

3 „Du“ sagen – die Anleiter-Auszubildenden-Beziehung

3.1 Der Anleiter als Impulsgeber

Ein offener, wertschätzender und vor allem klarer Umgangsstil des Anleiters ist ausschlaggebend für den Lernerfolg siehe Kapitel „Selbstbild des Anleiters“ (S.38) und Kapitel „Leitungsverständnis des Anleiters“ (S.42). Die entscheidende Basis dafür bildet eine gute Beziehung zwischen Anleitenden und Lernenden.

3.2 Das Bild des anderen – Orientierung und Handicap in der Beziehung

Anleitung ist ein Beziehungsgeschehen, eine Interaktion, bei der beide Partner wechselseitig aufeinander Einfluss nehmen.

3.2.1 Erste Begegnung – Weichenstellung für die Anleiter-Auszubildenden-Beziehung

► **Offenheit erzeugt Offenheit.** Kommt der Anleiter dem Auszubildenden positiv entgegen, offen für ihn als Person und für seine Vorstellungen von der Arbeit, so wird der Schüler das als wohltuend empfinden und sich seinerseits ebenfalls eher öffnen und auf sein Gegenüber zugehen. Das wiederum wird diesen freuen und in seiner positiven Haltung bestärken. Wir sprechen dann von einem „positiven Kreisprozess“ (Schulz v. Thun, Watzlawick), der sich fortsetzt und beide Partner zu einer von gegenseitiger Wertschätzung geprägten, wohltuenden Zusammenarbeit befähigt.

► **Vorbehalte erzeugen Vorbehalte.** Leider ist das negative Pendant zum positiven Kreisprozess ebenfalls anzutreffen. Die Beziehung Anleiter-Auszubildender steht dann gleichsam von Anfang an unter einem unglücklichen Stern –

- sei es, dass der Anleiter schlechte Erfahrungen mit Auszubildenden gemacht oder seine Aufgabe nur widerwillig übernommen hat,
- sei es, dass der Anleiter vor dem Auszubildenden oder der Auszubildende vor dem Anleiter „vorgewarnt“ wurde und deshalb gleich mit Bedenken und Vorbehalten in die Beziehung hineingeht.

In den meisten Fällen bestimmen Vorerfahrungen mit der Anleitungssituation den Anfang einer Anleiter-Auszubildenden-Beziehung. Sind diese Vorerfahrungen negativer Art, dann können sie die Beziehung von vornherein überschatten.

Zitat

„Es ist schwieriger, eine vorgefasste Meinung zu zertrümmern als ein Atom.“ (Albert Einstein)

► **Vorsicht vor dem „ersten Eindruck“.** Der Anstoß in eine positive oder negative Richtung kann aber auch ganz einfach vom ersten, äußeren Eindruck ausgehen, den Anleiter und Auszubildender voneinander gewinnen. Diese zwangsläufig oberflächliche und nicht selten völlig irreführende erste „Momentaufnahme“, bei der häufig Äußerlichkeiten wie Aussehen, Sprechweise u. Ä. im Vordergrund stehen, kann einen Kreisprozess auslösen, wie er in der Abbildung dargestellt ist (► Abb. 3.1).

Es ist ganz natürlich, dass Vorerfahrungen, Vorinformationen und auch erste Eindrücke unser Verhalten bestimmen und dass wir uns, bewusst oder unbewusst, an ihnen orientieren. Damit wir dennoch nicht Auslöser oder Opfer einer Negativ-Spirale werden, die sich, wenn sie erst einmal in Gang gesetzt wurde, nur sehr schwer anhalten oder durchbrechen lässt, sollten wir eines bedenken: Gefährlich werden Irrtümer vor allem, wenn an ihnen festgehalten wird. Das gilt in höchstem Maße für Vorurteile und Fehler in der Personenwahrnehmung.

Zitat

„Ich brauche jemanden nur zu sehen – und schon weiß ich über ihn Bescheid.“

Ich brauche mit jemandem nur ein paar Worte zu wechseln – und schon weiß ich, mit wem ich es zu tun habe. Ich brauche über jemanden nur dieses oder jenes zu hören – und schon weiß ich, was für ein Mensch er ist. Mein Gott, es ist erschreckend, wie schnell ich jemanden zu kennen glaube – und wie lange es dauert, bis ich mein voreiliges Urteil ändere.“ (P. Ceelen)

