



DNLA Jobstarter / AZUBI

Praxisleitfaden Personalentwicklung

**Hinweise für Auszubildendenbetreuer*innen
zum Potenzialaufbau von Soft Skills
– Erfolgsfaktoren für den beruflichen Bereich**



ENTWICKLUNGSHINWEISE ZU „EIGENVERANTWORTLICHKEIT“

EIGENVERANTWORTLICHKEIT - niedrige Ausprägung

Situation: Wenn die Eigenverantwortlichkeit bei einem Auszubildenden niedrig ausgeprägt ist, dann macht dieser in der Regel für Erfolge und Misserfolge bei der Arbeit eher andere Personen und äußere Umstände verantwortlich und nicht sich selbst. Erfolge sind dann Zufall oder „Glückssache“ oder nur zustande gekommen, „weil mir ja der erfahrene Kollege geholfen hat“. Misserfolge sind dann „einfach Pech“ oder man sucht nach Umständen, die diese erklären („mit dem Material konnte das ja auch nicht halten“ oder „in der Klasse hier ist es so laut, kein Wunder, dass ich hier nichts mitbekomme und mir nie was merken kann“). Er hat noch nicht die Erfahrung gemacht, dass es vor allem auf einen selbst und auf das eigene Tun ankommt, wenn man bei der Arbeit ein bestimmtes Ziel erreichen will. Wenn es nicht gut läuft, resigniert man dann schnell und ergibt sich seinem Schicksal. Man denkt „das ist halt so, da kann man nichts machen“ oder „daran kann *ich* doch nichts ändern“. Man fühlt sich nicht *selbstwirksam*, sondern *fremdbestimmt*.

Handlungsschritte:

1. Erfolge bewusst machen: Es gibt keinen besseren „Booster“ für die Eigenverantwortlichkeit als Erfolgserlebnisse. Was hat der Auszubildende schon erreicht? Was hat er aus eigener Kraft geschafft? Und was noch nicht?

- Erstellt eine Liste mit Erfolgen und Misserfolgen aus der letzten Zeit.
- Überlegt gemeinsam: Was hast du schon erreicht? Was hat zum Erfolg geführt? Und bei den Misserfolgen: Was hat den Erfolg da noch verhindert?
- Was kannst du selbst in diesen Fällen tun, damit du eher dein Ziel erreichst?

Besprecht diese Punkte gemeinsam und legt sie am besten schriftlich fest oder visualisiert sie, z. B. in einer „Mindmap“!

2. Den eigenen Beitrag zum Unternehmenserfolg sichtbar machen: Für die Auszubildenden und generell für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist es wichtig, den eigenen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu erkennen. Man denkt vielleicht insgeheim „ich bin doch hier nur der Azubi“ und fühlt sich eher unbedeutend. Umso wichtiger ist es, dem Auszubildenden zu zeigen, dass jede und jeder einen wichtigen Teil zum Erfolg des Unternehmens beiträgt.

- Tauscht euch regelmäßig aus, sprecht offen miteinander.
- Eigene Aufgaben, ein Projekt, das alle Azubis gemeinsam (und möglichst ohne die erfahrenen Kollegen!) auf die Beine stellen – so etwas beflügelt die Eigenverantwortlichkeit und den Glauben an die eigenen Fähigkeiten.
- Auch direkter Kundenkontakt kann helfen (also, wenn die Auszubildenden nicht nur Dinge vorbereiten dürfen, sondern auch bis zum Ende mit durchführen).

3. Vertrauen entgegenbringen, Verantwortung übertragen: Um Eigenverantwortlichkeit zu trainieren und zu merken, dass man selbst etwas bewirken kann, muss man Verantwortung übernehmen dürfen.

- Signalisiert den Auszubildenden, dass ihr ihnen etwas zutraut. Wer das Gefühl hat, immer behandelt zu werden wie ein kleines Kind, der kann auch nur schwer Eigenverantwortlichkeit lernen.
- Überlegt, wo es unnötige Regeln und Kontrollen gibt. Probiert es wenn möglich mal ohne diese Kontrollen. Überträgt den Auszubildenden Verantwortung. Gebt ihnen (in bestimmten Bereichen) Gelegenheit, Verantwortung zu übernehmen, selbst Entscheidungen zu treffen und zu merken, wie sie für den eigenen Erfolg und Misserfolg verantwortlich sind. Denn später ist ja auch nicht immer jemand da, der einem sagt, was man tun und was man lassen soll.
- Und manchmal lernt man ja an eigenen, kleinen Misserfolgen mehr als an dem, was einem die erfahrenen Kollegen 100 mal sagen.



4. Kontrollen abbauen und Handlungsspielraum vergrößern:

- Überlegt, wie gesagt, wo es unnötige Regeln, Kontrollen und Beschränkungen gibt. Viele davon haben vielleicht einmal Sinn ergeben. Aber werden sie auch heute noch benötigt? Das alles gehört auf den Prüfstand. Unnötige Kontrollen, Formalitäten und Regeln gehören abgeschafft – sie kosten ohnehin nur Zeit und Nerven.
- Je größer der Handlungsspielraum, desto eher kann man Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Handlungsmöglichkeiten fassen.
- Dieses Vertrauen wächst auch mit der eigenen Erfahrung und Kompetenz. Weiterbildungsmaßnahmen, Fortbildungen, Trainings – all das hilft, Kompetenzen aufzubauen und eigene Erfahrungen zu machen. Und das wiederum beflügelt die Eigenverantwortlichkeit. Also: überlegt, ob es Bereiche gibt, in denen zusätzliche Trainings, Fortbildungen und dergleichen sinnvoll wären.

ENTWICKLUNGSHINWEISE ZU „EIGENVERANTWORTLICHKEIT“

EIGENVERANTWORTLICHKEIT – sehr hohe Ausprägung

Situation: Wenn die Eigenverantwortlichkeit und der Glaube an die eigenen Fähigkeiten übertrieben groß ist, dann meint man, auch noch das Unmögliche möglich machen zu müssen – und das womöglich noch ganz allein aus eigener Kraft. Dies wird früher oder später zu einer Situation der Selbstüberforderung führen. Und dadurch zu Misserfolgen und womöglich sogar zu einer richtigen Krise. Bei allem Glauben an die eignen Fähigkeiten: Seid euch bewusst, dass es immer auch Grenzen gibt und dass kein Mensch allein alles schaffen kann.

Handlungsschritte:

1. Gemeinsam realistische Ziele setzen und die eigenen Grenzen erkennen: Wenn Auszubildende einen übertrieben hohen Anspruch an die eigene Leistung haben, dann muss man dies besprechen.

- Legt gemeinsam verbindlich vernünftige, realistische Ziele fest.
- Überlegt, was machbar ist, und wo die Grenzen des Erreichbaren liegen. Niemand kann aus eigener Kraft alles schaffen. So wichtig die eigene Leistung ist – oft braucht man noch Mitstreiter und Unterstützer – oder ganz einfach auch ein Quäntchen Glück.
- Eine sogenannte „SWOT“ – Analyse (“strengths, weaknesses, opportunities and threats”), also eine Analyse der Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken kann hier hilfreich sein. Man kann so eine Analyse bezogen auf sich selbst und die eigenen Fähigkeiten durchführen, bezogen aufs Unternehmen oder den eigenen Arbeitsbereich oder auch bezogen auf das Umfeld, den Markt und die Kunden.

All das hilft, die Situation und die eigenen Möglichkeiten richtig einzuschätzen und sich auch wirklich nur das vorzunehmen, was realistischerweise auch erreichbar ist. Und wenn das dann tatsächlich geschafft ist – dann kann man sich ja immer noch die nächsthöheren Ziele setzen.

2. Hinterfragen dieser Haltung: Wenn jemand immer versucht, ganz große Dinge zu erreichen und sich selbst zu übertreffen: Wo kommt das her? Was steckt dahinter?

- Regt die Auszubildenden zur Selbstreflexion an.
- Überlegt, wo dieser Glaube, alles zu schaffen und für alles selbst verantwortlich zu sein, herkommt: Geben zum Beispiel die Eltern diese Denkhaltung vor? („Du kannst alles schaffen, wenn du nur willst!“). Oder hat der Auszubildende bisher, zum Beispiel in der Schule oder im Sport, sehr viele Erfolgserlebnisse gehabt und nimmt daraus nun mit, auch in der Ausbildung alles erreichen zu müssen?
- Solche Prägungen und Denkmuster können der Grund für die übertrieben hohe Eigenverantwortlichkeit sein. Je eher man sie erkennt und sie sich bewusst macht, desto besser wird es gelingen, richtig mit ihnen umzugehen. Sonst besteht die Gefahr, dass man in einem „Hamsterrad“ landet und egal wie gut man arbeitet nie wirklich mit sich zufrieden ist und sich immer wieder selbst übertreffen will.



3. Wirkung auf andere: Oft wirkt eine solche Haltung sogar eher abschreckend auf andere – nämlich immer dann, wenn sie sich nicht als Zielstrebigkeit und Erfolgsorientierung äußert, sondern in einer verbissenen und überehrgeizigen Haltung ausdrückt.

- Versucht, untereinander offen ins Gespräch zu kommen: Wirkt das, was ich mache noch positiv? Ist das noch angemessen und passt das? Oder wirke ich schon übertrieben, zu ehrgeizig, zu krass ambitioniert?
- Versucht, eine gemeinsame Haltung zu finden. Es ist gut, wenn ihr euch viel vornehmt und viel erreichen wollt. Aber ihr solltet dabei an einem Strang ziehen. Ein „Überflieger“ alleine macht noch kein gutes Team. Im Gegenteil: Vielleicht fühlen sich andere, die in der Vergangenheit weniger gute Erfahrungen gemacht haben, und deren Glaube in die eigenen Fähigkeiten und Handlungsmöglichkeiten nicht so ausgeprägt ist, durch den „Überflieger“ sogar eher eingeschüchtert.
- Passt auf, dass ihr die (hohen) Erwartungen an euch selbst nicht automatisch auf andere überträgt. Auch diese versuchen, einen guten Job zu machen – jeder im Rahmen der eigenen Möglichkeiten. Und die sind nun einmal zunächst unterschiedlich. Aber man kann ja voneinander lernen und gemeinsam weiterkommen.

ENTWICKLUNGSHINWEISE ZU „LEISTUNGSDRANG“

LEISTUNGSDRANG – niedrige Ausprägung

Situation: Wenn der Leistungsdrang bei Auszubildenden niedrig ausgeprägt ist, dann können diese in der Regel mit neuen Aufgabenstellungen und Zielvorgaben nicht gut umgehen. Sie empfinden Zielvorgaben, Erwartungshaltungen und berufliche Herausforderungen als belastend. Im Extremfall lösen diese bei den Betroffenen sogar Ängste aus. Dasselbe gilt für konkrete Leistungssituationen – zum Beispiel Prüfungen oder für einen wichtigen Kundentermin. Der Auszubildende „blockiert“ und kann sein Wissen und sein Leistungspotenzial nicht (voll) abrufen.

Handlungsschritte:

1. Ziele richtig vereinbaren: Man kann Dinge anordnen. Besser ist aber, gerade bei niedrigen Ausprägungen im Faktor „Leistungsdrang“, Ziele im Gespräch mit dem Auszubildenden festzulegen.

- Was wird konkret vom Auszubildenden erwartet? (Überprüfe deine eigene Erwartungshaltung!)
- Was halten **beide Seiten** für machbar? (Beziehe die Sicht des Auszubildenden mit ein).
- Welche Hilfen gibt es, um das Ziel zu erreichen?
- Was ist der „**Plan B**“, falls sich abzeichnet, dass das Ziel vom Auszubildenden noch nicht erreicht wird?

Besprecht diese Punkte gemeinsam und legt sie am besten schriftlich fest!

2. Große Aufgaben in kleine Teilaufgaben zerlegen: Wer sich einem „großen Berg“ an Arbeit gegenüberstellt, kann vor dem schwierigen Weg „den Berg hinauf“ zurückschrecken. Wenn man große Aufgaben in kleinere Teilaufgaben, in „Etappen“ zerlegt, dann wird der Weg zur Zielerreichung nicht mehr so schwer.

- Vereinbare mit den Auszubildenden Teilziele / Etappen / „Meilensteine“
- Begleite die Umsetzung und Erreichung der Ziele (Monitoring)

3. Erfolge aufzeigen, Erfolgserlebnisse vermitteln: Wer merkt, was sie oder er schon geschafft hat, traut sich danach mehr zu, als eine Person, die an ihren Fähigkeiten zweifelt. Je mehr sich die Auszubildenden ihrer eigenen Erfolge bewusst sind, desto mehr trauen sie sich zu.

- Erstellt gemeinsam eine Liste von Erfolgen (bei der Arbeit)
- Solch eine Liste kann bzw. sollte sogar gerne auch regelmäßig geführt werden, z. B. in Form eines Erfolgstagebuchs. Hierfür gibt es auch entsprechende Apps.



4. Anforderungen langsam steigern: Kundentermine oder Ähnliches fallen gerade Berufsanfängern oft schwer.

- Startet wenn möglich mit „kleinen“, einfacheren oder weniger wichtigen Terminen und **steigert** dann mit zunehmender Sicherheit **langsam den Schwierigkeitsgrad**.
- Situationen wie einen Kundentermin kann man auch simulieren und üben, zum Beispiel in Rollenspielen der Auszubildenden untereinander.

5. Rückendeckung und Feedback: Wer noch an der eigenen Leistungsfähigkeit zweifelt und Angst vor beruflichen Herausforderungen hat, braucht vor allem eines: Rückendeckung und Bestätigung / konstruktives Feedback. So wächst das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, das Selbstbild („ich kann das nicht, ich bin nicht gut genug“) ändert sich langsam und neue Herausforderungen und Leistungsziele sind plötzlich gar nicht mehr so schlimm und angstbehaftet wie zu Beginn.

- Also, an die Vorgesetzten gerichtet: Vermittelt Sicherheit und gebt **regelmäßig** Feedback!
- Wenn die Vorgesetzten selbst nicht gut verfügbar sind, sollten die Ausbildungsbeauftragten diesen Part übernehmen. Feedback nur in selten stattfindenden Azubi-Mitarbeiter(jahres)gesprächen ist zu wenig.

ENTWICKLUNGSHINWEISE ZU „LEISTUNGSDRANG“

LEISTUNGSDRANG – sehr hohe Ausprägung

Situation: Wenn der Leistungsdrang bei einer Person sehr hoch ausgeprägt ist, dann zeigt sich das häufig in stark ausgeprägtem Ehrgeiz. Der Auszubildende will noch besser sein als vom Ausbildungsbetrieb / von dir als Ausbilder gefordert. Einige neigen zu Perfektionismus oder dazu, sich selbst übertreffen zu wollen. Stellenweise sind sie unzufrieden mit sich selbst und mit der eigenen Leistung, obwohl diese objektiv gesehen schon sehr gut ist.

Handlungsschritte:

1. Ziele richtig vereinbaren: Bei teilweise „überambitionierten“ Auszubildenden mit einem (zu) hohen Leistungsdrang ist die Zielvereinbarung sehr wichtig.

- Lege verbindlich vernünftige, realistische Ziele fest.
- Die festgelegten Ziele dürfen ruhig herausfordernd sein – aber nicht überfordernd, **ambitioniert, aber nicht unrealistisch**

2. Teamintegration: Es ist wichtig, dass auch die Mit-Auszubildenden sich auf ein ungefähr einheitliches „Tempo“ einigen. Haben alle ein in etwa vergleichbares Leistungsverständnis? Im schlimmsten Fall kann die hohe Leistungsorientierung eines Auszubildenden aus dem gleichen Ausbildungsjahr sonst dazu führen, dass die anderen Auszubildenden durch seinen Ehrgeiz und seine Leistungsorientierung abgeschreckt und demotiviert werden (nach dem Motto "wie sollen wir denn mit dem Überflieger da mithalten? Das schaffen wir eh nicht!") oder dass sie sich hinter der Leistung dieses Auszubildenden verstecken und zu "Trittbrettfahrern" werden. -> Ziel muss sein, diese Gräben zu überbrücken, und für alle Auszubildenden ein in etwa gleich hohes Leistungsverständnis zu erreichen.

- Rege den Dialog unter den Auszubildenden an: Wie wollen wir arbeiten? Welche Ziele setzen wir uns gemeinsam als Team?
- Gerade diejenigen, die hier sehr stark ausgeprägt sind, können als Mentoren für die fungieren, für die hochgesteckte Ziele, hohe berufliche Herausforderungen und Drucksituationen noch angstbesetzt sind (-> siehe: „Leistungsdrang - niedrige Ausprägung“). Solch eine Aufgabe stärkt die „Schwächeren“ und gibt zudem den „Ambitionierten“ eine ganz neue, verantwortungsvolle Aufgabe.



3. Den Sinn für das Erreichte schärfen. Gerade jungen, ambitionierten Auszubildenden oder Mitarbeitenden muss man manchmal den Sinn dafür schärfen, was sie schon erreicht haben. Übertriebener Leistungsdrang entsteht nämlich oft aus dem Gefühl heraus, insgeheim nicht gut genug zu sein. Die Auszubildenden müssen lernen, dass sie auf das bereits Geleistete stolz sein können, und dass es nicht immer noch „schneller, höher, weiter“ gehen muss. Es muss nicht alles 120%ig sein.

- Gib Feedback: Nur durch Feedback und wenn wir kontinuierlich unsere eigene Leistung mit der Realität abgleichen, pendeln wir uns selbst und die eigene Leistung(-sfähigkeit) auf ein Niveau ein, das dauerhaft gut ist. Nicht zu wenig, aber auch nicht übertrieben.
- Zeige dem Auszubildenden konkrete Kennzahlen und Leistungsbelege.
- Vermittle Wertschätzung und Anerkennung und verdeutliche, welchen Beitrag der Auszubildende bereits zum Unternehmenserfolg leistet.

4. Gesundheit, Work-Life-Balance: In jungen Jahren ist man sich dessen vielleicht noch nicht so bewusst, aber ständiges Arbeiten am Limit und eine permanente Selbst(über)-forderung können ernsthafte gesundheitliche Gefahren mit sich bringen!

- Vermittle Informationen über Themen wie Gesundheit, Burnoutgefährdung usw.
- Achte auf eine vernünftige Work-Life-Balance. Das heißt konkret: Ein oberes Limit für Überstunden setzen, die Arbeitsaufteilung gleichmäßig vornehmen und „deckeln“, ggf. Remotezugänge und Ähnliches spätabends und am Wochenende sperren.

ENTWICKLUNGSHINWEISE ZU „SELBSTVERTRAUEN“

SELBSTVERTRAUEN - niedrige Ausprägung

Situation: Auszubildende mit einem niedrigen Selbstvertrauen zweifeln an ihren eigenen Fähigkeiten und daran, ob sie die anstehenden Aufgaben bei der Arbeit auch wirklich bewältigen können. Warum ist das so? Weil man entweder die eigenen Fähigkeiten noch als gering einschätzt (zumindest zu gering, um die anstehende Aufgabe erfolgreich meistern zu können) oder weil eine anstehende Aufgabe so schwierig erscheint, dass man nicht daran glaubt, sie bewältigen zu können. Selbstvertrauen hat also nicht nur mit dem tatsächlichen Leistungsvermögen und mit den tatsächlichen Anforderungen zu tun. Es wird vielmehr stark von der persönlichen Wahrnehmung dieser beiden Dinge geprägt.

Handlungsschritte:

1. Zielklärung, Zielvereinbarung: Je genauer ihr klärt, was ihr von den Auszubildenden erwartet, desto eher wissen diese können, was auf sie zukommt. Das hilft dabei, sich darauf vorzubereiten und Vertrauen dahingehend aufzubauen, dass man das, was von einem gefordert wird, auch schaffen wird.

- Bitte **besprecht** regelmäßig, **was ihr von den Auszubildenden erwartet**. Was genau sollen sie leisten? Welche Arbeiten sollen sie übernehmen. So können sich alle einstellen auf das, was auf sie zukommt.
- **Haltet Aufgaben, Projekte, Pflichten, ... am besten schriftlich fest.**
- Alle müssen darüber Bescheid wissen, wonach ihr die Leistungen der Auszubildenden bewertet.
Bewertungskriterien und Maßstäbe müssen klar und verbindlich sein.

Nur wenn Ziele und Aufgaben wirklich konkret und klar sind kann man sie auch mit Selbstvertrauen anpacken. Und nur dann kann man auch konkrete Hilfestellungen und Unterstützung anfordern, wenn man schon absehen kann, dass die eigenen Kenntnisse in bestimmten Punkten noch nicht ausreichen werden, um eine Aufgabe erfolgreich zu lösen.



2. Angst nehmen: Es ist wichtig, Dinge, die verunsichern, zu besprechen. Das können Dinge sein, die den Auszubildenden selbst oder konkrete Aufgaben betreffen. Es können aber auch allgemeine betriebliche Dinge sein, zum Beispiel eine neue Software oder eine neue Arbeitstechnik, die eingeführt wird.

