

## 5.1.54 „Die Wahrheit beginnt zu zweit“ – Wie Ausbilder und Auszubildende miteinander klarkommen

### Inhalt

	<i>Seite</i>
● Einleitung .....	3
● Schulz von Thun und Co. – Das Trio kommunikations- psychologischer Wegweiser .....	4
– a) Das 4-Ohren-Modell	
– b) Das Riemann-Thomann-Modell	
– c) Das Werte- und Entwicklungsquadrat	
● So entsteht ein individuelles Werte- und Entwicklungs- quadrat! .....	15
● Abschlussbemerkung .....	18

*(Fortsetzung siehe nächste Seite)*

### Der Autor:

**Michael Kluge** ist seit über 30 Jahren freiberuflich als Personaltrainer und Coach (IHK/EASC) in der Aus- und Weiterbildung von Ausbildern, Ausbildungsbeauftragten und Auszubildenden tätig. Er studierte nach einer handwerklichen und kaufmännischen Lehre Sozialpädagogik, Arbeits- und Erziehungswissenschaften. Außerdem absolvierte er mehrere zertifizierte Fortbildungen in Suggestopädie, Neurolinguistischem Programmieren (NLP), Transaktionsanalyse (TA), gewaltfreier Kommunikation (GfK), systemischer Beratung und Tiefenpsychologie. Zudem ist er erfolgreicher Buchautor (u. a.: Der Ausbilder als Coach; Vom Lernmuffel zum Überflieger).

**Kontakt:** Friedrich-Ludwig-Jahn-Straße 20, 30974 Wennigsen, E-Mail: info@kluge-kompetenzen.de, Internet: <http://www.kluge-kompetenzen.de>

**Inhalt** (Fortsetzung)

- Literatur ..... 19
- Anhang: Übersicht der vier Grundstrebungen ..... 20

### Einleitung

*Als Ulla Maass ihren Frust offenbart, wählt sie starke Worte: „Den jungen Leuten fehlt das Feuer.“ Mit dieser Kernaussage beginnt ein Artikel, der vor einiger Zeit auf Spiegel.de erschienen ist (siehe [1]). Darin macht die Protagonistin öffentlich, was sie als Friseurmeisterin aus Hamburg im Umgang mit Auszubildenden schon alles erlebt hat: mangelnde Wissbegierde, Unpünktlichkeit, Schulschwänzen, geringes Durchhaltevermögen und fehlende Fähigkeit, Kritik anzunehmen. Der Hinweis auf Auszubildende, die leider denken, sie wissen schon alles, und deswegen lieber gleich Haare stylen wollen, anstatt den Arbeitsplatz aufzuräumen, runden das Bild ab, das die Friseurmeisterin von den Jugendlichen zeichnet.*

Die Debatte über Probleme mit Auszubildenden flammt immer wieder auf, die Argumentationsmuster sind indes seit Jahren die Gleichen: Auf der einen Seite werden fehlende Leistungsbereitschaft und Belastbarkeit der Auszubildenden genannt. Auf der anderen Seite beschweren sich diese über mangelnde Vermittlung der Ausbildungsinhalte, ausbildungsfremde Tätigkeiten oder unbezahlte Überstunden. Eines ist gewiss: Diese Art der Auseinandersetzung führt keineswegs weiter, außer zu einer Verhärtung der Positionen. Deshalb wird in diesem Beitrag mithilfe von Modellen aus der Kommunikationspsychologie ein Weg skizziert, der es Ausbildungskräften und Auszubildenden erleichtern soll, besser miteinander klarzukommen. Das Motto für diesen Weg lautet: „Die Wahrheit beginnt zu zweit.“

### **Art der Auseinandersetzung**

## Schulz von Thun und Co. – Das Trio kommunikationspsychologischer Wegweiser

*Zu den einzelnen Modellen, die im Folgenden vorgestellt und näher erläutert werden, zählen a) das 4-Ohren-Modell, b) das Riemann-Thomann-Modell und c) das Werte- und Entwicklungsquadrat.*

### a) Das 4-Ohren-Modell

#### Die vier Seiten einer Aussage

In aller Kürze besagt dieses Modell, dass jede Aussage aus vier Seiten besteht: Sachinhalt, Selbstoffenbarung, Beziehung und Appell. Folglich hat ein Zuhörer die Wahl, jede Aussage auf vierfache Weise zu empfangen: mit seinem „Sach-Ohr“ (Wie ist der Inhalt zu verstehen?), mit seinem „Selbstoffenbarungs-Ohr“ (Was ist der andere für einer?), mit seinem „Beziehungs-Ohr“ (Wie redet der eigentlich mit mir?) und mit seinem „Appell-Ohr“ (Was soll ich denken, fühlen, tun aufgrund seiner Mitteilung?).