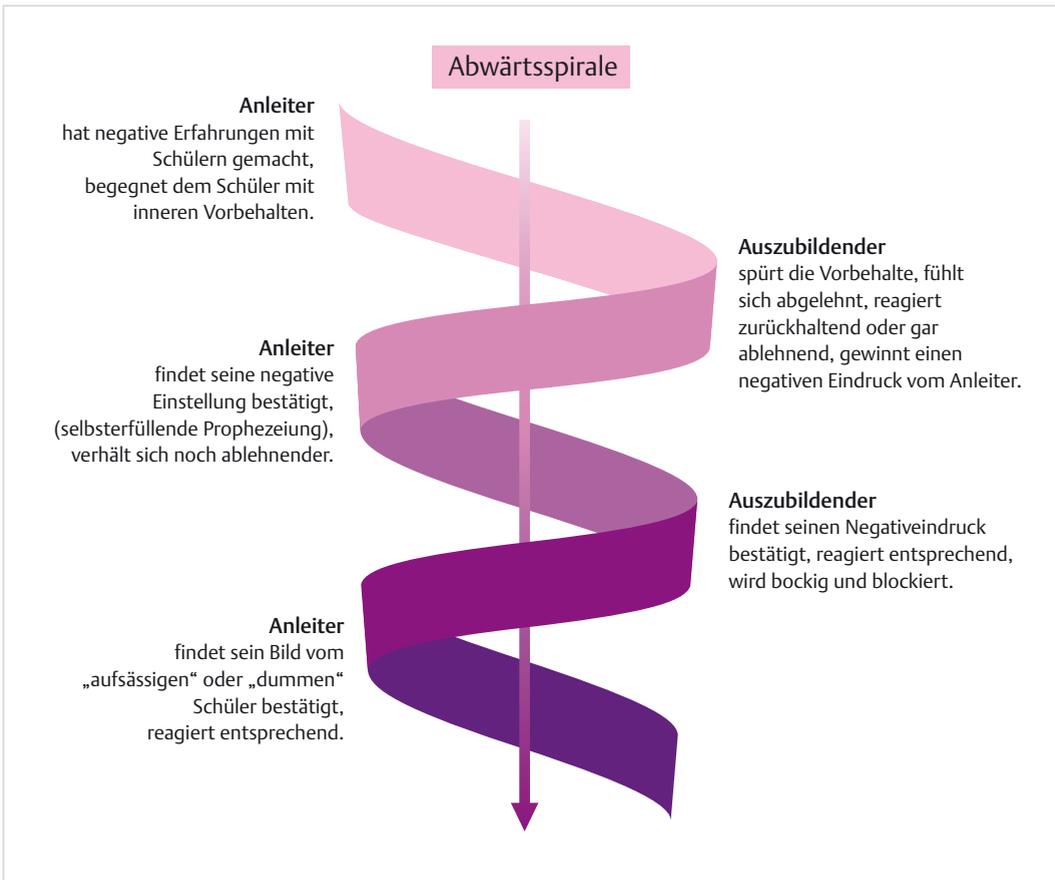


Abb. 3.1 Negativ-Spirale. Die Abwärtsspirale ist ein Prozess aus negativen Vorannahmen und den entsprechenden Reaktionen darauf.

Ich sollte mir deshalb meine (eigenen oder von anderen übernommenen) Vorurteile, meine (Vor-)Erfahrungen und meinen „ersten Eindruck“ bewusst machen und mich dann davon distanzieren. Bei negativen Vorinformationen heißt das: „Wie andere eine Person erleben und beurteilen, sagt nur etwas über *ihre* Situation aus, nichts darüber, wie dieser Mensch ist oder wie ich ihn erlebe.“ Bei negativen Vorerfahrungen heißt das: „Ich habe mit einer Person bestimmte Erfahrungen gemacht, das lässt sich jedoch nicht auf eine andere Person übertragen.“ Bei einem negativen „ersten Eindruck“ heißt das: „Ich habe in dieser einen Situation vielleicht einen negativen Eindruck vom anderen gewonnen, doch das sagt noch nichts über sein Verhalten in anderen Situationen aus.“

Gelingt es, so bewusst mit der eigenen Personenwahrnehmung umzugehen, so kann der An-

leiter mit einem „Vertrauensvorschuss“ für den Auszubildenden in die Beziehung gehen, sich auf die Begegnung mit ihm einlassen und gelassen den zweiten, dritten, vierten Eindruck abwarten.

► **Immer wieder neu anfangen.** Was hier zum Beginn der Anleiter-Auszubildenden-Beziehung gesagt wird, gilt im Übrigen auch für spätere Situationen. Gerade im Umgang mit Auszubildenden, die einem nicht so liegen, und auch nach den durch die Ausbildungsstruktur vorgegebenen Unterbrechungen des Kontakts zum Auszubildenden wird es immer wieder nötig, alte Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster zu überprüfen und gegebenenfalls abzustreifen, d. h. die Weichen der Beziehung ganz bewusst neu zu stellen.



3.2.2 Eingefahrenes neu gestalten – Chancen für Neuanfänge in der Anleiter-Auszubildenden-Beziehung

Neben dem Verhaftet sein im ersten Eindruck und der Übertragung vergangener Erfahrungen auf andere Personen (Übertragungsfehler) können auch andere Wahrnehmungsfehler die Beziehung in der Anleitungssituation belasten:

► **Halo-Effekt.** Im Umgang wird ein Merkmal des anderen überdeutlich wahrgenommen, z. B. seine lebhaftige Art, und alle anderen Eigenschaften verblassen daneben.

► **Logischer Fehler.** Häufig tritt dieser Fehler gekoppelt mit irrtümlichen pseudo-psychologischen Rückschlüssen auf, z. B.: „Ein lebhafter Seminarist, der sich viel einbringt, ist immer auch aufmüffig.“

► **Kontrast-Bildung.** Nicht zu vergessen ist die Tendenz, Kontraste zur eigenen Person besonders deutlich wahrzunehmen und dem anderen anzukreiden. Dem Anleiter, der auf korrekte Kleidung Wert legt, ist die saloppe Aufmachung des Auszubildenden ein Dorn im Auge (und bietet ihm womöglich gleich Anlass zu einem „logischen Fehler“: Nachlässig gekleidete Auszubildende arbeiten auch nachlässig). Jüngere Anleiter tun sich häufig schwer mit älteren Auszubildenden und umgekehrt; kritische, problembewusste Anleiter mit vermeintlich „laschen“ Auszubildenden, die zu allem ja sagen, und umgekehrt; „Aktivierungsfans“ mit „Sauberkeitsfans“ usw. Zu den beeinflussenden Mechanismen der Beurteilung siehe auch Kapitel zur Beurteilungssituation (S. 142).

Damit sollen die hier deutlich werdenden unterschiedlichen Schwerpunkte nicht relativiert werden. Es gilt nur, aufmerksam zu werden, wo Negativbilder des anderen eventuell mit überscharf wahrgenommenen Kontrasten zu eigenen Vorstellungen zusammenhängen.

Es muss wohl nicht eigens betont werden, dass Auszubildende natürlich zu den gleichen Fehlern in der Wahrnehmung anderer Personen, z. B. ihrer Anleiter, neigen.

Reflexion

Überlegen Sie selbstkritisch, welche Wahrnehmungsfehler Ihnen in Ihrer Anleiterrolle unterlaufen. Machen Sie sich diese Fehler ganz sachlich bewusst und überlegen Sie, wie Sie anders mit ihnen umgehen können, da solche Fehler sich erfahrungsgemäß nicht vermeiden, wohl aber korrigieren lassen.

Das Vorleben eines offenen und wertschätzenden Umgangs miteinander kann schon die erste wichtige Lektion sein, die der Anleiter dem Lernenden mit auf den Weg gibt.