- **Tauscht euch regelmäßig aus**, sprecht offen miteinander, welche Neuerungen und Veränderungen anstehen. Wirken diese sich direkt auf den Arbeitsbereich der Auszubildenden aus? Worum geht es da genau? Welche Hilfen werden angeboten, um sich mit der Neuerung vertraut zu machen (zum Beispiel eine Schulung)? Das alles hilft, die Angst vor neuen, unbekanntem Dingen zu nehmen.
- Es kann hilfreich sein, „**worst-case-Szenarien**“ zu besprechen: Was passiert, wenn wirklich alles schief laufen sollte? Wie schlimm wäre das wirklich? Viele Befürchtungen stellen sich dann nämlich, wenn man darüber spricht, als grundlos heraus und vieles ist auch im Fall eines Misserfolgs am Ende nicht halb so schlimm, wie man sich das zunächst vorstellt.
- Eine **Vertrauensperson** im Betrieb ist wichtig: Nicht allen fällt es leicht, offen darüber zu sprechen, wenn sie an ihren Fähigkeiten zweifeln oder Bedenken haben, etwas nicht schaffen zu können. Es ist wichtig, für jeden Auszubildenden mindestens einen Menschen im Team zu haben, bei dem er alle Zweifel und Unsicherheiten ansprechen kann.
- Achtet auf die „**Fehlerkultur**“ im Betrieb. Wie wird damit umgegangen, auch bei erfahrenen Kollegen und Kolleginnen, wenn jemand mal richtig etwas „verbockt“? Wenn diese Person vor allen anderen Kritik einstecken muss, dann verunsichert das gerade die Berufsanfänger. Und wenn etwas schief gegangen ist, sollte es nicht zuerst darum gehen, wer daran schuld ist, sondern nur darum, wie man das Problem lösen und den Fehler gemeinsam wieder ausbügeln kann!

3. Feedbackkultur, Lob und Anerkennung: Ausgewogenes Feedback, Lob und Erfolgserlebnisse lassen das Selbstvertrauen wachsen. In vielen Unternehmen und von vielen Vorgesetzten fehlt es aber an positivem Feedback.

- An die Vorgesetzten und Auszubildendenbetreuer: Bitte denkt daran, dass nichts selbstverständlich ist. Also „denkt“ euch nicht nur „ja, das macht er schon recht gut“ oder „mit unserer neuen Auszubildenden bin ich echt zufrieden“ – sagt es den Leuten auch. Lob heißt: **Laut aussprechen und offen benennen**, womit man echt zufrieden ist!
- Feedback heißt nicht nur, sich dann zu melden, wenn etwas nicht rund läuft. Als Auszubildendenbetreuer/in solltest du darauf achten, dass du richtig Feedback gibst.
- Das heißt, das **Feedback soll**
 - **ausgewogen** sein: Sprecht gleichermaßen an, was gut läuft und was nicht gut läuft.
 - **konstruktiv** sein: Richtig Feedback geben bedeutet auch, zu zeigen, was man wie besser machen könnte.
 - **konkret** sein: Feedback sollte sich immer auf konkrete Situationen und Vorgänge beziehen. Eine „Generalkritik“ („du arbeitest zu unsauber“) hilft nicht weiter.
 - **unmittelbar** erfolgen: Nur wenn das Feedback sehr zeitnah erfolgt, kann es auch die gewünschte Wirkung entfalten.
 - **regelmäßig** und nicht zu selten **erfolgen**: Wer glaubt, dass „Feedback geben“ reicht, wenn man einmal im Jahr ein Mitarbeitergespräch führt, der irrt sich komplett! Nur regelmäßige Rückmeldung kann jemandem dabei helfen, die eigenen Stärken und Talente zu entwickeln und bei der Arbeit besser zu werden.
- Eine **Übung, die Auszubildenden mit einem gering ausgeprägten Selbstvertrauen helfen kann:** Diese sollen Freunde oder Kollegen, denen sie vertrauen fragen: Was finden diese gut an dir? Was schätzen sie an dir? Welche Qualitäten und Stärken sehen sie in dir? Die Auszubildenden sollen diese Einschätzungen sammeln – sie werden überrascht sein über all das, was andere in ihnen sehen und was sie Gutes an ihnen finden!

4. Sich die eigenen Erfolge bewusst machen: Nichts hilft besser, das Selbstvertrauen wachsen zu lassen, als **Erfolgserlebnisse**. Nur gehen diese im Alltag zu schnell „verloren“.

Die folgenden Übungen können den Auszubildenden helfen, sich ihrer Stärken und Erfolge bewusst zu werden:

- Regt die Auszubildenden an, einmal an die letzten 6 Monate zu denken und sich zu fragen:
Was habe ich in dieser Zeit erreicht? Worauf kann ich stolz sein?



- Regt die Auszubildenden an, ein **Erfolgstagebuch** zu führen? (Gibt's auch als App). So werden ihnen die eigenen Erfolge und Fähigkeiten eher bewusstwerden.
- **Belohnungen** sind wichtig – wenn man etwas Gutes geschafft hat, dann darf man sich dafür auch etwas gönnen! Alle Auszubildenden sollten sich überlegen, was eine schöne kleine Belohnung für sie wäre – und wenn sie dann das nächste Mal bei der Arbeit etwas richtig gut gemacht haben, dann können sie sich selbst damit belohnen. Oder vielleicht wird die ja sogar vom Arbeitgeber spendiert?
- Auch **Symbole** können helfen, sich eigene Erfolge und Stärken ins Bewusstsein zu rufen. Das können Urkunden und Auszeichnungen sein, aber auch Gegenstände, Bilder, Glücksbringer, ein kleines Schmuckstück – alles, was jemanden an die eigenen Stärken erinnert und an das, worauf man selbst stolz ist.

ENTWICKLUNGSHINWEISE ZU „SELBSTVERTRAUEN“

SELBSTVERTRAUEN – sehr hohe Ausprägung

Situation: Auszubildende mit einem übertriebenen Selbstvertrauen überschätzen die eigenen Fähigkeiten. Vielleicht können sie manche Schwierigkeiten und Herausforderungen noch gar nicht erkennen und richtig einschätzen, zum Beispiel aus einem Mangel an Erfahrung. Sie laufen Gefahr, arrogant oder überheblich zu handeln – oder zumindest bei anderen so „rüberzukommen“. Und sehr wahrscheinlich werden sie mit Enttäuschungen fertig werden müssen, sobald sie feststellen, dass die Dinge doch nicht so gut und so einfach laufen, wie sie gedacht und gehofft haben.

Handlungsschritte:

1. Lernen, die eigenen Fähigkeiten richtig einzuschätzen und die anstehenden Aufgaben und Schwierigkeiten

richtig einzuschätzen: Die Auszubildenden müssen lernen, die eigenen Fähigkeiten richtig einzuschätzen. Die folgenden Punkte können ihnen dabei helfen:

- **Listen und Mindmaps** können ein gutes Hilfsmittel sein bei anstehenden Aufgaben. Mit ihrer Hilfe können die Auszubildenden lernen, zu überlegen: Was gehört alles zu dieser Aufgabe? Was muss ich bedenken? Was kann schiefgehen? Welche Schwierigkeiten können auftreten?
- Beim Einschätzen der eigenen Fähigkeiten hilft vor allem **Feedback**. Gerade die Vorgesetzten und Auszubildendenbetreuer müssen den Auszubildenden dabei helfen, zu erkennen, wo sie stehen, was sie bereits können und was sie (noch) nicht können.

2. Austausch mit erfahrenen Kollegen:

- Dabei hilft auch der **Austausch mit Kolleginnen und Kollegen**, die schon mehr Berufserfahrung haben.
- Auch und gerade der **Austausch mit Azubis, die in der Ausbildung schon weiter sind**, kann hier sehr nützlich sein. Sie haben die ähnlichen Aufgaben bearbeitet wie die jetzt neuen Azubis, kennen ihre Schwierigkeiten und können sie gut einschätzen. Und mit ihnen und ihrer Erfahrung können die jüngeren Auszubildenden auch ihre eigenen Fähigkeiten vergleichen, um zu sehen, wo sie stehen.

3. Die bisherigen Erfahrungen, Erfolge und Misserfolge reflektieren:

- Regt die Auszubildenden dazu an, sich eine Vertrauensperson zu suchen und **mit ihr die bisherigen Leistungen, Erfolge und Misserfolge** (bei der Arbeit, in der Ausbildung oder in der Schule) **durchzugehen**. Das hilft den Auszubildenden dabei, zu erkennen, was sie schon erreicht haben und worauf sie stolz sein können, aber auch dabei, zu erkennen, wo ihre Grenzen sind.



ENTWICKLUNGSHINWEISE ZU „MOTIVATION“

MOTIVATION – niedrige Ausprägung

Situation: Motivation bedeutet, dass man sich mit dem Unternehmen und den eigenen Aufgaben identifiziert. Motivierende Arbeit wird als sinnstiftend erlebt. Sie gibt einem die Gelegenheit, sich zu verwirklichen und etwas zu tun, für das man Bestätigung und Anerkennung erfährt. Auszubildende mit einer niedrigen Ausprägung im Faktor „Motivation“ sind nicht etwa generell demotivierte, lustlose Menschen. Der Mangel an Motivation hat Gründe. Wenn man die Situation am Arbeitsplatz genau betrachtet, kann man diese analysieren und passende Lösungen finden.

Handlungsschritte:

1. „Motivationskiller“ identifizieren: Schaut nach den Ursachen für Frust und Unzufriedenheit, mangelnder Identifikation und geringer Motivation. Zu den typischen „Motivationskillern“ zählen:

- **Mangelnde Wertschätzung,** (empfundene) Arroganz oder Desinteresse der Vorgesetzten
- **Mangelnde Einbindung,** ignorieren der Ideen der Mitarbeiter, keine Gestaltungs- und Entscheidungsmöglichkeiten.
- **Ziele und der Sinn bestimmter Arbeiten werden nicht klar.** Die Mitarbeiter können keinen direkten Zusammenhang zwischen ihrer Arbeit und dem Unternehmenserfolg herstellen.
- **Falsche Aufgabenverteilung, Überforderung, Unterforderung, monotone Aufgaben. Fehlende Erfolgserlebnisse.** Man hat nicht oder zu selten Gelegenheit, das zu tun, was man am besten kann oder am liebsten tun mag.
- **Veränderungsprozesse** (insbesondere tiefgreifende Veränderungen, in die die Mitarbeiter nicht einbezogen sind und bei denen sie keine „Begleitung“ und Unterstützung im Veränderungsprozess erhalten).
- **Mangelnde Perspektiven, unklare Zukunftsaussichten;** fehlende berufliche und persönliche Förderung. Gefühl der Stagnation. Fehlender Sinn bei der Arbeit.
- **Nicht eingehaltene Vereinbarungen und Versprechen.**
- **Diskriminierung,** ungerechte Behandlungen.
- **Mangelnde oder veraltete Ausstattung am Arbeitsplatz.**

2. Befragungen: Auch Mitarbeiterbefragungen stellen eine gute Möglichkeit dar, Unzufriedenheiten aufzudecken.

- Eine **Mitarbeiterbefragung**, die wirklich verwertbare Erkenntnisse bringen soll, muss anonym sein. Die Herausforderung ist dann, aus der Befragung heraus allgemeine Missstände zu identifizieren und Verbesserungen für alle abzuleiten. Spezielle individuelle Probleme wird man damit vermutlich aber eher nicht erkennen und lösen.
- Auch **360°-Beurteilungen** (bei denen die Vorgesetzten unter anderem auch von den eigenen Mitarbeitern einschließlich der Auszubildenden bewertet werden) können helfen, Missstände aufzudecken.

3. Vertrauenspersonen:

- Eine weitere Möglichkeit für die Betroffenen, Missstände und „Frustrquellen“, wie zum Beispiel eine unfaire Aufgabenverteilung anzusprechen, sind **Vertrauenspersonen im Betrieb**. Diese sollten ein hohes Ansehen genießen – zum Beispiel Mitarbeiter mit einer langen Betriebszugehörigkeit – und nicht selbst direkt verantwortlich für die Personen verantwortlich sein, für die sie Vertrauensperson sind.
- Auch Mitglieder der **Mitarbeitervertretung** oder des **Betriebsrates** (wenn vorhanden) können hier weiterhelfen.

4. Vertrauensklima: Ein offenes, partnerschaftliches „Vertrauensklima“ hilft dabei, ein Umfeld zu schaffen, in dem die Mitarbeiter und die Auszubildenden sich trauen, Missstände und Ungerechtigkeiten, wie sie auch in der besten Firma einmal vorkommen, anzusprechen, bevor daraus echter Frust wird und die Motivation der Betroffenen verloren geht.



- Ein solches Klima entwickelt sich nicht „von heute auf morgen.“ Gezielte **Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung** (beispielsweise auf Basis der **Analysen DNLA MM – Management und Führung**) und der **Organisationsentwicklung** (beispielsweise mit der **DNLA PWA – Personalwirtschaftlichen Analyse** oder mit der **Personalbilanz von DNLA**) helfen, ein offenes, vertrauensvolles, mitarbeiterorientiertes Klima im Betrieb zu etablieren, in dem immer auch auf die Mitarbeitenden und ihre Bedürfnisse geachtet wird und in dem Probleme entweder gar nicht erst entstehen, oder schnell angesprochen und gemeinsam gelöst werden.

ENTWICKLUNGSHINWEISE ZU „MOTIVATION“

MOTIVATION – sehr hohe Ausprägung

Situation: Auszubildende mit einer sehr hohen bzw. übertrieben hohen Motivation identifizieren sich sehr stark mit dem Unternehmen, mit seinen Zielen und mit ihren Aufgaben. Das ist erst einmal super – solange sich alles in einem gesunden Rahmen bewegt. Wer aus lauter Begeisterung „übermotiviert“ an die Sache herangeht, richtet am Ende mehr Schaden als Nutzen an. Eine Auszubildende im Verkauf in einem Modegeschäft könnte Kunden zu sehr bedrängen und damit „vergraulen“, ein Auszubildender, der stark erkältet ist und der sich aber sehr stark mit seiner Arbeit und mit dem Unternehmen identifiziert und der die Kollegen nicht im Stich lassen will, verschleppt die Erkältung und fällt länger aus und steckt zudem noch andere Kollegen an.

Handlungsschritte:

1. Bewusst machen und spiegeln: Es ist wichtig, dass die Auszubildenden lernen, ihre Motivation richtig einzuschätzen und richtig zu steuern. Hohe Motivation ist toll – wenn sie auf einem konstant hohen Niveau bleibt, ohne „Motivationsdellen“ und ohne Übertreibungen.

- Wenn du als Auszubildendenbetreuer solche Tendenzen und solch „übermotiviertes“ Verhalten bei einem der Auszubildenden bemerkst, solltest du ihm bzw. ihr das **spiegeln**, und das Ganze in einer ruhigen Minute **ansprechen**. Achte darauf, dass den Auszubildenden klar wird, dass gegen eine hohe Motivation und Identifikation nichts einzuwenden ist und dass das sehr positiv ist – wenn alles in einem vernünftigen Rahmen bleibt. (Du willst die Motivation ja nicht komplett „zerstören“ und ins Gegenteil verkehren).
- Versuche, den Auszubildenden klar zu machen, dass eine Ausbildung (und der Arbeitsalltag danach) kein „Sprint“ sind, sondern ein Langstreckenlauf, und dass es daher gut ist, sich seine Energie gut einzuteilen. Konkret heißt das: Die Auszubildenden brauchen es nicht zu übertreiben, es wird noch genug Möglichkeiten geben, bei denen sie sich durch hohe Motivation und durch hohen Arbeitseinsatz auszeichnen können.
- Die Auszubildendenbetreuer dürfen dabei auch gerne **eigene Erfahrungen** mit den Auszubildenden teilen. Vielleicht ging es ihnen ja ganz ähnlich? Schließlich hat jeder mal mit dem Beruf angefangen – und dass man dabei vor Begeisterung auch mal übers Ziel hinausschießt, das ist auch den „alten Hasen“ früher sicher einmal passiert.
- **Rollenspiele** (zum Beispiel der Auszubildenden untereinander) könnten ebenfalls ein effektives Mittel sein, locker und unterhaltsam das eigene Verhalten vor Augen geführt zu bekommen und zu reflektieren.



ENTWICKLUNGSHINWEISE ZU „KONTAKTFÄHIGKEIT“

KONTAKTFÄHIGKEIT – niedrige Ausprägung

Situation: Der Faktor „Kontaktfähigkeit“ in der DNLA-Analyse beschreibt, wie gut es jemandem gelingt, sich mit anderen Menschen am Arbeitsplatz offen auszutauschen und ein Vertrauensverhältnis aufzubauen. Wenn Auszubildende wenig Kontaktfähigkeit mitbringen, dann hat das nichts damit zu tun, wie kommunikativ und extrovertiert sie sind. Auszubildende mit einer geringen Kontaktfähigkeit können durchaus im Mittelpunkt stehen und kommunikativ sein – solange es um oberflächliche Dinge geht. Wenn es aber persönlich wird und darum geht, andere ein wenig „an sich heranzulassen“, dann fällt ihnen das schwer. Sie bleiben, was das angeht, eher auf Distanz und haben Angst davor, sich anderen gegenüber zu öffnen und ihnen wirklich zu vertrauen.

Handlungsschritte:

1. Das Verhalten richtig deuten, Ängste erkennen: Ein Mangel an Kontaktfähigkeit hat häufig etwas mit der Angst zu tun, verletzt zu werden. Wer Kontakt zu anderen aufnimmt, der baut Distanz zu ihnen ab und wird dabei gleichzeitig nahbar, aber auch verletzlich und angreifbar. Anstatt nur eine professionelle, perfekte „Fassade“ nach außen zu zeigen, lässt man die anderen ein wenig „hinter die Kulissen“ blicken und dort ist eben nicht alles nur schön und perfekt. Und das zuzulassen ist schwer und kann mit Ängsten verbunden sein.

- **Nicht vom äußeren Eindruck täuschen lassen:** Auszubildende mit einer geringen Kontaktfähigkeit wirken manchmal nach außen „cool“, oder ganz einfach desinteressiert an den anderen. Aber es lohnt sich, genauer hinzuschauen: Ist das wirklich so? Menschen sind soziale Wesen und normalerweise möchte jede und jeder mit dazugehören und Kontakt mit den anderen Menschen um einen herum, insbesondere gleichaltrigen, im Kontakt sein.
- **Persönliches Gespräch:** Solche Dinge kann man sicher am besten persönlich besprechen („He du, wie geht’s dir? Ich frage, weil ich finde, dass du etwas verschlossen wirkst in letzter Zeit. Fast so, als hättest du Angst, irgendwie negativ aufzufallen oder anzuecken. Gibt es was, wobei wir dir helfen können? Ich möchte, dass du weißt, dass hier keiner Angst haben muss, sich so zu geben, wie er ist“). Und wenn du selbst das Gefühl hast, an den Auszubildenden nicht richtig „ranzukommen“, vielleicht gibt es im Betrieb zumindest eine Person, bei der das leichter fällt, und mit der der Auszubildende ins Gespräch können kann?

2. Zusammenhalt stärken:

- **Gemeinsame Aktivitäten, Events, Projekte** helfen, sich besser kennen zu lernen. Und vielleicht fällt es bei solchen Gelegenheiten auch denen, die in der Kontaktfähigkeit sonst nicht so stark sind, leichter, sich mit anderen auszutauschen, auch mal etwas von sich zu erzählen und Kontakte aufzubauen. Und ganz nebenbei machen solche Unternehmungen auch Spaß.
- Auch **äußere Zeichen** können helfen, zu zeigen, „wir gehören zusammen, und ich gehöre dazu“. Ein (von den Azubis selbst gestaltetes) T-Shirt (oder was auch immer die angemessene Arbeitskleidung im Unternehmen ist) mit einem Motto und mit Bezug zur Firma (zum Beispiel: „Azubis Berufsfeuerwehr Musterstadt – immer da, wenn’s brennt!“) und ähnliche Dinge helfen, das „**Wir-Gefühl**“ und den Zusammenhalt zu stärken. Und das hilft auch den weniger kontaktstarken im Team, Kontakte in der Gruppe aufzubauen.

3. Ausgrenzung und Mobbing erkennen und vorbeugen: Bitte seid wachsam für diese Themen! Wenn jemand wenig kontaktfähig ist und sich zurückzieht, dann können manchmal auch Dinge wie Ausgrenzung, Diskriminierung und Mobbing die Ursache sein.

