

Matthias Stolla
Trainer und Dozent



www.greatgrowingup.com

menschentwickeln

Transkript

Podcast Nr. 11

Abgehoben – Mein Azubi glaubt, er weiß alles

Ihr Azubi ist überheblich. Was auch immer Sie ihm erklären wollen, er lässt Sie deutlich spüren, dass Sie nur Ihre und seine Zeit verschwenden, wenn Sie ihn damit langweilen. Außerdem ist er überzeugt davon, dass er für die niederen Arbeiten, die Sie ihm aufbürden wollen, viel zu gut ausgebildet ist. Diese Arroganz bringt Sie auf die Palme. Die gute Nachricht gleich vorneweg: Es ist gut, dass Sie das auf die Palme bringt. Dann sind sie schon einen Schritt weiter.

Wann immer ich Ausbilder trainiere, gehört dieses Szenario zum festen Programm: Früher oder später meldet sich ein Teilnehmer, nimmt seinen ganzen Mut zusammen und erzählt davon. Zum Beispiel so. Marina ist 23, Ausbilderin in einem kleinen Bereich eines weltweit operierenden Elektronik-Unternehmens.

Marina: „Ich weiß nicht mehr, was ich tun soll. Meine zwei BA-Studenten lassen sich von mir einfach gar nichts sagen. Sie widersprechen mir offen, stellen meine Anweisungen in Frage und machen sich über mich lustig.“

Marina hat es nicht leicht. Ihr beiden BA-Studenten lassen sie einfach abfahren. Sie sind ein paar Jahre älter als Marina und haben zudem studiert. Marina hat das nicht und weiß nicht, wie sie der Lage Herr werden soll. Sie ist verzweifelt und hat Tränen in den Augen.

Diese Situationen gehört zu den Klassikern im Great Growing Up Training für Ausbilder.

Und ich behaupte jetzt mal, sie wird noch eine ganze Weile ein Klassiker bleiben. Denn das Phänomen der allwissenden und überheblichen Berufsanfänger werden Sie künftig eher häufiger als seltener erleben. Da bin ich mir sicher. „Die Generation Z kommt auf uns zu“, sagen manche Ausbilder mit hörbarer Sorge in der Stimme und warnen vor jungen Leuten, die „durch und durch gepampert“, also verwöhnt wurden und vor allem eines wollen: etwas gelten. Das war auch schon früher so. Menschen fühlen sich generell wohl, wenn sie als gut, wichtig, sympathisch und kompetent wahrgenommen werden. Der große Unterschied ist, dass Menschen heute weniger Reales dafür tun müssen als früher. Azubis von heute sind Digital Natives, sie kennen keine Welt ohne Computer, ohne Smartphone, ohne soziale Netzwerke. Sie wachsen damit auf, dass sie sich via Internet selbst darstellen. Dass sie dabei

in erster Linie das zeigen, was sie für ihre Schokoladenseite halten, liegt auf der Hand. Sie zeigen damit natürlich nur einen Teil von sich selbst und sammeln fleißig Likes, Followers und sogenannte Freunde. Kurzum: digitale Anerkennung.

Dass sie in der Berufswelt als physisch präsente, ganzheitliche Personen wahrgenommen werden, ist ein Umstand, mit dem viele nicht so einfach klarkommen. Im Job, in der Ausbildung werden nicht nur ihre Schokoladenseiten wahrgenommen. Sie bekommen Rückmeldung, die sie nicht einfach wieder aus ihrem digitalen Profil löschen können.

Hinzu kommt, dass wir eine Inflation der Titel haben. Es gibt Azubis, die studieren oder sogar schon einen wohlklingenden Abschluss in der Tasche haben. Gar nicht wenige von ihnen wollen das anerkannt wissen. Dass eine Ausbildung zwingend das Lernen beinhaltet, passt da nicht ins Bild, denn Lernen setzt etwas voraus, für das es üblicherweise keine Anerkennung gibt: das nicht wissen.

Wenn ich mit alten Hasen in Unternehmen spreche, höre ich immer wieder Geschichten wie diese:

„Das erste, was mir mein Ausbilder gesagt hat, war: Lehrjahre sind keine Herrenjahre.“

Und nach allem, was ich weiß, war das keine leere Phrase. In den 50er, 60er und 70er Jahren waren Azubis noch Lehrlinge. Die gingen in die Lehre, bezahlten Lehrgeld. Dass sie auch unangenehme, niedrige Aufgaben erledigen mussten, wurde ebenso wenig in Frage gestellt, wie der Umstand, dass sie klare, manchmal auch sehr klare Ansagen bekamen. Da blieb nicht viel Raum für verfrühte Überheblichkeit.