3.3 Balance aus Distanz und Nähe – Klarheit in der Beziehung

3.3.1 Beziehung braucht Distanz

So paradox es klingt, eine gute Beziehung lebt von der Distanz. Nichts gefährdet die Anleiter-Auszubildenden-Beziehung so sehr wie Distanzlosigkeit: Wie soll ich jemanden kritisieren, fördern, beurteilen, zu dem ich keine Distanz habe? Ganz abgesehen davon, dass mein Gegenüber negative Rückmeldungen von mir in diesem Fall entweder als verletzend empfinden muss oder sie nicht ernstnehmen kann, raube ich mir damit selbst die objektive Perspektive. Ich nehme mich und den anderen tatsächlich nicht ernst genug. Die Gefahren der Distanzlosigkeit verdeutlicht das folgende Beispiel einer Praxisprobe aus einem Wohnheim für Menschen mit geistiger Behinderung.

3.3.2 Gefahren fehlender Distanz



Beispiel

Genauso hätte ich es auch gemacht

Alexander hatte das gewisse Etwas. Als „älterer“ Grundkurschüler brachte er genug Lebenserfahrung mit, um auf der Wohngruppe mit erwachsenen geistig eingeschränkten Menschen gute Arbeit zu tun. Darüber hinaus verfügte er über ein ausgeprägtes pädagogisches Feingefühl. Alexander hatte sich für eine Praxisprobe eine Situation ausgewählt, in der er seine Stärken nutzen konnte. Der Fachlehrer, der zum ersten Mal seinen Auszubildenden in der Praxis erlebte, war beein-

druckt von den „liebvollen Details“ und den „erstaunlich professionellen Methoden im therapeutisch-pädagogischen Bereich“. Sein erster Eindruck war äußerst positiv. Im Nachgespräch zur Praxisprobe meinte er: „Das hätte ich genauso gemacht“, und verzichtete auf „unwichtige Details“ in seiner Rückmeldung.

Was war geschehen? Fast unmerklich hatte sich der Fachlehrer auf eine kollegiale Ebene mit dem Auszubildenden begeben. Der Gesamteindruck war für ihn „überwältigend“ gewesen, sodass Kritikpunkte an einzelnen methodischen Schritten unter den Tisch fallen konnten. „Fachsimpelnd“ hatte er sich über Erfahrungen und methodische Besonderheiten mit dem Auszubildenden ausgetauscht und sich schließlich freundschaftlich und in kollegialem Ton verabschiedet.

Erst als der Auszubildende Wochen später seine fachpraktischen Unterlagen nicht abgeliefert hatte, merkte er, dass er zu weit gegangen war. Durch seine Über-Identifikation mit dem Schüler hatte er sich selbst die Distanz genommen, die er nun gebraucht hätte, um auf diese Versäumnisse adäquat zu reagieren. Der fehlende Abstand hatte ihm nicht nur den Blick getrübt, sondern auch seine Handlungsspielräume verkleinert.

Auszubildenden den „vorausgehenden Gehorsam“ belohnen.

4. **Auszubildende, die sich selbst schlecht machen, sich selbst schädigen (Selbstschädigung):** Beim Anleiter wird die Helferrolle aktiviert. Er wird dazu eingeladen, Beschützer und „Sani-täter“ zu sein.

Letztlich enthalten alle vier Verhaltensvarianten ein regressives Element, d. h., die Lernenden verhalten sich nicht „erwachsen“, sondern definieren sich aus dem „Kind-Ich“ (Berne). Bewusst oder unbewusst drängen sie dabei den Anleiter ins „Eltern-Ich“. Für manche Anleiter ist das ein verführerisches Angebot. Natürlich können Angebote zur Symbiose auch vom Anleiter ausgehen (S. 42).

Beziehung lebt von Nähe

Wie wichtig für die Anleitungsbeziehung umgekehrt auch die – richtige – Nähe ist, zeigen die negativen Folgen totaler Distanz beim Laissez-faire-Anleitungsstil. Der Anleiter ist Bezugsperson für den Auszubildenden, jemand, an den er sich mit Fragen und in schwierigen Situationen wendet. Gleichzeitig bietet der Anleiter eine Orientierungsmöglichkeit und den nötigen Rückhalt. Dafür muss Vertrauen und Nähe da sein.

Gefahr: Symbiotische Beziehungen

Eine andere Gefahr für das Gleichgewicht aus durchaus zulässiger Nähe und ebenso wichtiger Distanz in der Anleiter-Auszubildenden-Beziehung ist das Eingehen sogenannter symbiotischer (verschmelzender) Beziehungen. Auch hier wird wieder in höchst problematischer Weise Distanz vernachlässigt. J. Schiff unterscheidet vier „Einladungen zur Symbiose“. In Anlehnung an dieses Modell müssten Anleiter auf folgende „Auszubildenden-Einladungen“ achten, um nicht in symbiotische (dysfunktionale) „Beziehungsfallen“ zu tappen:

1. **Der passive, hilflose Auszubildenden (Nichtstun):** Der Anleiter wird dazu eingeladen, die aktivierende und „nährende“ Rolle zu übernehmen.
2. **Auszubildende, die durch Hektik und ziellose Aktivität auffallen (Agitation):** Der Anleiter wird dazu eingeladen, Verantwortung und Strukturierung zu übernehmen.
3. **Der überangepasste Auszubildende (Überanpassung):** Auch hier soll der Anleiter Verantwortung und Initiative übernehmen und dem



Reflexion

Distanz und Nähe, was bedeutet das in der Anleitertätigkeit? Wo hört das eine auf und beginnt das andere? Markieren Sie in der Liste „Positives Anleiterverhalten“ (► Tab. 3.1) am Anfang des Kapitels all die Verhaltensweisen, die Ihrer Ansicht nach Nähe ausdrücken, und die, die für Distanz stehen. Ergibt sich ein Gleichgewicht?

Betrachten Sie Ihre eigene Anleitungsbeziehung: Welchen Stellenwert haben die beiden Pole darin? Erinnern Sie sich in diesem Zusammenhang auch nochmals an Ihr Ergebnis beim Anleiter-Fragebogen.



Reflexion

Fallen Ihnen Ergänzungen zu den beiden Listen in ► Tab. 3.2 ein? Notieren Sie Aspekte, die Sie mit Nähe und Distanz verbinden.

Tab. 3.1 Ergebnisse einer Befragung von Mentoren in der Heilerziehungspflege zur Wahrnehmung von Anleiterverhalten.