- **Fachlichen Rat holen:** Wenn es zu Ausgrenzung, Diskriminierung oder Mobbing im Betrieb kommt und auch, wenn ihr diese nur vermutet, dann ist das keine Kleinigkeit. Es ist wichtig, dass ihr euch dann fachlich qualifizierte Hilfe holt. Diese kann von entsprechend qualifizierten Personen und Anlaufstellen im Unternehmen kommen (*wobei es derartige Strukturen meist nur in großen Unternehmen gibt) oder von externen Fachleuten und Beratungsstellen. Erste Informationen und Hilfen gibt es auch im Internet, zum Beispiel auf den folgenden Seiten:



<https://www.arbeitnehmerhilfe.de/arbeitsrecht-wissen/mobbing-und-diskriminierung.html>
<https://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/startseite/startseite-node.html>
-> <https://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/wir-beraten-sie/wegweiser-durch-die-beratung/wegweiser/wegweiser-node.html>

4. Eigene Fehler zugeben: Kontaktfähigkeit hat wie schon gesagt viel mit Selbst-Öffnung („self-disclosure“) zu tun. Anders gesagt: Man erlaubt anderen, hinter die scheinbar perfekte professionelle Fassade zu blicken. Und wenn Auszubildenden dies schwerfällt - da kann es helfen, wenn der Auszubildende merkt „he – mein Chef oder meine Chefin, das sind auch bloß Menschen“.

- **Habt keine Angst davor, dann keine Respektsperson mehr zu sein:** Wenn man als Führungskraft selbst eigene Fehler zugeben kann oder davon erzählen kann, wie man einmal richtig was „in den Sand gesetzt“ hat, dann macht einen das menschlicher. Wahre Größe heißt nicht, selbst perfekt zu sein. Zu wahrer Größe gehört es, zugeben zu können, wenn man einmal richtig etwas verbockt hat. Und das kann den Auszubildenden helfen, selbst eher „aufzumachen“ und zu erzählen, was sie beschäftigt und womit sie sich schwertun.

5. Kontaktangebote machen: Wichtig ist, immer miteinander im Gespräch zu bleiben. Manchmal dauert es, bis jemand Vertrauen fassen und sich mehr öffnen kann. Das gilt gerade im beruflichen Bereich (viele haben noch Leitsätze im Kopf wie „Dienst ist Dienst und privat ist privat“) und bei Menschen, die vielleicht schon einmal schlechte Erfahrungen damit gemacht haben, sich zu öffnen und sich auf andere einzulassen, und die dann erlebt haben, dass hinter ihrem Rücken über sie gelästert wurde oder ähnliche Dinge.

- **Erzählt von euch selbst:** Das bietet „Anknüpfungspunkte“ für die Auszubildenden, um, zum Beispiel, gemeinsame Interessen zu entdecken oder zu merken, „Mensch, die Erfahrung, die ich gerade mache, die hat der andere auch gemacht!“ Bleibt gesprächsbereit, bietet eurerseits immer wieder den Kontakt an (das heißt: Fragt die Auszubildenden, wie es ihnen geht, zeigt Interesse an ihrer Situation, an ihren Fragen, an ihren Hobbies usw.). So kann gegenseitiges Vertrauen und ein guter Kontakt entstehen, nach und nach.

ENTWICKLUNGSHINWEISE ZU „KONTAKTFÄHIGKEIT“

KONTAKTFÄHIGKEIT – sehr hohe Ausprägung

Situation: Auszubildende mit einer sehr hohen oder zu hohen Kontaktfähigkeit gehen offen und unbefangen mit den Menschen in ihrer Arbeitsumgebung um. Sie sind gut darin, zu ihnen Kontakt und ein Vertrauensverhältnis aufzubauen. Dabei sind sie manchmal möglicherweise aber zu schnell, zu offen oder zu naiv.

Handlungsschritte:

1. Bewusstsein für Unterschiede und für das individuelle Tempo schärfen: Gerade für sehr offene, kontaktstarke Menschen ist wichtig, zu erkennen, dass die Menschen in diesen Dingen unterschiedlich sind. Sonst besteht die Gefahr, dass sie mit ihrem – gut gemeinten – Verhalten andere „überfahren“ und überfordern.

- Kontakt und Offenheit („Selbstöffnung“) sollten immer **wechselseitig** erfolgen, wie beim Ping-Pong. Wenn man merkt, dass das Ganze zu einseitig läuft, sollte man sein Tempo anpassen. So können die anderen dann vielleicht auch leichter „mitspielen“.
- Der Auszubildende soll versuchen, **sich in die andere Person hineinzusetzen:** Was ist das für ein Mensch? Hat er / sie vielleicht noch Angst? Braucht er / sie einfach noch Zeit? Kommt er / sie vielleicht aus einer Kultur oder aus einem Land, in dem man erst einmal „vornehme Zurückhaltung“ beigebracht bekommt?

So sensibilisiert ihr die Auszubildenden füreinander und hilft ihnen, sich besser auf den anderen einzustellen. Und das Einfühlungsvermögen wird, nebenbei bemerkt, auch gleich noch mit trainiert.



2. Abgleich mit der Unternehmenskultur: Auch das ist ein wichtiger Punkt: Unterschiedliche Firmen haben unterschiedliche Regeln und Gepflogenheiten. Was angemessen und üblich ist, das unterscheidet sich von Branche zu Branche. In einem IT-Startup geht's wahrscheinlich lockerer zu als bei den Auszubildenden in einer großen Anwaltskanzlei. Außerdem kommen noch regionaltypische Prägungen hinzu: Der typische Rheinländer wird erfahrungsgemäß offener und kommunikativer sein als der typische Westfale.

- Sprecht gemeinsam über diese Aspekte und sensibilisiert die Auszubildenden dafür.

3. Enttäuschungen vorbeugen: Die Bemühungen, einen guten Kontakt zu anderen aufzubauen, können und werden nicht immer erfolgreich sein.

- **Misserfolge antizipieren:** Auch der kontaktfreudigste Auszubildende wird es nie schaffen, wirklich an alle Kolleginnen und Kollegen „heranzukommen“. Manche Menschen, mit denen man zusammenarbeitet, sind einfach weniger offen oder an Kontakt mit den Azubis nicht so interessiert oder im Stress – egal, wie offen der Auszubildende dann ist und wie sehr er sich bemüht, an wird es nicht schaffen, Kontakt zu diesen Menschen aufzubauen.
- **Du kannst deinem Auszubildenden helfen, indem du ihm das bewusst machst.** Denn Auszubildende mit einer sehr hohen Kontaktfähigkeit wollen am liebsten zu allen ein gutes, offenes Verhältnis aufbauen. Wenn das nicht klappt, dann sind sie vielleicht enttäuscht. Wenn man die Erwartungshaltung von Anfang an nicht zu hochschraubt und akzeptiert, dass man an manche nicht so leicht herankommt, dann fällt es leichter, sich damit abzufinden.
- **Bei aller Offenheit auch ein Stück weit vorsichtig und nicht naiv an die Sache herangehen:** Außerdem besteht bei sehr kontaktfreudigen und offenen Menschen die Gefahr, dass andere dies ausnutzen. Denn wer kontaktfreudig ist, erzählt ja viel von sich und gibt viel preis. Und nicht alle können dieses „Geschenk“, das ihnen gemacht wird, das Vertrauen, das ihnen entgegengebracht wurde, schätzen und annehmen. Manchmal müssen kontaktfähige und offene Menschen leider die Erfahrung machen, dass das, was sie „privat“ erzählt haben, um einen guten Kontakt aufzubauen, im Unternehmen die Runde macht. Vielleicht wird sogar gelästert oder Offenheit als Schwäche missverstanden. Solchen Situationen solltet ihr antizipieren und ihr solltet ihnen vorbeugen.
- **Schritt für Schritt vorgehen:** Ein wirklich guter Kontakt und ein echtes Vertrauensverhältnis können nicht innerhalb weniger Tage entstehen.
- Helft den Auszubildenden dabei, zu verstehen, dass sie **lernen** müssen, **sich erst nach und nach weiter zu öffnen** und sich zu überlegen, was sie wann und in welcher Situation mit wem teilen. Das wertet die entstandenen Kontakte, nebenbei bemerkt, auch auf. Wer sofort mit allen auf Du und Du ist und sofort alle Erfahrungen mit allen teilt und mit allen befreundet sein will – der signalisiert einer anderen Person ja nicht „gerade du bist mir besonders wichtig“.

ENTWICKLUNGSHINWEISE ZU „AUFTRETEN“

AUFTRETEN – niedrige Ausprägung

Situation: Auszubildende mit wenig Potenzial im Faktor „Auftreten“ treten eher vorsichtig und zurückhaltend auf. Oft trauen sie sich nicht, ihre Meinung geradeheraus zu sagen und offen zu vertreten, oder sie würden das gerne tun, wissen aber nicht, wie sie das anstellen sollen. Viele Menschen mit Schwächen im „Auftreten“ haben zudem Angst, anzuecken und negativ aufzufallen. Oder sie denken „ich bin doch hier nur der kleine Azubi – was soll ich schon beizutragen haben? Meine Meinung interessiert doch eh niemanden“. Damit macht man sich kleiner und unbedeutender, als man ist.

Handlungsschritte:

1. Hilfsmittel zur Einbindung von Menschen mit Problemen im Auftreten: Ein Problem, das durch das zurückhaltende, defensive Auftreten einiger Personen für das Unternehmen entsteht, ist, dass gute Ideen und Vorschläge verloren gehen, weil die Betroffenen sich nicht trauen, diese vorzubringen.

Die folgenden Hilfsmittel helfen euch dabei, alle einzubinden – auch die, die nicht so mutig und offen sind:



- **Vorschlagswesen:** Ein System für betriebliche Verbesserungsvorschläge hilft, Ideen und Vorschläge einzubringen, ohne gleich im Mittelpunkt zu stehen. Davon profitiert das Unternehmen - und der Auszubildende, der merkt, dass seine Vorschläge gut ankommen, kann an diesen positiven Erfahrungen wachsen.
- **Diskussionsregeln, Kreativformate:** Meetings und Besprechungen müssen ja nicht immer nach dem gleichen Schema ablaufen. Sonst sind es nämlich immer dieselben, die das Wort ergreifen. Aber es gibt Alternativen: Ideen von allen sammeln, die dann gemeinsam besprochen werden oder über die man dann abstimmen kann (beides, die Ideensammlung und die Abstimmung, kann auch verdeckt erfolgen – so werden wirklich nur die Ideen bewertet, und nicht die Person, von der eine Idee kommt). Auch Innovationsmeetings, Kreativworkshops und Formate wie LSP („Lego Serious Play“) helfen dabei, die bestehenden Strukturen, Denk- und Verhaltensmuster aufzubrechen.
- **Beteiligung aktiv einfordern:** Auch das kann helfen, diejenigen einzubinden, die sich von sich aus nicht als erste die Hand heben und eher zurückhaltend sind.

2. Positives Feedback: Bestätigung gibt Sicherheit und hilft, offener und mutiger aufzutreten.

- **Belohnt es, wenn die Auszubildenden ihre Ideen und ihre eigene Sichtweise einbringen.** Diese Bestätigung ist wichtig, und sie ist umso wertvoller, je höhergestellt die Person ist, von der dieses positive Feedback kommt.
- Auch wenn der Vorschlag inhaltlich nicht ideal ist: **Macht den Auszubildenden klar, dass ihr ihre Meinung und ihren Beitrag schätzt und respektiert** und dass jeder Beitrag wichtig ist.

3. Erfolgserlebnisse verschaffen: Das eigene Auftreten kann man schulen, indem man Situationen schafft, in denen die Betroffenen – zunächst in kleinem Rahmen – ihr Fachwissen und ihre Standpunkte einbringen können.

- Kleinere Parts in einer Präsentation, eine gewisse Projektverantwortung oder kleinere, interne Meetings könnten hier z.B. eine gute Gelegenheit bieten. Möglich ist auch, hier zunächst mit Simulationen und Rollenspielen zu lernen. Wichtig ist, dass die Betroffenen merken, dass sie **Wertschätzung und Anerkennung dafür erfahren, dass sie sich beteiligen und ihre Meinung einbringen**. So verringert sich die Angst, negativ aufzufallen oder etwas Falsches zu sagen.

4. Das Thema Stressbelastung in den Blick nehmen: Auch bei denen, die sonst durchaus offen sind und gerne mit anderen in Kontakt treten, kann die Kontaktfähigkeit im Moment stark zurückgefahren sein. Stress, Zeitdruck und private Probleme können dafür verantwortlich sein.

- **Achtet auf eure Auszubildenden. Versucht, Quellen für Stressbelastung im Betrieb wie Zeitdruck, Überlastung und Ähnliches zu erkennen** und nach Lösungen für diese Situationen zu suchen. Idealerweise habt ihr einen so guten „Draht“ zu den Auszubildenden, dass ihr sogar mitbekommt, wenn es privat größere Probleme und Quellen für Stress gibt.

ENTWICKLUNGSHINWEISE ZU „AUF TRETEN“

AUF TRETEN – sehr hohe Ausprägung

Situation: Auszubildende mit einem übertriebenen Auftreten laufen Gefahr, anzuecken. Sie versuchen (bewusst oder unbewusst) in der Kommunikation die Oberhand zu behalten und andere zu dominieren. Damit machen sie es anderen schwer, sie als Ansprechpartner auf Augenhöhe zu schätzen und zu respektieren.



Handlungsschritte:

1. Beobachtungen teilen: Vielen Menschen ist gar nicht bewusst, wenn sie zu dominant oder überheblich oder in anderer Weise der Situation nicht angemessen auftreten. Das ist oft gar keine böse Absicht, sondern schlicht ein Mangel an Erfahrung. Gerade Berufsanfänger können Hilfe hier also gut gebrauchen.

- Versucht, zeitnah zu konkreten Situationen, in denen euch unpassendes, zu dominantes oder überhebliches Verhalten aufgefallen ist, **mit den Auszubildenden** darüber zu **sprechen**.
- Fragt zuerst, ob ihnen in der betreffenden Situation selbst etwas aufgefallen ist und wie sie selbst die betreffende Situation einschätzen: Ist diese gut gelaufen oder nicht optimal? Wenn nein: Was hätte man anders und besser machen können?
- **So bringt ihr die Auszubildenden ins Nachdenken** und helft ihnen, Fehler selbst zu erkennen und Kritik selbst zu äußern.
- Bei den Punkten, die sie selbst noch nicht erkennen, ergänzt ihr mit eurer Wahrnehmung zu ergänzen. Gebt zudem konkrete Tipps für derartige Situationen, wie man das eigene Verhalten besser steuern und angemessener auftreten kann. Die Belohnung, die dem Auszubildenden dafür winkt, ist, dass er merken wird, dass andere ihn noch mehr respektieren und seine Meinung eher schätzen und annehmen werden als zuvor. Und auch der eigenen Beliebtheit bei den eigenen Kollegen und bei den anderen Azubis schadet es sicher nicht, wenn man etwas bescheidener und angemessener auftritt.

2. Lernen, die Dinge vom Ende her zu denken: Wer hat mehr erreicht: Der, der anderen mal so richtig sagt, wo's langgeht, oder der, auf den man hört, und der entscheidenden Einfluss darauf nimmt, wie die Dinge gemacht werden?

- **Praxisbeispiele, Rollenspiele und Simulationen** können ein gutes Mittel sein, damit Auszubildende mit einem zu dominanten Auftreten sich bewusst werden, wie sie um besten zum Ziel kommen, und was sie mit ihrem bisherigen Auftreten erreichen - und was nicht.

3. Rollentausch; in den anderen hineinversetzen: Ein Perspektivenwechsel kann dabei helfen, zu verstehen, wie es anderen geht, die sich vom eigenen dominanten Auftreten gestört fühlen.

Geht gemeinsam zum Beispiel die folgenden Fragen durch:

- Wie würde es dir gefallen, das Gefühl zu haben, dass andere auf dich herunterschauen?
- Wie würde es dir gefallen, blöd vor anderen dazustehen?

4. Klare Regeln für den Umgang miteinander: Diese helfen allen, gut zusammenzuarbeiten und bei unterschiedlichen Standpunkten die verschiedenen Meinungen dazu so auszutauschen, dass niemand sich angegriffen oder herabgewürdigt fühlt.

Animiere die Auszubildenden, diese Regeln gemeinsam zu erarbeiten und wenn nötig, helfe ihnen dabei. So haben diese eine wesentlich höhere Bindungswirkung, als wenn die Regeln zentral festgelegt und „von oben“ verordnet werden.

ENTWICKLUNGSHINWEISE ZU „EINFÜHLUNGSVERMÖGEN“

EINFÜHLUNGSVERMÖGEN – niedrige Ausprägung

Situation: Bei Auszubildenden mit wenig Einfühlungsvermögen ist die Fähigkeit, sich in andere Menschen und ihre Situation hineinzuversetzen und zu verstehen, wie es anderen geht, auch ohne, dass diese es einem ausdrücklich sagen. Sie nehmen die Botschaften „zwischen den Zeilen“ und über die Gestik, Mimik und Körpersprache nicht immer wahr, oder sie wissen nicht so recht, was sie mit diesen Botschaften anfangen sollen.



Handlungsschritte:

1. Raum schaffen, damit man sich Zeit nehmen kann für die Menschen (und nicht bloß für die Sache):

Kommunikation ist vielfältig und läuft auf vielen Ebenen. Je mehr wir aber unter (Zeit)druck leiden, desto eher filtern wir äußere Reize. Wir sind sozusagen im „Survival-Modus“. Für Nuancen und subtile Botschaften zwischen den Zeilen haben wir dann keine Antennen mehr. Wir können die Signale, die andere uns senden gar nicht mehr erkennen, es sei denn, sie sind sehr, sehr deutlich und direkt.

- **In stressigen Situationen: Versucht, möglichst einfach, direkt und klar kommunizieren** (nicht denken „das muss der doch merken!“). Sonst gehen eure Botschaften verloren, oder es kommt zu Missverständnissen (Ironie oder eine spaßig gemeinte Bemerkung kann jemand, der im Druck ist, leicht wortwörtlich und ernst nehmen, und das belastet dann die ohnehin schon stressige Situation zusätzlich).
- **Haltet Pausenzeiten ein und macht die Pausen richtig:** Ein schneller Snack oder ein Kaffee im Stehen ist keine wirkliche Pause. Achte darauf, dass man sich zusammensetzt, einen Moment runterkommt und wirklich Ruhe hat. Dann ergeben sich auch Gelegenheiten, ins Gespräch zu kommen und Missverständnisse auszuräumen oder gar nicht erst entstehen zu lassen.
- **Versucht, die Arbeit so zu gestalten, dass ihr selbst und euer Team immer auch Zeit hat für einen Moment der Ruhe und für ein paar Worte zwischendurch.** Das ist gut für die Kommunikation – und sogar produktiv: Oft arbeitet man effektiver und macht weniger Fehler, wenn man einen Moment durchatmet, als wenn man hektisch und gestresst am rödeln ist. Dazu gibt es auch eine fernöstliche Weisheit. Sie besagt: „Hast du es eilig, geh langsam, hast du es sehr eilig, bleibe stehen, hast du es noch eiliger, setze dich hin“.

2. Stressbelastung, Probleme und Sorgen: Druck, Ängste und Probleme, blockieren das Einfühlungsvermögen. Sie lenken die Aufmerksamkeit weg von anderen und von dem, was diese mir signalisieren wollen nach innen, zu den eigenen Gedanken und Problemen. Wer ganz mit sich selbst beschäftigt ist, kann nicht mehr gut auf andere eingehen.

- Wenn ihr merkt oder vermutet, dass ein Auszubildender Sorgen oder Probleme hat, **versucht Hilfe anzubieten.** Vielleicht ist ja zuhause gerade „Not am Mann“ und eine kleine Auszeit oder andere Arbeitszeiten oder Ähnliches können schon helfen, Druck aus einer schwierigen Situation zu nehmen?

3. Sender und Empfänger in der Kommunikation, Emotionen und Deutungen ausfiltern: Vieles von dem, was wir wahrnehmen und was bei uns als Botschaft ankommt, ist anders als das, was uns eine andere Person eigentlich vermitteln wollte.

- Es gibt ein gutes und eingängiges kommunikationswissenschaftliches Modell, das ihr den Auszubildenden an die Hand geben könnt, und das dabei hilft, dies zu verstehen: **„Die 4 Ebenen einer Nachricht“.** Nach dem deutschen Psychologen und Kommunikationswissenschaftler Friedemann Schulz von Thun hat jede Botschaft 4 Ebenen:
 - Die Sachebene ("Die Ampel ist grün")
 - Die Beziehungsebene ("Mein Kollege auf dem Fahrersitz ist immer so zerstreut – besser ich mache ihn darauf aufmerksam, sonst stehen wir gleich immer noch hier")
 - Die Selbstoffenbarung ("Ich selbst bin ein eher ungeduldiger Mensch oder ich fühle mich gerade unter Zeitdruck")
 - und die Appellebene ("Die Ampel ist grün – und (unausgesprochen) nun fahr doch endlich!").

