



Fotolia/ Digitales Composing Michel Wild

Pädagogik – Erziehungsmassnahmen in der Theorie und in der Praxis

Ausbildung SAA 17
Michel Wild

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	3
1.1 Guter Rat ist überall	3
1.2 ACCESS – Chancengeber für Jugendliche	3
2. Fragestellung und Ziel	5
3. Der Jugendliche, ein unbekanntes Wesen	6
4. Pädagogik und Erziehungswissenschaft	7
4.1 Die Begriffe Pädagogik und Erziehungswissenschaft	7
4.2 Möglichkeit und Notwendigkeit der Erziehung	7
5. Massnahmen in der Erziehung	8
5.1 Der Begriff Erziehungsmassnahme	8
5.2 Direkte und indirekte Erziehungsmassnahmen	8
5.3 Unterstützende und gegenwirkende Erziehungsmassnahmen	8
6. Erziehungsstile	9
7. Sieben erzieherische Massnahmenkomplexe nach Hastenteufel im Praxistransfer bei «ACCESS – Chancengeber für Jugendliche»	11
7.1 Welche Erziehungsmassnahmen und Erziehungsstile werden bei Access in der Praxis in welchen konkreten Situationen im Allgemeinen eingesetzt?	11
7.2 Alternative Erziehungsmassnahme anhand eines Praxisbeispiels	16
7. Fazit zu den Erziehungskomplexen	18
8. Quellen und Literaturverzeichnis	19

1. Einleitung

1.1 Guter Rat ist überall

Unzählige Erziehungsratgeber überschwemmen den Buchmarkt. Die Palette reicht von den Klassikern jeder Eltern wie zum Beispiel «Kinderjahre» von Remo Largo (2013), über «Kleine Jungs – grosse Not» (2013, Wolfgang Bergmann), «Kinder brauchen Mütter» (2012, Kerstin Götz), bis zu diversen Publikationen von Allan Guggenbühl wie «Pubertät – echt ätzend » (2008) oder «Was ist mit unseren Jungs los?» (2011). Es finden sich Ansichten, Ideologien und Lehrmeinungen verschiedenster Couleur. Der letzte Schrei und unbestritten unterhaltsam, ist das Buch der Amerikanerin Pamela Druckerman «Warum französische Kinder keine Nervensägen sind.» Dort wird die Frage gestellt, was wohl französische Eltern alles anstellen, dass ihre Kinder in den Restaurants nicht mit dem Essen um sich werfen, höflich Bonjour sagen und ihre Mütter in Ruhe telefonieren lassen. Eltern und Pädagogen erhoffen sich dadurch scheinbar die Absolution, Betty Bossy-Rezepte, Baupläne für ihr Tun oder ihr Lassen?

Sie durchstöbern die Bücher nach dem verborgenen Geheimnis richtiger Erziehung. Alles in Butter? Mitnichten, denn trotz der zahlreichen Erziehungsexperten und den meist «gut» erzogenen Kinder und Jugendlichen, scheint die Zahl der Jugendlichen, die eine Ausbildungsunreife mit sich bringen, zu steigen.

So gelingt zum Beispiel nicht wenigen der Einstieg in das Berufsleben trotz vielfältiger Informationsmöglichkeiten und zehntem Schuljahr nicht. Ursachen dafür sind oft: Ungenügende schulische Leistungen, Orientierungslosigkeit, fehlender Ehrgeiz, Antriebslosigkeit, Interessenlosigkeit, mangelhafte Kommunikation, fehlendes Selbstwertgefühl und schlechte Umgangsformen. Eine ganzheitliche Sichtweise sollte angestrebt werden, um nicht generell von einer fehlenden Erziehung zu sprechen, als vielmehr von Beziehungsstörungen, die zu einer fehlenden Reife bei Jugendlichen führt. (vgl. Michal Winterhoff / Isabel Thielen, 2010)

1.2 ACCESS – Chancengeber für Jugendliche

Mein Arbeitgeber ACCESS hat unter seinem Dach verschiedene Kleinbetriebe. Ich arbeite seit gut 3 ½ Jahren im Access-Unternehmen Grafik und führe zusammen mit der Betriebsleiter-Stellvertretung 12 bis 15 Jugendliche. Wir erstellen gemeinsam den Wochenplan und teilen uns die Aufträge und Schulungen auf. Unsere Klienten sind vorwiegend Schulabgänger mit oder ohne zehntem Schuljahr oder Lehrstellen-Abbrecher ohne Anschlusslösung. Wir arbeiten einerseits an internen Aufträgen für alle Teilnehmer bei Access, wie zum Beispiel Deckblätter für Bewerbungen, Bewerbungsfotos und kreative Bewerbungsclips und andererseits an Aufträgen aus der Wirtschaft. Wir produzieren sämtliche visuelle Kommunikationsmittel. Access ist vom Amt für Wirtschaft und Arbeit finanziell unterstützt, muss aber einen Teil des Budgets selber erwirtschaften. Die Jugendlichen werden vom RAV an uns vermittelt, welches direkt mit uns in Verbindung steht. Die Jugendlichen sind 10 Monate verfügt .



Bildquelle: jugend-access.ch

Bei ACCESS werden wir täglich mit Erziehungs- und Führungsthemen bei Jugendlichen konfrontiert. Anstand, Pünktlichkeit, Aufenthalt in den Räumen während Pausen, das Einhalten von Terminen und das Melden von Absenzen bieten reichlich Gelegenheiten die Regeln und Abmachungen zu umgehen. Wie sollen also Grenzen und Werte vermittelt werden? Wie wird eine Beziehungsqualität aufgebaut, die schlussendlich dazu führt, dass bei den Jugendlichen ein Nachreifeprozess die Persönlichkeitsbildung unterstützt?

Wie auf dem überschwemmten «Erziehungsbücher-Markt», gibt es auch bei uns im Betrieb verschiedenste Haltungen und Erziehungs- und schlussendlich «Beziehungsmassnahmen». Bei den vierteljährlichen Fallsupervisionen mit Allan Guggenbühl, drehen sich 90% der Themen um Erziehungsfragen oder möglichen Massnahmen und Sanktionen. So ist es geradezu zwingend, sich mit den wissenschaftlichen Theorien im Arbeitsalltag auseinander zu setzen, um so seine Haltungen, Methoden, Erziehungsstil und Massnahmen professionell zu reflektieren.

