

GÜTERSLOHER  
VERLAGSHAUS



**Gütersloher Verlagshaus. Dem Leben vertrauen**



Michael Winterhoff  
Isabel Thielen

Persönlichkeiten  
statt **Tyrannen**

Oder: Wie junge Menschen in  
Leben und Beruf ankommen

In Zusammenarbeit mit Carsten Tergast

Gütersloher Verlagshaus

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.



Verlagsgruppe Random House FSC-DEU-0100  
Das FSC-zertifizierte Papier *Munken Premium* für dieses Buch  
liefert Arctic Paper Munkedals AB, Schweden.

1. Auflage, 2010

Copyright © 2010 by Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh,  
in der Verlagsgruppe Random House GmbH, München

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich  
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des  
Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages un-  
zulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,  
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung  
und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Satz: Satz!zeichen, Landesbergen  
Druck und Einband: GGP Media GmbH, Pößneck  
Printed in Germany  
ISBN 978-3-579-06867-1

[www.gtvh.de](http://www.gtvh.de)

# Inhalt

## **Kapitel 1**

Die Tyrannen und das Berufsleben – Eine Einführung ....	7
Der ganzheitliche Blick .....	18

## **Kapitel 2**

Mikrokosmos Arbeitsmarkt –	
Wenn der Ernst des Lebens beginnt .....	23
Gute Arbeit braucht eine reife Psyche .....	34
Rausch der Geschwindigkeit .....	38
Kann sein – kann aber auch nicht sein.	
Zur Frage der Empirie .....	42

## **Kapitel 3**

Schöne neue Arbeitswelt? .....	47
Die Ausbildungsmisere –	
Wie Öffentlichkeit und Betriebe die Sache sehen .....	50
Ausbilder der Ausbilder .....	57
Bewerbungen .....	63

## **Kapitel 4**

Was dahinter steckt – Wieso junge Erwachsene	
sich wie Kleinkinder verhalten .....	69
Die Auswirkungen der Beziehungsstörungen	
verschwinden nicht mit dem Erwachsensein .....	83
Wider die Spaßgesellschaft	
und den Hochbegabtenwahn .....	88
Exkurs: Führungskräfte mit	
nicht entwickelter Psyche .....	96

## **Kapitel 5**

Was Chefs und Ausbilder ändern können und müssen	103
Beziehung, Struktur, Führung .....	108
Praxis: Die time-out-Schule in der Schweiz .....	119
Exkurs: Wie der Nachreifungsprozess konstruktiv ausgebaut und umgesetzt werden kann .....	123
Baustelle Berufsschule – Was hier im Argen liegt .....	129
Was die Berufsschule leisten kann .....	133
IHK und Co. – Firmen brauchen Hilfe bei der Hilfe .....	137

## **Kapitel 6**

Die Rolle der Eltern – Dabei sein ist nicht immer alles	141
---------------------------------------------------------	-----

## **Kapitel 7**

Was vor der Bewerbungsphase geschehen kann – Änderungen in den Konzepten der Kindergarten- und Schulzeit .....	147
Auch Azubis waren mal Kinder .....	149
Nach dem Bewusstseinswandel – Was Familien-, Schul- und Bildungspolitik erkennen und leisten muss...	153

## **Kapitel 8**

Persönlichkeiten statt Tyrannen – Ein Schlusswort .....	171
---------------------------------------------------------	-----

## **Kapitel 9**

Die Beziehungsstörungen im Überblick – Statt eines Glossars .....	179
Partnerschaftlichkeit .....	180
Projektion .....	183
Symbiose .....	186

# Kapitel 1

## Die Tyrannen und das Berufsleben – Eine Einführung

*»Auszubildende sollen in einer Werkstatt die Kleidung eines 19-jährigen Kameraden mit brennbarer Flüssigkeit besprüht und angezündet haben. Das berichtet die Polizei am Donnerstag aus Götz (Brandenburg). Der junge Mann wurde mit schweren Brandverletzungen in eine Berliner Spezialklinik gebracht. Drei Verdächtige wurden festgenommen.«<sup>1</sup>*

---

1. Agenturmeldung in diversen Tageszeitungen v. 27. 11. 2009.

In den Nachrichtenteilen unterschiedlichster Medien ist naturgemäß immer nur die Spitze des Eisberges dargestellt. Und sicher gilt auch: Je dramatischer, desto besser für die Aufmerksamkeit. Ähnliche Beispiele wie das hier vorangestellte findet man aber viele, wenn man wahllos in Archive mit entsprechenden Meldungen greift.