Man sieht schon an diesem einfachen Beispiel, wie komplex Kommunikation ist, und wie schnell es zu Missverständnissen und Fehldeutungen, gerade über die Absicht des Gesprächspartners und auf der Beziehungsebene kommen kann (Will mich der andere belehren? Will er mir nur helfen? Und wenn ja: Freue ich mich über diese Hilfe?" oder empfinde ich sie als unnötige Bevormundung?).

Ein ruhiges Gespräch zum richtigen Zeitpunkt kann helfen, Klarheit über die Absichten und Gedanken meines Gesprächspartners zu erlangen und diesem zu spiegeln, wie seine Botschaften bei mir ankommen.



- Wenn man dieses Modell kennt, wird man bei vielen Situationen besser erkennen können, wenn man andere vielleicht gerade verärgert oder verletzt hat, ohne dies zu wollen.

ENTWICKLUNGSHINWEISE ZU „EINFÜHLUNGSVERMÖGEN“

EINFÜHLUNGSVERMÖGEN – sehr hohe Ausprägung

Situation: Auszubildende mit einem extrem stark ausgeprägten Einfühlungsvermögen neigen dazu, übertrieben stark auf die Stimmung in ihrer Umgebung zu reagieren. Sie sind manchmal übersensibel für nonverbale Signale, machen sich zu viele Gedanken und stecken viel Energie in die Frage, zu überlegen, wie es anderen geht, ob man sie vielleicht aus Versehen verletzt oder enttäuscht hat und Ähnliches.

Typisch für Auszubildende mit einem sehr guten oder zu gut ausgeprägten Einfühlungsvermögen ist auch, dass sie sich in der Abgrenzung schwertun. Sie neigen dazu, die Probleme, Sorgen und Nöte anderer Menschen in ihrer Arbeitsumgebung zu ihren eigenen zu machen.

Handlungsschritte:

1. Abgrenzung, lernen, eine gesunde professionelle Distanz aufzubauen: Eine wichtige Lektion für sehr empathische Menschen ist: Wenn du anderen helfen willst, dann musst du selbst stark sein. Viele Menschen mit einem sehr hohen Einfühlungsvermögen tun sich schwer, Grenzen zu setzen. Sie versuchen zu helfen und machen dabei mehr, als ihnen selbst guttut.

- Vermittelt euren Auszubildenden, dass es wichtig ist, gegenüber Kolleginnen und Kollegen und erst recht gegenüber Mandanten, Patienten, Klienten eine gewisse **professionelle Distanz** einzuhalten. Die Anwaltssekretärin, die mit dem Mandanten mitleidet, der Berater, der sich zu sehr mit dem Kunden und seinen Problemen identifiziert oder die Kollegin, die bei den Eheproblemen einer anderen Kollegin mit-leidet verlieren viel Energie und können diesen Personen letztlich auch weniger gut helfen, als wenn sie mit etwas mehr Abstand und Ruhe und weniger Emotion an die Sache herangehen.

2. Gelassenheit üben, Geduld haben: Manchmal ist jemand einfach im Stress, oder kurz angebunden. Nicht jeder barschere Tonfall und nicht jeder kritischer Blick von Kollegen bedeutet also, dass diese ein Problem mit mir haben und dass ich das Gespräch suchen sollte. Dessen müssen die Auszubildenden sich bewusst sein. Jeder Kollege hat auch mal einen schlechten Tag – und am anderen Tag ist dann alles schon wieder normal und gut.

- Manchmal kann man **Dinge** also einfach am besten **auf sich beruhen lassen**. Manchmal kann man sie auch ansprechen, aber vielleicht dann besser erst, wenn der andere bereit dazu ist, mit ein bisschen Abstand, und nicht direkt dann, wenn man bemerkt „den Kollegen beschäftigt gerade etwas, dem geht’s nicht so gut“.

3. Harmonie und Konflikt: Natürlich ist es schön, wenn alle gut gelaunt sind und gut miteinander umgehen. Gerade für Berufsanfänger ist es aber wichtig, zu erkennen und zu akzeptieren, dass nicht alles immer harmonisch gehen kann, dass es auch mal Reibereien geben kann und dass manche Kollegen eben auch mal schlecht drauf sind oder miteinander im Konflikt sind. Gerade sehr empathischen, einfühlsamen Menschen fällt es schwer, dies zu akzeptieren und damit umzugehen. Sie haben ein hohes Harmoniebedürfnis.

- Versucht, den Auszubildenden zu vermitteln, dass **Konflikte mit zum (Arbeits)leben gehören** und dass sie manchmal sogar gut sind, weil sie uns helfen, Probleme zu erkennen und zu einer Lösung zu führen. Wie es im Sprichwort heißt: „Ein Gewitter reinigt die Luft!“.
- Außerdem sind **Auseinandersetzungen und Kontroversen manchmal nötig, um den eigenen Standpunkt und auch die eigenen Bedürfnisse klarzumachen**. Ganz ohne Auseinandersetzungen wird es kaum gelingen, alles das, was man benötigt, um gut arbeiten zu können, auch zu erhalten.
- Wenn Konflikte und schlechte Stimmung allerdings sehr viele Personen im Betrieb / in einer Abteilung betreffen und das auch über einen längeren Zeitraum, sollte man sich Hilfe holen.
Mediatoren, Maßnahmen zum Erkennen von Konfliktursachen und zur **Konfliktlösung** und Programme



zur Stressreduktion und zur Verbesserung des Betriebsklimas und der Mitarbeitergesundheit (Betriebliches Gesundheitsmanagement BGM) helfen an dieser Stelle.

- Auch die DNLA Analysen ESK – Erfolgsprofil Soziale Kompetenz, die DNLA TA – Teamanalyse, die DNLA PWA (eine Mitarbeiterbefragung) und DNLA MSS, ein Programm zur Analyse und Verringerung beruflich bedingter Stressbelastung können hier helfen.

4. Sich selbst gegenüber achtsam sein: Manche Menschen, die sehr empathisch sind und die ein sehr gutes Einfühlungsvermögen haben, achten eher darauf, wie es anderen geht, als auf eigene Bedürfnisse. Sie versuchen, auf andere einzugehen und vergessen dabei vielleicht sich selbst. Folgende Fragen können sehr einfühlsamen Auszubildenden helfen, dem vorzubeugen:

- Wie geht es mir?
- Was tut mir gut? Was belastet mich?
- Kann und muss ich wirklich allen helfen? Wo sind meine Grenzen?
- Gibt es eine Balance zwischen Geben und Nehmen? – oder bin nur immer ich besorgt darum, wie andere sich fühlen und achte gar nicht auf meine eigenen Gefühle und mein Wohlbefinden?
- Gibt es bei der Arbeit auch Leute, die darauf achten, wie es mir geht?

Gebt solche Fragen den betroffenen Auszubildenden an die Hand. Sie helfen, zur Selbstreflexion anzuregen und eigene Bedürfnisse und Grenzen zu erkennen.

ENTWICKLUNGSHINWEISE ZU „EINSATZFREUDE“

EINSATZFREUDE – niedrige Ausprägung

Situation: Auszubildende mit einer gering ausgeprägten „Einsatzfreude“ brauchen fast durchweg Antrieb von außen, um mit ihrer Arbeit voranzukommen. Sie erledigen die ihnen übertragenen Aufgaben eher lustlos und fast nur aufgrund von Anweisungen und Vorschriften und aufgrund von Kontrollen. Bei Schwierigkeiten neigen sie dazu, schnell aufzugeben. Auch neuen Aufgaben und Inhalten widmen sie sich eher, weil sie müssen und nicht aus eigenem Antrieb. Dasselbe gilt für Weiterbildungsangebote und alles andere, was über das übliche „Pflichtprogramm“ hinausgeht.

Handlungsschritte:

1. Aufteilung der Arbeit überprüfen und auf eine passende und faire Aufgabenverteilung achten: Manchmal ist der Grund für die geringe Einsatzfreude sehr einfach: Die Arbeit, um die es geht, ist sehr unbeliebt. Natürlich gibt es in jedem Beruf und in jedem Betrieb angenehmere und weniger beliebte Arbeiten. Wichtig ist aber, dass nicht immer dieselben die „Drecksarbeit“ machen müssen.

- **Achtet auf eine faire Aufgabenverteilung:** Die Führungskräfte müssen dafür sorgen, dass die unpopulären Aufgaben gleichmäßig auf alle Teammitglieder verteilt werden. Und sie müssen zusehen, dass jeder im Rahmen seiner Möglichkeiten auch etwas Schönes oder Spannendes zu tun bekommt. Natürlich können Auszubildende manche der spannenderen und anspruchsvolleren Aufgaben noch nicht von Anfang an übernehmen. Das ist aber kein Grund, dass die langweiligen und unangenehmen Arbeiten immer nur bei den Azubis landen. Auch wenn diese in der Hierarchie noch nicht so weit oben stehen: Diese Art zu denken und zu handeln, ist veraltet und nicht mehr zeitgemäß.
- **Achtet außerdem auf eine passende Aufgabenverteilung: Überforderung, aber auch Unterforderung,** können dazu führen, dass das Engagement, mit dem der Arbeit nachgegangen wird, gegen null geht. Daher ist es wichtig, dass möglichst alle **Aufgaben haben, die zu ihren Qualifikationen passen.** Bei noch unbekanntem, schwierigen Aufgaben kann Hilfestellung nötig sein, und die einfachen, „stupiden“ Aufgaben sollten, wie gerade schon gesagt, möglichst fair und gleichmäßig auf alle verteilt werden.
- **Zuständigkeiten, Befugnisse und Arbeitsorganisation: Wenn Zuständigkeiten und Befugnisse unklar sind, dann machen sich schnell Lethargie und Lustlosigkeit breit** und manche Dinge bleiben einfach



unerledigt liegen. Hier sind die Führungskräfte im Unternehmen gefordert, Klarheit zu schaffen und klare Regeln und Aufgabenverteilungen vorzugeben.

2. Den Sinn bestimmter Tätigkeiten und Arbeitsschritte erläutern: Manche Arbeit ist vielleicht wirklich nicht besonders spannend – aber notwendig. Wenn man wenigstens weiß, warum eine Arbeit, die mir auf den ersten Blick vielleicht völlig unnützlich zu sein scheint, wichtig ist und wofür man das tut, dann wird die Arbeit an sich zwar nicht spannender, aber dann bringt man eher die Energie und Disziplin auf, diese Arbeit gewissenhaft zu erledigen.

- Gerade bei unpopulären Arbeiten ist es wichtig, den **Sinn und Zweck dahinter** zu erläutern und dann, wenn sie erledigt sind, **Dank und Wertschätzung** dafür auszudrücken.

3. Quellen für Motivationsmängel aufdecken: Wenn die Motivation leidet und Mitarbeiter von der Arbeit „entfremdet“ sind und gar keinen Sinn mehr in ihrer Arbeit sehen, dann leiden darunter auch Fleiß, Arbeitseinsatz und Engagement.

- **Bitte seht euch das Blatt zum Thema „Motivation – niedrige Ausprägung“ an.** Die Hinweise dort helfen euch, typische „Frustraktoren“ und Quellen für Motivationsmängel aufzudecken, diese Probleme dann anzupacken und es besser zu machen. Und eine höhere Motivation bringt dann auch wieder mehr Einsatzfreude mit sich – garantiert!
- **Achtet darauf, Teamspirit und gute Zusammenarbeit zu fördern.** Wenn Einzelne „durchhängen“, kann das damit zu tun haben, dass diese Auszubildenden das Gefühl haben, dass die anderen auch wenig leisten und es locker angehen lassen bzw. dass man selbst dafür herhalten soll, die **Arbeit der anderen zu machen, die dazu keine rechte Lust haben.**

4. Berufliche Perspektiven aufzeigen, gemeinsame Perspektiven und Ziele entwickeln: Lustlosigkeit bei der Arbeit und ein Tief in Sachen „Einsatzfreude“ können auch von Perspektivlosigkeit herrühren.

- Überprüft im Führungsteam regelmäßig, welche **Zukunftsaussichten** ihr euren Mitarbeitern bieten könnt. Für die Auszubildenden am Anfang der beruflichen Laufbahn ist dies besonders wichtig. Welche Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten gibt es? Welche Karrierewege? Welche Möglichkeiten für Fortbildung und Förderung?
Wichtig in dem Zusammenhang auch: Die finanziellen Perspektiven. Lotet hier gemeinsam Spielräume aus. Dann kann das Thema „Finanzen“ sogar vom Frustraktor zum Anreiz werden („wenn das und das geschafft ist, dann gibt es einen Bonus / eine Gehaltserhöhung / ...“).
- **Sprecht dann mit den Auszubildenden über ihre Vorstellungen und Wünsche.** Zeigt ihnen die vorhandenen Möglichkeiten auf und entwickelt aus beidem zusammen gemeinsame Perspektiven und Ziele.
- In diesem Zusammenhang auch interessant: **Betriebsübergreifende und außerbetriebliche Möglichkeiten und Auslandsaufenthalte.** Häufig tun sich Betriebe in einer Region zusammen und ermöglichen den jungen Leuten so, betriebsübergreifend Erfahrungen zu sammeln. Nachfragen bei den zuständigen Kammern sowie Internetrecherchen zeigen, welche Angebote es in deiner Region und für deine Branche gibt. Außerdem immer mehr im Trend: Möglichkeiten für Azubis, Auslandserfahrung zu sammeln. Der [Ratgeber Ausbildung im Ausland](#), [Infos zu Auslandspraktika](#) und zu geförderten europäischen Austauschprogrammen wie [Erasmus+](#) finden sich online.

5. Ausreichend Schlaf und Erholung: Wenn die Einsatzfreude nicht stimmt, ist das nicht immer Einstellungssache. Manche Auszubildende jobben noch zusätzlich, oder sie sind zuhause als Helfer gefordert. Manche versuchen aber auch, Hobbies, Partyleben und Ausbildung unter einen Hut zu bekommen. Das funktioniert meist nicht besonders gut und macht sich in der Arbeitsleistung bemerkbar.

- **Interessiert euch für eure Auszubildenden** und für ihr **Umfeld.** Schaut, wie ihr **Alltag** aussieht. Und wenn ihr merkt, dass einige Auszubildende permanent übermüdet zur Arbeit kommen, **sucht** – notfalls mit dem familiären Umfeld des Auszubildenden – **nach Lösungen und bietet Unterstützung an.**



ENTWICKLUNGSHINWEISE ZU „EINSATZFREUDE“

EINSATZFREUDE – sehr hohe Ausprägung

Situation: Auszubildende mit sehr hoch ausgeprägter Einsatzfreude sind fleißig, zuverlässig, gewissenhaft und engagiert. Sie benötigen keine Kontrollen und keinen „Push“ von außen, um sich um all das zu kümmern, das getan werden muss, damit der Laden läuft und damit die Kunden zufrieden sind.

Manchmal meinen sie es dabei allerdings zu gut. Auszubildende mit einer sehr großen Einsatzfreude neigen dazu, zu viel zu tun, überengagiert zu sein und keine Grenzen zu kennen, wenn es um die Arbeit geht. Manche definieren sich direkt über den hohen „Output“ und über die (zusätzlich) geleisteten Arbeitsstunden. Sie können schlecht „nein“ sagen und laufen immer Gefahr, sich selbst auszubeuten oder von anderen ausgenutzt zu werden.

Handlungsschritte:

1. Work-life-Balance: Achtet auf die Gesundheit eurer Mitarbeiter und darauf, dass diese *langfristig* gesund und leistungsfähig bleiben.

- **Überstunden** sollten **gedeckelt und zeitnah ausgeglichen** werden. Überhaupt sollte **Mehrarbeit**, wenn möglich, **vermieden** werden.
- Achtet bei der Suche nach **Freiwilligen** und bei der **Zuteilung von Sonderaufgaben und Projekten** darauf, dass es nicht immer dieselben sind, die diese Arbeiten machen dürfen.
- Einige Firmen gehen dazu über, Arbeitsmöglichkeiten (zum Beispiel Remotezugänge) zu bestimmten **„Schonzeiten“** spätabends und am Wochenende zu sperren.
- Achtet darauf, **nicht selbst die Hilfsbereitschaft und Einsatzfreude** derjenigen, die hier sehr hoch veranlagt sind, **nicht** (unbewusst und erst recht nicht bewusst) **auszunutzen**. Auch dann nicht, wenn diese versichern „aber das mache ich doch gerne, kein Problem, das macht mir wirklich nichts aus“. Wenn bestimmte Auszubildende ein Problem damit haben „nein“ zu sagen, wenn es ums helfen geht, dass müsst ihr als gute Vorgesetzte das für sie übernehmen.

2. Auf die richtige Arbeitsverteilung achten: Gerade wenn es Menschen im Team gibt, die sich darüber definieren, viel zu arbeiten und gebraucht zu werden, besteht die Gefahr, dass die Arbeit zunehmend zu diesen Personen „wandert“ und andere im Team es dafür etwas „ruhiger angehen lassen“.

- Hier sind insbesondere die Führungskräfte gefordert. Sie müssen diesen Punkt im Blick haben und für eine **faire Aufgabenverteilung im Team** sorgen. Sonst werden einige immer versuchen, mit möglichst wenig Leistung durchzukommen und die anderen, engagierten, mit der hohen Einsatzfreude, müssen das ausgleichen – was diese unter Umständen sogar bereitwillig und gerne tun.

3. Selbstwert und Selbstausbeutung: Übertrieben hohes Engagement und überdurchschnittlicher Arbeitseifer haben häufig einen bestimmten Hintergrund: Einige Menschen sind unsicher, was ihren eigenen „Wert“ und den Wert ihrer Arbeit angeht. Sie haben, vielleicht ganz unbewusst, den Eindruck, dass sie möglichst lange und möglichst viel arbeiten müssen, um etwas wert zu sein und anerkannt zu werden. Daher neigen sie dazu, viel zu arbeiten und sich selbst auszubeuten oder ausbeuten zu lassen.

- Wenn du bei Auszubildenden vermutest, dass das der Fall ist: **Sprich das Thema** an. Versuche denjenigen, die davon betroffen sein könnten, dafür zu **sensibilisieren**.

Feedback hilft den Betroffenen, ihren Selbstwert zu erkennen und zu stärken. Achte darauf, dass du den Betroffenen regelmäßig und ausgewogen Feedback gibst – und dabei aber auch signalisierst, wann sie zu viel machen und ihnen zeigst, dass 100% Leistung reichen und dass 120% auf Dauer sogar ungesund sind.



ENTWICKLUNGSHINWEISE ZU „STATUSMOTIVATION“

STATUSMOTIVATION – niedrige Ausprägung

Situation: Auszubildende mit einer gering ausgeprägten „Statusmotivation“ achten nicht so sehr auf das Gleichgewicht beim Prinzip „Leistung und Gegenleistung“. Die Gefahr dabei ist, dass sie sich „unter Wert verkaufen“ und dass sie und der Wert ihrer Arbeit (zu Unrecht) geringgeschätzt werden. Sie tun sich schwer, den Wert der eigenen geleisteten Arbeit richtig einzuschätzen und sie tun sich zudem schwer, diesen Gegenwert für die geleistete Arbeit einzufordern oder nach außen richtig zu „verkaufen“. Dies führt auf Dauer zu Ungerechtigkeiten und außerdem auch zu Unzufriedenheiten.

Handlungsschritte:

1. „Statusmotivation“ erläutern und klären, was genau jemanden antreibt und motiviert: Bei Statusmotivation denken die meisten direkt an Geld und Prämien, vielleicht noch an das dicke Auto und dergleichen. Aber „Statusmotivation“ meint mehr: Es geht um eine angemessene Gegenleistung, einen Gegenwert für den Wert, den man mit seiner Arbeit für den Arbeitgeber oder für die Kunden liefert. Und worin dieser Gegenwert jenseits von einer angemessenen, fairen Bezahlung für einen selbst besteht, das kann ganz unterschiedlich sein.

- **Denkt einmal über Alternativen zu den klassischen materiellen Anreizen nach:** Wenn jemand also nicht so viel Wert auf „Materielles“ legt – denkt einmal über Weiterbildungsmöglichkeiten, Aufstiegsmöglichkeiten, neue, spannende Arbeitsinhalte und Verantwortung für Sonderprojekte, Sonderurlaub – zum Beispiel, um mehr Zeit für die Familie zu haben - oder über neue Arbeitsformen und Arbeitszeitmodelle (z.B. flexible Arbeitszeitregelungen, 4-Tage-Woche) etc. nach. Worin genau für jemanden persönlich der Gegenwert für besondere Leistungen besteht, ist egal. Aber jede und jeder hat etwas, das sie oder er als Belohnung ansieht. Und diese Dinge sollte man identifizieren und darauf dann hinarbeiten. Und sei es, dass die Belohnung darin besteht, dass der Betrieb eine lokale Sozial- oder Umweltinitiative, in der sich der Auszubildende engagiert, materiell oder finanziell oder mit Know-How engagiert. Mit solch einem (Sach-)sponsoring tut man als Unternehmen etwas Gutes für die Allgemeinheit, man kann damit werben, man kann solche Ausgaben steuerlich geltend machen – und man motiviert die Mitarbeiter und Auszubildenden, für die das persönlich eine Belohnung darstellt, wenn, durch sie inspiriert, der Arbeitgeber sich entsprechend engagiert.