«Der privaten Theorie steht die wissenschaftliche Theorie gegenüber, die dem Praktiker wichtige Zusammenhänge verdeutlichen und damit eine grosse Hilfe für die sinnvolle Gestaltung des Erziehungsgeschehens sein kann. Auch wenn wissenschaftliche Theorien keine Rezepte liefern können, so sind sie für den Erzieher doch von grossem Nutzen.»
(Hombair, 2013: 30)

Bildquelle: <http://de.academic.ru>

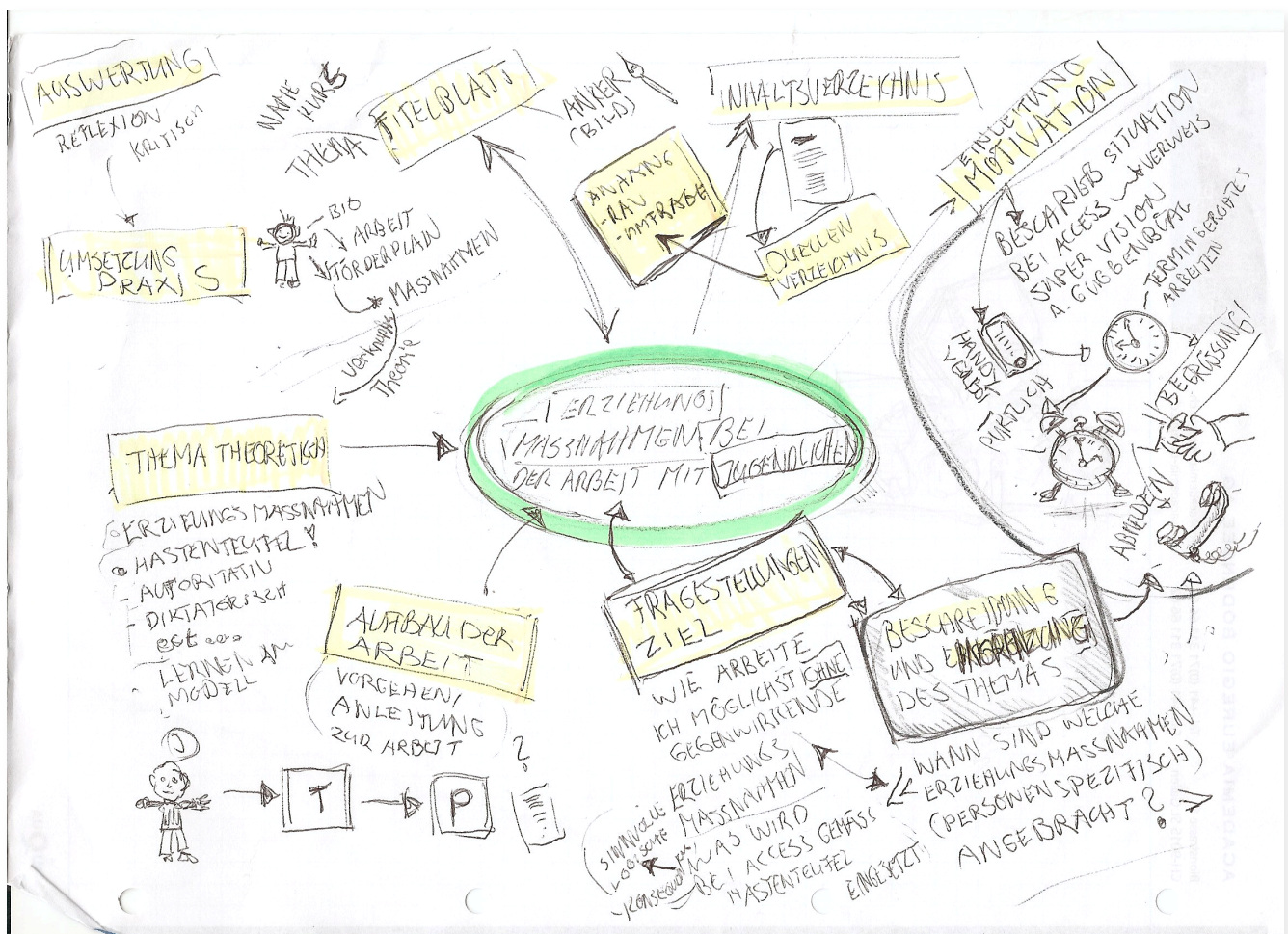


Bauchgefühl?

2. Fragestellung und Ziel

Die vorliegende Facharbeit wird sich der Frage widmen, welche unterschiedlichen Erziehungsmaßnahmen und Erziehungsstile im Motivationsprogramm «Access-Chancengeber für Jugendliche» im Betrieb Grafik eingesetzt werden und welche Auswirkungen sie auf die Arbeit, das Klima und die Beziehungen im Betrieb haben. Ausserdem werden Alternativen zu gegenwirkenden Erziehungsmaßnahmen geprüft. Im ersten Teil der Arbeit wird kurz auf das Jugendalter eingegangen. Danach werden die Theorie zum Begriff «Pädagogik» im Allgemeinen und die Erziehungsstile und Massnahmen erläutert.

Anhand verschiedener Praxisbeispiele werden anschliessend der Einsatz von verschiedenen Erziehungsmaßnahmen und ihre Auswirkungen im Betrieb aufgezeigt. Im Anschluss reflektiere ich die Erkenntnisse die ich durch das Beleuchten der Praxis gewonnen habe.



Themenbaum Facharbeit Michel Wild

3. Der Jugendliche, ein unbekanntes Wesen

Spreche ich mit aussenstehenden Personen über meine Tätigkeit bei Access, so sind die Reaktionen oft gemischt. Man erntet einerseits bewundernder Anerkennung, andererseits aber auch mitfühlende Blicke, als würde man von Ferien erzählen, die man zwei Wochen schwer krank neben einer Baustelle irgendwo an der italienischen Riviera verbrachte. Die Leute bekommen glänzende Augen, würden am liebsten gleich ihre Stelle im Büro aufgeben, sind sofort selbst Experten zum Thema und betonen jedoch mit Nachdruck, sie hätten wohl niemals diese Geduld und vor allem Nerven. Jeder war selbst einmal jugendlich, erinnert sich mit Verklärung und zwiespältigen Gefühlen an diese prägende Zeit.

