

Liebe Ausbildende,

wir wissen aus unserer täglichen Arbeit: Das Lehren in der dualen Ausbildung ist eine Herausforderung! Ganz besonders gilt das, wenn man in seinem Betrieb nicht hauptamtlich für die Auszubildenden eingeteilt ist, sondern „alles nebenbei“ machen muss. Wir lassen Sie bei Ihrer wichtigen Aufgabe nicht allein! Der Bildungsbrief für die duale Ausbildung stellt Ihnen regelmäßig praxisnahe Tipps und Hintergrundinformationen beim konstruktiven Umgang mit Ihren Auszubildenden bereit. Bei stärkerem Interesse an einzelnen Tipps können wir Ihnen detailliertere Informationen zusenden oder darüber ins Gespräch kommen.

■ **Lob und sachliche Kritik - Ein Spagat in der Ausbildung**

Als Ausbildende leisten Sie einen Spagat zwischen verschiedenen Rollen. Einerseits folgen Sie - als Mitarbeitende Ihres Unternehmens - den Anforderungen der Produktion. Andererseits tragen Sie - als Ausbildungsbeauftragte - dafür Sorge, dass Ihre Auszubildende beruflich handlungsfähig werden. Sie haben nicht nur die Aufgabe Ihre Schützlinge „charakterlich (zu) fördern“, sondern auch Sorge dafür zu tragen, dass sie „sittlich und körperlich nicht gefährdet werden“. Zudem müssen Sie entscheiden, welche Aufgaben Sie dem Auszubildenden übertragen, so dass sie „dem Ausbildungszweck dienen und ihren körperlichen Kräften angemessen sind“ (Berufsbildungsgesetz, § 14).

Lob und sachliche Kritik sind in diesem Lernprozess für Auszubildende und Ausbilder wichtige Werkzeuge. Sie benötigen nicht viel Zeit, helfen aber effektiv dabei die Ausbildungsziele zu erreichen.

Doch welches Verhältnis von Lob und Kritik ist angemessen? Und wie setzen Sie diese Werkzeuge bewusst ein? Ist „Nicht getadelt schon gelobt genug?“ Damit Sie sich beim Spagat keinen Muskelkater holen: Lesen Sie unsere Tipps.

” **Tadeln ist leicht; deshalb versuchen sich so viele darin. Mit Verstand loben ist schwer; darum tun es so wenige.**

Anselm Feuerbach

” **Die meisten Menschen sind bereit zu lernen, aber nur die wenigsten, sich belehren zu lassen.**

Winston Churchill

” **Gegen Angriffe kann man sich wehren, gegen Lob ist man machtlos.**

Sigmund Freud

Mal ehrlich: Wenn wir, sagen wir in einer Jobsituation, etwas gut gemacht haben, freuen wir uns dann nicht über ein anerkennendes Feedback? Wer fände ein Lob der Chefin oder des Chefs jemals unangemessen? Und wer möchte sogar seine Sache nur gut machen, damit er am Ende ein Lob „von oben“ bekommt? Hieran wird bereits deutlich, welche Möglichkeiten der Beeinflussung Sie als Auszubildende bei Ihren Auszubildenden haben.

Liebe Auszubildende, verzichten Sie nicht auf das Lob. Es ist gut belegt, dass das Fehlen von Lob und Anerkennung ein großes Gesundheitsrisiko darstellt, besonders wenn die Auszubildenden bereit sind, sich zu verausgaben. Faire Kommunikation ist das A & O und hierzu gehört auch die Rückmeldung darüber, was in der Ausbildung gut läuft. Erwiesenermaßen leisten Auszubildende, die sich fair behandelt fühlen, mehr, engagieren sich aktiver, identifizieren sich stärker mit dem Unternehmen und entwickeln mehr Vertrauen als Auszubildende, die sich unfair behandelt fühlen.

Ihre Auszubildenden fühlen sich fair behandelt, wenn sie das Verhältnis von „Geben“ (z.B. Arbeitseinsatz, Leistung, Engagement) und „Bekommen“ (z.B. Lohn, Status, Anerkennung) als ausgewogen betrachten. Doch loben Sie mit Bedacht!