2. Selbstwert, Für den Wert der eigenen Arbeit sensibilisieren: Ursache für eine gering ausgeprägte Statusmotivation ist oft, dass die Betroffenen sich selbst und der von ihnen geleisteten Arbeit (zu) wenig Wert beimessen. Und da sie meinen, „nichts wert zu sein“ oder „nichts wertvolles beizutragen“, haben sie das Gefühl, dafür dann auch keine große Gegenleistung erwarten zu dürfen.

- **Bitte prüft:** Wie steht es mit der **Selbsteinschätzung**, dem **Selbstbild** der Auszubildenden? Wie sieht sie / er die eigene Arbeitsleistung und deren Wert? Wie ist es um den Faktor „**Selbstsicherheit**“ bestellt?
- **Beachtet die Hinweise zum Faktor „Selbstsicherheit“** (niedrige Ausprägung).
- **Gebt Feedback** – ausgewogen, konstruktiv, angemessen und, dort wo es verdient ist, eben auch positiv – zeigt eure Wertschätzung und macht auch schon den Auszubildenden klar, wie wertvoll ihre Arbeit ist.
- **Erfragt die Selbsteinschätzung** zur geleisteten Arbeit **und gebt dann eure eigene Einschätzung zum Vergleich**. Wenn ihr euch darüber austauscht, ist das für viele Betroffene ein „Aha-Effekt“ („Wie, so gut und wertvoll schätzt meine Chefin meine Arbeitsleistung schon ein?“) und ein echter Ansporn.

3. Den Sinn für die Außenwirkung schärfen: Bescheidenheit mag sympathisch sein und angenehmer als die Zusammenarbeit mit Kollegen, die sofort ihre Forderungen stellen. Aber mit zu viel „falscher Bescheidenheit“ gewinnt man auch keine Freunde. Am Ende wird man unterschätzt, belächelt und nicht ernst genommen. Lohn und Gehalt, Prämien und „Statussymbole“ sind immer auch ein sichtbares Zeichen nach außen für die Qualität der geleisteten Arbeit und stellen nicht nur eine materielle Belohnung sondern auch ein Zeichen der Wertschätzung dar.

- **Thematisiert die Signalwirkung (nach innen und nach außen), die das Gehalt und sichtbare Zeichen für erreichte Erfolge (Auszeichnungen, Kleidung, ...) haben.**



In einigen Branchen ist das besonders wichtig. Wer in abgetragenen, altmodischen Klamotten zum Kundentermin aufkreuzt wird mit großer Wahrscheinlichkeit von Anfang an nicht ganz für voll genommen und nicht wirklich akzeptiert – von den Kunden nicht und auch nicht von den eigenen Kollegen.

ENTWICKLUNGSHINWEISE ZU „STATUSMOTIVATION“

STATUSMOTIVATION – sehr hohe Ausprägung

Situation: Auszubildende mit einer sehr hoch ausgeprägten Statusmotivation sind sehr stark über äußere (extrinsische) Anreize zu motivieren. Sie haben konkrete Dinge vor Augen, die sie erreichen möchten, und das treibt sie an. Beim Verfolgen dieser Ziele kann es aber schnell auch zu Übertreibungen kommen (z.B. zu aufdringliches, aggressives Verkaufsverhalten, um Provisionen zu erzielen).

Eine einseitig extrinsische Motivation ohne entsprechend hohe intrinsisch hohe Motivation kann zudem auch schnell zu fehlender innerer Bindung und zu einem Mangel an Loyalität gegenüber dem Unternehmen führen.

Handlungsschritte:

1. Extrinsische und intrinsische Motivation: Idealerweise müssen beide Komponenten (gleich stark) vorhanden sein.

a) Wenn die intrinsische Motivation (= DNLA-Faktor „Motivation“) deutlich dominiert, dann besteht die Gefahr, dass sich jemand bei der Arbeit unter Wert verkauft, womöglich aus lauter Begeisterung für die Sache.

b) Wenn die extrinsische Motivation (= „Statusmotivation“) deutlich dominiert, dann wiederum besteht die Gefahr, dass jemand bei der nächsten sich bietenden Gelegenheit das Unternehmen verlässt, weil er anderswo bessere Perspektiven sieht.

- **Achtet darauf, dass mit der hohen Statusmotivation eine mindestens ebenso hohe intrinsische Motivation einhergeht!**
- Lest euch dazu bitte den „Praxisleitfaden Personalentwicklung“ zum Thema „Motivation“ durch und bearbeitet die Inhalte gemeinsam.

2. Anreizsysteme anpassen: Wenn manche Mitarbeiter oder Auszubildende eh schon einen (zu) starken Hang zu monetären und sonstigen materiellen Anreizen haben, dann sollte dieser nicht noch vom Unternehmen weiter befeuert werden.

- **Stellt eure Anreizsysteme auf den Prüfstand** und versucht, sie etwas ausgewogener zu gestalten. Jemand, der im Vertrieb arbeitet, sollte zum Beispiel nicht nur für Neukundengeschäft oder für Vertragsabschlüsse belohnt werden, sondern auch für die Pflege von Kontakten und Stammkunden. Auch wenn das vielleicht nicht so unmittelbar sichtbar ist, wie ein neuer Kundenauftrag – für den Erfolg des Unternehmens ist es auf Dauer genauso wichtig.
- Sprecht mit euren Mitarbeitern darüber, **was für sie konkret einen Gegenwert, eine Belohnung darstellt.** Es gibt noch viel mehr Möglichkeiten jenseits von „Klassikern“ wie Prämie, Bonus, Dienstwagen und dergleichen. **Werdet kreativ:** Schon mal an Weiterbildungsmöglichkeiten, Sonderurlaub, neue Arbeitszeitmodelle (z.B. 4-Tage-Woche) und Anderes gedacht? Das kann dem Betrieb und den Mitarbeitern und Auszubildenden neue Möglichkeiten eröffnen.

3. Auf extremes, überzogenes Verhalten achten: Wenn jemand übermotiviert ist, dann kann das schnell auch zu unerwünschten Problemen führen. Bei der Jagd nach dem Bonus oder nach der Beförderung oder Ähnlichem kann es passieren, dass man nur noch auf die Kennzahlen achtet, an denen man gemessen wird, aber dass die Qualität der Arbeit darunter leidet, es kann passieren, dass man sich und andere unter Druck setzt, und auch negative Folgen für die eigene Gesundheit können sich langfristig einstellen, wenn man über einen längeren Zeitraum „übermotiviert“ zu Werke geht.

- **Bitte achtet auf nachteilhafte Verhaltenstendenzen, die sich durch die hohe Statusmotivation ergeben können!**



- **Sprecht die möglichen Negativfolgen einer übermotivierten Arbeitsweise an.** Ideal ist, wenn ihr dies nicht nur abstrakt tut, sondern die gerade genannten Negativfolgen mit tatsächlichen Situationen im Betrieb oder mit Situationen, die zwar noch nicht eingetreten sind, die bei der betreffenden Arbeit aber durchaus nicht unwahrscheinlich sind, in Verbindung bringen könnt. Dies sollte die Auszubildenden zum Nachdenken anregen und für ein etwas gemäßigteres und „gesünderes“ Verhalten und Motivationsniveau sorgen.

ENTWICKLUNGSHINWEISE ZU „SYSTEMATIK“

SYSTEMATIK – niedrige Ausprägung

Situation: Auszubildende mit einer gering ausgeprägten „Systematik“ handeln meist lieber spontan, situativ, aus dem Bauch heraus. Manchmal geht das vielleicht nicht anders. Die Gefahr ist aber, dass es dann schnell unberechenbar und chaotisch zugeht. Das ist schwierig für die Kollegen – aber auch für die betreffenden Auszubildenden selbst, da sie sich leicht verzetteln und sich durch ihr unstrukturiertes Vorgehen selbst mehr Arbeit machen und in Stress geraten. Und Systematik heißt nicht bloß, dass man Ordnung in seinem Tagesgeschäft hat. Wer eine gute Systematik hat, hat auch Weitblick: „Was steht im Unternehmen in den nächsten Wochen an? Was wird in Zukunft wichtig? In welche Richtung möchte ich mich entwickeln und was ist dafür notwendig?“ Wer in solchen Kategorien denkt und Antworten auf diese Fragen hat, der wird es leichter haben, im Arbeitsalltag Prioritäten zu setzen und die richtigen Dinge zu tun.

Handlungsschritte:

1. Die Vorteile von systematischem Arbeiten klar machen: Es ist wichtig, dass die Auszubildenden selbst verstehen, welche Vorteile eine systematische, geplante und vorausschauende Arbeitsweise hat. Für sie selbst und für andere: Zeitersparnis, Klarheit, weniger Stress, Vermeidung unnötiger Mehrarbeit und so weiter.

- **Denkt einmal gemeinsam anhand von konkreten Beispielen über verschiedene Arbeitsweisen nach:** Anhand von praktischen Beispielen aus der eigenen Arbeitsumgebung lässt sich prima zeigen, warum Systematik wichtig ist – und wie die (Arbeits-)Welt ohne Systematik aussehen würde – genau: Ganz schön anstrengend.

2. Klare Regeln, klare Verteilung von Aufgaben und Zuständigkeiten: Wirklich systematisch arbeiten kann man nur in einem funktionierenden System. Und dazu gehören klare Regeln und Zuständigkeiten. Sie geben Orientierung – und die ist wichtig, besonders für die, die noch neu im Unternehmen bzw. generell im Berufsleben sind.

- Es lohnt sich, zu versuchen, das Unternehmen und die Abläufe dort einmal mit den Augen von Außenstehenden zu betrachten: **Ist alles klar strukturiert und nachvollziehbar?** Gibt es Dokumentationen und Infomaterial? Oder läuft eher alles nach dem Motto: „Ja also das haben wir halt immer so gemacht. Aber wie genau, da musst du den Herbert fragen. Der macht das immer bei uns und der ist der Einzige, der sich da wirklich auskennt“.

3. Klare Führung: Die Führungskräfte spielen in dem Zusammenhang eine besonders große Rolle. Durch die Art, wie sie Informationen weitergeben (oder eben auch nicht), durch ihre Kommunikation, durch ihre eigene Arbeitsweise: All das hat Vorbildcharakter, und zwar im Guten wie im Schlechten. Außerdem haben sie einen ganz direkten Einfluss darauf, wie systematisch ihre Leute arbeiten können. Wenn Dinge vergessen werden, wenn Anweisungen und Prioritäten von jetzt auf gleich und auf nicht nachvollziehbare Weise geändert werden – all das schafft Unsicherheit und Verwirrung und untergräbt die Systematik.

- Hinterfragt euch selbst: **Sind alle Führungskräfte in Ihrem Handeln stringent?** Gibt es **klare Prinzipien**, an denen sich die Mitarbeitenden orientieren können, gerade dann, wenn die Führungskräfte einmal nicht



vor Ort oder nicht erreichbar sind?

4. Erfahrung vermitteln: Oft signalisieren Auszubildende direkt oder indirekt "Ich brauche Anleitung", "Ich brauche Orientierung", "Ich brauche Regeln". Hier sind erfahrene Kolleginnen und Kollegen und die Vorgesetzten gefragt.

- Wichtig ist dann, nicht nur zu sagen, was wann wie gemacht werden soll (und was warten kann und weggelassen werden kann), sondern vor allem, zu **erklären**, *warum* dies und jenes Vorrang hat, oder warum etwas genau so und nicht anders gemacht werden soll. Darin liegt übrigens auch eine Entwicklungschance fürs Unternehmen: Wenn man erklärt, was man warum wie tut, dann kann man nämlich auch hinterfragen, ob das alles immer noch so optimal und zeitgemäß ist.

5. Priorisierung: Hilft den Auszubildenden dabei, zu lernen, die anliegenden Arbeiten und Aufgaben richtig einzuschätzen.

- Die klassische Einteilung geschieht dabei nach den Leitfragen "**Was ist wichtig?**" und "**Was ist dringend?**". Sie helfen dabei, den nötigen Überblick zu gewinnen und die dringenden und die wichtigen Aufgaben zuerst anzugehen.

6. Prokrastination: Das ist für viele ein Riesenproblem. Immer auf den letzten Drücker auf die Prüfung lernen? Unangenehme Dinge aufschieben. Bis zu einem gewissen Grad kennen wir das alle. In der Ausbildung und im Beruf kann es aber zum echten Problem werden. Hilfsangebote gibt es viele. Diese hinterfragen, warum es zu Prokrastination (oder zu Tendenzen dahin) kommt. Und sie bieten konkrete Verhaltenstipps und Hilfen an.

- Im Internet findet man **Ratgeberseiten und Apps**, wie zum Beispiel die Folgenden:
[Prokrastination – Was tun gegen krankhaftes Aufschieben?](#)
[Prokrastination: Wie man die Aufschieberitis überwindet](#)
[Prokrastination – 15 Tipps gegen das ständige Aufschieben](#)
[Anti-Prokrastinations-Apps im Test: Keinen Bock auf Lernen oder Arbeit? Watson hat fünf Apps getestet, die dich motivieren könnten](#)

7. Freiheiten, Empowerment, agile Strukturen und Prozesse: So paradox es vielleicht klingen mag: "Weniger" ist oft "mehr"! Viele Firmen und Organisationen versuchen, Ordnung und Struktur zu schaffen, indem sie möglichst viel regulieren, und haarkleine Vorgaben machen für alle Arbeitsschritte und Prozesse. Auf dem Papier sieht das gut aus und müsste funktionieren. Die Praxis zeigt aber, dass oft das Gegenteil der Fall ist.

Ein Ansatz, um den einzelnen Mitarbeitern und dem ganzen Unternehmen zu mehr Systematik zu verhelfen wäre also, **nur die wirklich wichtigen Dinge vorzugeben bzw. die Ziele, die erreicht werden sollen**, und dann innerhalb dieses klar definierten Rahmens und dieser Struktur den Mitarbeitern und Abteilungen die Freiheit zu lassen, sich selbst zu organisieren und die besten, pragmatischsten Lösungen und Abläufe zu finden. Dies führt oft nicht nur zu besseren Ergebnissen als die totale Regulierung – es trainiert auch die Fähigkeit der Mitarbeitenden, systematisch und strukturiert zu agieren und es gibt ihnen den nötigen Freiraum, diese Fähigkeit dann auch einzusetzen.

- Überprüft, welche Teilbereiche im Unternehmen und welche Prozesse sich dafür eignen, mit solch einer eigenverantwortlichen, agilen Arbeitsweise Erfahrungen zu sammeln.



ENTWICKLUNGSHINWEISE ZU „SYSTEMATIK“

SYSTEMATIK – sehr hohe Ausprägung

Situation: Auszubildende mit einer sehr hohen oder zu hohen Ausprägung im Faktor „Systematik“ arbeiten sehr strukturiert. Die Gefahr ist, dass Strukturen und Regeln zum Selbstzweck werden und nicht mehr bloß sinnvolles Hilfsmittel zur Erledigung der Arbeit sind. Solch ein starkes Festhalten an Regeln hat oft mit Ängsten und Unsicherheit zu tun.

1. Selbstvertrauen und Selbstsicherheit: Mitarbeitende, die aus Unsicherheit, aus Angst, Fehler zu machen und aus mangelndem Selbstvertrauen und mangelnder Selbstsicherheit heraus zu „Regelfanatikern“ werden, brauchen Unterstützung.

- **Stärkt die Faktoren „Selbstvertrauen“ und „Selbstsicherheit“.**
Seht euch dazu die **Empfehlungen zu den entsprechenden Faktoren** an.

2. Fehlerkultur: Fehler sind kein Weltuntergang. Und genau das müssen Menschen, die sich sehr stark an Regeln und Normen festhalten, auch signalisiert bekommen. Oft genug hat eine übertrieben hoch ausgeprägte Systematik nämlich etwas mit Angst vor Fehlern zu tun, ganz nach dem Motto „wenn ich alles streng nach Vorschrift mache, kann mich niemand dafür kritisieren“ – auch wenn die regelkonforme Vorgehensweise in dem Fall vielleicht nicht besonders zielführend oder besonders kundenfreundlich war.

- Das Unternehmen und insbesondere die Führungskräfte müssen sich **hinterfragen, wie sie mit Fehlern umgehen**. Anhand von konkreten aktuellen Beispielen sollten Sie diskutieren, wie Sie mit Fehlern und umgekehrt, wie Sie mit Eigeninitiative umgehen.
- Wer **mündige Mitarbeiter und Auszubildende** haben möchte, die Verantwortung übernehmen, der sollte ihnen auch Handlungsspielräume geben – und Fehler verzeihen. Diese treten vor allem am Anfang auf. Je mehr Erfahrung die Mitarbeitenden sammeln, desto weniger Fehler werden auftreten und desto besser werden die Entscheidungen sein, die sie selbst treffen.

3. Regeln hinterfragen: Regeln und Prozesse sind nicht in Stein gemeißelt und sie sind keine Naturgesetze. Sie sind menschengemacht und veränderbar.

- **Überprüft in regelmäßigen Abständen die Regeln und Prozesse in eurem Unternehmen. Was ist noch sinnvoll? Was ist überholt? Was kann weg?**
Hiervon profitieren alle Mitarbeiter und das Unternehmen insgesamt.
Und gerade die Auszubildenden mit ihrer Sicht „von außen“ und mit neuen Erfahrungen (z. B. mit IT-Lösungen und mit moderner Technik) können hier wertvolle Veränderungsimpulse geben.

ENTWICKLUNGSHINWEISE ZU „INITIATIVE“

INITIATIVE – niedrige Ausprägung

Situation: Auszubildende mit einer gering ausgeprägten (Eigen)initiative handeln meist auf Anweisung und nicht aus eigenem Antrieb heraus. Sie haben oft auch Schwierigkeiten, selbst Prioritäten zu setzen oder eigenständig Arbeitsschritte und Ziele zu überlegen und diese dann zu verfolgen. Sie verlassen sich bei der Erledigung ihrer Aufgaben und bei der Suche nach Lösungen lieber auf die bekannten Wege und Abläufe. Dinge auszuprobieren und neue Wege zu gehen, fällt ihnen schwer, und ist oft mit Unsicherheit verbunden.



Handlungsschritte:

1. Die richtige Führung, Delegation und Empowerment: In den meisten Mitarbeiter*innen und Auszubildenden steckt so viel an Ideen und an Potenzial. Das meiste davon wird jedoch nicht, oder zumindest längst nicht ausreichend, genutzt. Signale wie „du machst einfach, was dir gesagt wird“ oder „frag nicht lange, „warum“, mach einfach“ untergraben jede Eigeninitiative. Die Unternehmen müssen hier umdenken und selbst neue Wege gehen. Insbesondere die Führungskräfte haben einen großen Einfluss darauf, wie viel Raum es im Unternehmen für Eigeninitiative gibt.

Die folgenden Dinge können viel bewirken:

- **Vertrauen:** Führungskräfte müssen lernen, ihren Mitarbeitern und deren Ideen zu vertrauen. Sie müssen ihnen, überall dort, wo das möglich ist, Freiräume einräumen.
- **Delegation:** Überträgt Aufgaben und auch Verantwortung – von Anfang an. Zuerst kann das ja in kleinem, begrenztem Umfang erfolgen und später dann mehr und mehr.
- **Empowerment und Eigenständigkeit:** Versucht, die Auszubildenden zu ermutigen, Aufgabenstellungen selbst zu lösen.
- **Ideen einbringen:** Regt sie dazu an, eigene Ideen einzubringen. Die müssen ja auch nicht auf Anhieb richtig sein – viel wichtiger ist, dass die Auszubildenden sich selbst Gedanken über Problemlösungen machen und dass sie sich trauen, diese Vorschläge einzubringen.
- **Projektarbeiten:** Auch die sind eine gute Möglichkeit, Erfahrungen zu sammeln und eigenständiges Handeln zu lernen.
- **Unternehmerische Verantwortung:** Es gibt Lehrbetriebe, die von Trainees oder von Auszubildenden - gemeinsam mit erfahrenen Mentoren / Lehrern oder sogar komplett in Eigenregie - erfolgreich geführt werden.
- **Management by objectives:** Versuchen Sie es damit, nur die Ziele vorzugeben – und nicht genau die einzelnen Arbeitsschritte, die zum Ziel führen.
- **Mentorenmodelle:** Hier steht immer eine erfahrene Mitarbeiterin oder ein erfahrener Mitarbeiter einem oder einer Auszubildenden zur Seite. Man kann z.B. einem Mitarbeiter die erste Ausarbeitung eines Entwurfs übertragen, und diesen dann wieder gemeinsam betrachten, bearbeiten und verbessern. Dies ist zwar aufwändiger, als das Ganze gleich einer erfahrenen Kraft zu übertragen, aber es gibt den Anderen auch die Chance, dazuzulernen – und dem Unternehmen gibt es die Chance, dass neue – und vielleicht sehr gute – Ideen in den Prozess mit einfließen.
- **Einbindung, Wertschätzung und Motivation:** Die Initiative der engagiertesten Mitarbeiter erlahmt irgendwann, wenn sie sich nicht richtig eingebunden fühlen, wenn man ihnen signalisiert "deine Ideen interessieren uns nicht" oder "du hast hier nichts zu sagen". Die Folge ist ein Verlust an Motivation und an Emotionaler Bindung zum Unternehmen und zu den eigenen Aufgaben.
 - Versucht, den Mitarbeitenden und Auszubildenden eure **Wertschätzung** zu zeigen.
 - Versucht, ein Gefühl der **Sinnhaftigkeit** bei der Arbeit zu vermitteln und allen klarzumachen, welchen **Beitrag** sie persönlich **für den Erfolg des Gesamtunternehmens** leisten.