#### Zwei wesentliche Kommunikationsstörungen

Diese Wahl kann jedoch zwei wesentliche Kommunikationsstörungen verursachen: Zum einen, wenn der Zuhörer auf eine Seite reagiert, die der Intention des Senders widerspricht, zum Beispiel: Ein Auszubildender schildert auf der Selbstoffenbarungsebene seine Prüfungsängste, die Ausbildungskraft erklärt auf der Sachebene jedoch lediglich die Regularien der bevorstehenden Prüfung. Zum anderen kann es zu einer Störung in der Kommunikation kommen, wenn der Zuhörer mit einem dominanten, überempfindlichen „Beziehungs-Ohr“ auf alle beziehungsneutralen Aussagen reagiert. Dann wird beispielsweise der berechtigte Wunsch, als angehender Friseur auch einmal Haare stylen zu wollen, nicht als Bedürfnis nach Abwechslung oder Entwicklung verstanden, sondern als Kritik am didaktischen Handeln.

#### Zwei Maßnahmen

Da beide Kommunikationsstörungen den Verlauf einer Ausbildungsbeziehung arg belasten können, empfiehlt Schulz

von Thun zwei Maßnahmen: Zum einen sollte eine Ausbildungskraft grundsätzlich für alle Seiten einer Aussage offen sein, um je nach Situation entscheiden zu können, auf welche Seite(n) zu reagieren ist. Zum anderen sollten Ausbildungskräfte, die dazu neigen, vorrangig mit dem „Beziehungs-Ohr“ zuzuhören, die Äußerungen eines Auszubildenden lieber mit dem „Selbstoffenbarungs-Ohr“ wahrnehmen. „Dann erkenne ich“, so Schulz von Thun, „dass die Attacke nur die Form der Kontaktaufnahme ist und dass dahinter ein Bedürfnis oder eine Not ist (...) Diese Empfangsweise ist diagnostisch-empathisch und mindert und lindert die eigene Betroffenheit. Ich muss mich nicht als abgewertet empfinden und kann auch den anderen in seiner Eigenart gelten lassen“ ([4], S. 33). Diese Vorgehensweise eröffnet die Möglichkeit, gemeinsam nach einer sach- und menschengerechten Lösung zu suchen.

### **b) Das Riemann-Thomann-Modell**

Bei dem zweiten Modell handelt es sich – wie im Namen angedeutet – um die Arbeit zweier Autoren: Fritz Riemann und Christoph Thomann. Dieses Konstrukt bietet einer Ausbildungskraft die Möglichkeit, wahrgenommene Äußerungen und Handlungen eines Auszubildenden grob einzuordnen, und zwar mithilfe von vier menschlichen Grundstrebungen: Nähe – Distanz, Dauer – Wechsel, dargestellt als zwei Polaritäten.

**Vier  
menschliche  
Grund-  
strebungen**

Den Grundstein zu diesem Modell legte der deutsche Psychoanalytiker Fritz Riemann (1902–1979) mit seinem 1961 erstmals erschienenen Hauptwerk: Grundformen der Angst. Darin beschreibt der Autor bereits in der Einleitung vier Arten von Ängsten, die sich aus dem Konflikt ergeben, im Leben vier Forderungen nachzukommen, die sich einander widersprechen und doch zugleich ergänzen. Diese vier Forderungen beschreibt Riemann als zwei Polaritäten: Nähe und Distanz, Dauer und Wechsel.

**Vier Arten von  
Ängsten**

Nach Riemann besteht die erste Forderung im Leben eines Menschen darin, ein einmaliges Individuum zu werden. Mit der Realisierung dieser Forderung ist jedoch zugleich die

**Erste  
Forderung**

Angst verbunden, „aus der Geborgenheit des Dazugehörens und der Gemeinschaft herauszufallen, was Einsamkeit und Isolierung bedeuten würde“ ([2], S. 13).

**Zweite Forderung**

Die zweite Forderung besteht darin, sich der Welt, dem Leben und den Mitmenschen hoffnungsfroh zu öffnen. Wer sich auf das Fremde einlässt, läuft jedoch Gefahr, sein „Eigensein nicht angemessen leben zu können, es anderen zu opfern und in der geforderten Anpassung zu viel von sich selbst aufgeben zu müssen“ (vgl. [2], S. 13).

**Dritte Forderung**

Die dritte Forderung zielt darauf ab, im menschlichen Leben zielstrebig zu sein, also Stabilität und Dauer anzustreben. Im Widerspruch zu dieser Forderung stehen allerdings alle Ängste, „die mit dem Wissen um die Vergänglichkeit, um unsere Abhängigkeiten und um die irrationale Unberechenbarkeit unseres Daseins zusammenhängen“ ([2], S. 14).