Dabei ist es gar nicht mal so lange her, dass man diesen Lebensabschnitt, den man als «Jugend» bezeichnet, als relevant erachtete. Erst im 19. Jahrhundert wurde diese Phase der menschlichen Entwicklung überhaupt als solche in der breiten Bevölkerungsschicht wahrgenommen. Das Jugendalter ist die Zeit des Übergangs und grosser körperlicher Veränderungen. Der Jugendliche hat nicht mehr die Rolle des Kindes und noch nicht die Rolle eines Erwachsenen. Hormone bewirken einschneidende körperliche Veränderungen und im Vordergrund liegen soziokulturelle Aspekte. Die Bedeutung liegt im Bemühen, sein eigenes Ich zu definieren. (vgl. Hobmair, 2013)

Remo Largo bezeichnet diese Phase als eine eigentliche zweite Geburt (vgl. Largo, 2011) und der Neurobiologe Lutz Jänke betont, dass in der Pubertät der Frontal Kortex in dieser Zeit reift. Solange dieser Frontal Lappen nicht vollständig ausgereift ist, fehlt die Selbstkontrolle – das Gefühlschaos ist perfekt. (vgl. 10 vor 10, 2011, <http://www.srf.ch/Archiv>)

Eltern und Bezugspersonen leiden unter dem plötzlichen Kontrollverlust. Gleichaltrige Kollegen treten an deren Stelle, Erziehung gewinnt in dieser Phase eine absolut neue Dimension. Erzieher sollten also wissen mit wem sie es da zu tun haben, nur so macht angewandte Erziehungswissenschaft überhaupt Sinn und kann seine Wirkung entfalten. Aber was heisst Erziehung überhaupt? Was sind ihre Begriffe und welche Mittel können in der Praxis erfolgreich eingesetzt werden?

4. Pädagogik und Erziehungswissenschaft

Kennen die meisten Wissenschaften nur einen Namen für ihr Fach, so ist dies bei den Pädagogen anders: Für «ihre» Wissenschaft verwendet man zwei Begriffe: Pädagogik und Erziehungswissenschaft. (vgl. Hobmair 2013)

4.1 Die Begriffe Pädagogik und Erziehungswissenschaft

Der Begriff Pädagogik stammt aus dem Griechischen «PAIDAGOGOS». Mit diesem Begriff bezeichnete man den Diener, welcher das Kind bei seinen Gängen zum Beispiel in die Schule begleitete. Pädagogik galt zunächst als Sammelbezeichnung für alle Formen des praktischen Erziehungsgeschehens. In diesem Zusammenhang spricht man von Erziehungspraxis. Grundsätzlich kann heute Erziehung von zwei unterschiedlichen Standpunkten aus betrachtet werden:

1. Wie in der Vergangenheit hebt die eine Sichtweise das konkrete Erziehungsgeschehen hervor: **die Erziehungspraxis**
2. im anderen Fall steht das Nachdenken, das Reflektieren über das praktische Erziehungsgeschehen, die Bemühungen, Zusammenhänge und Gesetzmässigkeiten zu finden und Theorien aufzustellen im Zentrum. Die wissenschaftliche Erhellung dieser **Erziehungswirklichkeit**.

Erst im 18. Jahrhundert wurde daraus eine eigenständige Wissenschaft. Mit der Grundlegung der wissenschaftlichen Pädagogik wurde dieser Begriff doppelsinnig: die Bezeichnung der wissenschaftlichen Erhellung der Erziehungswirklichkeit und das praktische Erziehungsgeschehen selbst. (vgl. Hobmair 2013)

4.2 Möglichkeit und Notwendigkeit der Erziehung

Die gewonnenen naturwissenschaftlichen Erkenntnisse machen deutlich, dass der Mensch einerseits extrem lernfähig und erziehbar, andererseits jedoch in hohem Masse lern- und erziehungsbedürftig ist. Eine anregende Umwelt bewahrt und aktiviert jene Nervenbahnen, die im Falle ungenügender Erfahrungen und mangelndem Gebrauch absterben würden. So wird die enorme Bedeutung der frühen Entwicklungsanreize sichtbar.

Der Mensch ist ein geistiges und rationales, kulturelles und soziales Wesen. Diese Wesensmerkmale des Menschen machen Lernen und Erziehung erst möglich. Sie werden aber auch durch Lernen und Erziehung erst hervorgebracht.

Bleibt Lernen und Erziehung aus, sind sie unzureichend oder misslingen sie, wird die Menschwerdung des Menschen gefährdet bzw. wird sie verhindert. Fehlende, unzulängliche Erziehung hat unter anderem Verwilderung (z.B. «Wolfskinder»), Entwicklungsstörungen und sozial abweichendes Verhalten zur Folge. (vgl. Hobmair 2013)

5. Massnahmen in der Erziehung

5.1 Der Begriff Erziehungsmassnahme

Die Palette der Erziehungsmassnahmen ist breit, der Einfallsreichtum bei Erziehern gross. Mütter drohen ihren Kindern mit dem ausbleibenden Besuch vom Christkindchen, man wird «nie mehr Fernsehen dürfen» oder es lockt ein Kinobesuch oder die DVD, wenn das Zimmer aufgeräumt wird. Betriebe stellen schriftliche Verwarnungen aus oder drohen mit Kündigung und Versetzungen oder stellen Beförderungen und Lohnerhöhungen in Aussicht.

Hobmair (2013) beschreibt Erziehungsmassnahmen als Handlungsmassnahmen wie folgt: Die Aufgabe des Erziehers sei es, in Übereinstimmung der gesetzten Erziehungsziele, durch bestimmte Handlungen das Verhalten und Erleben des zu Erziehenden zu ändern. So sei eine Erziehungsmassnahme eine bestimmte Handlung die versucht beim Erziehenden eine möglichst dauerhafte Verhaltensänderung zu erreichen.