So haltet ihr Identifikation und Motivation hoch – und die Lust, sich zu engagieren, mitzudenken, Dinge selber anzupacken und Verbesserungsvorschläge zu machen.

2. Fehlerkultur: Keine Angst vor Fehlern! Dies gilt für die Führungskräfte und auch für die Mitarbeiter*innen und Auszubildenden. Wenn man sich traut, neue Wege zu beschreiten, dann ist das erst einmal schwer. Am Anfang klappt längst nicht alles, was man ausprobiert, und muss man anfangs mit Fehlern rechnen. Das alles lohnt sich aber auf Dauer, denn aus Fehlern lernt man am besten.

- Versucht, **auf Fehlversuche richtig zu reagieren**. Wichtiger als das reine Arbeitsergebnis ist die Tatsache, es versucht zu haben.
- Also muss man klar **trennen zwischen Kritik an der Sache** (die kann mehr oder weniger gut gelungen sein) **und Bestätigung für die Initiative, es selbst versucht zu haben**.
- Wichtig ist dabei natürlich, einen klaren Kompetenzrahmen abzustecken, innerhalb dessen sich die Auszubildenden und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren Versuchen bewegen dürfen.

•



3. Vorschlagswesen:

- Schafft **Wege in Unternehmen, auf denen alle, die dort arbeiten, Ideen für Verbesserungen abgeben können**. Am besten werden Ideen gesammelt und dann, ohne gleich zu sagen, von wem die Idee kommt, diskutiert. Die Ideen, bei denen sich die Mehrheit einig ist, dass sie gut sind, werden dann wenn möglich auch umgesetzt. Die Ideengeber erhalten dann eine angemessene Prämie.

4. Unnötige Einschränkungen: Es ist gut, die Abläufe und Regeln im Unternehmen immer wieder zu hinterfragen.

- Schaut gemeinsam, wo im Unternehmen es Vorgänge und Regeln gibt, die **veraltet** und **nicht mehr sinnvoll** sind. Sie gehören abgeschafft. Und was, zum Beispiel manche Dokumentationspflichten, könnte man einfacher, zum Beispiel IT-gestützt, umsetzen? In solchen Dingen steckt viel Spielraum für Initiative und Innovation!

5. Zeit(druck), Stress; Arbeitsmenge und Arbeitsverteilung: Überlastung und Zeitdruck sind der größte "Killer" von Eigeninitiative. Wer schon überlastet ist, dem bleibt kaum noch Zeit, selbst Dinge zu initiieren oder neue Ideen zu verwirklichen.

- Überprüft die **Arbeitsverteilung** bei euch **im Unternehmen**. Gibt es Engpässe? Kommt es zu **Überlastungen**? Wo fehlt es an Zeit, Menschen, Ressourcen?
- Versucht, auch und gerade dann, wenn es hektisch zugeht, **Raum** dafür zu lassen, **nachzudenken und untereinander zu diskutieren**, wie etwas am besten gemacht werden kann. Sonst kommt es zu einer Situation, die der Geschichte von dem Mann ähnelt, der im Wald steht und mit einer stumpfen Axt wie wild und unter großer Anstrengung dabei ist, Holz zu hacken: Gefragt, ob es nicht besser wäre, einmal zu pausieren, um die Axt zu schärfen, so dass die Arbeit dann viel besser von der Hand ginge, antwortet dieser: "Stören Sie mich jetzt nicht – ich muss Holz hacken!" Übertragen heißt das: Unternehmen und Mitarbeiter brauchen Raum und Zeit, um nachzudenken und sich zu entwickeln, um gute bzw. bessere Arbeit zu machen. Wenn diese Dinge fehlen, dann wird die Organisation über kurz oder lang ineffizient und "stumpf" und die Mitarbeiter, die in dieser Organisation arbeiten, geraten nur noch weiter unter Druck und Stress.

ENTWICKLUNGSHINWEISE ZU „INITIATIVE“

INITIATIVE – sehr hohe Ausprägung

Situation: Auszubildende mit einer sehr hohen oder zu hohen Ausprägung im Faktor „Initiative“ packen gerne an und übernehmen Verantwortung. Dabei versuchen sie auch, neue Wege zu gehen, Dinge zu hinterfragen und besser zu machen. Die Gefahr dabei ist, dass sie dabei vielleicht die Grenzen ihres Kompetenzbereichs überschreiten und – aus guten Absichten heraus – zu eigenmächtig handeln.

Außerdem kann es sein, dass das Umfeld mit dem Innovationstempo und mit den vielen Ideen und Vorschlägen überfordert ist und diese nicht richtig aufgenommen und umgesetzt werden.

1. Kanalisieren und priorisieren: Eigeninitiative ist gut, und neue Ideen sind es auch. Sie sollen auf keinen Fall „abgewürgt“ werden. Wichtig ist aber, zu schauen, wie sie die größte Wirkung entfalten.

- **Sammelt alle Ideen und Initiativen. Bewertet gemeinsam:** Was ist am wichtigsten? Was ist am dringendsten? Was ist am leichtesten machbar?
- Fürs Priorisieren gibt es auch **Leitfäden, Checklisten und Hilfsmittel**, die ihr nutzen könnt. Im Internet findet ihr eine Menge davon.
- Es ist wichtig, **die Dinge auch vom Ende her zu denken:** Wie erreiche ich den größtmöglichen Effekt in der Praxis? Indem ich ganz viele Dinge anfangen und anstoße - oder indem ich mich erst einmal auf einige Dinge konzentriere und die bis zum Ende bringe?



- **Veränderungen brauchen Zeit:** Die Auszubildenden müssen **lernen**, lange **an einem bestimmten Thema dranzubleiben**, und zwar so lange, bis ein Projekt geschafft, eine Veränderung wirklich zu 100% implementiert ist. **Wiedervorlagen** und Projektmanagementtools helfen dabei.

2. Spielräume klar definieren: Damit Eigeninitiative gut funktionieren kann, muss den einzelnen Mitarbeiter*innen und Auszubildenden klar sein, wie weit ihre Entscheidungsbefugnisse reichen.

- Klärt: Was darf wer wann allein entscheiden? Wann muss jemand einbezogen werden?
Wie kann man die Situation wieder bereinigen, wenn jemand zu weit gegangen ist und wenn Fehler passiert sind?

3. Lernen, richtig mit Widerständen umzugehen: Menschen mit einer sehr hoch ausgeprägten Initiative erleben es immer wieder: Statt auf Begeisterung stoßen sie auf Widerstand. Was kann man dagegen tun?

- Die Auszubildenden müssen **lernen, einzuschätzen, was ihr Handeln für andere bedeutet**. Das gilt auch für Verbesserungsvorschläge und neue Ideen.
Versucht, gemeinsam eine Betroffenen-Analyse durchzuführen:
 - Wer ist von einer bestimmten Änderung betroffen?
 - Ist die Änderung für die betroffene Person gut? Oder schlecht? Oder könnte die Wirkung der Änderung unterschiedlich gesehen werden?
- **Einbindung und Dialog:** Sie helfen, möglichen Widerstand bei Veränderungen rechtzeitig zu erkennen, darauf einzugehen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen.

ENTWICKLUNGSHINWEISE ZU „KRITIKSTABILITÄT“

KRITIKSTABILITÄT – niedrige Ausprägung

Situation: Auszubildende mit einer gering ausgeprägten Kritikstabilität nehmen Kritik – egal ob berechtigt oder unberechtigt, passend, oder unpassend vorgetragen – eher persönlich. Sie reagieren auf Kritik vor allem emotional, (verärgert, abwehrend, verunsichert, ...) und nutzen nicht die Möglichkeit, zu schauen, welche Botschaft in der Kritik enthalten ist. So verpassen sie Chance, sich selbst und ihr eigenes Tun zu hinterfragen und aus der Kritik, die berechtigt ist, etwas zu lernen und sich weiterzuentwickeln.

Handlungsschritte:

1. Zwischen Kritik an mir und Kritik an dem, was ich tue, unterscheiden lernen. Wenn jemand zu einer Person mit geringer Kritikstabilität sagt „so funktioniert das nicht, das kannst du noch besser machen“, dann hört diese als Botschaft nicht „Du bist gut, so wie du bist und so respektiere ich dich auch. Aber in der Sache, in dem, wie du etwas Bestimmtes tust, kannst du noch besser werden“. Sie hört dann vielmehr „du bist nicht richtig, du (als Person) musst dich ändern“.

- **Übungen und Rollenspiele, gemeinsames Analysieren von „Kritiksituationen“:** Versucht, durch praktische Beispiele und Übungen, zum Beispiel, indem ihr Dialoge aus Filmen oder aus Fernsehserien analysiert, und vielleicht auch durch Rollenspiele, die zum beruflichen Alltag passen, „Kritiksituationen“ zu analysieren, um zu sehen, welche Botschaften dort wirklich vermittelt werden.
- Versucht gemeinsam, **von den geschilderten emotionalen, defensiven Reaktionsweisen hin zu konstruktiven Reaktionsmustern zu kommen**, denn diese Situationen kosten Kraft und binden Energie, die anderswo besser eingesetzt wäre. Darüber hinaus bedeutet jede Kritik, die einen persönlich trifft und die man nur als Angriff oder als Verletzung wahrnimmt, auch eine verpasste Chance – die Chance, den möglicherweise auch noch enthaltenen *Kern* der Kritik (wie schlecht er hier auch immer "verpackt" sein mag) zu erkennen und diesen als Chance zu nutzen, sich zu fragen, warum der Gesprächspartner seine Kritik äußert und ob es tatsächlich Dinge gibt, die man selbst das nächste Mal in einer vergleichbaren Situation besser machen kann oder nicht.



2. Die 4 Ebenen einer Nachricht: Oft wird Kritik vom „Kritikempfänger“ als solche empfunden, war aber vom „Kritikgeber“ gar nicht so gemeint. Ein gutes Modell, um sich das vor Augen zu halten, ist das „[Vier-Seiten-Modell](#)“ oder auch „Vier-Ohren-Modell“ des Kommunikationspsychologen Friedemann Schulz von Thun.

Ein Beispiel: „Warum ist denn die Mail noch nicht fertig?“ Dieser einfache Satz kann mit ganz unterschiedlichen Bedeutungen aufgeladen sein.

- Auf die Sache bezogener Aspekt: Die beschriebene Sache („Worüber ich informiere“).
Hier: Jemand möchte wissen, warum die Mail noch nicht fertig und noch nicht rausgegangen ist.
 - Auf den Sprecher bezogener Aspekt: dasjenige, was anhand der Nachricht über den Sprecher deutlich wird („Selbstoffenbarung“, „Was ich von mir selbst kundgebe“)
Hier: Die Person, die nachfragt, könnte deswegen nervös sein. Oder ein ungeduldiger Mensch. Oder ein Kontrollfreak, der sich gerne in die Arbeit anderer Leute einmischt. Oder jemand, der seine Hilfe anbieten möchte.
 - Auf die Beziehung bezogener Aspekt: was an der Art der Nachricht über die Beziehung der Gesprächspartner offenbart wird („Beziehung“, „Was ich von dir halte oder wie wir zueinander stehen“).
Hier könnte die Botschaft auf der Beziehungsebene zum Beispiel heißen: „Ich mag dich und ich will dir helfen“. Oder „Ich traue dir nicht zu, das alleine hinzukriegen und denke, dass ich mich einmischen muss, damit das fertig wird“.
 - Auf die beabsichtigte Wirkung bezogener Aspekt: („Appell“, „Wozu ich dich veranlassen mochte“). Hier zum Beispiel: „Nun arbeite doch endlich schneller!“
- Geht mit den Auszubildenden typische Gesprächssituationen aus der letzten Zeit bei der Arbeit durchgehen und analysiert sie nach diesem Schema. Ihr werdet dann lernen, zu erkennen, dass das, was beim "Empfänger" ankommt und das, was der "Sender" der Nachricht mit seiner Botschaft eigentlich sagen wollte weit auseinanderliegen können.

3. Feedback annehmen lernen, indem man es aktiv einfordert: Die Akzeptanz für erbetene „Kritik“ ist viel größer als für spontan und „ungebeten“ geäußerte Kritik. Da Kritik aber eben auch sein muss, ist es gut, Kritik selbst aktiv einzufordern.

- Führt im Unternehmen Prozesse ein, die dazu führen, dass alle (auch die erfahrenen Kolleginnen und Kollegen und nicht nur die Azubis!) Feedback, Kritik und Anregungen zu ihrer Arbeit bekommen. Sorgt dafür, dass das Ganze regelmäßig und in einem geordneten Rahmen stattfindet. Achtet bitte darauf, dass es bei der Kritik immer um die *Sache* geht und nie persönlich wird.
- So wird es nach und nach immer einfacher und natürlicher, Feedback zu bekommen und Feedback zu empfangen.

4. Wertschätzung und Feedbackkultur im Unternehmen. Gibt es im Unternehmen einen offenen, respektvollen und wertschätzenden Austausch "auf Augenhöhe" – oder fühlen sich die Mitarbeiter eher "allein gelassen"? Häufig bekommen Mitarbeiter keinerlei Rückmeldung im Arbeitsalltag – es sei denn, etwas läuft nicht wie gewünscht. Diese fehler- oder problemzentrierte Art des Feedbacks führt jedoch auf Dauer dazu, dass die Mitarbeiter insgesamt immer schlechter mit Feedback umgehen können und irgendwann jede Äußerung, jeden Hinweis, als potenziellen Angriff und als negative Kritik empfinden.

- Achtet darauf, kontinuierlich und ausgewogen Feedback zu geben (-> siehe folgender Punkt „Feedbackregeln“)
- Arbeitet gemeinsam darauf hin, eine Feedbackkultur zu etablieren, die neben konstruktiver Kritik und Hinweisen zur Verbesserung regelmäßig auch ernstzunehmendes Lob, Anerkennung und Wertschätzung für die Mitarbeiter als Person und für die von ihnen geleistete Arbeit, gibt.

5. Feedback geben – aber richtig: Feedback geben – und Kritik und Feedback annehmen – ist gar nicht so schwer, wenn man dabei einige Regeln beachtet.

Feedbackregeln:

- Das Feedback muss **konstruktiv** sein (nicht nur sagen, womit man unzufrieden ist, sondern, was man stattdessen erreichen möchte).



- Das Feedback muss **nachvollziehbar** sein (es geht nicht nur um das "was" von den Mitarbeitenden erwartet wird, diese müssen auch Bescheid wissen über das "warum").
- Das Feedback muss **konkret** sein. (Also „Warum kommst du erst jetzt?“ und nicht: „Ständig muss man auf dich warten!“)
- Das Feedback sollte **nicht persönlich** sein (Also nicht: "Du machst das falsch", sondern "Der Arbeitsschritt muss so und so gemacht werden, damit es richtig ist"). Feedback muss sich auf die **Sache, nicht auf die Person** beziehen.
- Bei allem muss das Feedback **wertschätzend** sein. Man kann also völlig anderer Ansicht sein als das Gegenüber – und das darf man auch zum Ausdruck bringen. Trotzdem muss man die andere Sichtweise auch respektieren und ernst nehmen.

ENTWICKLUNGSHINWEISE ZU „KRITIKSTABILITÄT“

KRITIKSTABILITÄT – sehr hohe Ausprägung

Situation: Auszubildende mit einer sehr hohen oder zu hohen Ausprägung im Faktor „Kritikstabilität“ haben kein Problem damit, sich Kritik anzuhören. Sie gehen damit recht gelassen um – eher zu gelassen. Und das ist hierbei das Problem: Wer von sich und vom eigenen Weg so sehr überzeugt ist, dass er schon taub für jede Form der Kritik ist, und wer für gut gemeinte Anregungen nicht mehr offen ist, der verpasst die Chance, sich weiterzuentwickeln und beruflich weiter voranzukommen.

1. Kritik als Service sehen: Jemand, an dem letztendlich alles abperlt, verliert auf Dauer etwas von dem, was ihn so erfolgreich gemacht hat – die Fähigkeit, **sich ständig selbst zu hinterfragen und zu verbessern**. Gerade in Phasen, wenn man sehr erfolgreich ist, droht auch der Keim für spätere Misserfolge zu liegen. Erfolg führt manchmal zu (Selbst-)zufriedenheit, der Glaube an die eigenen Fähigkeiten wächst durch die erlebten und erreichten Erfolge, und leicht kann man dadurch blind für Veränderungen werden, die erfordern würden, dass man sich und seine Strategie anpasst.

- Man sollte **versuchen, jede Kritik** zunächst einmal **ernst zu nehmen**. Nicht alles, was andere sagen, muss man auch richtig finden und annehmen. Aber alles, was andere sagen, sollte man erst einmal **anhören, analysieren, bewerten** und dann für sich **einordnen**.

2. Ursachen des bisherigen Erfolgs (oder Misserfolgs) analysieren:

- **Was hat zu den bisher erreichten Erfolgen geführt?** Und was hat bei den Dingen, die bisher nicht erfolgreich waren, noch zum Erfolg gefehlt?
- Eine solche Analyse kann man für sich selbst oder gut auch **zusammen mit erfahrenen Kolleginnen und Kollegen** durchführen.
- **Sich selbst hinterfragen:** Wenn es nicht gut läuft, macht man das fast automatisch. Die wirklich hohe Kunst ist, sich gerade auch in erfolgreichen Phasen selbst zu hinterfragen und zu schauen, wo man noch besser werden kann. **Denn Selbstzufriedenheit ist der erste Schritt zum späteren Misserfolg.** Gerade prominente Spitzensportler und „Erfolgsmenschen“ arbeiten permanent weiter an sich und an ihren Fähigkeiten. Und sie sind offen und dankbar für konstruktives Feedback, weil es ihnen hilft, ihr bisheriges Leistungsniveau aufrecht zu erhalten.

Wer besser versteht, was zu den bisherigen Erfolgen und Misserfolgen beigetragen hat, weiß auch kritische Anmerkungen eher zu schätzen und kann diese viel besser einordnen.



ENTWICKLUNGSHINWEISE ZU „MISSEFOLGSTOLERANZ“

MISSEFOLGSTOLERANZ – niedrige Ausprägung

Situation: Auszubildende mit einer gering ausgeprägten Misserfolgstoleranz reagieren auf Misserfolge nicht gelassen und analytisch, sondern vor allem emotional, sei es mit Verärgerung, mit Rechtfertigungen, mit Schuldzuweisungen, oder sei es mit Frustration, Rückzug, Verunsicherung und Selbstzweifeln. Sie verpassen so die Chance, sich selbst und ihr eigenes Tun zu hinterfragen und aus dem Misserfolg zu lernen.

Handlungsschritte:

1. Wertschätzung und Anerkennung: Gerade bei Menschen, die unter Misserfolgen leiden, ist Wertschätzung und Anerkennung für die guten Leistungen und für die guten Teile der Arbeit besonders wichtig.

- **Wertschätzung durch die Führungskräfte** ist besonders wichtig. Aber nicht ausreichend. Auch Wertschätzung und Anerkennung von Kunden, Kollegen, Teammitgliedern, Auszubildendenbetreuern ist wichtig.
- **Erfolge anerkennen:** Ehrliches Lob und Anerkennung bei Erfolgen und Wertschätzung für die Auszubildenden bei den Dingen, die gut laufen, machen es leichter, mit Situationen umzugehen, in denen es nicht so gut läuft.

2. Feedback und Kritik richtig äußern: Bei Menschen mit gering ausgeprägter Misserfolgstoleranz ist es wichtig, dass Misserfolge und Kritik besonders behutsam kommuniziert werden. Helfen Sie dabei zu erkennen, was zu dem Misserfolg geführt hat, und geben Sie ausgewogenes Feedback.