**Vierte Forderung**

Die vierte und schließlich letzte Forderung, die das Leben an den Menschen stellt, läuft darauf hinaus, Veränderungs- und Entwicklungsprozesse zu bejahen, das Vertraute aufzugeben und Traditionen und Gewohntes hinter sich zu lassen. Mit dieser Forderung ist jedoch die Angst verbunden, „durch Ordnungen, Notwendigkeiten, Regeln und Gesetze (...) eingengt, begrenzt zu werden in unseren Möglichkeiten und unserem Freiheitsdrang. Es droht also hier (...) der Tod durch Erstarrung“ ([2], S. 15).

**Varianten der Grundängste**

Wohl wissend, dass das Phänomen der Angst bei verschiedenen Menschen sehr vielfältig sein kann, weist Riemann darauf hin, dass alle möglichen Ängste des Menschen letztlich immer Varianten dieser vier Grundängste sind.

Im Hauptteil des Buches widmet sich Fritz Riemann der Frage, welche Grundangst zu welcher Persönlichkeitsstruktur führen kann (s. Tab. 1).

Persönlichkeitsstruktur	Hauptangst
1. Schizoide Persönlichkeit	Nähe
2. Depressive Persönlichkeit	Distanz
3. Zwanghafte Persönlichkeit	Wechsel
4. Hysterische Persönlichkeit	Dauer

**Tab. 1:** Persönlichkeitsstrukturen und ihre Hauptängste, zusammengestellt nach Fritz Riemann

Christoph Thomann, ein Schweizer Psychologe, hat den Grundgedanken von den vier Strebungen, die sich in zwei Polaritäten gegenüberstehen, aufgegriffen und weiterentwickelt. Die Riemann'schen Pathologien (schizoid, depressiv, zwanghaft und hysterisch) wurden in Nähe, Distanz, Wechsel und Dauer wieder umformuliert und für das tägliche Miteinander in seinen beziehungs-dynamischen Implikationen ausgearbeitet. Im Ergebnis ist ein zweidimensionales Modell entstanden, in dem sich die Begriffspaare Nähe und Distanz, Dauer und Wechsel jeweils gegenüberstehen (s. Abb. 1).

### Zwei-dimensionales Modell

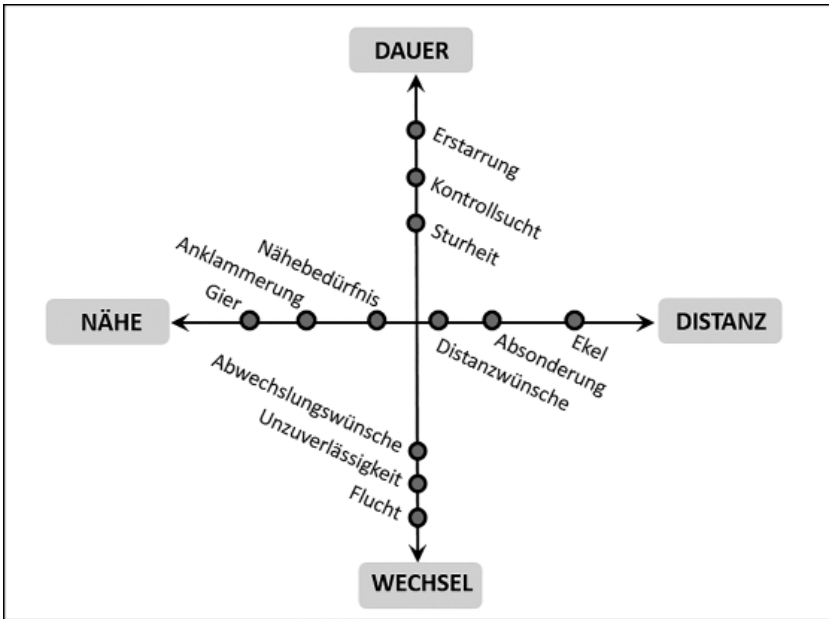


Abb. 1: Das Riemann-Thomann-Modell ([7], S. 151)

### Ergänzungs- partnerschaft

Mithilfe dieses einfachen Modells kann eine Ausbildungskraft analysieren, wie die einzelne Äußerung oder Handlung eines Auszubildenden zu verstehen ist und wie sie mit ihm am besten umgehen sollte. „Das Riemann-Thomann-Modell“, so Friedemann Schulz von Thun, „wirft ein sehr versöhnliches Licht auf menschliche Unterschiede und entdeckt die Ergänzungspartnerschaft, wo zuvor befremdliche Ablehnung vorgeherrscht hat“ ([4], S. 30). Mit anderen Worten: In der konkreten Äußerung oder Handlung des Auszubildenden begegnet dem Streben der Ausbildungskraft die Angst vor der Gegenstreben. Beide als Einheit betrachtet – Ausbildungskraft und Auszubildender – verkörpern die Polarität, die die sich einander widersprechende und doch zugleich ergänzende Forderung nach Nähe und Distanz oder Dauer und Wechsel enthält. Wohl wissend, dass sich die Protagonisten im Moment des Konflikts nicht als Einheit wahrnehmen, son-



dern als Kontrahenten – eine Sicht, die jedoch ausblendet, dass jeweils der andere das fehlende Gegenstück, die andere Seite der Medaille repräsentiert.