Ihre Schützlinge wollen nicht beliebig gelobt werden für etwas, das nur ihren Auszubildenden wichtig ist (äußere Motivation). Sie wünschen sich Rückmeldung zu Dingen, **die ihnen selbst wirklich wichtig sind**. Dinge, bei denen sie wirklich Verantwortung übernommen haben (innere Motivation). Zu viel externes Lob kann sogar schädlich sein, weil es die innere Motivation verringert. Experten sprechen hier von den „versteckten Kosten der Belohnung.“

Nun zur anderen Seite: Was tun, wenn der Auszubildende die Ausbildungsziele nicht umsetzen kann und ständig Fehler macht. Drei oft beschrittene Wege:

1. Losdonnern: „Junge, Junge, wenn man nicht alles selbst macht.“, „Sind Sie wahnsinnig...???“
2. Abschieben: „Ach der, im Lager richtet er keinen Schaden an.“
3. Resignieren: „Da ist Hopfen und Malz verloren. Das lernt der nie.“

Nun, Sie und wir wissen: Diese Wege sind Einbahnstraßen. Auf diese Weise werden Probleme erst geschaffen. Wie aber lernen Auszubildende, aus ihren Fehlern zu lernen?

Besser wäre es vielmehr gemeinsam mit dem Auszubildenden zu überlegen, wie man es richtig macht, um in Zukunft den Fehler zu vermeiden. Sachliche Kritik ist angesagt. Im besten Fall positiv und ermunternd. Schließlich wissen wir von uns selbst, dass niemand seine Handlungen gern in Frage gestellt sieht. Kritik wird vom Empfänger meist als unangenehm empfunden. Umgekehrt erteilen Menschen auch ungern Kritik, weil sie wissen, dass diese kaum willkommen ist.

Kurz gesagt

Lob und Anerkennung sind das Vitamin der beruflichen Ausbildung. Sowohl Auszubildende als auch Auszubildende sind auf die Rückmeldung des Gegenübers angewiesen, um ihre Ausbildungsfähigkeit zu erhöhen.

Für stetigen Lernerfolg ist es zweckdienlich:

- Kritik nicht als Angriff gegen die eigene Person zu sehen, sondern als nützlichen Hinweis für Handlungsverbesserungen aufzunehmen.
- Zudem ist es eine große Herausforderung Kritik so zu üben und zu formulieren, dass sie, anstatt zu kränken, im Gegenteil motiviert.

■ Immer schön die Waage halten. Aber wie geht das?

Loben ist gut, denn es...

- verstärkt das gewünschte Verhalten
- motiviert die Handlungsbereitschaft
- stärkt das Selbstvertrauen
- hat geringe Kosten
- ist kaum zeitaufwendig
- stärkt das Gefühl etwas bewegen zu können
- Ergebnis: Azubi mit eigenem Antrieb

Sachliche Kritik ist gut, denn sie...

- lässt Fehler erkennen
- lässt Lösungen/Verbesserungen finden
- informiert das Gegenüber über meine Einschätzungen und Erwartungen

Und wenn man falsch/zu viel lobt?

Unangemessenes Lob...

- kann zu Abnutzung der Wirkung führen
- kann süchtig machen
- senkt die Eigenmotivation

Und wenn man falsch kritisiert?

Unsachliche Kritik...

- kann demotivieren
- kann Angst vor eigenen Entscheidungen schüren
- Abwehr erzeugen

■ Loben ist ausdrücklich erlaubt - doch der Empfänger bestimmt die Botschaft

Natürlich wissen Sie, wie man lobt. Im stressigen Alltag kann das aber schon einmal in Vergessenheit geraten. Zur Erinnerung hier ein Beispiel.

Der Praxistipp: Werden Sie sich Ihrer **Gefühle und Absichten** klar bevor Sie ihren Auszubildenden positives Feedback geben. **Warum** wollen Sie eigentlich Feedback geben?:

- Wollen Sie Ihre Kommunikation mit dem Auszubildenden verbessern?
- Wollen Sie ihm helfen?...
- Oder ihm auf elegante Weise eins auswischen?
- Wie könnte Ihr Gegenüber reagieren?...
- Wie die Gruppe?
- Welche Wirkung könnte das Feedback auf den Gruppenprozess haben?

Jeder Mensch versteht Begriffe und Aussagen unterschiedlich. Neben den bloßen Worten spielen hier auch Emotionen, Erfahrungen, Gemütslage, Stimmung und Denkweise eine Rolle. Diese Faktoren werden wiederum durch berufliche Erfahrungen, die Herkunft, Hobbys, Stärken und Schwächen beeinflusst.

Kurz gesagt: Es gibt zahlreiche Faktoren, die zu unterschiedlichen Wortverständnissen führen können. Um Missverständnissen vorzubeugen ist es daher wichtig, ein gemeinsames Begriffsverständnis zu schaffen. Die grundsätzliche Frage für erfolgreiche Kommunikation heißt nicht: "Was habe ich gemeint?" sondern "Was hat mein Gegenüber verstanden?".

In den unten beschriebenen Situation wird Feedback von zwei unterschiedlichen Ausbildenden gegeben (Ausbildender 1, Ausbildungender 2).