- Beachtet dabei die **Feedbackregeln:**
 - Das Feedback muss **konstruktiv** sein (nicht nur sagen, womit man unzufrieden ist, sondern, was man stattdessen erreichen möchte).
 - Das Feedback muss **nachvollziehbar** sein (es geht nicht nur um das, "was" von den Mitarbeitenden erwartet wird, diese müssen auch Bescheid wissen über das "warum").
 - Das Feedback muss **konkret** sein. (Also „Warum kommst du erst jetzt?“ und nicht: „Ständig muss man auf dich warten!“)
 - Das Feedback sollte **nicht persönlich** sein (Also nicht: "Sie machen das falsch", sondern "Der Arbeitsschritt muss so und so gemacht werden, damit es richtig ist"). Feedback muss ich auf die **Sache, nicht auf die Person** beziehen.
 - Bei allem muss das Feedback **wertschätzend** sein. Man kann also völlig anderer Ansicht sein als das Gegenüber – und das darf man auch zum Ausdruck bringen. Trotzdem muss man die andere Sichtweise auch respektieren und ernst nehmen.

3. Annehmen lernen, dass man nicht perfekt ist: Menschen mit einer derzeit gering ausgeprägten Misserfolgstoleranz lassen sich schneller als andere schon von kleinen Misserfolgen entmutigen. Ein Problem dabei ist häufig der eigene – sehr hohe – Anspruch an die eigene Leistung. Die Betroffenen können sich Fehler schlechter als andere verzeihen und haben den Anspruch oder den Wunsch "perfekt" zu sein. Sie müssen lernen, zu verstehen, dass auch bei sehr erfolgreichen Menschen der Misserfolg ein notwendiger Schritt auf dem Weg zum Ziel ist.

- **Perfektionismus, Erwartungsmanagement, Anspruch an sich selbst:** Helft den Auszubildenden, zu verstehen, dass sie nicht perfekt sein müssen, um akzeptiert zu werden und um als Mensch und Mitarbeitende geschätzt zu werden. Wenn die Auszubildenden sich selbst weniger unter Druck setzen, dann wird auch der Umgang mit dem Misserfolg leichter.
- **Gibt Feedback:** Vielleicht sind die Auszubildenden mit sich und mit ihrer Arbeit noch unzufrieden - ganz im Gegensatz dazu, wie ihr die betreffende Arbeitsleistung sieht? Vielleicht sehen die Auszubildenden etwas, das sie bearbeitet haben, noch als unzureichend und schlecht an, während ihr schon vollkommen zufrieden damit seid? Sprecht darüber und gebt Feedback! So wissen die Auszubildenden, wo sie stehen



– und sie erfahren, wie zufrieden ihr mit ihnen seid. Gerade von Auszubildenden, die ja noch lernen und Erfahrungen sammeln *müssen*, erwartet man zwar gute Arbeit, aber nicht gleich fehlerfreie Perfektion!

4. Arbeitsaufteilung, gegenseitige Unterstützung: „Bei mir geht immer alles schief!“ Dieses Gefühl kennen viele. Wenn es bei der Arbeit so ist, dass man eher Frust erlebt anstatt Erfolgserlebnissen, dann kann das verschiedene Gründe haben:

- **Organisatorische Mängel, Kommunikationsmängel, mangelnde Abstimmung im Team.**
 - Muss jemand vor allem **komplizierte, fehleranfällige Aufgaben** übernehmen?
 - **Hoher Workload, Zeit- und Leistungsdruck, Stress,** insbesondere, wenn dieser über einen langen Zeitraum anhält.
 - **Häufige Unterbrechungen und Störungen bei der Arbeit.**
- Wenn solche Schwierigkeiten auftreten, ist es wichtig, den Betroffenen **Hilfen und Lösungen anzubieten**. Also, bitte schaut bei denjenigen, bei denen die „Misserfolgstoleranz“ gerade sehr niedrig ausgeprägt ist, genau auf die Arbeitssituation, die Arbeitsmenge und die Aufgabenverteilung sowie darauf, ob es die nötige Unterstützung aus dem Umfeld gibt.

ENTWICKLUNGSHINWEISE ZU „MISSERFOLGSTOLERANZ“

MISSERFOLGSTOLERANZ – sehr hohe Ausprägung

Situation: Auszubildende mit einer sehr hohen oder zu hohen Ausprägung im Faktor „Misserfolgstoleranz“ haben kein Problem damit, mit Misserfolgssituationen umzugehen. Sie bleiben völlig gelassen, wenn etwas nicht läuft wie geplant. Das ist erst einmal eine gute Sache. Oft gehen sie jedoch schon *zu* gelassen mit Misserfolgen um. Und das ist hierbei das Problem: Wer von sich und vom eigenen Weg so sehr überzeugt ist, dass er diesen Weg ganz stumpf und unbeirrt weitergeht, auch dann noch, wenn sich dabei immer wieder der Misserfolg einstellt, der verpasst die Chance, sich weiterzuentwickeln und beruflich weiter voranzukommen.

1. Misserfolg als notwendigen Schritt zur Verbesserung sehen: Jemand, an dem letztlich alles abperlt, verliert auf Dauer etwas von dem, was andere erfolgreich macht: Die Fähigkeit, sich ständig selbst zu hinterfragen und zu verbessern. Gerade in Phasen, wenn man sehr erfolgreich ist, droht auch der Keim für spätere Misserfolge zu liegen. Erfolg führt manchmal zu (Selbst-)zufriedenheit. Der Glaube an die eigenen Fähigkeiten wächst durch die erlebten und erreichten Erfolge, und leicht kann man dadurch blind für Veränderungen werden, die erfordern würden, dass man sich und seine Arbeitsweise anpasst.

- **Helft den Auszubildenden dabei, den Misserfolg** nicht bloß zu ignorieren, sondern ihn **schätzen zu lernen**, als wertvollen Bestandteil, der zu jedem Lern- und Veränderungsprozess und zu jeder späteren Erfolgsgeschichte mit dazugehört.

2. Ursachen des bisherigen Erfolgs (oder Misserfolgs) analysieren:

- Helft den Auszubildenden, indem ihr Misserfolge **gemeinsam analysiert** und anhand von konkreten Beispielen besprecht, was zum Misserfolg geführt hat und was man das nächste Mal in einer vergleichbaren Situation besser machen könnte: **Was hat zu den bisher erreichten Erfolgen geführt?** Und was hat bei den Dingen, die bisher nicht erfolgreich waren, noch zum Erfolg gefehlt?
- Eine solche Analyse kann man für sich selbst oder gut auch **zusammen mit erfahrenen Kolleginnen und Kollegen** durchführen.
- **Sich selbst hinterfragen:** Wenn es nicht gut läuft, macht man das fast automatisch. Die wirklich hohe Kunst ist, sich gerade auch in erfolgreichen Phasen selbst zu hinterfragen und zu schauen, wo man noch besser werden kann. **Denn Selbstzufriedenheit ist der erste Schritt zum späteren Misserfolg.** Gerade prominente Spitzensportler und „Erfolgsmenschen“ arbeiten permanent weiter an sich und an ihren Fähigkeiten. Und sie sind offen und dankbar für konstruktives Feedback, weil es ihnen hilft, ihr bisheriges Leistungsniveau aufrecht zu erhalten.

Wer besser versteht, was zu den bisherigen Erfolgen und Misserfolgen beigetragen hat, kann auch aus Misserfolgssituationen noch wertvolle Erkenntnisse gewinnen.



ENTWICKLUNGSHINWEISE ZU „EMOTIONALE GRUNDHALTUNG“

EMOTIONALE GRUNDHALTUNG – niedrige Ausprägung

Situation: Auszubildende mit einer negativ ausgeprägten Grundhaltung sehen bei der Arbeit eher die Schwierigkeiten und Probleme. Sie neigen dazu, eher kritisch an Dinge heranzugehen. Der Blick für Chancen und Möglichkeiten fehlt ihnen im Moment. Wer mit einer negativ ausgeprägten Emotionalen Grundhaltung an die Arbeit geht, befürchtet, dass negative Ereignisse eintreten können - und hat Angst, Fehler zu machen. Wenn etwas nicht gut gelaufen ist, befürchtet man, dafür verantwortlich gemacht zu werden oder schlecht dazustehen. Daher arbeitet man dann vor allem darauf hin, diese negativen Ereignisse und Konsequenzen zu vermeiden. Wer dagegen eine positiv ausgeprägte Emotionale Grundhaltung hat, der hat Chancen und Möglichkeiten vor Augen und arbeitet darauf hin, diese positiven Dinge Wirklichkeit werden zu lassen.

Handlungsschritte:

1. Lernen, immer beide Seiten zu betrachten: Die meisten Dinge sind nicht nur positiv oder nur negativ. Wenn man dazu neigt, eher die eine der beiden Seiten zu betrachten und nur die Risiken und Schwierigkeiten zu sehen, dann sollte man aktiv dagegen angehen und sich die anderen Aspekte aktiv ins Bewusstsein rufen.

- **Regt die Auszubildenden dazu an, eine Liste zu erstellen,** mit positiven und negativen Aspekten, also mit Möglichkeiten und Chancen auf der einen Seite und Risiken und Schwierigkeiten auf der anderen Seite. Solch ein „Brainstorming“ und das Zusammentragen verschiedener Aspekte in einer Liste bringt einen großen Vorteil mit sich: Auszubildende lernen, beide Seiten zu betrachten und zu einem vollständigeren und ausgewogeneren Bild zu kommen. So werden sie künftig seltener gute Chancen verpassen, nur weil sie zu skeptisch an eine Sache herangehen.

2. Self-Fulfilling-Prophecy: Wer mit der Einstellung „Das wird sowieso nichts, das kann gar nicht klappen!“ an eine Sache herangeht, der wird wahrscheinlich auch erleben, dass er recht hat. Die Sache wird dann auch wirklich nicht funktionieren. Das nennt man eine „Self-Fulfilling-Prophecy“ – eine sich selbst erfüllende Prophezeiung. Wer negativ und kritisch an eine Sache herangeht statt positiv und aufgeschlossen, erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass der erwartete Misserfolg dann auch tatsächlich eintritt.

- **Sprecht mit euren Auszubildenden über das Thema „Self-Fulfilling-Prophecy“:** Gedanken beeinflussen unser Handeln, und unser Handeln beeinflusst natürlich den Erfolg oder Misserfolg unseres Tuns. Wer also von vorneherein sagt „das kann ich nicht“, der wird eine Sache sehr wahrscheinlich auch nicht schaffen.

3. Gegenseitiges Verständnis und Akzeptanz: Menschen unterscheiden sich durch ihre Erfahrungen und durch ihre Vorgeschichte. Daher ist es logisch, dass jeder von uns, obwohl wir die gleiche Sache (zum Beispiel eine neue Geschäftsidee) betrachten, einen unterschiedlichen Blick auf diese Sache haben. Und es ist auch verständlich, dass wir erst einmal irritiert sind, wenn wir merken, dass jemand eine Sache, von der wir total begeistert sind, sehr skeptisch betrachtet oder umgekehrt.

- Helft den Auszubildenden, sich in einem geordneten Rahmen anhand von konkreten Beispielen über ihre **unterschiedliche Wahrnehmung und ihre unterschiedlichen emotionalen Reaktionen zu bestimmten Themen**, Ideen, Initiativen, ... **zu unterhalten**. Ziel ist, dass die Auszubildenden erkennen, dass es nicht „die eine“ Sicht auf die Welt gibt, sondern dass die – kritischere oder optimistischere – Sichtweise meiner Kollegen auch berechtigt ist; und nachvollziehbar wird, wenn man die Sache durch deren Brille betrachtet. Je größer das gegenseitige Verständnis, desto leichter wird es fallen, auch die Sichtweise von anderen zu verstehen und einzunehmen.

4. Wirkung auf andere: Bei Menschen mit einer sehr kritischen und negativen Haltung entsteht das Problem, dass sie negativ auf andere Menschen wirken. Vor allem auf solche, die anders geprägt sind und die diese Haltung nicht nachvollziehen können, werden dann irritiert sein. Häufig ist denjenigen mit der kritisch-negativen Haltung aber gar nicht bewusst, wie sie auf andere Menschen in ihrer Arbeitsumgebung wirken.



- **Rollenspiele** können ein wirkungsvolles Mittel für den Perspektivenwechsel sein. Lasst die Auszubildenden verschiedene Rollen („Traumtänzer“, „Schwarzmalen“ etc.) einnehmen und spielen. Damit ist gemeint, dass sie verschiedene extreme Ausprägungen der emotionalen Grundhaltung plakativ darstellen sollen. So kommen Dialog und Veränderung in Gang.

5. Teamzusammenstellung: Wenn sichergestellt ist, dass die Auszubildenden untereinander gegenseitiges Verständnis und Akzeptanz für verschiedene Sichtweisen und Prägungen entwickelt haben (-> siehe den entsprechenden Punkt oben), dann kann eine gemischte Teamzusammenstellung aus „Skeptikern“ und „Optimisten“ helfen, die Sichtweise der jeweils anderen „Seite“ besser zu verstehen und sich anzueignen. Außerdem können sich beide „Typen“ gut ergänzen: Die „Optimisten“ können Außenstehende begeistern und für ein Projekt Werbung machen. Die „Pessimisten“ oder „Realisten“ können dafür sorgen, dass alle technischen, rechtlichen usw. Aspekte bedacht sind und dass das Projekt nicht Schiffbruch erleidet.

- Versucht es einmal mit **„gemischten“ Teams** und Arbeitsgruppen in Sachen „Emotionaler Grundhaltung“. So können die Personen mit ihren verschiedenen Sichtweisen sich gegenseitig ergänzen und voneinander lernen.

6. Unterstützung durch die Führungskräfte: Die Haltung und das Handeln der Führungskräfte sind wichtig für das Klima im Unternehmen und für die emotionale Grundhaltung in der Belegschaft.

- Wenn es darum geht, Zukunftschancen zu sehen, neue Möglichkeiten wahrzunehmen und Dinge positiv zu sehen, müssen die **Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen**. Wenn Verantwortliche selbst eine stark negative Emotionale Grundhaltung haben, werden die Mitarbeiter dies spüren. Die negative Haltung färbt dann auf sie ab. Umgekehrt können die Führungskräfte aber auch Begeisterung erzeugen.

- **Sicherheit vermitteln, Angst nehmen, Unterstützung geben:** Wenn Menschen sehr skeptisch sind und dazu neigen, eher die schlechten Seiten einer Sache zu sehen, kann das mit Ängsten und schlechten Erfahrungen in der Vergangenheit zu tun haben.

Die Führungskräfte sind hier gefragt als Unterstützer, Erklärer, Vermittler: Die Führungskräfte müssen die Ängste und Sorgen der Mitarbeitenden **kennen und ernst nehmen**. Sie müssen **informieren und moderieren und Sicherheit vermitteln**. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, wenn es Zukunftsängste und Angst vor Arbeitsplatzverlust gibt, ist Dialog das beste Mittel, um wieder eine positivere Grundstimmung aufzubauen.

ENTWICKLUNGSHINWEISE ZU „EMOTIONALE GRUNDHALTUNG“

EMOTIONALE GRUNDHALTUNG – sehr hohe Ausprägung

Situation: Auszubildende mit einer sehr positiven oder zu sehr positiven Grundhaltung sehen manche Dinge bei der Arbeit zu optimistisch. Ihnen fehlt der Blick für Risiken, Schwierigkeiten und Probleme, die eintreten können. Sie neigen dazu, manches zu „rosarot“ zu sehen. Das kann zu Spannungen mit Kollegen führen, die die Dinge anders sehen. Diese können sich zum Beispiel mit ihren Sorgen nicht richtig ernst genommen fühlen.

Um hier zu einer ausgewogeneren Sichtweise zu kommen, gelten viele der Tipps, die wir gerade gegeben haben. Nur die „Zielrichtung“ ist genau andersherum: Ziel ist mehr „Realismus“, eine ausgewogenere Sichtweise und ein Blick auch für mögliche Risiken und Schwierigkeiten statt „blindem“ Enthusiasmus.

1. Lernen, immer beide Seiten zu betrachten: Die meisten Dinge sind nicht nur positiv oder nur negativ. Wenn man dazu neigt, eher die eine der beiden Seiten zu betrachten und nur die Risiken und Schwierigkeiten zu sehen, dann sollte man aktiv dagegen angehen und sich die anderen Aspekte aktiv ins Bewusstsein rufen.

- **Regt die Auszubildenden dazu an, eine Liste zu erstellen:** mit positiven und negativen Aspekten, also mit Möglichkeiten und Chancen auf der einen Seite und Risiken und Schwierigkeiten auf der anderen Seite. Solch ein „Brainstorming“ und das Zusammentragen verschiedener Aspekte in einer Liste bringt einen großen Vorteil mit sich: Auszubildende lernen, beide Seiten zu betrachten und zu einem vollständigeren und ausgewogeneren Bild zu kommen.



So werden sie künftig seltener unschöne Überraschungen erleben, weil sie zu optimistisch oder sogar „blauäugig“-naiv an eine Sache herangehen.

2. Gegenseitiges Verständnis und Akzeptanz: Menschen unterscheiden sich durch ihre Erfahrungen und durch ihre Vorgeschichte. Daher ist es logisch, dass jeder von uns, obwohl wir die gleiche Sache (zum Beispiel eine neue Geschäftsidee) betrachten, einen unterschiedlichen Blick auf diese Sache haben. Und es ist auch verständlich, dass wir erst einmal irritiert sind, wenn wir merken, dass jemand eine Sache, von der wir total begeistert sind, sehr skeptisch betrachtet oder umgekehrt.

- Helft den Auszubildenden, sich in einem geordneten Rahmen anhand von konkreten Beispielen über ihre **unterschiedliche Wahrnehmung und ihre unterschiedlichen emotionalen Reaktionen zu bestimmten Themen**, Ideen, Initiativen, ... **zu unterhalten**. Ziel ist, dass die Auszubildenden erkennen, dass es nicht „die eine“ Sicht auf die Welt gibt, sondern dass die – kritischere oder optimistischere – Sichtweise meiner Kollegen auch berechtigt ist; und nachvollziehbar wird, wenn man die Sache durch deren Brille betrachtet. Je größer das gegenseitige Verständnis, desto leichter wird es fallen, auch die Sichtweise von anderen zu verstehen und einzunehmen.

3. Wirkung auf andere: Bei Menschen mit einer übertrieben positiven Haltung entsteht das Problem, dass sie auf Menschen mit einer negativen Haltung wirken, als würden sie deren Sorgen und Ängste nicht ernst nehmen. Häufig ist denjenigen mit der sehr positiven Haltung aber gar nicht bewusst, dass sie auf andere Menschen in ihrer Arbeitsumgebung so wirken, als würden sie deren Bedenken gar nicht verstehen.

- **Rollenspiele** können ein wirkungsvolles Mittel für den Perspektivenwechsel sein. Lasst die Auszubildenden verschiedene Rollen („Traumtänzer“, „Schwarzmalter“ etc.) einnehmen und spielen. So kommen Dialog und Veränderung in Gang.

4. Teamzusammenstellung: Wenn sichergestellt ist, dass die Auszubildenden untereinander gegenseitiges Verständnis und Akzeptanz für verschiedene Sichtweisen und Prägungen entwickelt haben (-> siehe den entsprechenden Punkt oben), dann kann eine gemischte Teamzusammenstellung aus „Skeptikern“ und „Optimisten“ helfen, die Sichtweise der jeweils anderen „Seite“ besser zu verstehen und sich anzueignen. Außerdem können sich beide „Typen“ gut ergänzen: Die "Optimisten" können Außenstehende begeistern und für ein Projekt Werbung machen. Die "Pessimisten" oder "Realisten" können dafür sorgen, dass alle technischen, rechtlichen usw. Aspekte bedacht sind und dass das Projekt nicht Schiffbruch erleidet.

- Versucht es einmal mit **„gemischten“ Teams** und Arbeitsgruppen in Sachen „Emotionaler Grundhaltung“. So können die Personen mit ihren verschiedenen Sichtweisen sich gegenseitig ergänzen und voneinander lernen.

5. Unterstützung durch die Führungskräfte: Die Haltung und das Handeln der Führungskräfte sind wichtig für das Klima im Unternehmen und für die emotionale Grundhaltung in der Belegschaft.

- Wenn es darum geht, Zukunftschancen zu sehen, neue Möglichkeiten wahrzunehmen und Dinge positiv zu sehen, *ohne dabei gleichzeitig die potenziellen Schwierigkeiten und Risiken aus dem Auge zu verlieren*, müssen die **Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen**. Wenn die Führungskräfte selbst eine stark einseitig negative oder positive Emotionale Grundhaltung haben, werden die Mitarbeiter dies spüren. Sie würden dann über kurz oder lang Schwierigkeiten haben, ihre Vorgesetzten ernst zu nehmen. Diese müssen sich daher stets **um eine ausgewogene Haltung bemühen**.