Sinnbildlich formuliert: Kopf oder Zahl? Diese Frage kann nur deshalb gestellt und beantwortet werden, weil die Gegensätze als Paarbeziehung in Gestalt einer Münze existieren. Wer in dieser Beziehung den Wunsch hegt, die jeweils andere Seite möge sich bitte schön in Luft auflösen, sollte sich im Klaren darüber sein, dass der Wunsch zugleich den eigenen Tod zur Folge hätte.

Wer dieses Sinnbild auf die Berufsausbildung überträgt, wird nicht umhinkommen, sich selbst einzugestehen: Im sozialen Konstrukt der Berufsausbildung sind keine Gewinner und Verlierer vorgesehen, im Gegenteil: Eine erfolgreiche Berufsausbildung ist nur gemeinsam denkbar. Jeder vermeintliche Erfolg in einem Konflikt verweilt nur einen Augenblick und ist mit einer Gegenbuchung verbunden: Der Sieg geht zulasten der Ausbildungsbeziehung.



Nehmen wir als Beispiele die Zitate, die Ulla Maass in dem eingangs erwähnten Spiegelartikel geäußert hat:

<b>Aussage</b>	<b>Grundstrebung, die die Aussage impliziert</b>	<b>Alternative Reaktion</b>
<p>„Viele Jugendliche denken leider, sie wissen schon alles, weil sie auf YouTube oder Instagram irgendwelchen Stylisten folgen. Die wollen dann gleich stylen – und nicht den Arbeitsplatz aufräumen und für den nächsten Kunden vorbereiten. Aber diese Arbeiten gehören ebenso dazu, auch wenn sie nicht prickelnd sind“ ([1], S. 2)</p>	<p><b>Dauer:</b> Die Ausbildungskraft braucht Ordnung und Struktur, eine auf lange Sicht geplante Vorgehensweise. Sie hält gern an lieb gewonnenen Gewohnheiten fest und begegnet neuen Medien mit Vorurteilen. Pflicht, Pünktlichkeit, Durchhaltevermögen sind Prinzipien, die immerhin ein Haltegerüst bieten.</p>	<p>Das fehlende Gegenstück in dieser Ausbildungsbeziehung ist der (spontane) Wechsel – eingefordert durch den Wunsch des Auszubildenden: „Danke für Ihr bekundetes Interesse. Lassen Sie uns gemeinsam planen, wann wir Ihren Ausbildungswunsch realisieren können.“</p>
<p>„Ich hatte den letzten Azubi vor knapp zehn Jahren. Ich habe es immer so gesehen: Ich durfte von den Besten lernen und mir ist es wichtig, mein Handwerk weiterzugeben. Ich wollte Auszubildende haben, die diesen Weg auch gehen wollen. Aber es ist immer schwieriger geworden, diese Menschen zu finden“ ([1], S. 1).</p>	<p><b>Nähe:</b> Die Ausbildungskraft strebt eine Bindung an. Das Bedürfnis nach ähnlichen Interessen und Bestätigung, nach beglückendem Austausch und der Wunsch, mit dem anderen zu verschmelzen, kommen hier indirekt zum Ausdruck.</p>	<p>Das fehlende Gegenstück in dieser Aussage ist die Distanz: Eine etwas weniger idealisierte Absicht, die mit einer Berufsausbildung verknüpft wäre, dürfte die Chance bieten, junge Menschen zu finden, die vielleicht „nur“ Friseur werden wollen.</p>