Nein, das ist sicher (noch) nicht die Regel, es wird nicht jeden Tag irgendwo versucht, Kollegen anzuzünden. Auch bei einem Eisberg ist nicht die Spitze gefährlich für die Schiffe, sondern das oft riesige verborgene Volumen unter der Oberfläche, weil es nicht unmittelbar erkennbar ist.

Auch solche brutalen Übergriffe passieren nicht, ohne dass sich unter der Oberfläche grundlegend etwas verändert hat, was sich tagtäglich in vielen Betrieben bemerkbar macht und die Abläufe dort erheblich negativ beeinflusst. Was hat sich in den letzten Jahren im Ausbildungs- und Berufsalltag verändert, wo liegen die Ursachen dazu, wo steuert unsere Gesellschaft hin?

Ein Arzt aus dem Münsterland beobachtet entsprechende Veränderungen in seinem Bereich:

»Ich war es früher überhaupt nicht gewohnt, die einfachsten schriftlichen Aufzeichnungen meiner Helferinnen Korrektur lesen zu müssen. Und was ist heute? Egal, ob die Auszubildenden von der Realschule oder vom Gymnasium kommen, egal, ob es sich um ein kurzes Protokoll oder nur um ein Rezept handelt – unter fünf Rechtschreibfehlern geht gar nichts mehr. Das ist nicht nur ärgerlich, sondern es hält den Alltagsbetrieb auch unglaublich auf. Und es wird nicht besser.«



Im Januar 2010 lässt sich Holger Schwannecke, Generalsekretär des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks, mit folgender Aussage zitieren, als er nach seiner Meinung zur Lage auf dem Ausbildungsmarkt befragt wird:

»Wir stellen seit Jahren fest, dass immer mehr Schulabgänger nicht die nötigen Grundkenntnisse mitbringen. Einige haben Schwierigkeiten beim Rechnen und Schreiben. Anderen fällt es schon schwer, morgens pünktlich zur Arbeit zu kommen. Und einige wollen offensichtlich gar keine Ausbildung machen. Ihnen fehlt die Motivation.«<sup>2</sup>

Schwannecke bestätigt damit, was zunehmend zum Problem zu werden droht: mangelnde Ausbildungsreife und die damit verbundenen Folgen sowohl für den Arbeitsmarkt als auch für die betroffenen Menschen.

Man könnte dieses Buch auch mit einem Zitat aus dem Brief eines Lesers beginnen, der im Frühjahr 2009 nach dem Erscheinen von »Tyrrannen müssen nicht sein« schrieb:

»Durch ihre Ausführungen hat es bei mir ›klick‹ gemacht, und die ganze, sonst konfuse Problematik ist für mich fassbar geworden.«

Es gibt zahlreiche solcher Beispiele, es gibt Hunderte solcher Briefe. Neben diesen Rückmeldungen und damit Bestätigungen, dass es gut und richtig war, mit den Analysen und Thesen zur psychischen Entwicklung von Kindern an die Öff-

---

2. Viele Schulabgänger kommen morgens nicht aus dem Bett. Interview mit Holger Schwannecke auf BILD-Online am 5.1.2010: <http://www.bild.de/BILD/politik/2010/01/02/handwerks-generalsekretaer-schwannecke/bild-interview-schulabgaenger.html>.

fentlichkeit zu gehen, zeigen sie vor allem auch eines: Das Modell wird weitergedacht: Zum einen fragen sich viele, welche Folgen eintreten könnten, wenn wir nicht zu einer grundlegenden Änderung in vielen Beziehungsstrukturen zwischen Erwachsenen und Kindern kommen; zum anderen wird natürlich immer wieder die konkrete Bedeutung dieses Ansatzes für die tägliche Praxis in der Familie, in der Schule und im Beruf diskutiert.

