



Foto: landpixel.de

Ingrid Ute Ehlers und Regina Schäfer

Professionelle Distanz gefragt

Der persönliche Umgang mit Auszubildenden erfordert bei Ausbildungsverantwortlichen eine angemessene Selbstpositionierung. Es gilt hier, Nähe und Distanz passend zu dosieren.

Bei Ausbilderinnen und Ausbildern kann sich eine zu starke Vertrautheit im Umgang mit Auszubildenden einschleichen. Allein durch die tägliche Zusammenarbeit, durch gemeinsame Interessen, Vorlieben und Abneigungen kann sich mit der Zeit ein Umgang entwickeln, der einer freundschaftlichen Beziehung sehr nahekommt. Auch folgende Faktoren können dabei eine Rolle spielen: Man kennt Auszubildende bereits aus dem Schülerpraktikum, durch gemeinsame Bekannte oder durch die Mitgliedschaft in einem Verein. Auch die Wohnsituation von Auszubildenden in den Landwirtschaftsbetrieben kann eine solche Entwicklung fördern. Man lebt unter einem Dach und nimmt dadurch stärker als sonst üblich am Privatleben der anderen Person teil. In all diesen Fällen kann eine „Überdosis“ an

Vertrautheit entstehen, die sich auf unterschiedliche Weise zeigen kann.

In der Elternrolle

Wenn Sie als Ausbilderin oder Ausbilder Kinder im Alter der Auszubildenden haben, kann es leicht passieren, dass sich diese Elternrolle auf den Umgang mit den Auszubildenden überträgt. Unbewusst bringt man dann dabei den Auszubildenden ein Übermaß an Zuwendung entgegen:

- Man nimmt Auszubildende häufig gegenüber Kritik in Schutz.
- Man lässt Auszubildende wenig eigenständig arbeiten.
- Man erteilt Ratschläge zum Privatleben der Auszubildenden.
- Man mischt sich ungefragt in Konfliktsituationen ein.
- Man bevorzugt manche Auszubildende unbewusst.

Wenn Auszubildende allerdings wie „Kinder“ behandelt werden, dann können sich bei ihnen unreife Verhaltensweisen entwickeln, wie in den folgenden Beispielen:

- Auszubildende nehmen Verpflichtungen auf die leichte Schulter. („Na ja, ich hatte gestern einfach keine Lust mehr, die Bestellung aufzugeben. Das langt ja heute auch noch, oder?“)

- Auszubildende erwarten Rücksichtnahme auf ihre individuellen Befindlichkeiten. („Kann ich das nicht morgen erledigen? Draußen regnet es in Strömen und da gehe ich ungern raus.“)
- Auszubildende verlassen sich darauf, dass andere sie auf berufliche Verpflichtungen hinweisen („Was, schon so spät? Warum hat mich denn keiner daran erinnert, dass in zwei Minuten die Besprechung mit der Chefin stattfindet?“)

Werden Auszubildende allerdings in ihrem kindlichen Verhalten bestärkt, behindert dies die konstruktive Zusammenarbeit und schadet auch den Auszubildenden selbst: Sie gefährden ihren Ausbildungserfolg, weil sie wenig Verantwortungsbewusstsein entwickeln und unselbstständig handeln. Bei aller notwendigen Zuwendung kommt es also darauf an, die Vorgesetztenrolle überzeugend einzunehmen.

Freundschaftsfälle

Eine weitere Ausprägung von fehlender Distanz ist die „Freundschaftsfälle“. Diese kann besonders dann zuschnappen, wenn Sie als Ausbilderin oder Ausbilder noch recht jung sind – oder sich noch sehr jung fühlen. Ihr Einfühlungsvermögen und Ihre Lässigkeit

Tipps für die Ausbildungspraxis

Damit Ausbildung gelingt, ist das Engagement der Ausbilderinnen und Ausbilder gefragt. In dieser Artikelserie werden typische Problemstellungen im Ausbildungsalltag aufgegriffen und Ausbildungsverantwortlichen Werkzeuge im Umgang damit an die Hand gegeben.