Aussage	Grundstrebung, die die Aussage impliziert	Alternative Reaktion
<p>„Viele (Bewerber) machen sich noch nicht einmal die Mühe, überhaupt eine Bewerbung zu schreiben, sondern kommen einfach in den Salon und fragen mal – und erwarten, dass ich mir direkt eine halbe Stunde Zeit nehme“ ([1], S. 2).</p>	<p><b>Distanz:</b> Im Vorgehen der Bewerber sieht die Ausbildungskraft eine Verletzung ihrer persönlichen Grenzen. Hier äußert sich der Wunsch nach Abgrenzung von anderen Menschen, um die eigene Individualität und Unabhängigkeit aufrechtzuerhalten.</p>	<p>Das fehlende Gegenstück in diesen Begegnungen ist die Nähe – eingefordert durch die Bewerber: „Danke für Ihr Interesse. Im Moment habe ich keine Zeit, aber wir können uns gerne nach Feierabend (oder einen anderen konkreten Zeitpunkt nennen) zusammensetzen und Ihre Bewerbung besprechen.“</p>
<p>„Ich leite Fortbildungen und besuche viele Salons in ganz Deutschland. Alle haben das gleiche Problem. Den jungen Leuten fehlt das Feuer für den Beruf, es mangelt an Wissbegierde“ ([1], S. 1).</p>	<p><b>Wechsel:</b> In der Aussage formuliert sich der Wunsch nach Leidenschaft und Begeisterungsfähigkeit, das Bedürfnis nach Abwechslung. Allem Anschein nach kann die Ausbildungskraft nur dann gut ausbilden, wenn Bewerber diese Attribute erfüllen.</p>	<p>Das fehlende Gegenstück zu diesem Wunsch ist die Dauer – eingefordert durch die Bewerber, die nicht aus jeder Pore ihres Daseins vor Begeisterung sprühen. Auch in diesem Fall kann eine etwas weniger idealisierte Vorstellung von Bewerbern die Suche nach geeigneten Kandidaten ermöglichen. Nicht nur Leidenschaft und Abwechslung gehören zu einer Berufsausbildung, sondern auch Phasen der Monotonie, Irritation oder Entfremdung.</p>

**Selbsterkenntnis der Ausbildungskraft, Besonderheiten des Auszubildenden**

Zusammengefasst: Zum einen dient das Riemann-Thomann-Modell der Selbsterkenntnis der Ausbildungskraft, zum anderen trägt es dazu bei, die Besonderheiten des Auszubildenden zu erkennen und zu verstehen. Wer als Ausbildungskraft nicht über dieses Modell oder ein ähnliches Wissen verfügt, neigt möglicherweise dazu, Äußerungen und Handlungen des Auszubildenden abzulehnen oder gar zu verachten, weil sie jeweils aus der Gegenstreben heraus rühren. „Aber vor diesem Hintergrund“, so Friedemann Schulz von Thun zum Riemann-Thomann-Modell, „muss ich sie jetzt nicht verteufeln, sondern kann sie willkommen heißen als den vertrauten Gegenpol, der bei dialogischer Wertschätzung das Potenzial enthält, zur ganzen Wahrheit beizutragen, die zu zweit beginnt“ ([4], S. 30).

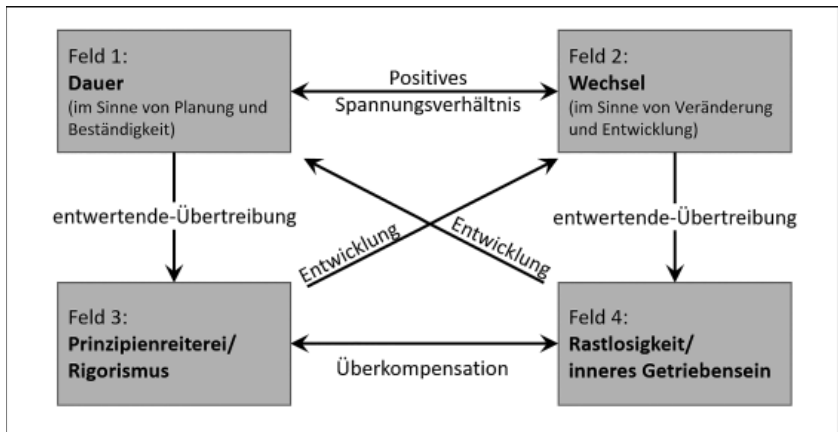
**c) Das Werte- und Entwicklungsquadrat**

**Aspekt der Entwicklung**

Das dritte Modell stammt wieder aus der Feder von Friedemann Schulz von Thun. Darin greift er den Grundgedanken von den vier Polen auf und ergänzt sie um den Aspekt der Entwicklung.

Die Prämisse des Werte- und Entwicklungsquadrates lautet: Jeder noch so hohe Wert, jede Tugend wird zur Untugend, wenn ein Mensch sie zum allein gültigen Maßstab macht. Zum Beispiel verkommt der persönliche Wert „Dauer“ im Sinne von Planung und Beständigkeit im Ausbildungsalltag zu „Prinzipienreiterei“ und „Rigorismus“, wenn er nicht mit seinem Gegensatz des „Wechsels“ im Sinne von Veränderung und Entwicklung gepaart ist. Umgekehrt artet der Pol „Wechsel“ ohne Planung und Verantwortung zu Rastlosigkeit und innerem Getriebensein aus.