Um die Hypothesen, die in »Warum unsere Kinder Tyrannen werden« und »Tyrannen müssen nicht sein« über die Beziehungsstörungen entwickelt wurden, für den interessierten Leser, der zwischendurch nachschauen möchte (bzw. denjenigen, der damit noch gar nicht vertraut ist), schnell auffindbar zu machen, haben wir diese in einem übersichtlichen Extrateil am Ende des Buches noch einmal beschrieben. Das hat den Vorteil, dass wir hier direkt mit dem Anliegen dieses Buches einsteigen können, die wichtigen Hintergründe für die folgenden Beschreibungen aber jederzeit verfügbar sind.

Klar ist, dass kein klassischer Ratgeber und kein simpel gestricktes Lösungsbuch entstehen soll. Davon gibt es ausreichend viele auf dem Markt; vor allem aber gehen solche Bücher nicht an die Wurzel der Probleme. Keine noch so gut gemeinte Lösungsidee kann ein Problem beseitigen, dessen Hintergründe nicht analysiert und verstanden worden sind. Allerdings heißt das nicht, dass jegliche Lösungsangebote per se kritisch zu sehen sind; nur besteht die Gefahr, dass klassische Ratgeber zu gar nichts führen, so lange die den dargestellten Phänomenen zugrunde liegende Problematik nicht erkannt und verstanden wurde.

Die Lösung bedarf letztendlich der Reflexion. Indem der Leser sich mit der dargebotenen Analyse auseinandersetzt

und seine eigene Verhaltensweise auf dieser Grundlage kritisch hinterfragt, kann er selbst zu den für ihn passenden Lösungen kommen. Diese Vorgehensweise ist vielleicht etwas anstrengender und zeitintensiver als die Lektüre nett gemachter Handbücher, auf jeden Fall aber wesentlich nachhaltiger und gewinnbringender, als irgendwann zu merken, dass immer wieder neu vorgekaute Lösungsstrategien nicht zur eigenen Lebenssituation passen; und damit fast zwangsläufig an der Oberfläche zu bleiben, ohne die zugrunde liegende Problematik anzugehen.

Unser Ziel ist es ebenfalls nicht, unnötige Panik zu schüren. Der Kommentar des Mitglieds eines Prüfungsausschusses der Kreishandwerkerschaft Bonn-Rhein-Sieg zeichnet ein gutes Bild der momentanen Situation:

»Vielen Jugendlichen gelingt es hervorragend, selbst die Initiative zu ergreifen, sich ein Bild von den Berufen zu verschaffen, die eigenen Interessen und Fähigkeiten zu erfassen und systematisch, auch mit Hilfe des Elternhauses, der Lehrer, der Berufsberater etc. erfolgreich eine Berufsausbildung zu starten, durchzuführen und abzuschließen.«

Allerdings folgte dieser Aussage die große Einschränkung direkt auf dem Fuße:

»Aber nicht wenigen Jugendlichen gelingt der Einstieg in das Berufsleben trotz der vielfältigen Informations- und Fördermöglichkeiten nicht. Aus unserer Sicht sind als unmittelbare Ursachen in erster Linie ein fehlender qualifizierter Schulabschluss, Orientierungslosigkeit, fehlender Ehrgeiz, Antriebslosigkeit, Interessenlosigkeit, mangelhafte Kommunikation, fehlendes Selbstwertgefühl, fehlende Aufgeschlossenheit oder schlechte Umgangsformen festzustellen. Dies

zeigt sich in der Berufsfindungsphase ebenso wie bei Bewerbungsgesprächen oder in der Startphase der Berufsausbildung. Der Abbruch der Ausbildung ist oftmals für beide Beteiligte die beste Lösung, wenn es auch frustrierend und wenig motivierend ist, die Stelle neu besetzen zu müssen. Aus mehrfachen Erfahrungen von Abbrüchen, Problemen bei der Suche nach geeigneten Lehrlingen oder Schwierigkeiten während der Ausbildung kommt es bei den Ausbildern bedauerlicherweise gelegentlich auch zu der Entscheidung, überhaupt nicht mehr auszubilden. Abbruchursachen sind fehlendes Durchhaltevermögen, mangelhafte Integrationsbereitschaft, falsche Vorstellung vom Beruf oder schlichtweg eine Überforderung.«

All das klingt im ersten Moment nicht neu, und es gibt etliche Ansätze und Projekte, die sich mit diesen Erscheinungen auseinandersetzen. Der Ansatz allerdings, diese Phänomene im Zusammenhang mit Nicht-Entwicklung zu sehen, ist neu und wurde so vorher noch nie formuliert. Bis heute werden psychische Reifedefizite als tiefere Ursache für oft scheinbar unerklärliches Fehlverhalten junger Berufseinsteiger in der Diskussion nicht beachtet; schon deshalb, weil diese Defizite und ihre dramatischen Auswirkungen bisher gar nicht bekannt waren.

