

Matthias Stolla
Trainer und Dozent



www.greatgrowingup.com

m e n s c h e n t w i c k e l n

Transskript

Podcast Nr. 9

Wie bekomme ich die Azubis, die ich brauche

Willkommen bei dem Podcast für ganzheitliche Ausbildung, heute zum Thema wie bekomme ich die Azubis, die ich brauche. Als Trainer und Dozent für Ganzheitliche Ausbildung komme ich viel herum; ich spreche mit Unternehmern, mit Ausbildungsleitern, Personalern und erfahre, was ihnen an den jungen Leuten auffällt. Dabei gibt's eine typische Handbewegung, die ich erlebe: Ich sehe sehr oft Menschen, die beide Hände überm Kopf zusammenschlagen. Warum? Sind die Jugendlichen heute, sind die jungen Leute heute schlechter als die früher? Manchmal könnte man es fast glauben.

Unternehmer, Personalierer, Ausbildungsleiter vermissen vor allem ganz bestimmte Qualitäten: Verantwortlichkeit, Zuverlässigkeit, Disziplin, Pünktlichkeit, manchmal auch Umgangsformen. Fast alle betonen, dass es nicht grundsätzlich gilt, dass nicht alle jungen Leute diese Mängel haben, aber die Tendenz scheint irgendwie unzweifelhaft, und vielen Menschen in Ausbildungsteams scheint auch etwas anderes ganz klar zu sein: Irgendjemand vor ihnen hat seinen Job nicht gemacht und den Leuten den jungen Leuten beigebracht, was es heißt, erwachsen zu sein.

Ganz ähnlich ergeht es mir, wenn ich Berufsschule besuche. Von Berufsschullehrerinnen und -lehrern höre ich Sätze wie: „Die jungen Leute heute sind total gechillt.“ Man könnte das tiefenentspannt nennen. Man könnte aber auch das verstehen, was die Lehrer meinen. Nämlich: die kriegen - salopp gesagt - ihren Hintern hoch. Woran liegt's? Auch die Lehrer haben da eine Idee und geben den Ball weiter an die Eltern. Die Eltern haben versagt und den Kindern nicht beigebracht, was es bedeutet, erwachsen zu werden. Dabei wird gerne übersehen, dass viele junge Leute heute gar nicht in dem aufwachsen, was wir als Familie in Erinnerung haben. Das klassische Familiensystem ist längst nicht mehr die Regel. Viele wachsen bei alleinerziehenden Eltern auf, und die sind nicht so oft Zuhause, wie es für die Erziehung der jungen Leute dienlich wäre.

Und wir übersehen etwas Anderes: Junge Leute haben es heute unglaublich leicht, mit Langeweile, mit Frust, mit Enttäuschung oder mit Erregung umzugehen. Sie lenken sich ab. Heutzutage reicht dafür ein Tastendruck oder ein Wisch über irgendein digitales Endgerät, und schon kommt die Ablenkung, und der eigene Frust ist zumindest vergessen, wahrscheinlich aber eher verdrängt. Was hatten wir es doch schön dagegen. Wir mussten um drei Straßenecken laufen und Freunde aus dem Haus klingeln und fragen, ob sie mit uns spielen, auf Tour gehen, um den Block ziehen etc. Wir müssen etwas tun, das heute nicht mehr üblich ist: Wir mussten initiativ werden, weil es nicht anders ging.

Wir wussten, weil wir es nicht anders kannten, dass wir selbst aktiv werden mussten, wenn wir Herausforderung, Ablenkung oder auch Erfolg erleben wollten. Das ist heute nicht mehr selbstverständlich. Daher kommt das, was die Lehrer als „total gechillt“ bezeichnen.

Jetzt können wir als Trainer oder auch als Unternehmer Stunden, Tage und Wochen oder Monate lang darüber schimpfen, dass die jungen Leute heutzutage so initiativlos, so müde und so gechillt sind. Allein, es wird uns nichts helfen. Es nutzt Unternehmern auch überhaupt nichts, auf die Schule zu schimpfen oder die Eltern ins Visier zu nehmen. An der Qualität der jungen Leute, die uns zur Verfügung stehen, ändert sich dadurch nichts.

Sinnvoll ist, wenn wir uns anschauen, was denn Firmen tun, um die Azubis zu bekommen, die sie brauchen. Ich beobachte, dass unglaublich viele Unternehmen unglaublich viel unternehmen, um tolle Azubis zu bekommen: Sie locken mit Boni - mit Laptops, mit Fahrzeugen, die sie ihren Azubis zur Verfügung stellen Sie präsentieren sich frisch und jugendlich auf Ausbildungsmessen, auf Berufsinfortagen und versprechen viel. Vieles davon können sie wahrscheinlich auch halten. Die Frage ist: Klappt das mit den Azubis, bekommen die Unternehmen dadurch wirklich die Azubis, die sie brauchen?