Grafisch lässt sich die Grundstruktur des Werte- und Entwicklungsquadrates wie folgt darstellen:



**Abb. 2:** Die Grundstruktur des Werte- und Entwicklungsquadrates, dargestellt am Beispiel der Polarität „Dauer – Wechsel“ (vgl. [5], S. 39)

Der Grafik ist zu entnehmen, dass sich ein Werte- und Entwicklungsquadrat jeweils aus vier Begriffen zusammensetzt: Während auf der oberen Ebene die beiden positiven Gegenwerte stehen („Dauer“ und „Wechsel“), sind auf der unteren Ebene die entsprechenden Unwerte zu finden („Prinzipienreiterei“ und „Rigorismus“ sowie „Rastlosigkeit“ und „inneres Getriebensein“). Durch diese Anordnung entstehen vier Arten von Beziehungen, durch die das Verhältnis der Begriffe zueinander charakterisiert ist (siehe Abbildung 2).

**Unwerte und positive Gegenwerte**

Für den überwiegenden Teil der Beziehungen dürften keine weiteren Erläuterungen notwendig sein, weil sie aus sich heraus verständlich sind. Eine Ausnahme bildet möglicherweise die untere Verbindung zwischen beiden Unwerten, die mit „Überkompensation“ betitelt ist: Wenn ein Mensch nicht die Kraft findet, die Balance auf der oberen Ebene herzustellen, kann es geschehen, dass er ein „Scheitern unten links“ vermeidet, indem er ins andere Extrem unten rechts schlägt, also anstatt „Prinzipienreiterei“ zu praktizieren, fällt er der „Rastlosigkeit“ und dem „inneren Getriebensein“ anheim. Diese Vorgehensweise, einen persönlichen Mangel so stark

**Überkompensation**

zu überwinden, dass es des Guten zu viel wird, stellt eine sogenannte Überkompensation dar.

Zusammengefasst hat also jeder Wert – ob als Lebenseinstellung, Grundstrebung oder Persönlichkeitseigenschaft – nur dann eine konstruktive Wirkung, wenn er in einer dialektischen Balance, Ergänzung und Spannung zu einem positiven Gegenwert steht. Ohne diese Verbindung zu einem „Bruderwert“ oder einer „Schwestertugend“ verkommt ein Wert zu einer Karikatur seiner selbst. Wer in Gefahr ist, sich in einseitiger Hingabe selbst zu sabotieren, kann das Werte- und Entwicklungsquadrat nutzen, um entsprechende Kurskorrekturen einzuleiten und neue Perspektiven zu entwickeln.

### So entsteht ein individuelles Werte- und Entwicklungsquadrat!

*Wer Interesse daran hat, für sich selbst oder für einen Auszubildenden ein individuelles Werte- und Entwicklungsquadrat zu erstellen, findet im Folgenden eine Anleitung dazu.*

Angenommen, einer der jungen Leute, die sich keine Mühe machen, eine Bewerbung zu schreiben und stattdessen einfach in den Friseursalon kommen, wird trotz dieser Vorgehensweise als Auszubildender eingestellt. Und nehmen wir weiterhin an, dass im weiteren Verlauf der Ausbildung immer wieder eine gewisse Distanzlosigkeit zu erkennen ist.

#### Beispiel

Wie könnte in diesem Fall ein Werte- und Entwicklungsquadrat aussehen?

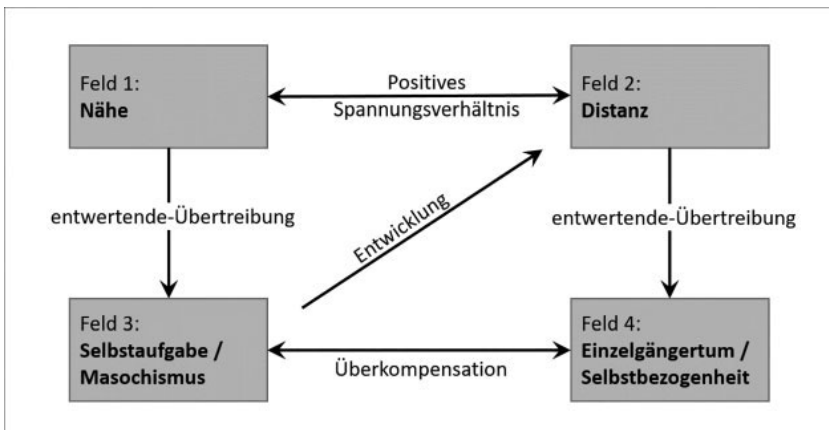
Um eine Antwort darauf zu finden, wird in einem ersten Schritt auf einem leeren Blatt Papier die Grundstruktur des Werte- und Entwicklungsquadrates gezeichnet. Danach beginnt die (gemeinsame) Suche nach den einzelnen (Un-)Werten. Der positive Wert, der in einem leeren Werte- und Entwicklungsquadrat oben links eingetragen werden könnte, ist in diesem Fall schnell gefunden. Er heißt: Nähe. Diese Wertvorstellung (= Grundstrebung) lässt sich als Gegenpol aus der Distanzlosigkeit ableiten.