Als dramatisch können diese Auswirkungen auch deshalb mit Recht bezeichnet werden, weil die Chance zur Nachreifung rein altersmäßig nicht unbegrenzt lange besteht. Die psychische Entwicklung junger Menschen ist so angelegt, dass es noch bis Mitte des dritten Lebensjahrzehnts möglich ist, Nachreifungsprozesse in Gang zu setzen und nachzuholen. Das bedeutet: Entscheidend sind frühzeitige Überlegungen, wie dem Problem der sinkenden Ausbildungsfähigkeit

junger Menschen durch Nachreifungsprozesse entgegengetreten werden kann; so frühzeitig, dass Maßnahmen zu einem Zeitpunkt ergriffen werden können, zu dem Nachreifung noch möglich ist.

Darin liegt die Bedeutung dieses Buches für alle Menschen, die mit Berufseinsteigern unterschiedlicher Art zu tun haben. Auch wenn im Folgenden größtenteils von Auszubildenden die Rede sein wird, sind mit den Ausführungen letztlich immer alle Einsteiger in das Berufsleben gemeint. Die Azubis bilden indes die mit Abstand größte Gruppe unserer Beobachtungen.

Aus der Sicht des Kinderpsychiaters besteht die große Sorge, was passieren wird, wenn diese späteren sozialen Auswirkungen psychischer Unreife bei Kindern und Jugendlichen weiterhin nicht erkannt oder kleingeredet werden. Der Blick auf Fehlverhalten bei jungen Menschen ist heute ein fast ausschließlich pädagogischer geworden, entwicklungspsychologische Argumentation findet kaum Beachtung. Dabei sind die Erkenntnisse der Entwicklungspsychologie vor allen anderen geeignet, Erklärungen und Lösungsansätze der sich zeigenden Probleme zu finden. Scheinbar unerklärbares Verhalten von Jugendlichen, das pädagogisch/medizinisch therapiert wird, kann entwicklungspsychologisch von den Ursachen her erklärt und damit an der Wurzel angegangen werden.

Der pädagogische Blick bedeutet auch, dass beim Lamento über nicht ausbildungsfähige bzw. nicht arbeitsfähige Jugendliche meist von fehlender Erziehung gesprochen wird. Da wird dann den Eltern vorgeworfen, erzieherisch versagt zu haben, und Kindergarten und Schule werden gleich mit ins Gebet genommen, weil auch die dort tätigen öffentlichen

Erzieher scheinbar nicht das geleistet haben, was man von ihnen erwartet.

Dabei geht es überhaupt nicht um fehlende Erziehung. Diese Kinder sind ja in der Regel »gut« erzogen; sie kommen häufig gerade aus Elternhäusern, in denen Wert darauf gelegt wird, sich um die Kinder zu kümmern und ihnen alle Chancen im Leben zu ermöglichen. Mit der Beschränkung auf die üblichen Schuldzuweisungen muss daher Schluss sein.

In einer sehr großen Zahl der Fälle (Ausnahmen bestätigen auch hier wie immer die Regel) sind auch nicht Migrationshintergründe, neue Patchworkfamilien, hohe Scheidungsraten, fehlende Erziehung Ursache der sich zeigenden Entwicklungen. All das spielt in verschiedenen Zusammenhängen natürlich eine Rolle; wenn man sich jedoch fragt, warum die Zahl der nicht ausbildungsreifen jungen Menschen in den letzten Jahren so sehr gestiegen ist und dramatisch weiter steigen wird, versagen all diese Erklärungsmodelle.

Genauer gesagt, treffen all diese Ansätze nicht den Kern des Problems. Der drastische Anstieg der schwierigen Fälle lässt jegliche Einzelfallhypothese als untauglich erscheinen. Es kann sich hierbei nur um ein übergeordnetes Problem handeln, von dem Familien der unterschiedlichsten sozialen Hintergründe gleichermaßen betroffen sind. Die Hypothese der Entwicklungsstörungen auf breiter Front trifft dagegen genau den Kern. Erst die Analyse des Gesamtsystems Gesellschaft kann die Erkenntnis bringen, warum so viele einzelne Subsysteme wie Familie, Schule, Betriebe mit den exakt gleichen Phänomenen und den daraus resultierenden Schwierigkeiten kämpfen.