Tabelle: Situationen und angemessene Reaktionen

Situationen in der Elternrolle	So signalisieren Sie professionelle Distanz
Auszubildende erwarten, dass andere ihre Fehler „ausbügeln.“	Bestehen Sie darauf, dass sich die Auszubildenden an der Fehlerbehebung beteiligen: „ <i>Ich erwarte von Ihnen, dass Sie die Panne beheben und sich persönlich bei unserem Kunden entschuldigen.</i> “
Auszubildende drücken sich vor lästigen und unangenehmen Aufgaben oder Gesprächen.	Machen Sie klar, dass auch diese Aufgaben und Gespräche zum Beruf gehören: „ <i>Auch wenn das jetzt nicht angenehm für Sie ist, ich kann hier keine Ausnahme machen.</i> “
Auszubildende tun sich schwer, zwischen Privatleben und Ausbildungsalltag zu unterscheiden.	Verdeutlichen Sie, dass Privates während der Arbeitszeit eine untergeordnete Rolle spielt. „ <i>Verständlich, dass Sie sich mit Ihrer Freundin austauschen möchten. Dafür ist jetzt allerdings keine Zeit. Bitte konzentrieren Sie sich auf...</i> “
Situationen in der Freundschaftsfalle	So vermitteln Sie Wertschätzung und wahren die Grenzen
Auszubildende versuchen, eigenes Fehlverhalten zu verharmlosen.	Vermeiden Sie es, Fehler zu relativieren und beziehen Sie eine klare Position: „ <i>Man sieht deutlich, dass das so nicht passt. So kann es nicht bleiben.</i> “
Auszubildende halten sich nicht an Regeln und Vereinbarungen.	Stellen Sie klar, dass Regeln für alle gelten und dass Vereinbarungen eingehalten werden müssen: „ <i>Wir haben abgemacht, dass Sie ab 10 Uhr die Kundenbetreuung übernehmen. Also halten Sie sich bitte auch daran.</i> “
Auszubildende tun sich schwer damit, ein „Nein“ zu akzeptieren.	Bleiben Sie bei Ihrem „Nein“ und verdeutlichen Sie die Entscheidung: „ <i>Klar, ich verstehe, dass Sie am kommenden Samstag frei haben wollen, das geht aber leider nicht. Nächsten Samstag können Sie frei bekommen, versprochen.</i> “

ermöglichen schnell einen „guten Draht“ zu den Auszubildenden. Möglicherweise haben Sie dann auch schon einmal die folgenden Verhaltensweisen bei sich beobachtet:

- Sie nehmen starken Anteil am Privatleben der Auszubildenden.
- Sie erzählen viel Privates von sich.
- Sie geben sich bewusst jugendlich.
- Sie beziehen Auszubildende in Unternehmensinterna mit ein.
- Sie lassen sich von den Auszubildenden duzen.
- Sie setzen auf Kooperation und vermeiden klare Ansagen.

Dies macht einen bei Auszubildenden häufig beliebt, schwächt allerdings auch die Vorgesetztenrolle. Folgende Verhaltensweisen von Auszubildenden sind Anzeichen dafür:

- Sie nehmen Kritik nicht ernst („Ach, unser Ausbilder ist manchmal etwas laut, aber der meint das nicht so.“)
- Sie verlassen sich darauf, dass sie aufgrund des freundschaftlichen Verhältnisses mit unangenehmen Dingen in der Ausbildung verschont werden. („Wenn ich das Berichtsheft nicht pünktlich schaffe, drückt die Pia bestimmt ein Auge zu.“)

Die sieht das auch nicht so eng wie ich.“)

- Sie interpretieren kumpelhaftes Verhalten als freundschaftliches Auftreten. („Und wenn ich mal früher gehen will, ist das für meine Chefin kein Problem. Wir kennen uns schließlich schon länger vom Verein.“)

Zugegeben – zu einer guten Zusammenarbeit gehören ein gewisses Maß an persönlichem Interesse und eine lockere Grundstimmung. Dennoch sind Sie als Ausbilderin oder Ausbilder die weisungsbefugten Vorgesetzten der Auszubildenden. Die hierfür notwendige Distanz kann man in Form von Unvoreingenommenheit, Sachlichkeit und Höflichkeit zeigen. So fällt es im Ernstfall leichter, auch Unangenehmes zu vermitteln. Dies gilt für sämtliche Situationen im Ausbildungsalltag.

Kontinuität wahren

Auch ein dauernder Wechsel zwischen einem familiären oder freundschaftlichen Umgang und einem distanzierten Auftreten ist nicht zu empfehlen. Dies kann Auszubildende stark irritieren und verunsichern. Vielmehr kommt es darauf an, Durchgängigkeit und Verlässlichkeit zu zeigen.

Handlungen und Aussagen sollten Bestand behalten. Wenn es notwendig war, Auszubildende deutlich zurechtweisen, dann sollte dies nicht später im Zweiergespräch kumpelhaft relativiert werden.

Erwartungen und/oder Kritik sollten nicht nach Tagesform kommuniziert werden. Wenn man beispielsweise heute eine Verspätung kritisiert, dann sollte dies bei einer Verspätung morgen genauso der Fall sein.

Das Grundinteresse an den Auszubildenden sollte durchgängig sein. Wenn man sich mit Auszubildenden ausführlich über private Urlaubspläne unterhält, wäre es verwirrend, wenn man sich später wieder betont desinteressiert gibt.

Selbstverständlich ist dabei immer zu berücksichtigen, welche Unternehmenskultur im Ausbildungsbetrieb herrscht und um welchen Ausbildungsberuf es im Einzelnen geht. Außerdem kommt es auch darauf an, was für ein Kommunikationstyp Sie sind. Wichtig ist, dass Sie mit der beruflichen Distanz authentisch und glaubhaft umgehen. Damit nutzen Sie eine wichtige Stellschraube für den Ausbildungs-erfolg. ■

Die Autorinnen



Ingrid Ute Ehlers



Regina Schäfer
Beide: Expertinnen für Kommunikation im Beruf, Frankfurt am Main
Beraterinnen, Trainee- rinnen, Dozentinnen, Buchautorinnen
office@vitamin- k-plus.de, www.vitamin- k-plus.de