deutlich angemessener und förderlicher; denn sie berücksichtigen und sind abgestimmt auf die seelische Situation des Jugendlichen.“<sup>12</sup>

**3. authentisches Verhalten**, d.h. echt sein und nichts vorgaukeln, dazu gehört auch, einmal zu sagen, dass man als Ausbilder nichts mehr versteht, nicht mehr durchblickt usw. „Aufrichtigkeit-Echtheit bedeutet eine Übereinstimmung von Fühlen, Denken, Äußerungen und Handlungen des Erwachsenen gegenüber dem Jugendlichen. Der Erwachsene ist ohne Fassade-Panzer, ohne professionelles routinemäßiges Gehabe. Er verhält sich natürlich, spielt keine Rolle, gibt sich so, wie sie/er wirklich ist. Wenn der Erwachsene sich über das, was er/sie denkt und fühlt, äußert, ist er/sie aufrichtig. Ferner ist darin eingeschlossen, dass der Erwachsene vertraut mit seinem eigenen Erlebnisstrom ist, mit seinen Gedanken, Gefühlen und Wünschen. Er ist ehrlich sich selbst gegenüber, macht sich nichts vor. Wenn es für ihn und den Jugendlichen hilfreich ist, öffnet er sich, drückt tiefere gefühlsmäßige Gedanken-Erfahrungen aus und gibt sich mit seinem Ich zu erkennen, verleugnet sich nicht.“<sup>13</sup>

Es ist davon auszugehen, dass nur derjenige in der Lage ist, gut auszubilden und damit den Nachwuchs auch kongruent zu führen, der diese drei Haltungen lebt und sich um Erfüllung bemüht. Carl Rogers hat den Menschen, der diese Haltungen in Gänze leben

11 Tausch, Reinhard, Personenzentriertes Verhalten von Lehrern in Unterricht und Erziehung, S. 155–176 (162 f.), in: Schweer, Martin K. W., Lehrer-Schüler-Interaktion – Inhaltsfelder, Forschungsperspektiven und methodische Zugänge, 2. Auflage, Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften, 2008; der Beitrag ist unverändert in die Neuauflage vom 2.12.2016 übernommen worden.

12 Tausch, Reinhard, a. a. O., S. 163.

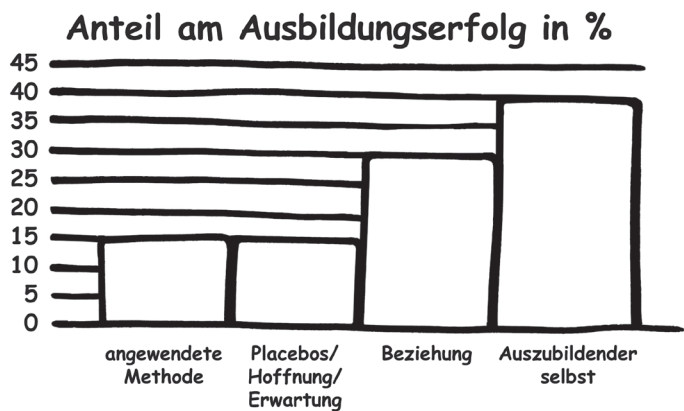
13 Tausch, Reinhard, a. a. O., S. 163.

könnte, als sog. „fully functioning person“ bezeichnet. Für ihn war es gleichbedeutend mit „optimaler psychischer Ausgeglichenheit, optimaler psychischer Reife, völliger Kongruenz, völliger Offenheit gegenüber Erfahrung, völliger Extensionalität“. <sup>14</sup> Deshalb erscheint es nur möglich, diese drei Haltungen anzustreben, denn eine vollständige Erfüllung dieser drei Ausprägungen ist nahezu unmöglich.

**Warum die Beziehung wichtiger ist als Methoden**

Zu Beginn des Artikels wurde deutlich gemacht, dass Methodenwissen nur bedingt bzw. fast gar nicht weiterhilft. Sicherlich ist es von Bedeutung, dass die Ausbilder über ein gewisses Maß an Methoden verfügen. Methoden sind ein Stück weit wie Werkzeuge und damit wichtig, jedoch kein Garant für eine gelingende Ausbildungsbeziehung. Entscheidend für das Gelingen einer Beziehung ist die Haltung, wie oben bereits angedeutet. Insbesondere ist an dieser Stelle anzumerken, dass der personzentrierte Ansatz auch im Rahmen der Lehrer-Schüler-Interaktion, und nichts anderes ist aus Sicht des Verfassers die Ausbilder-Auszubildender-Interaktion, praktiziert und auch beforscht wird.

Aus verschiedenen Fachdisziplinen (z.B. Sprachheilpädagogik, Medizin, Psychotherapie) wird durch Forschungsergebnisse immer wieder bestätigt, dass die eingesetzten Methoden den geringsten Einfluss auf einen Behandlungs-/Therapieerfolg haben. Es ist zu vermuten, dass diese Erkenntnisse auch auf die Frage nach Ausbildungserfolgen übertragen werden können. Dies soll ebenfalls anhand einer Grafik verdeutlicht werden.