Der Berufseinstieg ist einer der wichtigsten Lebensabschnitte, in dem die Auswirkungen der Entwicklungsstörun-

gen sichtbar werden, vielleicht der letzte, in dem sie behandelbar sind. Noch haben wir scheinbar genügend arbeitsfähige, reife Heranwachsende, doch auch in dieser Gruppe sind bereits wesentlich größere Defizite vorhanden als noch vor Jahren, und der Grad der Ausbildungsreife nimmt immer weiter ab.

Es ist abzusehen, dass eine steigende Zahl nicht arbeitsfähiger Jugendlicher die ohnehin überstrapazierten und leeren Sozialkassen in Zukunft immer weiter belasten wird. Das gesellschaftlich noch größere Gefahrenpotenzial wird aber darin liegen, dass einer immer größer werdenden Zahl an jungen Menschen in naher Zukunft jegliche Sozialkompetenz fehlen wird. Diese Menschen leben rein lustorientiert, nur im Moment, verschwenden keinen Gedanken an morgen. Sie sind nicht in der Lage, Verantwortung zu übernehmen, weder für sich noch für andere Menschen, weder in einer privaten Beziehung noch im beruflichen Kontext. Wie Kleinkinder fordern sie stets alles für sich ein und belasten damit den sozialen Frieden erheblich.

Letztlich entsteht hier, und das ist der Kern des gesellschaftlichen Problems, eine tickende Zeitbombe für unsere gesamte Gesellschaft.

Da zu vermuten ist, dass zwar die auftretenden Phänomene in Firmen und Betrieben bekannt sind, aber die Kenntnisse der tiefer liegenden Ursachen bisher noch weitgehend fehlt, sind auch noch keine tauglichen Konzepte zur Lösung der drängenden Probleme erarbeitet worden. Anders formuliert: Auf Fragen, die bislang noch gar nicht gestellt wurden, können auch noch gar keine Antworten vorhanden sein.

Deshalb will dieses Buch dabei helfen, zunächst einmal die richtigen Fragen zu stellen und damit den Blickwinkel zu verändern. Die Effektivität der Hilfen für Auszubildende

und auch junge Mitarbeiter nach der Ausbildung könnte sich schlagartig erhöhen, wenn gesehen wird, dass es um mangelnde psychische Reife und nicht um fehlende Erziehung geht. Sowohl in den Firmen und Berufsschulen als auch in der Gesellschaft insgesamt muss neu und anders gedacht werden. Es geht nicht um Faulheit der einen oder um mögliche partielle Lernschwächen der anderen. Fehlende Mathematikkenntnisse etwa oder Schwächen in der Rechtschreibung gilt es in vielen Fällen vor dem Hintergrund fehlender Reife zu verstehen, die sich negativ auf die Lern- und Leistungsbereitschaft der jungen Menschen auswirkt.

Die eingangs erwähnte Frage nach dem Praxisansatz halten wir für sehr wichtig. Die Analyse der Situation von Berufseinsteigern ist im Grunde die logische Fortführung der bisher dargestellten Entwicklung im Kindes- und Jugendalter. Damit stellt sich auch nicht die Frage, warum ein Kinderpsychiater über Ausbildungsthemen schreibt. Der Zusammenhang ergibt sich vielmehr organisch aus der Erkenntnis, dass die Beziehungsstörungen im Kindes- und Jugendalter dafür sorgen, dass viele Heranwachsende beim Eintritt ins Berufsleben große Probleme haben, die bei einer gesunden psychischen Reifeentwicklung nicht auftreten würden.

Kinder bleiben keine Kinder, sie werden Jugendliche, Jugendliche werden Erwachsene, und sie müssen irgendwann ins Arbeitsleben eintreten. Um arbeiten zu können, bedarf es jedoch vielfältiger psychischer Funktionen, deren Vorhandensein durch die Störungen in der Beziehung zwischen Eltern, Lehrern, Erziehern und Kindern nicht mehr selbstverständlich vorausgesetzt werden kann.