Positives Anleitungsverhalten:	Positives Verhalten schafft bei den Lernenden:
<ul style="list-style-type: none"> • den Auszubildenden als eigenständige Persönlichkeit ernst nehmen • Sympathie und Akzeptanz • dem Schüler Zeit zum Lernen lassen • auf die Kenntnisse des Schülers eingehen • dem Schüler etwas zutrauen • Rückmeldung, konstruktive Kritik • Freiraum geben • klare Absprachen/Aufträge • Lernfelder anbieten zum Nachahmen und Abgrenzen • persönliche, aber klar umrissene Beziehung • Engagement spüren lassen • Klarheit in Position, Werten und Vorgaben • Zeit haben • umfassende Information • Offenheit, Kritikfähigkeit • Interesse • Wertschätzung 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen, Unabhängigkeit, Selbstvertrauen • Vertrauen, Motivation • Sicherheit, Vertrauen • Sicherheit, Erfolgserlebnisse, Selbstständigkeit • Selbstwertgefühl, Kreativität, Motivation • Sicherheit, Orientierung • Kreativität, Erfolgserlebnisse, Motivation • Sicherheit, Orientierung • Finden einer eigenen Position, Selbstvertrauen. • Sicherheit • Vorbildfunktion • Identifizierung und Abgrenzung • Rückhalt, Vertrauen • Orientierung • Wertschätzung, Vertrauen • Motivation • Zufriedenheit, Selbstvertrauen

Tab. 3.2 Distanz und Nähe.

Distanz ist, ...	Nähe ist, ...
<ul style="list-style-type: none"> • den anderen als eigenständige Person gelten zu lassen. • Arbeitsinhalte und Probleme sachlich zu diskutieren. • Freiraum zu geben. • objektiv zu beobachten. • Fähigkeiten zu erkennen und richtig einzuschätzen. • eine fragende Haltung zu fördern. • Eigeninitiative zuzulassen. • Kritik zu äußern (positive und negative). • Grenzen zu setzen. • Fachwissen zu vermitteln. • Lernmöglichkeit zu bieten. • in die Selbstständigkeit zu entlassen, loszulassen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ansprechpartner in schwierigen Situationen zu sein. • Möglichkeit zum Aussprechen von Gefühlen zu geben. • Unterstützung, Hilfe, Ermutigung zu geben • Vertrauen aufzubauen • Sympathie und Akzeptanz entgegenzubringen. • Beziehung leben und vorleben • persönlich und offen auf den anderen zuzugehen. • eigene Schwächen und Fehler zugeben zu können.

Beziehung lebt von Klarheit

Ein weiterer wesentlicher Faktor für Vertrauen und gegenseitige Wertschätzung in der Beziehung ist, neben dem richtigen Gleichgewicht von Distanz und Nähe, die Klarheit im Umgang miteinander. Auch das wird aus dem aufgeführten Katalog für positives Anleiterverhalten (► Tab. 3.1) ganz deutlich.

Klarheit in der Beziehung bedeutet:

- selbst klar und eindeutig im Reden und Handeln zu sein, Kongruenz (nicht heute so und morgen so)
- Ich-Botschaften zu senden, wenn ich etwas über mich aussagen will (nicht „Du enttäuschst mich“, sondern „Ich bin enttäuscht“; Näheres dazu in den Abschnitten Kommunikation (S.65) und Kritikgespräche (S.68))
- den Schüler umfassend zu informieren
- Transparenz herzustellen (z. B. darüber, welche Schwerpunkte bei der Beurteilung gesetzt werden)
- die Position des Anleiters/des Auszubildenden klar zu umreißen
- klare und eindeutige Absprachen zu treffen
- klare Aufgabenzuteilung vorzunehmen
- klare Ziele zu formulieren
- klare Freiräume abzustecken
- klare, eindeutige, konstruktive Rückmeldung zu geben (S.66)
- eindeutige Grenzen in der Beziehung zu ziehen (z. B. private Dinge ausklammern, wenn man dies möchte)

Werden die genannten Aspekte – Nähe, Distanz, Klarheit – in der Anleitungssituation ernst genommen, so sind damit die Voraussetzungen für eine wahrhaft fördernde, das Lernen und die professionelle wie persönliche Weiterentwicklung des Auszubildenden begünstigende Anleiter-Auszubildenden-Beziehung geschaffen.

3.3.3 Wertschätzung leben und vorleben

Der humanistische Psychologe Carl Rogers [1902–1987], der sich intensiv mit dem Thema konstruktiver Beziehungen auseinandergesetzt hat, macht deutlich, in welchen Verhaltensweisen und Haltungen eine gute Anleiter-Auszubildenden-Beziehung ihren Ausdruck findet.

Zitat

„Je mehr es mir gelingt, den anderen so zu akzeptieren, wie er ist, umso eher erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass er sich verändert.“ (C. Rogers)

Nach C. Rogers müsste ein Anleiter in der Beziehung zum Auszubildenden folgende acht Punkte berücksichtigen:

- **Kongruenz:** Das sein, was ich schon bin.
- **Mitteilung:** Das, was ich bin, eindeutig ausdrücken.
- **Rückmeldung:** Positives wahrnehmen und ausdrücken.
- **Individualität:** Das Recht auf mein Eigensein wahrnehmen.
- **Respektierung:** Dem anderen sein Anderssein lassen.
- **Empathie:** Mich in die Situation des anderen hineinversetzen.
- **Bewertung:** Nicht die Person, sondern das Verhalten bewerten.
- **Subjektivität:** Den anderen nicht zum Objekt machen.

Auch wenn einige dieser Punkte einen sehr hohen Anspruch an den Anleiter stellen und idealistisch erscheinen, bilden sie letztlich doch die Grundlage für jede „hilfreiche Beziehung“.

3.3.4 Lernend in Bewegung sein – das Lernbündnis

Merkmale der Anleitungsbeziehung sind deren zeitliche Determinierung und ein vorgegebenes Ziel. Anleiter und Lernender schließen ein Bündnis, in dem beide Verpflichtungen eingehen. Inhalt ihres Bündnisses ist der Lernprozess. Der Anleiter ist bereit, diesen Lernprozess zu begleiten. Er stellt sein Wissen und seine Erfahrung zur Verfügung und lässt sich auf den Lernenden ein. Im Vorgang des Lernens durchläuft der Lernende ja verschiedene Stadien, er legt eine Wegstrecke zurück. Coenraad van Houten spricht von sieben Lernschritten in der Erwachsenenbildung, die in geordneter Weise vollzogen werden sollten, aber auch von Lern-Blockaden bedroht sein können.