Wie aus dem Diagramm deutlich wird, erreichen Methoden mit Placebos zusammen den prozentualen Wert (60 %), den die Qualität der Beziehung zwischen Arzt/Patient, Therapeut/Klient, Lehrer/Schüler usw. erreicht.

Bezogen auf die Ausbildung darf bei der Betrachtung dieser Darstellung nicht vergessen werden, dass der Auszubildende zwar 40 % aus eigener Kraft zum Ausbildungserfolg beisteuert (z.B. durch positive Gedanken, Engagement, Disziplin usw.), allerdings davon auszugehen ist, dass diese 40 % nur dann aktiviert werden, wenn die Beziehung zwischen Ausbilder und Auszubildendem gelingt und als erfüllend erlebt wird.

<sup>14</sup> Rogers, Carl R., Eine Theorie der Psychotherapie, 1. Auflage, München, Ernst Reinhardt Verlag, 2009, S. 72

Dazu ist die Befriedigung der zu Beginn des Artikels vorgestellten Beziehungsbedürfnisse von „fundamentaler“ Bedeutung. Dies gilt im wahrsten Sinne des Wortes; diese Beziehungsbedürfnisse sind letztlich wie das Fundament bei einem Haus; je besser und fester dieses gegossen ist, desto besser kann das „Ausbildungs-Haus“ darauf errichtet werden.

Um an die vorgenannten 40 % noch einmal anzuknüpfen, die die Nachwuchskraft selbst zum Erfolg beisteuert. Im Endeffekt bedeutet dies, dass – bei einer nicht gelingenden Beziehung – in der Summe 70 % (30 % Beziehung und 40 % Auszubildender selbst) der Einflussfaktoren wegbrechen. Vermutlich brechen sogar zusätzlich noch die 15 % des Einflusses durch Placebos weg, denn dazu gehören auch Faktoren wie Hoffnung und Erwartung (z.B. eine Ausbildung gut zu absolvieren oder Ähnliches). Damit würden dann sogar 85 % der für einen Ausbildungserfolg wichtigen Faktoren wegbrechen.

Vor diesem Hintergrund ist in höchstem Maße fraglich, ob es wirklich sinnvoll ist, bei den angehenden und schon tätigen Ausbildern weiterhin schwerpunktmäßig Ausbildungsmethoden abzu prüfen und sie darin zu schulen; in der bewussten Kenntnis, dass wir damit an 15 % Erfolgswahrscheinlichkeiten herumexperimentieren. Dies alles dürfte zum Scheitern verurteilt sein. <sup>15</sup>

Wer als Leser der Auffassung ist, dass das ganze „Beziehungsgefasel“ zu „weich“ sei und die Auszubildenden „einfach härter und mit mehr Disziplin und Sanktionen rangenommen“ werden müssten, dem kann vielleicht ein Zitat von Joachim Bauer eine anderen Blickwinkel eröffnen, der die Bedeutung des Beziehungsaspekts noch einmal aus neurobiologischer Sicht beleuchtet:

*„Das natürliche Ziel der Motivationssysteme sind soziale Gemeinschaft und gelingende Beziehungen mit anderen Individuen, wobei dies nicht nur persönliche Beziehungen betrifft, Zärtlichkeit und Liebe eingeschlossen, sondern alle Formen sozialen Zusammenwirkens. ... Für den Menschen bedeutet dies: Kern aller Motivation ist es, zwischenmenschliche Anerkennung, Wertschätzung, Zuwendung oder Zuneigung zu finden und zu geben. Wir sind – aus neurobiologischer Sicht – auf soziale Resonanz und Kooperation angelegte Wesen. ... Nichts aktiviert die Motivationssysteme so sehr wie der Wunsch, von anderen gesehen zu werden, die Aussicht auf soziale Anerkennung, das Erleben positiver Zuwendung und – erst recht – die Erfahrung von Liebe.“ <sup>16</sup>*

<sup>15</sup> Auch die gängigen Ausbildereignungsprüfungen und damit verbundenen Vorbereitungslehrgänge, darauf bin ich zu Beginn des Artikels bereits eingegangen, legen einen Schwerpunkt auf diese Themen und vernachlässigen aus meiner Sicht sträflich die Tatsache von Haltung und Beziehung. Gerade die Ausführungen zum Thema Haltung findet sich nach meinen Recherchen in keinem Buch über Ausbildereignungsverordnung (AEVO), Berufsbildungsgesetz (BBiG) oder anderen derartigen Publikationen; wenn überhaupt, wird dieses bedeutende Thema lediglich am Rande erwähnt.