- Welche Wirkung lösen die Rückmeldungen bei Ihnen aus?
- Auf der rechten Seite haben wir einige Hinweise gegeben.

Ausbilder 1	Ausbilder 2	Hinweis
<ul style="list-style-type: none"> › „Das was da vor 2 Monaten passiert ist: Lass uns da mal nach meinem Urlaub darüber sprechen.“ 	<ul style="list-style-type: none"> › „Darf ich Ihnen ein Feedback zu Ihrer Reaktion am Telefon beim Kunden XY vor 10 Minuten geben?“ 	Ein sofortiges Feedback gibt Ihrem Azubi die Möglichkeit, die angesprochene Situation besser in Erinnerung zu rufen, um sein Verhalten bewerten zu können.
<ul style="list-style-type: none"> › „Hör mir mal zu!“ 	<ul style="list-style-type: none"> › „Hast Du ein Ohr für mich? Ich möchte Dir eine Rückmeldung geben.“ 	Erkunden Sie die Bereitschaft ihres Azubis für ein Feedback. Kann er/sie es tragen?
<ul style="list-style-type: none"> › „Spitz die Ohren! Zum Mitmeißeln“ 	<ul style="list-style-type: none"> › „Wie siehst Du das?“ 	Zwingen Sie dem Azubi ihr Feedback nicht auf .
<ul style="list-style-type: none"> › „Wie ich schon sagte,..“ 	<ul style="list-style-type: none"> › „Ich habe mich über Dein Verhalten wirklich gefreut, weil ich selbst noch einmal über den Arbeitsschritt nachdenken konnte.“ 	Sie brauchen das Selbstverständliche nicht zu wiederholen . Fragen sie sich eher: Enthält meine Rückmeldung neue Gesichtspunkte für den Auszubildenden?
<ul style="list-style-type: none"> › „Du hast Dich endlich mal konzentriert.“ 	<ul style="list-style-type: none"> › „Du hast die Einstellungen an der Maschine korrekt vorgenommen“. 	Geben Sie eine möglichst sachlich richtige Auswertung , jedoch bewerten Sie Ihren Auszubildenden nicht.
<ul style="list-style-type: none"> › „Das war richtig super! Und das obwohl Du eine Lernschwäche hast.“ 	<ul style="list-style-type: none"> › „Das war richtig super! Bitte erläutern Sie mir Ihre Arbeitsschritte.“ 	Sprechen Sie nichts Unabänderliches an, sondern beziehen Sie ihren Azubi in den Prozess ein .
<ul style="list-style-type: none"> › „Ganz klar. Sie sind der beste Lehrling des Universums!!!“ 	<ul style="list-style-type: none"> › „Würden Sie den Ablauf bitte dem Auszubildenden XY erklären?“ 	Geben Sie eine angemessene Rückmeldung . Berücksichtigen Sie die Bedürfnisse aller beteiligten Personen.
<ul style="list-style-type: none"> › „Ich habe es im Gefühl, es geht voran mit Dir. Andere Sachen klappen aber nie...“ 	<ul style="list-style-type: none"> › Sie können diese Einstellung auch noch einmal in dieser Arbeitsskizze nachlesen. Vielen Dank, das war es für den Moment.“ 	Formulieren sie klar und genau . Fragen sie sich: Sind Ihre Aussagen überprüfbar? Melden Sie nicht zuviel auf einmal zurück. Alles nach und nach.

Am besten ist es, wenn Sie direkt vom Azubi um ein Feedback gebeten werden. Der **Hauptgewinn**, da der Empfänger die Botschaft bestimmt. Mögliche Reaktion von Ihnen: „Oh schön, gerne gebe ich Dir ein Feedback.“

■ In der nächsten Ausgabe

Weiter mit dem Thema Lob und sachliche Kritik (Teil II) geht es im nächsten Bildungsbrief für die duale Ausbildung.

Unser Auftrag

Die Bildungsbriefe für die duale Ausbildung wurden durch ARBEIT UND LEBEN Sachsen im Projekt **Neustart** entwickelt. Wir begleiten Auszubildende und deren Betriebe, um den Erfolg der Ausbildung zu sichern. Bei stärkerem Interesse an einzelnen Tipps können wir Ihnen detailliertere Informationen zusenden oder darüber ins Gespräch kommen..

■ Herausgeber

ARBEIT UND LEBEN Sachsen e.V.
Könneritzstraße 3, 01067 Dresden
Tel.: 0341 71005-0 Fax: 0341 71005-55
E-Mail: info@arbeitundleben.eu
Web: www.arbeitundleben.eu

Verantwortlich

Dr. Kay Hemmerling
Falko Böhme



Europäische Union

Europa fördert Sachsen.



Europäischer Sozialfonds