«Unter Erziehungsmassnahmen versteht man alle Handlungen des Erziehers, mit denen er versucht, das Verhalten des zu Erziehenden relativ dauerhaft dahin gehend zu verändern, dass es seinen gesetzten Erziehungszielen entspricht.» (Hobmair, 2013: 244)

Bei Erziehungsmassnahmen werde oft auch von Erziehungsmitteln gesprochen. Erziehungsmassnahmen dürfen jedoch nicht als eigentliche Werkzeuge verstanden werden. Der Begriff Erziehungsmittel suggeriert, als gebe es ein Mittel das jederzeit für ein bestimmtes Ziel eingesetzt werden kann, so wie man bei Kopfschmerzen eine Tablette einnimmt, um die lästigen Schmerzen loszuwerden. (vgl. Hobmair, 2013)

5.2 Direkte und indirekte Erziehungsmassnahmen

Man unterscheidet in der Literatur zwischen direkten und indirekten Erziehungsmassnahmen. Unter direkten Erziehungsmassnahmen versteht man alle Massnahmen, mit denen der Erzieher unmittelbar – von «Angesicht zu Angesicht» – Einfluss auf den zu Erziehenden nimmt. Dies geschieht zum Beispiel über Belohnung, Ermahnung oder Tadel. So sind folglich indirekte Erziehungsmassnahmen jene Massnahmen, bei denen der Erzieher selbst im Hintergrund steht und der Einfluss über eine Situation, ein Objekt oder über die Gestaltung der Umwelt geschieht. Dies kann zum Beispiel über ein bewusst eingesetztes Spiel, ein Buch oder diverse neue Medien geschehen. (vgl. Hobmair, 2013)

5.3 Unterstützende und gegenwirkende Erziehungsmassnahmen

Erziehungsmassnahmen lassen sich in unterstützende und gegenwirkende Massnahmen einteilen. Unterstützend wird für Handlungen verwendet, die im Sinne der Lernpsychologie verstärkend wirken. Gegenwirkend beschreibt Massnahmen, durch die eine Verhaltensweise abgebaut und verlernt werden kann. (vgl. Schleiermacher, 2000)



6. Erziehungsstile

«Unter Erziehungsstil versteht man die Verhaltensweisen eines Erziehers, die sich zu einer typischen erzieherischen Grundhaltung zusammenfassen lassen.» (Hobmair, 2013:220)

Der amerikanische Psychologe Kurt Lewin (1890–1947) beschreibt folgende verbreitete Führungs- bzw. Erziehungsstile:

autoritäre Verhaltensweisen

- Gruppenleiter legt alle Richtlinien fest
- Eingreifen durch Befehle und unterbrechende Kommandos
- Lob und Tadel meist persönlich und wenig sachbezogen
- Haltung eher geringschätzend

demokratische Verhaltensweisen

- Leiter gibt einen Überblick über die Gesamttätigkeit und das Ziel
- Wichtige Entscheide werden in der Gruppe diskutiert
- Verbote und Anweisungen werden vom Leiter sachlich begründet
- Lob und Tadel ist objektiv orientiert

laissez-faire Verhaltensweisen

- Leiter verhält sich passiv und macht nur minimale Vorgaben
 - Leiter gewährt völlige Freiheit hinsichtlich der Aktivitäten und Entscheidungen
 - Die Arbeitsergebnisse werden kaum bewertet
- (vgl. Hobmair, 2013)



Aufgrund der prägenden Erfahrungen mit dem Faschismus in Deutschland, richtete Lewin sein Augenmerk vor allem auf die Auswirkungen des Führungsstils. (vgl. Hobmair, 2013)

Später wurden diese drei Grundbegriffe durch weitere Erziehungsbegriffe ergänzt:

autoritative Erziehung

- herausfordernde Atmosphäre und realistische Anforderungen
- Erzieherische Einwirkung begründbar und notwendig
- Erzieher ermutigt zu Autonomie
- hohe Wertschätzung gepaart mit dem Setzen von klaren Grenzen

permissive Erziehung

- Erzieher setzen kaum Grenzen
- Erzieher sind nachgiebig, tolerant und warmherzig
- keine Struktur und Forderungen

überbehütete Erziehung

- Kind wird bewacht und beschützt
- selbständige Explorationen werden ängstlich verfolgt und eingeschränkt

verwöhnende Erziehung

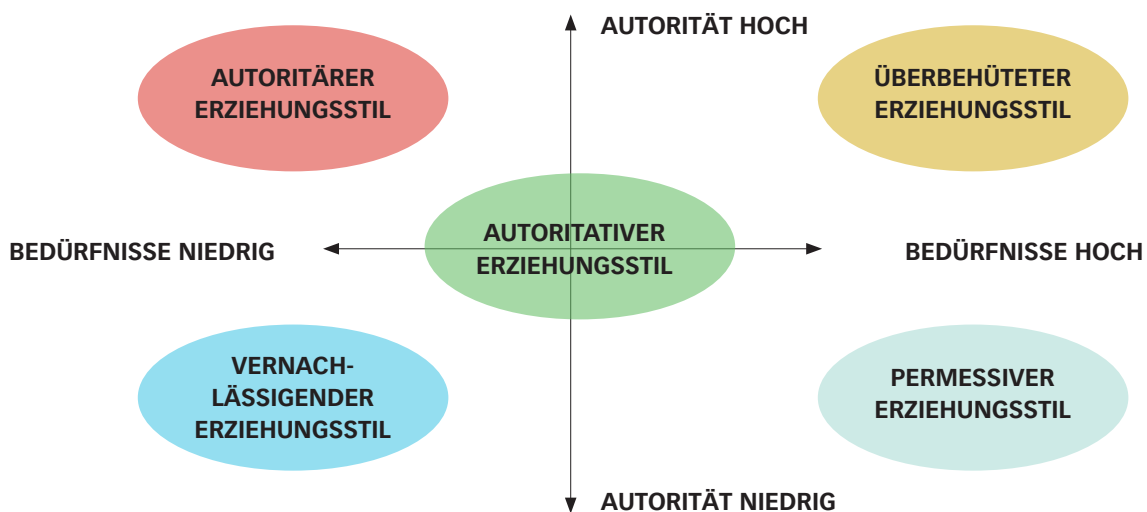
- Kind erhält ein «Übermass» an Liebe
- alles wird positiv interpretiert und bewundert
- jeder Wunsch wird erfüllt

vernachlässigende Erziehung

- Erzieher sind in jeder Hinsicht unbeteiligt
- geringe Verpflichtung gegenüber Erziehendem
- stark distanziert