1. **Beobachten und Aufnehmen** stehen am Anfang allen Lernens, wobei eine Grundhaltung vorbehaltloser Offenheit und Wertfreiheit anzustreben ist.
2. **Interesse entwickeln**, sich für die Lerninhalte erwärmen kann nur, wer sich innerlich angesprochen fühlt und sich mit dem Stoff verbindet.
3. Die **aktive Auseinandersetzung** mit dem Lernstoff und seine Verarbeitung verlangt Energie und Bemühen aufseiten des Lernenden.
4. In der **persönlichen Aneignungsbewegung** steckt die Bereitschaft, sich nicht festzufahren und in Routine zu erstarren, sondern auf der Suche zu bleiben, Fragen zu stellen, sich immer weiterzuentwickeln.
5. **Üben und Wiederholen** dient der Festigung des Gelernten und erfordert Disziplin beim Lernen. Wurden Schritt 3 und 4 erfolgreich bewältigt, so steigt die Bereitschaft, sich der Mühe des Übens zu unterziehen.
6. In der **Auswertung** der bisher getanen Lernschritte unter dem Aspekt, das Erreichte noch zu erweitern oder zu verbessern, liegt die Möglichkeit ständiger Optimierung.
7. **Kreativität und Eigenverantwortlichkeit** im Hinblick auf das Gelernte befähigen den Lernenden schließlich dazu, flexibel und schöpferisch mit seinen neuen Fähigkeiten umzugehen.

Der Anleiter ist bereit, dem Lernenden bei dieser komplexen inneren Bewegung als Verbündeter zur Seite zu stehen, ihn beim „Lernen lernen“ (S.95) zu unterstützen. Er stellt sein (Fach-)Wissen und seine eigene (Lernweg-)Erfahrung in den Dienst des Bündnisses. Der Lernende wiederum ist bereit,

sich auf die Anleitungsimpulse einzulassen, sich aber auch durch eigenständige Lernbewegungen um eine Erweiterung seiner Kompetenz zu bemühen. Beide machen sich auf einen Weg, dessen Etappen von der jeweiligen Ausbildung vorgegeben werden und an dessen Ende eine erfolgreich bestandene Prüfung steht.

Am Anfang des Weges wird häufig der Anleiter vorangehen, doch im Laufe des Lernprozesses werden die beiden immer mehr nebeneinander gehen, bis der Anleiter den Auszubildenden im dritten Ausbildungsjahr vorangehen lassen und schließlich loslassen kann. Die Rollen verwandeln sich also. Aus dem Lehrer und dem Auszubildenden werden Partner auf Augenhöhe.

Reflexion



Betrachten Sie Ihre momentane Anleitungssituation unter dieser Perspektive. Welche Lernbewegung beobachten Sie beim Auszubildenden? Welche Lernbewegung sehen Sie bei sich selbst als Anleiter?

3.4 Kommunikation – der Draht zueinander

Die Brücke zwischenmenschlicher Beziehungen ist Kommunikation, das Sich-Austauschen und Sich-Mitteilen in all seinen Spielarten von nichtsprachlichen Signalen wie Gesichtsausdruck und Körperhaltung bis hin zum Miteinander-Reden. Will ich eine Beziehung positiv gestalten, so muss ich meinen Kommunikationsstil bewusst darauf ausrichten.

Reflexion



Stellen Sie sich einen idealen, angenehmen Gesprächspartner vor. Wie ist seine Körpersprache? Welche Eigenschaften müsste er haben? Wie fühlt sich sein Gegenüber?

Und nun denken Sie sich einen sehr unangenehmen, Angst auslösenden Gesprächspartner aus. Wie verhält er sich? Wie ist seine Mimik, Gestik, Körperhaltung? Wie geht es wohl seinem Gegenüber?

Welche Züge aus den beiden Charakterbildern entdecken Sie bei sich? Welche Art von Gesprächspartner möchten Sie als Anleiter sein? Wie soll sich Ihre Auszubildenden Ihnen gegenüber fühlen? Welche körpersprachlichen Signale haben Sie als angenehm/unangenehm eingestuft?

Im Folgenden finden Sie Anregungen für einen bewussten Umgang mit dem wichtigen Werkzeug Kommunikation und einige Tipps für die Behebung eventueller „Kommunikationsspannen“.

3.4.1 Am Anfang der Kommunikation: die Anrede – kleine Ursache, große Wirkung

Es ist heute im beruflichen Kontext in Anlehnung an den angloamerikanischen Sprachgebrauch meist üblich, dass Teammitglieder und Kollegen einander mit einem gleichsam professionellen „Du“ anreden. Dennoch können hier innere Widerstände entstehen.

Erfahrung



Beim Vornamen genannt

„Bei uns auf der Station duzen sich alle. Mir war das unangenehm, aber ich habe mich nicht getraut, was dagegen zu sagen, wo ich doch nur Auszubildende bin. Trotzdem hat es mich gestört, dass mich meine viel jüngere Anleiterin, ohne mich zu fragen, einfach mit dem Vornamen angedredet und geduzt hat.“ (Eine Altenpflegeschülerin)

Erfahrung



Erzwungenes „Du“

„Wir verstehen uns im Team prima. Manche duzen sich, manche sind per Sie, das tut dem guten Verhältnis keinen Abbruch. Unangenehm wurde es mir aber, als ich einen Auszubildenden anleiten sollte, der mir richtig unsympathisch war und der gleich sagte: ‚Gell, wir sagen doch du. Ich bin der Martin.‘ Im ersten Moment war ich ganz platt und konnte gar nichts dagegen sagen. Aber in der Zwischenzeit stört mich dieses erzwungene ‚Du‘ immer mehr, es belastet unser Verhältnis richtiggehend zusätzlich.“ (Eine Anleiterin in der Heilerziehungspflege)

Anrede offen besprechen

Wie weit die Beziehung zwischen Anleiter und Schüler „sprachlos“ bleibt, kann, wie die obigen Beispiele zeigen, schon an so kleinen Signalen wie der gegenseitigen Anrede liegen. Deshalb sollten Anleiter und Auszubildender hier von vornherein eine klare, gemeinsame Regelung treffen. Dabei sollte jeder ehrlich sagen und beim anderen akzeptieren können, wenn ihm die eine oder andere Form unangenehm ist. Nicht die Anrede, sondern der offene Umgang mit den eigenen Bedürfnissen und denen des anderen kann die Beziehung von vornherein klarer und positiver gestalten.