Um auch die anderen drei Felder des Werte- und Entwicklungsquadrates zu erfassen, ist es am einfachsten, zunächst nach der entwertenden Übertreibung im Feld 3 zu fragen. Also: Wohin könnte Nähe führen, die offensichtlich ins Uferlose ausartet und dabei jegliche gesundheitlichen Grenzen missachtet? Vor dem inneren Auge taucht vielleicht jener „Everybody's Darling“ auf, der sich selbst nicht wichtig nimmt und über Unterordnung und Anpassung zur Selbstverleugnung neigt, im Extremfall gar zum Masochismus. Folglich wird im Feld 3 „Selbstverleugnung/Masochismus“

eingetragen. Was ist jedoch das Gegenteil jener „ruinösen Selbstverleugnung“ und taugt zugleich als positiver Gegenwert zur Nähe?

Wer auf Dauer seine Fähigkeit zur Nähe erhalten will, wird nicht umhinkommen, sich immer wieder Phasen der Abgrenzung, des Nein-Sagens, des Rückzugs und der Erholung zu gönnen. Auch den eigenen Standpunkt in Konflikten zu vertreten, gehört dazu. Ein Auszubildender, der es versteht, konstant für derartige Momente in seinem Ausbildungsalltag zu sorgen, dürfte im besten Sinne des Wortes der menschlichen Grundstrebung nach „Distanz“ nachkommen – ein positiver Wert, der als Gegenpol in das Feld 2 eingetragen werden kann. Wer jedoch diesen an sich positiven Wert gnadenlos überzieht, indem er nur noch nach Individualität und Unabhängigkeit strebt und dabei nur um sich selbst kreist, dürfte sich über kurz oder lang im Feld 4 wiederfinden: Einzelgängertum/Selbstbezogenheit.

Hier nun das Werte- und Entwicklungsquadrat in seiner Gänze:



**Abb. 3:** Werte- und Entwicklungsquadrat, dargestellt am Beispiel der Polarität „Nähe – Distanz“ (vgl. [5], S. 51)



Wie könnte es im Fall des oben skizzierten Auszubildenden weitergehen? Um aus der Sackgasse der Einseitigkeit herauszukommen, liegt der Schlüssel in der Integration des positiven Gegenpols: der Distanz. Kein leichter Spagat. Aber er sollte angestrebt werden, denn das eine ohne das andere ist genauso absturzgefährdet wie das andere ohne das eine.

**Raus aus der Sackgasse der Einseitigkeit**

Sollte sich der Auszubildende dieser individuellen Entwicklung verschließen, muss er damit rechnen, dass irgendwann einmal der Punkt kommt, an dem er scheitert, zum Beispiel weil die Beschwerden der Kunden wegen seiner Verhaltensweisen, die als übergriffig erlebt werden, überhandnehmen und er somit ein Geschäftsrisiko darstellt. Damit es gar nicht erst zu diesem für alle Beteiligten unerfreulichen Umstand kommt, steht mit dem Werte- und Entwicklungsquadrat ein Instrument zur Verfügung, dieser möglichen Situation vorbeugend entgegenzuwirken. Die ersten dafür infrage kommenden Lernschritte wurden bereits definiert: auf sich selbst konzentrieren, eigene Standpunkte (in Konflikten) vertreten, sich abgrenzen durch Nein-Sagen oder Rückzug, Alleinsein üben.

**Lernschritte**

## Abschlussbemerkung

*Wie können Ausbildungskräfte mit ihren Auszubildenden besser klarkommen? Auf diese Frage wurden in diesem Beitrag drei Antworten in Form von kommunikationspsychologischen Wegweisern gegeben. Das 4-Ohren-Modell ermutigt dazu, nicht jede Äußerung oder Handlung eines Auszubildenden persönlich zu nehmen, sondern als Selbstoffenbarung zu verstehen. Das Riemann-Thomann-Modell lädt dazu ein, die Äußerung oder Handlung als das wahrzunehmen, was sie ist: der Gegenpol zur eigenen Präferenz, also der „Schwester- oder Bruderwert“. Und das dritte und schließlich letzte Modell – das Werte- und Entwicklungsquadrat – kann dann zum Einsatz kommen, wenn eine Ausbildungskraft oder ein Auszubildender Gefahr läuft, die individuelle Präferenz, die eigene Grundstrebung maßlos zu überziehen. In solchen Momenten zeigt das Modell, welche Entwicklung aufseiten der Ausbildungskraft oder des Auszubildenden ansteht, um für einen entsprechenden Ausgleich zu sorgen.*