(vgl. Hobmair, 2013, u.a. Unterlagen V. Hoffmann)

Vergleicht die unterschiedlichen Erziehungsstile anhand der Autorität und der Bedürfnisse:



Soviel zur Theorie, die hier natürlich nur gestreift wird. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Lernen und Erziehen notwendig und möglich ist. Lernen muss der Mensch und Erziehung braucht der Mensch. So führt erfolgreiches Lernen und gelungene Erziehung schlussendlich zu Bildung. Ein Prozess der aus der aktiven Auseinandersetzung mit der Welt resultiert. **Lernen und Erziehen als Prozess ist jedoch ohne eine gesunde wertschätzende Beziehung zwischen Erzieher und Erziehenden kaum erfolgreich.** (vgl. Unterlagen V. Hoffmann)

7. Sieben erzieherische Massnahmenkomplexe nach Hastenteufel im Praxistransfer bei «ACCESS – Chancengeber für Jugendliche»

7.1 Welche Erziehungsmassnahmen und Erziehungsstile werden bei Access in der Praxis in welchen konkreten Situationen im Allgemeinen eingesetzt?

Mit Praxisbeispielen und den sieben Massnahmenkomplexen von Paul Hastenteufel versuche ich diesen Fragen im nächsten Kapitel auf den Grund zu gehen.

Paul Hastenteufel stellt sieben erzieherische Massnahmenkomplexe dar. **Ich habe dieses Modell mit den zuvor beschriebenen Erziehungsstilen (Tendenzen) ergänzt.** (Vgl. Unterlagen Verena Hoffmann)

MASSNAHMEN-KOMPLEX	BESCHREIBUNG	EINZELMASSNAHMEN	Erziehungsstil
1) FESTIGUNGSHILFEN ▶	Massnahmen zur Erhaltung und Verbesserung wünschenswerter Einstellungen, Dispositionen, Eigenschaften	GEWÖHNUNG, TRAINING, ÜBUNG, WIEDERHOHLUNG	autoritär bis autoritativ
2) VERARBEITUNGSHILFEN ▶	Massnahmen die auf kritische Kontrolle, Erweiterung des Erfahrungshorizontes, auf selbständiges Hinterfragen zielen	AUFTRAG, AUFGABE, UNTERWEISUNG, ÜBERWACHUNG, BEURTEILUNG	autoritär bis autoritativ
3) STEIGERUNGSHILFEN ▶	Massnahmen zur Förderung von Entwicklungsvorbedingungen, zur Verbesserung der Lern- und Erfahrungsfähigkeit	ERMAHNUNG, APELL, HERAUSFORDERUNG, ANSPORN ZUM WETTBEWERB	autoritativ demokratisch
4) STÜTZUNGSHILFEN ▶	Massnahmen zur Verbesserung der ICH-Struktur und der sozialen Fähigkeit	ERMUTIGUNG, LOB, BELOHUNG, VERSPRECHEN	autoritativ
5) RÜCKFÜHRUNGSHILFEN ▶	Massnahmen zur Verhinderung/Korrektur pädagogischer unverantwortlicher Handlungen und Entwicklungstendenzen	UNTADEL, ZURECHWEISUNG, MISSBILLIGUNG, VERWEIS, WARNUNG, STRAFE	autoritär
6) ORIENTIERUNGSHILFEN ▶	Massnahmen zur Ermöglichung einer individuellen und sozialen Standortbestimmung	PÄDAGOGISCHE FRAGE, MITTEILUNG, VERWEIS, WARNUNG, STRAFE	autoritär bis autoritativ
7) ENTSCHEIDUNGSHILFEN ▶	Massnahmen zur Förderung der Entscheidungsfähigkeit, Hilfen beim Treffen von Entscheidungen	BITTE, GEBOT, ALTERNATIV-IMPULSE	demokratisch

Um Antworten zu angewandten Erziehungsmassnahmen und Erziehungsstile in der Praxis zu erhalten, habe ich zu den sieben erzieherischen Massnahmenkomplexen von Paul Hastedteufel, verschiedene Erziehungsmassnahmen die bei ACCESS umgesetzt werden zugeordnet.

Massnahmenkomplex 1: Festigungshilfen

Transfer des Massnahmenkomplexes in der Führung Jugendlicher im Verein Access:

Beispiel A: Tägliches Einstempeln mit Fingerprint

Mit der Arbeitszeiterfassung mittels der Stempeluhr, wird Zuverlässigkeit eingeübt und eingefordert. Jeder Jugendliche stempelt vor Arbeitsbeginn mit seinem «Fingerprint» ein und zur Mittagspause sowie bei Arbeitsschluss wieder aus. Dem jugendlichen Mitarbeiter wird deutlich gemacht, dass er für sein Zeitbudget selbst verantwortlich ist. Zu Programmbeginn sind Stichproben nötig, durch die tägliche Wiederholung wird die Zeiterfassung jedoch schon nach kurzer Zeit zur Routine.

Art der Massnahme: Unterstützende Erziehungsmassnahme / Belohnung zweiter Art

Beispiel B: Tägliche Begrüssung mit Handschlag

Vor Arbeitsbeginn begrüssen die Jugendlichen ihre Vorgesetzten per Handschlag und nennen deutlich ihre Namen. Es wird auf Augenkontakt und einen offenen Blick geachtet. Hat ein Jugendlicher Mühe, den Blickkontakt zu halten, ist der Händedruck schlaff und unsicher oder die Begrüssung halbherzig und müde, so wird er jedes Mal darauf aufmerksam gemacht. Für einige Jugendliche ist dieses Ritual gewöhnungsbedürftig. Durch das regelmässige Üben wird diese Form der Begrüssung jedoch rasch zur täglichen Selbstverständlichkeit.