Merke



Respekt

Ob Du oder Sie – entscheidend ist, dass man sich gegenseitig ernst nimmt und mit Respekt begegnet.

3.4.2 Kommunikation in Aktion: eine Aussage – vier Klangfarben

Wenn wir miteinander reden, schwingen meist mehrere Nachrichten Aspekte in einer einzigen Aussage mit. Das macht Kommunikation oft schwierig und störanfällig. Das „Vier-Ohren-Modell“ (1981) von Friedemann Schulz von Thun zeigt dies. Die Grundannahme seines Modells ist, dass eine Aussage auf 4 verschiedenen Ebenen verstanden werden kann.

- Jede Aussage oder Nachricht enthält zunächst einen Sach-Anteil, eine Sachinformation. (Sachebene)
- Neben diesen Sachinformationen vermittelt die Aussage oder Nachricht auch etwas über den, der sie äußert, den „Sender“. (Selbstoffenbarung)
- In den meisten Fällen soll die Aussage oder Nachricht beim „Empfänger“ etwas bewirken oder ihn zu etwas veranlassen. Der Sender „appelliert“ gleichsam an ihn. (Appell)
- Und schließlich sagt der, der die Aussage macht, direkt oder indirekt immer auch etwas über sein Verhältnis zum Empfänger aus. (Beziehungsebene)

Der Satz „Clara, helfen Sie mir bitte mal bei Frau Müller!“ kann gleichzeitig ganz Verschiedenes zum Ausdruck bringen (F. Schulz von Thun, wie

auch das Beispiel (S.63) zeigt.). Während die Sachaussage gleichsam neutral ist, enthalten die drei anderen Aspekte mehr oder weniger starke Gefühlsanteile. Die „anderen“ Seiten einer Sachaussage drücken sich dabei manchmal nur im Tonfall oder in der Mimik und Gestik aus. Klingt die Stimme des Sprechers im Beispiel oben freundlich/neutral oder gereizt? Ist der Gesichtsausdruck entspannt oder ärgerlich/ungeduldig? Wie ist die Körperhaltung? Wenn der Anleiter den Satz mit allen Zeichen der Ungeduld (erhobene Stimme, heftige Gestik, gereizter Ausdruck) äußerte, würde er in ausführlicher Form vielleicht lauten: „Du dumme Schülerin, du gehst mir wirklich auf die Nerven. Siehst du nicht, was hier zu tun ist? Tu gefälligst, was ich dir sage.“ Die sachlichen Anteile würden damit zugunsten gefühlsbelasteter Anteile auf der Selbstoffenbarungs-, Appell- und Beziehungsseite zurückgedrängt werden.

Beispiel



„Clara, helfen Sie mir mal bitte bei Frau Müller.“

- **Inhaltsaspekt (Sachaussage):** Bei Frau Müller ist eine Pflegehandlung nötig, die nicht oder nur unter Schwierigkeiten von einer Person allein ausgeführt werden kann.“
- **Selbstoffenbarungsaspekt (Aussage über den Sender):** „Ich schaffe es nicht allein.“
- **Beziehungsaspekt (Aussage über die Beziehung zum Angesprochenen):** „Clara, Sie sind mir gegenüber doch immer so hilfsbereit, da wende ich mich an Sie.“
- **Appell (Aufforderung):** „Steh nicht rum, tu was!“

Empfang auf mehreren „Ohren“

Doch Kommunikation wird nicht nur vom „Sender“ bestimmt, sondern genauso stark vom „Empfänger“. Auch er hört gleichsam auf „verschiedenen Ohren“, und je nachdem, welche Zusatzbotschaften er aus der Aussage „heraus hört“, wird er reagieren (► Abb. 3.2). Welchen Aspekt er dabei in den Vordergrund stellt, hängt wieder von der Situation und seiner eigenen Befindlichkeit ab. In einer Lernsituation wird ihn eventuell der Sachinhalt der Aussage am meisten interessieren. Fühlt er sich vom Lehrenden, z. B. dem Anleiter, schlecht behandelt, so wird er auf – ihn vielleicht ver-