ENTWICKLUNGSHINWEISE ZU „SELBSTSICHERHEIT“

SELBSTSICHERHEIT – niedrige Ausprägung

Situation: Selbstsicherheit im Beruf wird dadurch begünstigt, dass man ein hohes Maß an Akzeptanz und an Rückendeckung im eigenen Umfeld spürt, von Vorgesetzten, Kollegen und auch von Außenstehenden. Auszubildende mit einer niedrigen Ausprägung im Faktor „Selbstsicherheit“ haben mehr oder weniger Angst um ihr Standing und um ihren Platz im Unternehmen. Sie sind unsicher, ob sie wirklich zum Team dazugehören oder ob das auch in Zukunft noch so sein wird. Dementsprechend neigen sie dazu, nicht unbefangen zu agieren. Stattdessen sie machen sich Gedanken, ob sie sich mit einer bestimmten Handlung vielleicht unbeliebt machen oder ihre Zukunftschancen – zum Beispiel, nach der Ausbildung vom Betrieb übernommen zu werden – aufs Spiel setzen. In vielen Fällen haben sie auch das Gefühl, immer wieder „beweisen“ zu müssen, dass sie ihren Platz im Unternehmen auch wirklich verdient haben.

Viele Menschen mit einer gering ausgeprägten Selbstsicherheit haben Angst, offen ihre Meinung zu sagen. Es fällt ihnen schwer, den eigenen Standpunkt klar, sachlich und souverän zu vertreten. Sie befürchten, Fehler zu machen oder anzuecken. Sie meiden Situationen, in denen es keine klaren Anweisungen gibt oder in denen sie selbst Entscheidungen treffen müssten.

Handlungsschritte:

1. Ausgrenzung, Diskriminierung, Rivalitäten und Mobbing: Diese Dinge kommen leider vor. Vielleicht nicht immer gleich ganz offensichtlich und in Reinform, aber auch Tendenzen in diese Richtung und einzelne Situationen können für die Betroffenen sehr belastend sein und die Selbstsicherheit stark untergraben.

- **Hinterfragt die Situation im Unternehmen** und in den einzelnen Abteilungen. Schaut, wo es **Anzeichen von Ausgrenzung, Spannungen und ungesundem Konkurrenzkampf** gibt.
- Schafft **Möglichkeiten, wie jede und jeder Einzelne im Unternehmen anonym Hinweise auf Fälle von Ausgrenzung, Diskriminierung und Mobbing geben kann** – egal, ob man selbst betroffen ist oder bei Anderen Fälle von Ausgrenzung, Diskriminierung und Mobbing im Unternehmen bemerkt. Solch ein Weg könnte eine bestimmte E-Mailadresse sein, oder ein Briefkasten, in dem Hinweise und Beschwerden abgegeben werden können.
- **Hilfe** gegen Mobbing und Ausgrenzung gibt es auch **im Internet**. (Einfach nach „Tipps gegen Mobbing“ suchen, dann findet man direkt viele gute Hilfen und Angebote).

2. Zukunftsangst, Angst um den Arbeitsplatz und mangelnde Wertschätzung: Zukunftsangst verunsichert und untergräbt die Selbstsicherheit. Gerade in wichtigen Zukunftsfragen brauchen alle im Unternehmen Sicherheit und Klarheit. Und das gilt besonders für die Auszubildenden, bei denen das Ende der Ausbildungszeit ja absehbar ist.

- **Frühzeitig Klarheit schaffen und Zukunftsperspektiven aufzeigen:** Gebt euren Auszubildenden Sicherheit gerade bei den wichtigen Zukunftsfragen. Werden die Auszubildenden nach der Ausbildung übernommen? Wo könnte die Reise für die frisch ausgebildeten Fachkräfte hingehen? Das ist aber auch bei „alteingesessenen“ Kollegen besonders wichtig, wenn es im Unternehmen Veränderungen gibt (z. B. neue Eigentümer, neues Management).
- **Prämien, Förderung, Weiterbildung:** Diese Dinge können sehr starke Signale der Wertschätzung setzen. Wenn ihr eure Auszubildenden und deren Leistungen schätzt und ihnen zeigen wollt, dass sie wirklich zum Unternehmen dazugehören, dann prüft, ob nicht bei bestimmten Anlässen eine Prämie oder eine sonstige Belohnung möglich ist. Bei Prämien, die eigentlich nur für die regulären Mitarbeiter vorgesehen sind: Prüft, ob diese nicht auch den Auszubildenden gegeben werden sollten oder welche Art von Sondervergütung man ihnen stattdessen geben könnte. Damit sie sich nicht ausgegrenzt fühlen, sondern merken, „ich gehöre dazu“. Auch Weiterbildungsangebote und Ähnliches können ein **starkes Signal der Wertschätzung** sein. All das erhöht die Bindung ans Unternehmen und die Selbstsicherheit.



- Ein **Mangel an positivem Feedback** und das **Gefühl der Auszubildenden, dass ihre Arbeit nicht geschätzt wird**, untergräbt deren Selbstsicherheit:
 - Achtet auf eine gute Feedbackkultur im Unternehmen.
 - Zeigt selbst eure Wertschätzung und Anerkennung für gute Leistungen und animiert auch die anderen Führungskräfte im Unternehmen, ihren Teammitgliedern regelmäßig ihre Wertschätzung und Anerkennung zu zeigen.

Zufriedene Mitarbeitende sind das Fundament für jedes erfolgreiche Unternehmen!
 ...unzufriedene Mitarbeitende hingegen suchen ihre Zukunftsaussichten anderswo.

3. Rückendeckung: Es gibt immer mal schwierige Situationen, zum Beispiel einen Kunden, der sich beschwert. Gerade dann ist **Rückendeckung durch die Vorgesetzten und durch die Kollegen** wichtig – das verhindert, dass die Selbstsicherheit angegriffen wird.

- Bei Kundenbeschwerden oder ähnlichen Dingen: **Versucht, die Sache intern zu regeln**. Natürlich muss man Fehler ansprechen und abstellen. Nach außen aber sollte das Unternehmen als verschworene Gemeinschaft auftreten.
- Und wenn ihr kritische Themen ansprechen müsst: Macht immer klar, dass ihr die Sache kritisiert, also z. B. *wie* ein bestimmter Vorgang bearbeitet wurde, nicht aber die Person selbst. Auch wenn ein Auszubildender mal richtig Mist gebaut hat: Den **Respekt und die Achtung** als Mensch sollten sie trotzdem immer spüren.
- Das Gefühl, das bei den Auszubildenden ankommt, muss sein: „ich kann etwas, ich bin ein wertvoller und wertgeschätzter Teil des Ganzen. *Unabhängig* davon, was ich gerade leiste – als Mensch und Mitarbeiter bin ich etwas wert.“
- Generell müssen die Mitarbeitenden merken, **dass ihre Arbeit geschätzt** wird und dass der Beitrag jedes Einzelnen – ob jung, ob alt, ob schneller oder langsamer – anerkannt wird und wertvoll ist.

4. Erfolgserlebnisse: Ebenso wie Lob, Anerkennung und Wertschätzung tragen Erfolgserlebnisse zu einem positiven Selbstbild bei.

- Wenn ihr eure Auszubildenden dabei unterstützen wollt, Selbstsicherheit aufzubauen, **schafft** also möglichst oft **Situationen, in denen diese ihre Kompetenzen und Fachkenntnisse einbringen können**.
- **Bindet die Auszubildenden** ein und fragt diese aktiv an („dazu brauche ich *dich*“; dazu brauche ich gerade *deine* Hilfe“) – solche Erlebnisse können als starker „Katalysator“ beim (Wieder-)aufbau von Potenzial im Bereich „Selbstsicherheit“ dienen.

5. Angst nehmen: Menschen mit einem geringeren Maß an Selbstsicherheit haben ein verstärktes Bedürfnis nach Absicherung. Sie haben Angst, Fehler zu machen oder für Probleme verantwortlich gemacht zu werden.

- Für die Auszubildenden ist also wichtig, zu merken, dass selbst dann, wenn man nicht ihrer Meinung ist oder wenn sie – vermeintlich oder tatsächlich – etwas falsch gemacht haben, das **nicht gleich ein Beinbruch** ist.
- **Umgang mit Fehlern:** Kein Mensch ist perfekt. Vermittelt den Auszubildenden, dass Fehler zwar nicht toll sind, aber dazu gehören und dass ihnen auch bei einem Fehler nicht gleich der Kopf abgerissen wird. **Wenn etwas schief geht, muss man gemeinsam nach Lösungen suchen und daraus lernen.** (-> Siehe „Misserfolgstoleranz“).



ENTWICKLUNGSHINWEISE ZU „SELBSTSICHERHEIT“

SELBSTSICHERHEIT – sehr hohe Ausprägung

Situation: Auszubildende mit einer sehr hohen oder zu hohen Selbstsicherheit neigen dazu, sich selbst zu wichtig zu nehmen. Wenn das sogar so weit geht, dass man sich für unersetzlich hält, kann das zu Schwierigkeiten führen. Man muss darauf achten, dass die Betroffenen nicht anfangen, sich Privilegien und einen "Sonderstatus" herauszunehmen – vielleicht, ohne es zu merken.

1. Selbstwahrnehmung und Feedback dazu, wie Andere einen erleben: Manchmal hält sich jemand im Betrieb (zumindest für bestimmte Aufgaben) für unentbehrlich. Der Person selbst muss das nicht einmal bewusst sein.

- **Bewusstwerden und Hinterfragen** der Situation sind die ersten Schritte, um bei dem Betroffenen eine Veränderung und Mäßigung zu erreichen.
- **Überlegt gemeinsam, woher diese Wahrnehmung kommt** und ob bzw. inwiefern sie der Realität auch entspricht. Versucht gemeinsam zu überlegen, wodurch diese Wahrnehmung entstanden ist.
- Die Auszubildenden können eine angemessene Selbstsicherheit schulen, indem sie dazu übergehen, **aktiv die Meinungen anderer einzuholen**. Da es naturgemäß schwer ist, genau zu wissen, wie andere einen sehen und wie man auf diese wirkt, muss man sich diese Information aktiv bei ihnen einholen. Allein dieser Schritt, der Kritikfähigkeit und Selbstreflexion zeigt, dürfte schon ein positives Signal sein. Das Signal, dass man sich selbst nicht zu wichtig nimmt, sich nicht unentbehrlich findet und sich nicht ungerechtfertigt viel herausnehmen mochte.

2. Situationsanalyse: Oft wird eine übertriebene Selbstsicherheit auch durch die Gegebenheiten vor Ort und durch das Verhalten des Umfelds begünstigt.

- **Bitte analysiert gemeinsam: Gibt es Sonderbehandlungen und Ungerechtigkeiten?** Wodurch sind sie entstanden? Wodurch sind sie gerechtfertigt? Wie werden sie begünstigt? Einige „Privilegien“ sind vielleicht wohlverdient und über Jahre erarbeitet, andere haben sich vielleicht „eingeschlichen“ und sind zu einer Art „Gewohnheitsrecht“ geworden. Diese Art von Vorteilen, die eigentlich ungerecht und ungerechtfertigt sind, gilt es zurückzufahren. Man muss also versuchen zu trennen, was gerecht und was ungerecht ist. Gerade der **Blick eines Dritten, Außenstehenden** ist hier sehr hilfreich.
- Mit dem **Wegfall bestimmter Privilegien** (bzw. der Öffnung bestimmter Vorteile auch für andere Kolleginnen und Kollegen) dürfte sich auch die teils übertriebene Selbstsicherheit auf ein Normalmaß einpendeln.

3. Die eigene Stärke für andere einsetzen: Menschen, die sehr selbstsicher und sehr souverän auftreten, fällt es leicht, ihren Standpunkt zu vertreten und die Dinge einzufordern, die sie brauchen. Mit ihrer Stärke können sie anderen helfen.

- **Tandems, Mentoren und Mentees: Bildet Tandems** aus Auszubildenden mit einer sehr hohen Selbstsicherheit und mit einer sehr niedrig ausgeprägten Selbstsicherheit. Die Schwächeren können so **von den Stärkeren lernen** und sich von ihnen einiges abschauen. Die Stärkeren können sich für die Belange der Schwächeren einsetzen, denen es nicht so leichtfällt, das, was sie brauchen, zur Sprache zu bringen und einzufordern.
- Die Auszubildenden mit einer sehr stark ausgeprägten Selbstsicherheit können als eine Art **„Sprecher“ für alle Auszubildenden im Unternehmen fungieren und sich für gemeinsame Interessen und Belange einsetzen**. Die Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV) ist hierfür eine wunderbare Möglichkeit.



ENTWICKLUNGSHINWEISE ZU „FLEXIBILITÄT“

FLEXIBILITÄT – niedrige Ausprägung

Situation: Auszubildende mit einer gering ausgeprägten „Flexibilität“ haben Schwierigkeiten, mit Veränderungen klarzukommen und sich darauf einzulassen. Neues und Unbekanntes wird erst einmal „instinktiv“ abgelehnt; ohne den Gedanken zuzulassen, dass Veränderung eine Chance sein könnte. Es fällt ihnen schwer, einfach das Beste aus einer neuen Situation zu machen. Am liebsten wäre es ihnen, wenn alles so bleibt, wie es ist.

Handlungsschritte:

1. Gemeinsam die Situation analysieren: Wenn es den Auszubildenden schwer fällt, flexibel zu sein und sich auf Veränderungen einzulassen, dann versucht gemeinsam herauszufinden, woran das liegt.

- **Versucht gemeinsam, herauszufinden, warum es so schwerfällt, sich auf neue Situationen einzulassen.**
- Zugleich ist es gut, wenn ihr den Auszubildenden dabei helft, sich ganz bewusst zu **fragen, welche Chancen mit einer Veränderung verbunden sind:**
 - Wie kann dadurch das eigene Unternehmen nach vorne gebracht werden?
 - Und welche Möglichkeiten und Chancen ergeben sich durch die Veränderungen für die Auszubildenden selbst?

Die Vorteile der aktuellen Situation sind bekannt – die Vor- und Nachteile einer neuen, noch unbekanntem Situation sind es nicht. Je eher man sich die möglichen Vorteile bewusst machen kann, desto eher fällt es einem leicht, sich auf Veränderungen und neue Situationen einzulassen.

2. Stress und Belastung: Stress und intensive Arbeitsbelastung beispielsweise können dazu führen, dass man weniger offen für Veränderungen ist, sondern lieber nach Stabilität und Sicherheit sucht. Auch ein hohes Veränderungstempo, wie es für manche Branchen typisch ist, kann Ängste und Schutzreflexe hervorrufen. Man versucht, möglichst an dem festzuhalten, was man kennt.

- **Bitte prüft, ob es besondere Belastungen gibt oder Faktoren** im beruflichen oder privaten Bereich, **die Stress verursachen können.** Wenn solche Faktoren vorliegen, dann sucht unbedingt gemeinsam nach Lösungen und passenden Hilfsangeboten.

3. Begleitung in Veränderungsprozessen: Veränderung ruft oft Angst und Abwehrreflexe hervor. Generell ist es hilfreich, wenn für Veränderungsprozesse genügend Zeit vorhanden ist. Die Menschen, die von den Veränderungen betroffen sind, haben so die Möglichkeit, die neue Situation kennen zu lernen und dann Schritt für Schritt damit vertraut zu werden.

- **Begleitung durch die Führungskräfte:** Bei Veränderungsprozessen sind insbesondere die **Führungskräfte** gefragt, **Orientierung und Sicherheit zu geben.**
- **Information:** Bemüht euch darum, anstehende **Veränderungen rechtzeitig** (weder verfrüht noch viel zu spät, kurzfristig und "überfallartig") **und klar zu kommunizieren.** Gerade **die Auszubildenden und Mitarbeitenden, die wenig flexibel sind** und die zunächst ablehnend bis skeptisch auf Veränderungen reagieren, solltet ihr besonders **behutsam und rechtzeitig auf die Neuerungen vorbereiten.** Versucht, sie "mitzunehmen" und sie aktiv mit in die Veränderungsprozesse einzubeziehen. **Ehrlichkeit, Transparenz und Klarheit** sind dabei besonders wichtig.
- **Einbeziehung:** Versucht, **in Veränderungsprozessen, wo immer möglich Betroffene zu Beteiligten zu machen.** Dies **erhöht die Akzeptanz für Veränderungen.** Außerdem, das zeigt sich in der Praxis, **erhöht es auch deutlich die Qualität der Ergebnisse** – denn niemand kennt die Gegebenheiten und die Systeme vor Ort so gut, wie die Menschen, die in ihnen arbeiten.



ENTWICKLUNGSHINWEISE ZU „FLEXIBILITÄT“

FLEXIBILITÄT – sehr hohe Ausprägung

Situation: Auszubildende mit einer sehr hohen oder zu hohen Flexibilität neigen dazu, sich an alles anzupassen und es allen recht machen zu wollen. Sie sind „überadaptiv“ und haben Probleme, an dem Punkt, wo es angebracht wäre, auch einmal Grenzen zu ziehen und zu sagen „nein, tut mir leid, das können wir leider nicht leisten“.

1. Kundenorientierung und Servicementalität; Probleme, Grenzen zu ziehen: Kundenorientierung und eine hohe Servicementalität sind natürlich gut und werden dringend benötigt. Aber wie bei so vielen Dingen kommt es auch hier auf das richtige Maß an. Wer gar nicht „Nein“ sagen kann, wird sich auf Dauer überfordern und das Unternehmen vor unlösbare Situationen stellen, weil den Kunden dann Dinge versprochen werden, die gar nicht oder nur mit extrem hohem Aufwand umsetzbar sind.

- **Ursachenforschung: Überlegt gemeinsam, was hinter einer übertrieben hohen „Servicementalität“ stehen könnte.** Liegt etwa ein starker Wunsch vor, anderen zu gefallen? Erfahren die Auszubildenden sonst zu wenig Bestätigung?
- -> Die Ergebnisse in anderen DNLA ESK-Faktoren (z. B. Selbstsicherheit) geben hier möglicherweise Aufschluss.
- **Probleme, Grenzen zu ziehen:** Situationen mit übersteigter Flexibilität entstehen auch, weil manche Menschen einfach **schlecht "Nein" sagen können. Bitte analysiert gemeinsam, ob, und wenn ja, wann das vorkommt.** Gibt es zum Beispiel bestimmte Personen(gruppen), denen einer ihrer Auszubildenden einfach nichts abschlagen kann? Solch eine Situationsanalyse ist der erste Schritt zur Lösung.

2. Sprunghaftigkeit, Unstetigkeit, Unzufriedenheit: Manche Menschen haben vielleicht Schwierigkeiten, sich über längere Zeit für ein Thema zu begeistern. Eine gewisse Sprunghaftigkeit könnte sich auch in der übertrieben hohen Flexibilität äußern. Vielleicht stecken dahinter eine **falsche Aufgabenverteilung, Unterforderung oder Überforderung?**

- **Analysiert einmal mit den Auszubildenden, welche Arten von Arbeit sie derzeit übernehmen müssen.** Welche davon entsprechen ihren Neigungen, ihren Talenten und ihren Qualifikationen und welche nicht? Je höher der Anteil der Arbeiten, die einem wirklich liegen, desto leichter wird es einem fallen, hier über längere Zeit am Ball zu bleiben und nicht dauernd nach neuen Beschäftigungsfeldern zu suchen.
- **Liegen Überforderung oder Unterforderung vor?** Überforderung und Unterforderung werden dazu beitragen, dass man schneller versucht, an anderen Dingen zu arbeiten.

3. Arbeitsumgebung und Arbeitsbedingungen: Wie ist es um die Arbeitssituation und um die Arbeitsbedingungen bestellt?

- **Untersucht, ob es am Arbeitsplatz Faktoren gibt, die ablenken.** Muss der Auszubildende beispielsweise immer erreichbar sein?
- **Gibt es verschiedene Vorgesetzte oder Kollegen, die die Auszubildenden mit Arbeitsaufträgen „versorgen“?** So etwas kann zu Konzentrationsmängeln, Ineffizienz und zu Problemen in der Abgrenzung führen. Außerdem fällt es den Auszubildenden dann schwer, auch mal „Nein“ zu sagen. Und es begünstigt eine übertrieben hohe Ausprägung im Faktor „Flexibilität“, weil die Auszubildenden dann womöglich versuchen, allen unterschiedlichen Anforderungen direkt gerecht zu werden.

Auch **Überlastung** könnte dazu führen, dass man übertrieben flexibel ist und von einem Thema zum anderen springt, in dem Versuch, hier ein wenig und dort ein wenig voranzukommen. Gibt es solche Tendenzen?

Bitte seid wachsam gegenüber Zeichen von Überlastung, unfairer Verteilung der Arbeit und Überforderung, die durch chronischen Zeitmangel entsteht!