Art der Massnahme: Unterstützende Erziehungsmassnahme / Belohnung erster Art

Massnahmenkomplex 2: Verarbeitungshilfen

Transfer des Massnahmenkomplexes in der Führung Jugendlicher im Verein Access:

Beispiel A: Kundenauftrag planen

Den Jugendlichen werden entsprechend ihren Fähigkeiten und ihrem Ausbildungsstand Kundenaufträge erteilt. Mit Hilfe ihrer Tagesplanung setzen sie selbständig Meilensteine und holen Feedback von ihren Vorgesetzten ein. Am Abend reflektieren sie anhand ihrer Tagesplanung, ob und wie ihre Tagesziele erreicht wurden.

Art der Massnahme: Unterstützende Erziehungsmassnahme / Belohnung erster Art

Beispiel B: Access-Drive / Zielvereinbarungsgespräch

Zweimal im Jahr wird mit den Jugendlichen ein Zielvereinbarungsgespräch geführt. Sie schätzen anhand eines vorgegebenen Rasters ihre Selbstkompetenz, Arbeitsleistung und Teamfähigkeit ein und legen Ziele und Massnahmen fest, die sie über einen Zeitraum von 3 Monaten hinweg erreichen wollen. Die Einschätzung, Ziele und Massnahmen werden mit dem Vorgesetzten diskutiert und besprochen.

Art der Massnahme: Unterstützende Erziehungsmassnahme / Belohnung erster Art

Massnahmenkomplex 3: Steigerungshilfen

Transfer des Massnahmenkomplexes in der Führung Jugendlicher im Verein Access:

Beispiel A: Interner «Pitch» bei Kundenauftrag

Bei grösseren und komplexen Kundenaufträgen sind oft sehr breitgefächerte Lösungsansätze gewünscht. Um möglichst optimale und herausragende Resultate zu erzielen, wird ein interner Wettbewerb lanciert. Jeder Mitarbeiter ist bestrebt, dass sein erarbeiteter Vorschlag vom Kunden gewählt wird und er somit als Gewinner hervorgeht. Das Kundenfeedback und fertig produzierte Endresultat erfüllt den Mitarbeiter mit Stolz und motiviert ihn, weiterhin gute Arbeit zu leisten.

Art der Massnahme: Unterstützende Erziehungsmassnahme / Belohnung erster Art

Beispiel B: Komplexe Aufgabe selbständig bewältigen

Digital produzierte Animationen stellen die grösste Herausforderung für die Jugendlichen bei der Ausführung von Aufträgen dar. Die Komplexität der Software und der zeitliche Aufwand, lassen den Mitarbeiter immer wieder an seine Grenzen stossen. Es finden keine spezifischen Schulungen statt, sondern der Jugendliche eignet sich das benötigte Wissen mittels Online-Tutorials selbständig an. Gelingt ein solcher Auftrag, der sich oft über Wochen erstreckt, ist die Befriedigung darüber und Motivation weitere Aufträge auszuführen im Anschluss sehr hoch.

Art der Massnahme: Unterstützende Erziehungsmassnahme / Belohnung erster Art

Massnahmenkomplex 4: Stützungshilfen

Transfer des Massnahmenkomplexes in der Führung Jugendlicher im Verein Access:

Beispiel A: Kundenlob

Ein Auftrag wurde erfolgreich beendet. Der Kunde war mit dem fertigen Resultat und dem gesamten Arbeitsablauf sehr zufrieden. Falls er eine E-Mail geschrieben hat, wird diese im Plenum vorgelesen und das Lob in der Arbeitsgruppe «geteilt».

Art der Massnahme: Unterstützende Erziehungsmassnahme / Belohnung erster Art

Beispiel B: Arbeitsbelege

Die fertig gedruckten Belege sind auch bei Access eingetroffen. Wir schauen uns nicht ohne Stolz gemeinsam die Belege an, erinnern uns an «gute» aber an «schwierige» Phasen beim Produktionsablauf.

Art der Massnahme: Unterstützende Erziehungsmassnahme / Belohnung erster Art

Beispiel C: Überzeit Kompensation

Wer viel arbeitet braucht auch Pausen. Die Jugendlichen bekommen monatlich ihre Zeiterfassung. Haben sie genügend Überstunden geleistet, können sie diese in Absprache mit ihren Vorgesetzten kompensieren.

Art der Massnahme: Unterstützende Erziehungsmassnahme / Belohnung erster Art

Massnahmenkomplex 5: Rückführungshilfen

Transfer des Massnahmenkomplexes in der Führung Jugendlicher im Verein Access:

Beispiel A: Verwarnung bei Regelverstoss mit Eskalations-Stufen

Ein Jugendlicher hat sich wiederholt nicht vor acht Uhr beim Sekretariat abgemeldet. (Verstossen die Jugendlichen wiederholt gegen grundlegende Regeln, ist ein fester Ablauf vorgesehen.)

1. Stufe: Jugendlicher wird nochmals auf die Absenzenregelung hingewiesen. Aktennotiz folgt an Case-Management. Dies gilt aber erst als mündliche Ermahnung.

2. Stufe: Ändert sich das Verhalten des Jugendlichen daraufhin nicht, wird in Absprache mit dem Casemanagement und der Geschäftsleitung, eine «erste schriftliche Verwarnung» ausgesprochen. Diese Verwarnung wird mit dem Jugendlichen besprochen. Ist der Jugendliche noch nicht volljährig, muss er die Verwarnung von seinem gesetzlichen Vertreter unterschreiben lassen.

3. Stufe: Ändert sich das Verhalten nicht oder gibt es in anderen Bereichen grobe Regelverstösse, erfolgt die «zweite schriftliche Verwarnung». Der Ablauf ist mit dem der «ersten Verwarnung» identisch. Der Jugendliche muss aber zusätzlich eine «Busse» von CHF 50.00 bezahlen. Wird die Zahlung nicht geleistet, so wird der Betrag am Depot, das die Jugendlichen jeweils zu Programmbeginn einbezahlen, abgezogen.