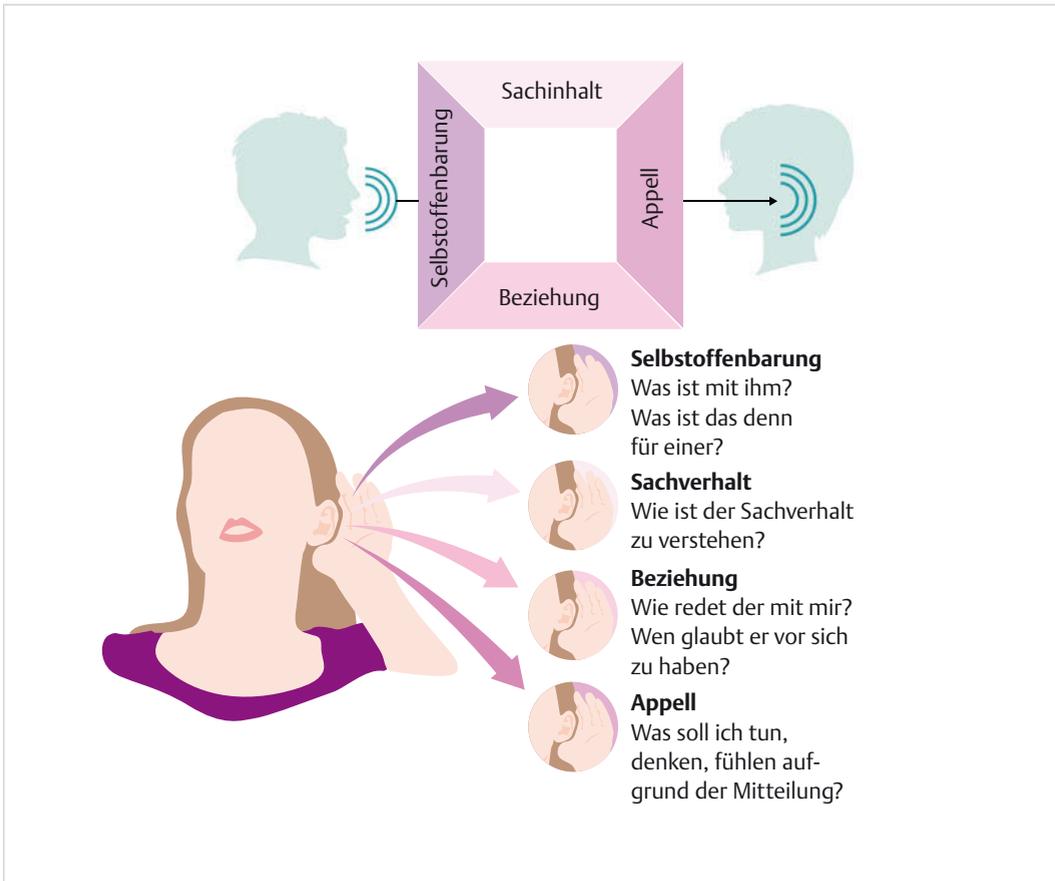


Abb. 3.2 Vier-Ohren-Modell. Das Kommunikationsmodell von F. Schulz von Thun beruht auf der Annahme, dass jede Nachricht 4 Aspekte hat, die Sender und Empfänger unterschiedlich wahrnehmen können. (Abb. nach Brand A, Conrad A, Drache D et al., Hrsg. Rettungssanitäter. 1. Auflage. Stuttgart: Thieme; 2017)

ärgernde – Appelle und Beziehungsbotschaften achten. Diese Auswahl geschieht in der Regel ganz unbewusst. In der Anleiter-Auszubildenden-Beziehung werden beide Beteiligten natürlich besonders „hellhörig“ für den Beziehungsaspekt sein.

Schon dieser kurze Überblick macht deutlich, dass es an vielen Stellen zu „Kommunikationspannen“ kommen kann:

- wenn der Sender undeutliche oder unklare Botschaften sendet
- wenn der Sender gleichzeitig sich widersprechende Botschaften sendet, etwa verbal ein Lob ausspricht, körpersprachlich aber Abwehr und Ungeduld signalisiert
- wenn der Sender nicht ausdrücken kann, was er sagen möchte

- wenn Sender und Empfänger „nicht die gleiche Sprache sprechen“, der Empfänger die Botschaften also falsch verstehen muss, weil der Sender z. B. Aufforderungen in aller Sachlichkeit immer recht barsch vorbringt, der Empfänger sich aber bei kurzangebundenen Gesprächspartnern grundsätzlich getadelt fühlt
- wenn der Empfänger „abgeschaltet“ hat
- wenn sich Sender oder Empfänger in außergewöhnlichen oder belastenden Situationen befinden
- wenn starke „Störreize“ von außen da sind – die Kommunikation etwa ständig unterbrochen wird



3.4.3 Was können wir für eine funktionierende Kommunikation tun?

Sach- und Beziehungsaspekt nicht mischen!

Für die Anleitungsbeziehung müssen wir uns klar machen, dass wir in der Auseinandersetzung mit dem Auszubildenden immer gleichzeitig Sach- und Beziehungsaussagen machen. Gefährlich kann es werden, wenn wir beides in negativer Weise mischen, wenn etwa die Sachfrage „Warum hast du das noch nicht gemacht?“ indirekt zum Vorwurf wird: „Warum enttäuschst du mich so, ich gebe mir doch solche Mühe mit dir und habe dir immer so viel Freiheit in der Anleitungsbeziehung gelassen, da könntest du doch auch zuverlässiger sein!“

Gerade wenn es um Kritik, um das Aussprechen „unangenehmer Wahrheiten“ geht, ist das Bemühen um Sachlichkeit ganz entscheidend, siehe dazu die Ausführungen zum Thema Rückmeldung (S.66). Am förderlichsten für eine gute Kommunikation ist es, als Sender so klar und eindeutig wie möglich zu sein. Die Aussage-Ebenen sollten dabei so weit wie möglich auseinandergehalten und getrennt zum Ausdruck gebracht werden. Für unser Beispiel könnte das heißen: „Clara, könnten Sie mir mal bitte bei Frau Müller helfen, zu zweit geht es leichter.“ Der Satz war als reine Sachaussage gemeint. Oder, wenn eine gefühlsmäßige Reaktion vorliegt: „Clara, helfen Sie mir bitte bei Frau Müller“ (Sachebene). „Eigentlich bin ich ein bisschen enttäuscht, weil ich erwartet hätte, dass Sie sich von selbst anbieten“ (Beziehungsebene/Gefühlsaussage).

Gefühle aussprechen, aber als Ich-Botschaft

Beide Aussagen sind etwas ausführlicher als der Satz oben, dafür aber für den Empfänger eindeutiger. Beim zweiten, kritisierenden Satz fällt zudem auf, dass die Anleiterin von sich selbst, ihrem eigenen Empfinden, ausgeht: „*Ich* bin enttäuscht.“ Sie überfährt oder beschuldigt die Schülerin nicht: „Sie sind wohl wieder mal ganz woanders mit Ihren Gedanken.“ Gerade bei gefühlsbelasteten Aussagen ist es ganz wichtig, solche Ich-Botschaften zu senden.

Merke

Ich-Botschaft

Eine Ich-Botschaft hat den Vorteil, dass eine direkte Kritik, Abwertung oder Schuldzuweisung ausbleibt („Du kannst das nicht!“). Sie formuliert, welche subjektive Wirkungsweise ein bestimmtes Verhalten etc. hat („Ich verstehe nicht, warum du so vorgehst“). Sie ist somit ein Mittel der gewaltlosen Konfrontation, die zur Diskussion des Sachverhaltes einladen soll [„Ich verstehe nicht, warum du so vorgehst (bitte erkläre es mir“)].

Hören, nicht deuten!