Wenn sie es gut machen, bringen ihnen die Lockvogelangebote vor allem eines: mehr Bewerber. Jetzt kommt's darauf an, wie sie vorgehen, nach welchen Kriterien die Unternehmen auswählen. Nach den Schulnoten? Im günstigsten Fall verraten die, dass jemand weiß, dass es sich lohnt zu lernen und sich anzustrengen. Im ungünstigsten Fall, dass jemand in der Lage war, zum entscheidenden Zeitpunkt das entscheidende Wissen wiederzugeben - und in der Regel danach zu vergessen. Schulnoten sagen nicht viel über die Schlüsselqualifikationen eines Menschen aus – das ist mittlerweile bekannt.

Hinzukommen zwei Aspekte, die Ausbildungsbetrieben das Leben nicht unbedingt leichter machen. Erstens: Viele Unternehmen kämpfen um exakt die gleiche Art Mensch. Zweitens: Diese Art Mensch, junge Leute mit Qualifikationen, die - salopp gesagt - an erwachsene Menschen erinnern, gibt es in vielen Regionen demographisch bedingt immer weniger. Das heißt, viele kämpfen um ein immer knapper werdendes Gut. Ich kenne viele Unternehmen, die sich inzwischen damit abgefunden haben, dass sie längst nicht mehr die besten, manchmal noch nicht mal die guten Bewerber bekommen.

Grundsätzlich empfehle ich Ausbildungsbetrieben von der Resignation in die Akzeptanz zu wechseln. Was bedeutet das? Akzeptanz bedeutet, anzuerkennen, dass erwachsene junge Menschen keine automatisch nachwachsende Ressource sind. Im Grunde waren sie das noch nie. Unternehmen, die junge, qualifizierte Menschen als Auszubildende gewinnen wollen, wollen damit etwas, das es zu gestalten gilt.

Was bedeutet das? Erwachsen definiere ich so: verantwortlich. Was bedeutet verantwortlich? Das Schöne an unserer Sprache ist, dass sie die Antwort selbst gibt. In „verantwortlich“ steckt ein Wort. Genau genommen sogar zwei. Antwort. Ein erwachsener sucht, wenn er auf ein Problem stößt, die Antworten auf zwei Fragen im Ich – ver**ANTWORTLICH**. Also nochmal: Als Erwachsener suche ich die Antworten auf zwei Frage bei mir selbst:

1. Was habe ich dazu beigetragen, dass die Situation so wurde, wie sie ist.
2. Was werde ich tun, um die Situation zu verbessern?

Und nur um die Verantwortlichkeit gleich mal von der Schuld abzugrenzen: Schuld führt in der Regel zu Urteil und Strafe, Verantwortung zu Möglichkeiten und Beziehung. Leider gibt es in unserer Gesellschaft nur selten eine Differenzierung zwischen Verantwortlichkeit und Schuld. Ich halte diese Differenzierung für unglaublich wichtig. Verantwortung hat nichts mit Strafe oder Urteil zu tun. Verantwortung schafft Möglichkeit und Beziehung.

Wie können Sie als Ausbildungsbetrieb erkennen, ob ein junger Mensch in der Lage ist, Verantwortung zu übernehmen? Zunächst einmal würde ich im Bewerbungsgespräch darauf achten, ob der junge Mann oder die junge Frau bereit ist, initiativ zu sein und sich aktiv am Gespräch beteiligen. Achten Sie darauf, ob Ihr junger Gesprächspartner Leidenschaft und Begeisterung für Themen zeigt oder ob er nur mit Ja, Nein, gut, schlecht oder „mir egal“ antwortet. Das verrät viel darüber, ob jemand willens und in der Lage ist, selbst voran zu gehen und die Dinge selbst in die Hand nimmt.

Ich unterscheide grundsätzlich sechs Verhaltensweisen, die mir zeigen, ob ein Mensch in der Lage ist, Verantwortung zu übernehmen. Diese sechs Handlungsweisen sind:

- Rechtfertigen
- Beschuldigen
- Recht haben
- Jammern und Nörgeln
- Zurückziehen
- Grollen

Fühlen Sie Ihren Bewerbern auf den Zahn. Finden Sie heraus wie, sie damit umgehen, wenn sie bei einem Fehler ertappt worden sind, wenn sie beispielsweise zu spät kommen. Liefern sie ungefragt Gründe, rechtfertigen Sie sich oder sind sie in der Lage, die Verantwortung zu übernehmen und sich zu entschuldigen? Wie geht ein junger Mensch damit um, wenn er zu einer Gruppe gehört, die ihr Ziel nicht erreicht hat – übernimmt er selbst Verantwortung oder beschuldigt er andere? Wie verhält sich ihr Bewerber in einem Konfliktfall - beharrt er auf seinem Recht oder ist der in der Lage, anzuerkennen, dass sein Gegenüber einfach eine andere Meinung hat? Ist Ihr Bewerber ein Mensch, der über sich, sein Leben und die Welt nur jammert und nörgelt oder ist auch in der Lage, zuzuhören, wenn es anderen schlecht geht? Lässt Ihr Bewerber Sie teilhaben an dem, was in ihm vorgeht oder ist er um nichts in der Welt aus seinem Schneckenhaus herauszulocken? Ist der Bewerber in der Lage, anderen Menschen zu verzeihen oder hegt er seinen Groll wie einen wertvollen Schatz?