4. Stufe: Werden die Abmachungen, wie in diesem Falle die Absenzenregelung wieder umgangen oder gibt es in anderen Bereichen grobe Regelverstösse, kann der Jugendliche in Absprache mit dem Casemanagement, der Geschäftsleitung und dem zuständigen RAV-Berater vom Programm ausgeschlossen werden.

Art der Massnahme: Gegenwirkende Erziehungsmassnahme mit Bestrafung erster Art.

Beispiel B: Ausstempeln und Unterlagen hohlen

Es kommt häufig vor, dass Jugendliche fehlende Unterlagen über grosse Zeiträume von zu Hause nicht mitbringen. Wird eine angemahnte Frist nicht eingehalten, muss der Teilnehmer die Unterlagen während der Arbeitszeit holen und an der Stempeluhr ausstempeln. Somit wird ihm die Zeit für das Holen der benötigten Unterlagen nicht bezahlt.

Art der Massnahme: Gegenwirkende Erziehungsmassnahme mit Bestrafung erster Art und sachlicher Folge.

Beispiel C: Handy abgeben bei Missbrauch

Im access-Betrieb Grafik ist die Benützung von Handys während der Arbeitszeit untersagt. Verstösst ein Jugendlicher gegen die Regeln, beteiligt sich im Facebook an Chats oder ruft SMS oder private Mails ab, muss das Handy den Vorgesetzten während der Arbeitszeit abgeben werden. Aus rechtlichen Gründen erhalten sie ihr Telefon über die Pausen zurück. Die Zeitspanne dieser Massnahme liegt im Ermessen des Betriebsleiters.

Art der Massnahme: Gegenwirkende Erziehungsmassnahme mit Bestrafung zweiter Art .

Beispiel D: Bei Verspätungen die Zeit am Abend nachholen

Verspätet sich ein Jugendlicher am Morgen oder nach Pausen, wird die versäumte Arbeitszeit möglichst am selben Tag im Betrieb aufgearbeitet.

Art der Massnahme: Gegenwirkende Erziehungsmassnahme mit Bestrafung erster Art.

Beispiel E: Bei Minuszeiten in der Zeitabrechnung, die Zeit aufarbeiten

Die Jugendlichen erhalten monatlich einen Auszug über ihre geleistete Arbeitszeit. (vgl. Massnahmenkomplex 3) Befindet sich jemand beim sogenannten Ampelsystem im roten Bereich, das heisst hat der Jugendliche mehr als zehn Minusstunden, muss dieser einen Plan erstellen wann er die Minuszeit nachholt.

Art der Massnahme: Gegenwirkende Erziehungsmassnahme mit Bestrafung erster Art.

Massnahmenkomplex 6: Orientierungshilfen

Transfer des Massnahmenkomplexes in der Führung Jugendlicher im Verein Access:

Beispiel A: Monatlicher RAV-Bericht

Der monatliche RAV-Bericht dient zur Standortbestimmung im schulischen Bereich, zur Leistung in der Arbeit, Bewerbungskompetenz und Sozial- und Selbstkompetenz. Der Abschnitt «Präsenz» ist in Anzahl entschuldigte Tage (nicht Krankheit), unentschuldigte, entschuldigte Krankheitstage, Unfalltage und bezogene Ferien aufgeteilt. Ausserdem werden die Pünktlichkeit und die Massnahmen dazu rapportiert. Die Punkte «Leistung in der Arbeit» und «Sozial- und Selbstkompetenz» weisen einerseits einen Beurteilungsraster (aufsteigend von D bis A) auf, der zu einzelnen Unterkategorien wie zum Beispiel «Umsetzung Theorie in Praxis» oder «Teamfähigkeit» angeklickt wird und andererseits werden die Beurteilungen der Punkte und Ziele sowie die Massnahmen für den Folgemonat detailliert erläutert. Dieser Bericht wird mit den Jugendlichen in der Regel vor ihrem Termin mit dem RAV-Berater besprochen.

Art der Massnahme:

Unterstützende Erziehungsmassnahme mit Belohnung zweiter Art.

Beispiel B: Access-Drive / Zielvereinbarungsgespräch

Das Zielvereinbarungsgespräch Access-Drive ist neben einer Verarbeitungshilfe (vgl. Massnahmenkomplex 2) auch eine Orientierungshilfe, wobei dem Jugendlichen seine Stärken, aber auch sein Entwicklungspotential aufgezeigt werden.

Art der Massnahme: Unterstützende Erziehungsmassnahme mit Belohnung erster Art.

Massnahmenkomplex 7: Entscheidungshilfen

Transfer des Massnahmenkomplexes in der Führung im Verein Access:

Beispiel A: Regeln und Depot

Die Jugendlichen erhalten bei Access ein Mitarbeiterhandbuch, das die elementaren Regeln für die Zusammenarbeit festhält. Sie bestätigen mit ihrer Unterschrift, dass sie das Reglement verstanden haben. Bei Programmbeginn zahlen sie auch ein Depot von CHF 100.00 ein. Verstossen sie gegen elementare Regeln oder begehen Sachbeschädigung wird der Betrag nicht zurück bezahlt.

Art der Massnahme: Gegenwirkende Erziehungsmassnahme mit Bestrafung zweiter Art.

7.2 Alternative Erziehungsmaßnahme anhand eines Praxisbeispiels

Anhand dieser Beispiele ist ersichtlich, dass die Massnahmen in der Praxis sehr vielfältig sind. Dank den Massnahmenkomplexen ist eine strukturierte Reflexion der angewandten Massnahmen möglich. Bei genauer Betrachtung der eingesetzten Erziehungsmittel ist aufgefallen, dass der Fokus stärker auf dem Punkt «Massnahmenkomplex 5: Rückführungshilfen» als zum Beispiel auf Stützungs- oder Orientierungshilfen liegt.