Dazu kommt ein ganz wichtiger Punkt, der den Einstieg ins Berufsleben zur Sollbruchstelle so mancher Biografie wer-



den lässt. Konnten in Kindergarten und Schule bedenkliche Entwicklungen noch vertuscht werden, indem die allgemeinen Anforderungen gesenkt oder Notenspiegel nach oben korrigiert wurden, so ist dieser Vorgehensweise im beruflichen Alltag eine natürliche Grenze gesetzt. Die Anforderungen hier sind nicht grenzenlos veränderbar, sie verschieben sich eher noch nach oben, da beispielsweise technische Zusammenhänge immer komplexer und die Forderung nach Effektivität immer größer werden.

Wenn in diese sicher auf Dauer noch anspruchsvoller werdende Arbeitswelt zunehmend Menschen eintreten, die den Anforderungen nicht gewachsen sind und im Arbeitsalltag nicht Fuß fassen können, entsteht gesellschaftlich eine erhebliche Sprengkraft.

Dazu kommt noch, dass neben dem Arbeitsleben auch das Privatleben durch fehlende psychische Reife in Mitleidenchaft gezogen ist. Die Beziehungsfähigkeit in Partnerschaften dieser Menschen nimmt genauso ab wie die Arbeitsfähigkeit im Berufsleben.

Hält man sich beispielsweise vor Augen, dass statistisch nachgewiesen ist, dass alleinstehende arbeitslose Männer die anfälligste Gruppe für rechtsextremistische Tendenzen ausmachen, bekommt man eine ungefähre Vorstellung davon, was da derzeit noch unter der Oberfläche gärt.

Um außerhalb des Kompetenzfeldes der Kinder- und Jugendpsychiatrie noch besser argumentieren zu können und einen möglichst großflächigen Überblick über die Situation auf dem Ausbildungsmarkt zu bekommen, bot es sich an, zusätzliche Fachkompetenz aus dem unternehmerischen Umfeld an Bord zu holen. Neben den vielen Fallbeispielen aus dem betrieblichen Alltag steht Isabel Thielen als Ar-

beitspsychologin und Personalverantwortliche in einem Wirtschaftsunternehmen für tiefe Einblicke in diesen Bereich.

Ihre Erkenntnisse und Beobachtungen auf dem Feld der betrieblichen Praxis ergänzen auf vielfältige Weise die Analyse des Kinderpsychiaters zur Fehlentwicklung im Bereich der psychischen Reife junger Menschen. Die Zusammenschau beider Kompetenzbereiche ermöglicht eine integrale Sichtweise auf das gesellschaftliche Gefährdungspotenzial dieser Entwicklung, die verschiedene Perspektiven einschließt. Die unternehmerische Sicht profitiert von den aus der kinderpsychiatrischen Praxis entstandenen Erklärungsmodellen, während der Kinderpsychiater seine Prognosen im Hinblick auf eine stetige Abnahme von Arbeits- und Beziehungsfähigkeit der jungen Mitarbeiter bestätigt sieht.

### **Der ganzheitliche Blick**

Bevor wir uns dezidiert dem Feld des Berufslebens zuwenden, lohnt ein Moment der Rückbesinnung auf die Wurzeln der Misere. Es ist bereits angeklungen, dass ein großes Defizit unserer Zeit darin besteht, dass wir zwar sehen, wenn etwas nicht richtig funktioniert, also Symptome erkennen, dann aber die falschen Schlüsse aus dieser Erkenntnis ziehen.

Auf unseren Zusammenhang fokussiert soll das heißen: Die Bedrohung des Arbeitsmarktes durch mangelnde Ausbildungsreife wird mittlerweile immer öfter thematisiert. Fast jedem Berufsschullehrer, fast jedem Ausbilder sind solche Beispiele heutzutage bekannt.

Was aber folgt daraus? Zwei Sichtweisen dominieren: Entweder beurteilt man die Situation aus Sicht der Wirtschaft, die darüber klagt, dass ihr Geschäftserfolg durch eine zu geringe Zahl guter Mitarbeiter gefährdet sei; oder man beurteilt die Situation aus therapeutischer Sicht und definiert mangelnde Ausbildungsreife als Symptom an sich, für das eine Behandlung gefunden werden muss. Beides hat seine Berechtigung, beides greift aber viel zu kurz.