Anhand solcher Fragen, die sie mit wenig Aufwand in fiktive Beispiele verpacken können, erfahren Sie viel darüber, wie Ihr junger Bewerber tickt – egal, ob er zum Jammern oder zum Beschuldigen und zum Rechtfertigen, zum Recht haben, zum Grollen oder zum Zurückziehen tendiert – wenn er sich auf eine dieser Arten verhält, wissen Sie, worum es ihm in der Regie wirklich geht: um sich selbst. Menschen, die total gechillt darauf warten, dass andere für ihren Spaß, für Ihre Ablenkung sorgen.

Die andere Seite: Menschen, die in der Lage sind, sich zu entschuldigen, andere Meinungen anzuerkennen, die andere Standpunkte akzeptieren können, die zuhören können, die sich mitteilen, die etwas von sich preisgeben und anderen verzeihen können - das sind die interessantesten Bewerber. Denn die sind in der Lage, Beziehung herzustellen. Was bedeutet Beziehung?

Beziehung bedeutet, mir geht es nicht primär um mich selbst, nicht um mein Gut aussehen und mein Image, mir geht es vielmehr darum, was passiert mit dem anderen, wie geht es dem anderen oder was passiert mit den Sachthemen: Wie geht es mit dem Job? Wie geht es dem Unternehmen? Wie geht es meiner Abteilung. Wenn sie solche Azubis bekommen wollen, Azubis, die sie für Ihr Unternehmen brauchen, kann ich nur eines empfehlen: Handeln Sie so, wie Sie es von den jungen Menschen erwarten: verantwortlich.

Fragen Sie sich: Was ist mein Beitrag dazu, dass sie heute so sind, wie sie sind? Und was ist mein Beitrag dazu, dass die Situation besser wird?

Ich kenne Ausbilder, die mich genau an dieser Stelle jetzt fragen würden: Ja, aber wie erfahre ich denn etwas von einem Bewerber, der mir einfach nur stumm und steif gegenübersteht, einer, der kein Wort spricht? Sie erfahren möglicherweise etwas über diesen Bewerber, wenn sie sich genau die

gleiche Frage stellen: Was ist mein Beitrag dazu, dass wurde, was ist? Wie trage ich bewusst oder unbewusst dazu bei, dass mein Bewerber nichts von sich preisgibt. Das macht erst einmal keinen Spaß - ich geb's zu. Aber bitte erinnern Sie sich: Es geht nicht um Schuld, es geht um Verantwortung. Verantwortung heißt, sie suchen die Antwort auf die geschilderte Fragen bei sich selbst. So kommen Sie möglicherweise darauf, dass dieser Bewerber sich mit einem ganz bestimmten Gefühl beschäftigt. Dieses Gefühl heißt Angst. Wieso hat ein Bewerber Angst? Er hat möglicherweise schon allein deshalb Angst, weil er seinen Angstgegner gegenüber sitzt: Ihnen. Sie sind der Angstgegner ihres Bewerbers.

Warum? Ganz simpel: weil Sie ihn ablehnen können. Jeder Bewerber hat bewusst oder unbewusst mehr oder weniger Angst davor, sich zu blamieren etwas Falsches zu sagen, sich komisch zu benehmen und abgelehnt zu werden. Niemand mag Ablehnung. Wenn Sie jetzt wissen, dass ihr Bewerber Angst hat, können Sie entsprechend damit umgehen. Damit haben Sie einen entscheidenden Vorteil. Weil Sie bewusst die Verantwortung übernommen haben, wissen Sie jetzt, was in Ihrem Bewerber vorgeht und können die Situation entsprechend gestalten. Als nächstes stellen Sie sich möglicherweise die Frage: Was braucht der Bewerber, der hier sitzt und vor lauter Angst kein Wort über die Lippen kriegt. Die Antwort: Er braucht Vertrauen. Wie stellen Sie Vertrauen her? Über Beziehung.