Gegenwirkende Erziehungsmaßnahmen gehen demnach «leichter von der Hand» und sind scheinbar nahe liegender. Es ist einfacher Strafen und Sanktionen zu ergreifen, die meiner Meinung aber längerfristig zu kurz greifen. Wir sind bei Access jedoch bestrebt Alternativen zu erarbeiten und diese in der Praxis zu testen. Die nachfolgende Massnahme wurde im Rahmen einer Intervention erarbeitet und in der Praxis angewandt:

Alternatives Beispiel: Teilnehmer M. kommt oft zu spät zur Arbeit oder zumindest äusserst knapp. M. wurde schon mehrmals mündlich ermahnt und schon zweimal schriftlich verwarnet. (Massnahmenkomplex 5: Beispiel A) Er steht gerne im Mittelpunkt und scheint seinen «Auftritt» bei verspäteter Ankunft an den täglichen Morgensitzung scheinbar zu geniessen.

M. wurde daraufhin zum Protokollführer ernannt. Seine Aufgabe ist es, vorbereitet zu den Arbeitssitzungen am Morgen zu erscheinen, die Absenzen-Liste zu führen und die Sitzung zu protokollieren. M. bekommt durch diese Aufgabe die gewünschte Aufmerksamkeit, muss diese jedoch nicht durch negatives Auffallen durch zu spät kommen erreichen. Diese Massnahme hat funktioniert. M. hat seine Pünktlichkeit innerhalb kurzer Zeit merklich verbessert.

Diese beschriebene Alternative zu einer gegenwirkenden Erziehungsmaßnahme mit Bestrafung erster Art zeigt auf, dass mit einer kreativen Lösung genau so viel erreicht werden kann. Die Gefahr, dass die Beziehung zwischen Erzieher und zu Erziehendem belastet wird oder dass die als Strafe gedachte Verhaltenskonsequenz als Verstärker wirkt, kann somit ausgeschlossen werden.



de.m.wikipedia.org/wiki/Datei:Anker_Die_Dorfschule_von_1848_1896.jpg / Bildbearbeitung Michel Wild

8. Fazit zu den Erziehungskomplexen

Aufgrund der Beispiele kann man nicht schlüssig von richtigen oder falschen Massnahmen sprechen. Spielt man auf der Klaviatur eines situativen Führungsstils und wählt bewusst die jeweiligen nachvollziehbaren Massnahmen, sind sowohl Rückführungshilfen als auch kreative und wenig gegenwirkende Massnahmen oder stark steuernde Interventionen angebracht. Die Kombination macht es aus. Verstösst ein Teilnehmer auf krasse Weise gegen Regeln, muss die Konsequenz klar und unmissverständlich sein. Das Nachfragen, warum dieses Verhalten an den Tag gelegt wurde, sollte aber auf keinen Fall fehlen.

Nicht zu vergessen ist jedoch; wir sind ein Betrieb und keine Erziehungsanstalt oder eine Schule. Der vorhandene Druck der Arbeit und dadurch die manchmal knappe Zeit für die enge Begleitung jedes einzelnen, lassen uns manchmal ganz schön auf dem Drahtseil schwanken. Wir sind zwischen den beiden Polen der Auftragserfüllung auf Kundenseite und unseres Auftrags, die Jugendlichen in den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren, hin und her gerissen. Aber vielleicht ist es gerade dies was es ausmacht: die Mischung aus Arbeit, die als Katalysator wirkt wenn neue Erfahrungen und Bezugspersonen auf sie einwirken und enge Beziehungsarbeit, die den betroffenen Jugendlichen Zeit und Raum lässt und ein Nachreifen ermöglicht.

In Beziehung zu bleiben, ist die Kernaufgabe eines Erziehers oder einer Führungsperson. Dies beschreibt auch Josef Riederle in seinem Projekt «Kampffessspiele» in dem es um «Jungenarbeit» mittels ritualisierten Kämpfen und Kräfteressen geht: « (...) vier stärkende (non-verbale) Botschaften an Jungs sind: **Ich sehe dich / du bist okay / du gehörst dazu / ich bleibe!**» (<http://www.neue-wege-fuer-jungs.de>)

«**Ich bleibe**» ist für mich eine Kernaussage für Erziehung und Beziehung. Dies heisst nicht, alles einfach zu akzeptieren und für gut zu befinden, sondern vor allem da zu sein; gerade auch als Gegenüber das Grenzen setzt.

Es geht um eine Art Partnerschaftlichkeit, die nicht mit einem «Laissez-faire»-Führungsstil zu verwechseln ist. Es meint viel mehr eine Form der betrieblichen Partnerschaft, die ein wertschätzendes Gegenübertreten in Bezug auf die Mitarbeiter pflegt. Wertschätzung bedeutet aber auch, den anderen wissen zu lassen, wo er steht und wie die Arbeit und das Verhalten eingeschätzt wird. Fachliche und fundierte Kritik sollte für eine Führungskraft kein Hindernis darstellen und Feedback und Spiegelung sind ein gutes Recht für Mitarbeiter resp. die Teilnehmer, ja ist gar gewollt und wird eingefordert. (vgl. Michael Winerhoff / Isabel Thielen, 2013)

Auf die tägliche Praxis bezogen heisst dies für mich, Erziehungsmassnahmen und Handlungen aus dem Bauch heraus sind oft richtig. Man sollte jedoch seine Handlungen und Haltungen stets kritisch hinterfragen und den Theorien und Erkenntnissen aus der Wissenschaft gegenüber stellen. In sich abgegrenzt sein und lernen seine Tätigkeit zu reflektieren.

Dies alles trägt dazu bei, einen gesunden emotionalen Abstand zur Situation zu gewinnen und ohne Resignation und mit viel Engagement «in Beziehung zu bleiben».

9. Quellen und Litaraturnachweis

Literatur

Hermann Hobmair: Pädagogik , 5. Auflage, Bildungsverlag EINS, 2013

Michael Winterhoff, Isabel Thielen: Persönlichkeiten statt Tyrannen, Goldmann, 2011

Remo H. Largo, Monika Czernin: Jugendjahre, Piper, 2011

Schleiermacher, Friedrich/Winkler: Texte zur Pädagogik, Suhrkamp Verlag, 2000

Vreni Hoffmann: diverse Unterlagen

Links

<http://www.neue-wege-fuer-jungs.de>

<http://www.srf.ch/Archiv>

Bildquellen

<http://de.academic.ru>

<http://www.fotolia.de>

<http://fotosimágenes.org>

<http://www.wikipedia.org>

Bilddbearbeitung/Composing: Michel Wild