Gerade in unserer gegenwartsfixierten Zeit mit dem Verlust an Ruhe und entlastender Langsamkeit können wir nicht darauf verzichten, die Lösung eines Problems aus einer ganzheitlichen Sicht anzugehen. Mehr noch: Ganzheitliches Sehen verhindert, dass immer neue Enttäuschungen und negative Phänomene die Bemühungen um eine Verbesserung der Situation so torpedieren, dass diese irgendwann vermindert oder ganz eingestellt werden.

Ganzheitliche Sichtweise in Bezug auf mangelnde Ausbildungsreife bedeutet vor allem, die Entwicklung im Kindesalter als Keimzelle für das Erwachsenenleben mit in den Blick zu nehmen. Zunächst einmal nimmt das Verhalten von Eltern und oft auch Großeltern Einfluss auf die psychische Entwicklung von kleinen Kindern und Jugendlichen. Kindergarten und Schule kommen dazu, sind als Institutionen öffentlicher Erziehung jedoch zunächst einmal auf einer zweiten Ebene zu sehen, die der elterlichen bzw. familiären nachgeordnet ist.

Auch Eltern wiederum stehen nicht allein, weder als eigene Person noch in der Beziehung zu ihren Kindern. Sie sind eingebettet in das System Gesellschaft und können sich den vielfältigen Beeinflussungen durch dieses System weder im positiven noch im negativen Sinne entziehen. Als Eltern

sind sie gleichermaßen auch dem hohen Tempo ausgesetzt, das wir alle heute gehen müssen, um das Gefühl zu haben, mithalten zu können. Und dieses Tempo sowie der zunehmende Sinnverlust, den viele Menschen in einer immer beliebigeren Welt erleben, bleiben nicht ohne Auswirkung auf die Psyche, auf das Verhalten und die Beziehung gegenüber Kindern.

Der hier geforderte ganzheitliche Blick könnte im idealen Fall auch dazu führen, dass bewusst Entschleunigung gesucht wird und mit einer Entdeckung der Langsamkeit auch neue Sinnhorizonte in den Blick treten. Allzu oft führt gerade der verengte Blick auf Einzelphänomene dazu, dass wir das Gefühl bekommen, immer schneller immer mehr erledigen zu müssen. Der Blick für Zusammenhänge hingegen führt dazu, dass Überflüssiges als solches erkannt wird, sodass man künftig darauf verzichten kann.

Die Suche nach Sinn, nach einem intuitiv als richtig erkannten Verhalten braucht also Zeit und Ruhe, genauso wie sie die Begleitung von Kindern erfordert. Beziehungen zwischen Eltern und Kindern geraten immer dann in große Gefahr, wenn Hektik und Überforderung auf den Plan treten.

Eine bewusste Entschleunigung hingegen wäre geeignet, Eltern-Kind-Beziehungen stabil zu halten, weil dann das elterliche Verhalten selbst in sich ruht. Hier liegt das eigentliche Geheimnis des Umgangs mit Kindern, der letztlich alle Ratgeberliteratur überflüssig machen würde, welche die ursprüngliche Intuition durch anzueignende Checklisten zu ersetzen versuchen. Ratgeber argumentieren nämlich nie ganzheitlich, sondern immer Symptom bezogen. Die Analyse des gesellschaftlichen Wandels, der die Beziehungsstruktur zwischen Eltern und Kindern grundlegend verändert hat und

sich damit nachhaltig auf beiderlei Verhalten auswirkt, spielt dabei in der Regel keine Rolle. Wollen wir aber zu Lösungen kommen, die wirklich greifen, muss beides in unserem Denken berücksichtigt werden.

Wo sich die Beziehung zu Kindern wandelt, verändern sich auch die Konzepte, die man sich unbewusst vom Kind macht. Und mit den neuen Konzepten verändert sich die Beziehung zum Kind; sie ist nicht länger intuitiv geprägt, sondern erfährt Störungen, die sich negativ auf die psychische Reifung des Kindes und späteren Jugendlichen auswirken.

Erst wenn dies bewusst gesehen wird, kann es zu fruchtbaren Lösungsansätzen auf dem Feld der Ausbildungsreife kommen. Wir haben uns viel zu sehr daran gewöhnt, das Prinzip von Ursache und Wirkung außer Acht zu lassen und uns nur noch auf die kurzfristige Behandlung von sichtbaren Auswirkungen zu konzentrieren, die durch die nicht reflektierte Ursache jedoch immer wieder neu entstehen können.