Auch der australische Bildungsforscher John Hattie kommt in seiner Studie aus dem Jahr 2013, in der er Hunderte Metastudien untersucht hat, in den rund 250.000.000 (!) Lernende befragt wurden, welche Faktoren für das Lernen (die) wichtig(sten) sind, zu dem Ergebnis, dass die zwei wichtigsten Säulen in der Interaktion zwischen Lehrern und Schülern zum einen das Feedback zwischen Lehrer und Schüler ist und zum anderen die vertrauensvolle Gestaltung zwischen den beiden Akteuren. Dies scheint in hohem Maße analog auf Ausbildungsverhältnisse übertragbar zu sein und unterstützt bzw. bestätigt die vorgenannten Ausführungen zum Thema Haltung und Beziehung.

<sup>16</sup> Bauer, Joachim, Prinzip Menschlichkeit, a. a. O., S. 34–35.



### Was sich für die Zukunft ändern müsste!

Es wird vermutlich immer wichtiger werden, den gesamten Ausbildungssektor in dem Bereich der Haltung zu schulen. Damit verbunden sind natürlich Vorstellungen über das Menschenbild, wie ich meine Auszubildenden wahrnehme usw. Die Haltung wirkt sich unmittelbar auf die Beziehungsgestaltung aus. Wenn die Ausbilder allerdings nur im Bereich der Beziehung geschult werden, d.h., was sie alles tun müssen oder lassen sollen, dass Beziehung entstehen kann, dann verkommt die Beziehung an sich wieder zu einem Werkzeug bzw. zu einer Methode, die nur 15 % Wirkkraft hat. **Nochmal: Entscheidend ist und bleibt die Haltung.** Sie ist der Nährboden, auf dem die Beziehung wachsen und gedeihen kann.

Insofern könnte sich bei diesem bildhaften Vergleich auch ein Paradigmenwechsel einstellen. Der Ausbilder stellt mit der humanistischen Haltung den Boden bereit, sie wird in diesem Sinne letztlich Diener für den Auszubildenden und hilft somit diesem zu wachsen. Gerade das ist eine originäre und primäre Aufgabe von Ausbildern, den jungen Menschen zu helfen, wachsen und sich entwickeln zu können.

Gerade die oben dargestellten Erkenntnisse des personenzentrierten Ansatzes von Carl R. Rogers können nicht durch das Lesen eines Buches gelernt werden. Im Prinzip kann man sie ein Stück weit gar nicht lernen, weil diese Prinzipien eine Haltung charakterisieren. Dabei kommt es in großem Maße darauf an, welche Erfahrungen Sie in den Bereichen, die dort angesprochen werden, gemacht haben. Ansonsten kann es schwierig werden, diese drei Aspekte wirklich zu leben.

Die Ausbilder sollten durch Seminare und Coachings immer wieder eingeladen werden, in Reflexionsprozessen neue Erfahrungen

machen zu können. Letztlich lernen wir und unser Gehirn durch neue Erfahrungen, und wenn wir solche zulassen, uns öffnen für einen neuen Weg, dann können wir uns auch anderen Menschen gegenüber wieder im Sinne der Personzentrierung öffnen. Dies wiederum merken unsere Mitmenschen, also auch die Auszubildenden. Sie schaffen aber nicht schon dadurch neue Erfahrungen, indem Sie sich diese Dinge nur kognitiv, also rein wissenschaftlich, erschließen, indem Sie Bücher lesen oder Abhandlungen studieren und sich nur Ihre eigenen Gedanken machen. Daher möchte ich Sie, wenn Ihnen Nachwuchskräfte anvertraut sind, dazu ermutigen, neue und andere Wege in der Förderung Ihrer Mitarbeiter von morgen zu gehen. Damit betreiben Sie die beste Personalbildungs- und -bindungspolitik, die Sie sich vorstellen können.

Gleichzeitig müssen jedoch die Verwaltungsleitungen in den Behörden hinter solchen Maßnahmen stehen; sie müssen zum Chefthema werden. In Bezug auf die mit einer mangelnden psychischen Reifeentwicklung in die Ausbildung gehenden Jugendlichen und jungen Erwachsenen vertreten Winterhoff und Thielen die Auffassung, dass auf die Ausbilder diesbezüglich auch eine neue Aufgabe zukommt und die Betriebsleitung dieses Problem auch auf dieser hierarchischen Ebene erkennen müsse, um damit auch Bewusstsein und Bewusstheit zu schaffen, dass in Zukunft die Ausbilder mehr Zeit für ihre Arbeit mit dem Nachwuchs bekommen.<sup>17</sup> Dieser Forderung ist aus Sicht des Verfassers beizupflichten, und es bleibt zu hoffen, dass damit die Weichen für eine wirkliche Verbesserung der Ausbildung auch erfolgreich gestellt werden können.

<sup>17</sup> Vgl. Winterhoff/Thielen, a. a. O., S. 136; gleichzeitig weisen sie darauf hin, dass dieses Problem in der aktuellen Ausbildereignungsverordnung noch nicht erkannt worden ist, ebd. Seite 139.