Die Klarheit des Senders hilft, Missverständnisse zu vermeiden. Um die gleiche Offenheit und Klarheit muss sich aber auch der Empfänger bemühen. Wenn Sender und Empfänger „nicht die gleiche Wellenlänge haben“, wenn das Gesagte auf einer anderen Ebene wahrgenommen wird, als es gemeint war, entstehen Konflikte. So könnte die Anleiterin im Beispiel oben ihren Satz rein sachlich gemeint haben, die Auszubildende aber hört vielleicht ganz irrtümlich einen Vorwurf heraus und reagiert entsprechend. Schnell entsteht darauf ein „negativer Kreisprozess“ (► Abb. 3.1), der dann schwer zu durchbrechen ist. Besonders vieldeutig sind nonverbale Signale, die oft zur Grundlage einer Deutung gemacht werden. Natürlich läuft auch im nichtsprachlichen Bereich Kommunikation mit ihren verschiedenen Aspekten ab (Watzlawick), doch die als angespannt empfundene Stimme, die als ungeduldig empfundene rasche Handbewegung, der als ärgerlich empfundene Blick können jeweils auch Ausdruck von etwas ganz anderem sein. Es handelt sich dabei nur um – ergänzende – Eindrücke des Empfängers, oft von seiner eigenen Stimmung und Erwartung beeinflusst, die nie verabsolutiert werden dürfen.

Unklares klären

Hier gilt es, als Empfänger an sich zu arbeiten und jede Botschaft zunächst einmal wirklich nur zu hören und ganz sachlich aufzufassen. Dazu kann das aktive Zuhören hilfreich sein. Bei dieser Methode wird das Gesagte vom Empfänger in eigenen Worten wiedergegeben. Somit spiegelt er direkt, was und wie er eine Äußerung verstanden hat. Dies signalisiert zum einen Aufmerksamkeit, zum an-

dern ist es ein Werkzeug, mit dem Missverständnisse schnell identifiziert werden können. Bei Unklarheiten, auch im Hinblick auf die Beziehungsebene, kann es sinnvoll sein, ganz direkt nachzufragen („Sind Sie verärgert?“).

Zitat

„Es ist ein Fehler, zwischen den Zeilen zu lesen, ohne auch die Zeilen selbst zu lesen.“ (C. S. Lewis)

3.5 Vom schwierigen Umgang mit Lob und Tadel – Lernen durch Rückmeldung

Ob wir eine Verhaltensweise, etwa eine bestimmte Pflegehandlung, eine bestimmte Art, mit einem Menschen mit einem Patienten, beibehalten oder ob wir unser Verhalten ändern, hängt zu einem großen Teil davon ab, welche Erfahrungen wir mit diesem Verhalten machen und wie andere darauf reagieren. Erlebe ich, dass ein Verhalten positive Konsequenzen hat, sich als zielführend und sinnvoll erweist und mir eventuell sogar Anerkennung einbringt, werde ich es wiederholen. Erlebe ich umgekehrt, dass ich mit meiner Handlungsweise nicht erfolgreich bin und mir möglicherweise sogar Ärger damit einhandle, werde ich mich umstellen und das Verhalten in der Regel unterlassen oder modifizieren.

Dieser aus der Verhaltenspsychologie unter dem Begriff der operanten Konditionierung (B.F. Skinner, A. Band) bekannte Vorgang kommt vielfach auch in der Lernsituation zum Tragen. Die Aktion des Lernenden führt zu einer Rückmeldung (Feedback) des Anleiters, die sich wiederum auf die nächste Aktion des Auszubildenden auswirken wird (Rückkoppelungsschleife). Wie eine Rückmeldung erlebt wird, ist dabei nicht unbedingt vorhersehbar, da die Verfassung und Lerngeschichte des anderen und die Beziehung zwischen den Beteiligten ebenso eine Rolle spielt wie die fachliche Begründung des Feedbacks. Leider neigen wir ganz allgemein dazu, Positives eher zu übersehen und uns dafür umso mehr an Negativem aufzuhalten. In der Anleitungssituation ist das nicht anders: Ein Tadel erfolgt meist recht prompt, mit dem Loben dagegen tun wir uns schwerer. Hier kann die bewusste Auseinandersetzung mit der Lerntheorie äußerst hilfreich sein.

Wichtig ist, dass der Anleiter mit dem Wissen um die Gesetzmäßigkeiten des „Lernens aus Konsequenzen“ bewusst und pädagogisch sinnvoll – nicht manipulativ! – umgeht. Schon bald wird sich eine Balance aus Lob und Korrektur ergeben, die Bestätigung und Orientierung im Lernprozess vermittelt.

3.5.1 „Das hat mir gefallen, wie Sie das gemacht haben!“ – das Lob

Erfahrung

Fehlende Anerkennung lähmt

„Meine Mentorin ist fachlich absolute Spitze, da kann ich sie alles fragen. Was mich fertigmacht, ist, dass sie nie sagt, wenn ich mal was gut gemacht habe. Immer bloß, was noch besser werden könnte. Manchmal bin ich deswegen schon total verunsichert, ob ich überhaupt irgendwas kann.“ (Ein Auszubildender in der Altenpflege)

Die Äußerung des Auszubildenden zeigt, dass die fachliche Unterstützung und Beratung des Auszubildenden wichtig, aber nicht entscheidend ist. Um Motivation und Sicherheit zu fördern, ist zentral, gute Aspekte der Arbeit hervorzuheben und zu loben. Dies verhindert Verunsicherung und ermöglicht das für den positiven Lernprozess notwendige Erfolgserlebnis.

Erfahrung

Erfahrene Selbstwirksamkeit stärkt

„Neulich war ich in einer brenzligen Situation auf dem Wohnbereich auf mich allein gestellt. Ich war ganz zittrig, hab' aber versucht, die Ruhe zu bewahren und alles wenigstens annähernd so zu machen, wie wir's gelernt haben. Es ging dann auch gut vorbei, und ich war richtig stolz auf mich. Ich glaube, das nächste Mal würde ich mir schon mehr zutrauen. Im Nachhinein glaube ich, dass es auch wichtig war, dass mein Anleiter den Ablauf hinterher nochmal mit mir durchgesprochen hat und mir Tipps gegeben hat. Im ersten Moment wäre mir zwar lieber gewesen, wenn er mich einfach nur gelobt hätte, aber ich glaube, so bin ich noch sicherer geworden.“ (Eine Seminaristin der Heilerziehungspflege)