## Kapitel 2

### Mikrokosmos Arbeitsmarkt – Wenn der Ernst des Lebens beginnt

*Jens hat bei seiner ersten Ausbildungsstelle im zweiten Lehrjahr einigen Ärger gehabt, weswegen man sich dort von ihm trennte. Peter Schuster, Inhaber eines Einzelhandelsgeschäftes für hochwertige Textilien, ließ sich davon nicht beirren und stellte den jungen Mann trotzdem ein, um ihm eine Chance zu geben, seine Ausbildung mit dem dritten Lehrjahr noch absolvieren zu können.*

*Ein paar Monate lang schien sich die Entscheidung gelohnt zu haben, denn es gab zunächst beiderseits keinen Anlass zur Klage. Dann klingelte eines Vormittags das Telefon. Am anderen Ende: der Schulleiter der Berufsschule. Er habe die Anmeldung für Jens vorliegen, nur leider kenne keiner der Lehrer einen Schüler dieses Namens. Man habe ihn folglich noch nicht ein einziges Mal in der Berufsschule gesehen. Darauf angesprochen, gibt Jens unumwunden zu, die Schultage selbstständig zu Freizeittagen erklärt zu haben. Auf die daraus resultierende Abmahnung reagiert er gleichgültig. Man rauft sich dennoch zusammen, und der Azubi verbringt ab sofort seine Schultage im Betrieb, da er immer noch der Meinung ist, der Schulstoff sei ihm zu profan und er könne sich das alles besser selbst beibringen.*

*Statt nur während der halben Stunde Mittagspause war Jens manchmal über mehrere Stunden nicht zu erreichen. Wie sich dann herausstellte, hatte er sich eine Markendecke aus der Ausstellung genommen, um, darin eingerollt, fehlenden Nachtschlaf nachzuholen.*

*Zur Abrundung des Gesamtbildes trug schließlich die Tatsache bei, dass Jens der Weg zur Mülltonne offensichtlich zu weit war und er seinen Abfall lieber in zwei Tüten sammelte, die offen im Raum herumstanden. Colaspritzer auf Matratzen und Teppichböden wunderten am Ende dann niemanden mehr ...*

## UNVERKÄUFLICHE LESEPROBE



Michael Winterhoff, Isabel Thielen

### **Persönlichkeiten statt Tyrannen**

Oder: Wie junge Menschen in Leben und Beruf ankommen

Gebundenes Buch mit Schutzumschlag, 189 Seiten, 13,5 x 21,5 cm  
ISBN: 978-3-579-06867-1

Gütersloher Verlagshaus

Erscheinungstermin: März 2010

Wenn die »Tyrannen« erwachsen werden

- Wie Jugendliche nachreifen und im Berufsleben Fuß fassen können
- Hilfen für Eltern, Lehrer, Arbeitgeber, Berufsbildungseinrichtungen
- Die logische Weiterentwicklung der erfolgreichen Vorläuferbände
- Die fruchtbare Zusammenarbeit zweier Fachleute, die sich perfekt ergänzen

Die jungen Menschen werden größer, die Probleme von Tyrannei verändern sich. Der dritte Band aus der Werkstatt des Michael Winterhoff befasst sich mit Jugendlichen an der Schwelle zum Erwachsensein. Dazu hat Winterhoff die Psychologin und Personalerin Isabel Thielen ins Boot geholt. Gemeinsam erarbeiten die beiden auf der Basis ihrer jeweiligen Kern- und Feldkompetenz Ansätze und Verfahrensweisen, mit denen psychisch nicht entwickelte Heranwachsende für die Anforderungen im Berufsleben fit gemacht werden können. Die Fallbeispiele kommen direkt aus dem Arbeitsleben (Bewerbungsgespräche, alltägliche Bürosituationen, Vorfälle im Betrieb, Berufsschulerlebnisse) bzw. aus dem Beziehungsalltag von Eltern und heranwachsenden Jugendlichen.

Ein konstruktiver Ratgeber, der die Thesen von Michael Winterhoff weiterentwickelt und in den Teilbereich der Arbeitspsychologie transferiert. Ein Muss für jeden Betrieb und alle, die mit heranwachsenden Jugendlichen Probleme haben.



[Der Titel im Katalog](#)