### „Dreigestirn der Pädagogik“

Im Hinblick auf den Ausbildungsberuf des Friseurs postuliert Ulla Maass: „Es ist natürlich kein Beruf, den man mal eben so lernt. Man muss trainieren, trainieren, trainieren – wie im Sport. Ich trainiere auch heute noch und bilde mich laufend fort. Denn: Von nichts kommt nichts!“ ([1], S. 3). Dieser Anspruch gilt in der Berufsausbildung für die gesamte Handlungskompetenz – vom fachlichen über das methodische bis hin zum sozialen Vermögen. Wer als Ausbildungskraft über diese Kompetenzen verfügt, sozusagen das „Dreigestirn der Pädagogik“ sein Eigen nennen kann, hat gute Chancen, den vielfältigen Anforderungen des Ausbildungsalltags gerecht zu werden – und nicht frustriert zu resignieren.

### Literatur

- [1] HOFFMANN, M.: Ausbildung in der Krise: „Den jungen Leuten fehlt das Feuer“. Online in Internet: <https://www.spiegel.de/karriere/ausbildung-in-der-krise-den-jungen-leuten-fehlt-das-feuer-a-8ed78fb5-67e6-445c-8a8a-e8366f2a5e3c> (Datum des Zugriffs: 06.08.2021)
- [2] RIEMANN, F.: Grundformen der Angst. Eine tiefenpsychologische Studie. München/Basel 1998
- [3] SCHULZ VON THUN, F.: Miteinander reden, Band 4: Fragen und Antworten. Reinbek bei Hamburg 2019
- [4] SCHULZ VON THUN, F.: Klarkommen mit sich selbst und anderen: Kommunikation und soziale Kompetenz. Reden, Aufsätze, Dialoge. Reinbek bei Hamburg 2013
- [5] SCHULZ VON THUN, F.: Miteinander reden, Band 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Differentielle Psychologie der Kommunikation. Reinbek bei Hamburg 1990
- [6] SCHULZ VON THUN, F.: Miteinander reden: Störungen und Klärungen. Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation. Reinbek bei Hamburg 1988
- [7] THOMANN, C./F. SCHULZ VON THUN: Klärungshilfe. Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen. Theorien, Methoden, Beispiele. Reinbek bei Hamburg 1991

## Anhang: Übersicht der vier Grundstrebungen

Im Folgenden sind die vier menschlichen Grundstrebungen Dauer, Wechsel, Nähe und Distanz mit einigen Merkmalen aufgeführt, unterteilt nach positiv – negativ.

<p><b>Dauer</b></p> <p><b>positiv</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● sind verlässlich und bodenständig</li> <li>● planen zielbewusst auf lange Sicht</li> <li>● halten gern an Gewohnheiten fest</li> <li>● zeigen sich oft verantwortlich</li> </ul> <p><b>negativ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Angst vor Veränderung</li> <li>● Neuem wird mit Skepsis begegnet</li> <li>● neigen zur Prinzipienreiterei</li> <li>● im Extremfall: zwanghafte Züge</li> </ul>	<p><b>Wechsel</b></p> <p><b>positiv</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● sind spontan/begeisterungsfähig</li> <li>● lieben die Freiheit/das Risiko</li> <li>● gehen auf andere Menschen zu</li> <li>● bringen „Farbe“ in den Alltag</li> </ul> <p><b>negativ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Angst vor Einschränkungen</li> <li>● weichen Verpflichtungen aus</li> <li>● sind launenhaft, leicht verstimmt</li> <li>● neigen zu Narzissmus/Illusionen</li> </ul>
<p><b>Nähe</b></p> <p><b>positiv</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● fühlen sich in andere hinein</li> <li>● bedingungslose Hingabe</li> <li>● sind selbstlos und friedfertig</li> <li>● fähig zur Identifikation</li> </ul> <p><b>negativ</b></p> <p>Verlustangst fördert die Tendenz ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Fehler anderer zu verharmlosen</li> <li>● Konflikten aus dem Weg zu gehen</li> <li>● Aggressionen zu schlucken</li> <li>● sich selbst zu verleugnen</li> </ul>	<p><b>Distanz</b></p> <p><b>positiv</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● sind unabhängig und autark</li> <li>● kommen gut mit sich allein zurecht</li> <li>● können sich gut abgrenzen</li> <li>● klare Wunschäußerung im Konflikt</li> </ul> <p><b>negativ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● fürchten im Kontakt, Individualität zu verlieren</li> <li>● neigen zu abrupter Zurückweisung</li> <li>● neigen zum Einzelgängertum</li> <li>● im Extremfall: arrogantes Auftreten</li> </ul>

Hinweise auf Grundstrebungen, zusammengestellt nach ([7], S. 149–155)