In Beziehung gehen Sie, wenn Ihr Interesse nicht Ihnen selbst, sondern Ihrem Gesprächspartner gilt. Das ist eine feine, aber wichtige Differenzierung. Natürlich müssen Sie als Ausbildungsleiter oder Ausbilder dafür sorgen, geeignete Bewerber zu rekrutieren. Ohne Frage. Das muss Sie aber nicht davon abhalten, für Ihr Bewerbungsgespräch eine leicht veränderte Absicht zu fassen. Ganz konkret könnte die zum Beispiel lauten: Ich möchte, dass dieser junge Mensch den Job bekommt, der zu ihm passt. Das muss noch nicht mal zwingend in Ihrer Abteilung sein, das muss noch nicht mal zwingend in dem Unternehmen sein, für das Sie arbeiten, aber Sie verändern die Situation grundlegend, indem Sie eine bewusste Entscheidung dafür treffen, Ihre höhere Absicht, Ihr Interesse dem Bewerber zu widmen und nicht Ihnen selbst.

Das verändert Ihre Haltung, und Ihr Gegenüber wird das spüren. Sie sind in Beziehung mit ihm. Ihr Interesse gilt ihm. Daraus ergibt sich möglicherweise Vertrauen, und genau das braucht ihr Bewerber, um das Risiko einzugehen, sich Ihnen gegenüber zu öffnen.

Was ist Ihre höhere Absicht beim Ausbilden? Die Antwort finden Sie, wenn sie sich schonungslos selbst beobachten. Zum Beispiel so: Wenn ein Auszubildender eine Aufgabe lösen soll, was ist Ihre höhere Absicht: schnelle, korrekte Ergebnisse, oder tolerieren Sie Fehlerkultur und ermöglichen ihm so verantwortliches Handeln? Das ist eine entscheidende Frage, denn darin entscheidet sich, ob Sie einen Beitrag dazu leisten, dass junge Leute erwachsen werden.

Diese Fragen sind unglaublich wichtig: Dürfen Ihre Azubis Fehler machen und dann daraus lernen? Dürfen Azubis Fragen stellen? Dürfen Azubis verantwortlich selbst Aufgaben übernehmen? Dürfen Azubis für eine Aufgabe X länger brauchen als der längst routinierte Mitarbeiter Y? Dürfen sich Azubis darüber mitteilen, was sie ärgert und was sie traurig macht, wo sie Angst haben?

An den ehrlichen Antworten auf solche Fragen erkennen Sie, was ihnen wirklich wichtig ist. Und ich geb's zu: Verantwortung zu übernehmen ist unbequem, aber effizient. Verantwortung abzulehnen ist deutlich bequemer, ändert aber rein gar nichts an ihrem Problem. Meine Empfehlung lautet: Machen Sie aus Ihrem Unternehmen einen Ort der persönlichen Entwicklung und lassen Sie junge Menschen lernen, was es bedeutet, erwachsen zu sein. Glauben Sie mir: Die meisten jungen Leute haben keine Ahnung davon, was das bedeutet.

Tatsache ist aber, dass sich junge Menschen ganz natürlich entwickeln wollen, selbst wenn sie das Gegenteil behaupten und lieber gechillt irgendwo sitzen wollen. Letzteres bedeutet lediglich, dass sie Angst davor haben, zu wachsen. Wachstum ist immer auch mit Scheitern, mit dem Erkennen der eigenen Grenzen und Größe und mit Unbekanntem verbunden. Das macht Angst. Aber wenn Sie Ihre

Azubis dazu anleiten und ihnen vorleben, dass es sich lohnt, aus der eigenen Bequemlichkeitszone heraus zu treten, um sich persönlich weiterzuentwickeln, werden Ihnen diese Azubis dankbar sein. Das stärkt die Verbindung, die Bindung an Ihr Unternehmen, und wenn ich's ganz radikal zu Ende denke, bin ich überzeugt, dass ein Unternehmen, das seine Azubis wirklich sieht, sprich ihr Potenzial erkennt und fördert, beinahe schon die Funktion einer Ersatzfamilie für Sie übernehmen kann. Ihre Azubis werden begeistert und Ihnen dankbar sein. Vermutlich nicht alle, und das ist eine wichtige Unterscheidung: die, die es Ihnen auf Dauer nicht danken, sind die, die sie nicht brauchen.

Mein Rat lautet also: Geben Sie den Azubis, den jungen Bewerbern, was sie brauchen, nicht was sie wollen. Anleitung, Forderung und Förderung beim persönlichen Wachstum werden auf lange Sicht höher geschätzt als Boni, Laptops oder Autos. Davon bin ich überzeugt. Junge Leute mit Erwachsenenqualitäten sind keine automatisch nachwachsende Ressource. Hören Sie auf, um etwas zu kämpfen, das immer knapper und immer begehrt wird. Erschaffen Sie es sich lieber selbst.

Unternehmen wollen wachsen. Menschen auch.

© Matthias Stolla 2016