Heute ist das anders. Die allermeisten großen Unternehmen legen sehr viel Wert auf Führungs- und Unternehmenskultur. Kaum jemand will noch einen Ausbilder, der seinen Azubi trietzt und patentfaltet. Das ist auch gut so, denn daraus lernt ein Azubi nicht viel Wertvolles. Viele Ausbildungsbetriebe aber haben es mit der politisch korrekten Unternehmenskultur ein bisschen zu weit getrieben.

Die Firma, in der Marina arbeitet, zum Beispiel. Der Elektronik-Spezialist legt viel Wert aufs Betriebsklima. Man duzt sich bis in höchste Ebene hinauf, man hört sich zu, man will verstehen, man zeigt Verständnis, man spricht ganz vorsichtig per Ich-Kommunikation.

„Du, bei mir kommt das so an...“, „Ich nehme wahr, dass du damit nicht einverstanden bist...“, „Ich sehe, dass dir das nicht gefällt...“ etc. Kurzum: Man ist nett zueinander.

Da ist alles gar nicht schlecht, es fehlt nur etwas. So eine Unternehmenskultur, die ausschließlich auf Verständnis und politisch korrekten Umgangston setzt, öffnet Überheblichkeit Tür und Tor, weil sie keinen Raum lässt für das, was hin und wieder nötig ist: klare Ansagen.

Ehe wir das näher beleuchten, will ich ein paar Dinge klarstellen. Ich finde Unternehmen, die sich ernsthaft um ihr Betriebsklima kümmern großartig. Mal abgesehen davon, dass ich mit den anderen ohnehin nicht arbeiten kann, geht es mir vor allem um die Mitarbeiter. Unternehmen, die sich über Umgangsformen Gedanken machen, die Richtlinien und Normen entwickeln, sind auf dem richtigen Weg. Weil sie begreifen, dass vor der Wertschöpfung die Wertschätzung kommt. Die Wertschätzung für den ganzen Mitarbeiter –

mit seinen Ansichten, Meinungen, Gedanken, Gefühlen und deshalb, nur deshalb mit seinem gesamten Potenzial, dass sich somit dem Unternehmen zur Verfügung stellt.

Viele Unternehmen gehen diesen Weg und haben Erfolg damit. Sie investieren Zeit und Geld darin, Befindlichkeiten und Gefühle zuzulassen und üben den verantwortlichen Umgang mit ihnen, damit die innerbetrieblichen Beziehungen weitgehend ungestört davon funktionieren und sich wieder auf das konzentrieren können, worum es geht: Produktivität und Wertschöpfung. Mitarbeiter, die in solchen Unternehmen arbeiten, dürfen sich glücklich schätzen. Von ihnen wird erwartet, dass sie ihre Gefühle auf erwachsene Art äußern, dass sie sich mitteilen, wenn sie traurig sind, wenn sie sich freuen, wenn sie vor etwas Angst haben. Aber was ist, wenn sie etwas ärgert?

Der Ärger ist sozusagen der Paria unter den Gefühlen in vielen Betriebsklimata. Und nicht nur dort. Marina, unsere 23 Jahre alte Ausbilderin, hat gelernt, was viele Menschen lernen: Ärger ist böse, laut, aggressiv, hässlich, verletzend. Ärger ist bäh! Die wenigsten von uns dürfen mit der Erlaubnis Ärger zu äußern aufwachsen. Als Babys dürfen wir noch schreien, aber spätestens im Kleinkindalter treibt man ihn uns aus.

Es gibt unglaublich viele Menschen; die das so tief verinnerlicht haben, dass sie ihren Ärger gar nicht fühlen. Sie mögen ihn nicht und erschaffen Unternehmenskulturen, die keinen Platz für Ärger zulassen. Auch Marina beispielsweise spürt ihn nicht, sie hat keine Idee, wo in ihrem Körper sie ihn fühlen könnte.

Im Training lässt sie sich darauf ein, die Situation mit den beiden überheblichen Azubis nachzuspielen. Die Szene endet genauso wie im Betrieb: Die studierten Auszubildenden nehmen Marina nicht ernst, sie fühlt sich hilflos und ist kurz davor zu weinen.

Ich gönne Marina eine Pause und frage die Gruppe, welches Gefühl in dieser Situation gefragt ist. Keiner weiß die korrekte Antwort, denn alle Teilnehmer kommen aus derselben Firma mit dem ärgerfreien Verhaltenskodex.

Ich übernehme Marinas Rolle und setze mich den beiden Studenten gegenüber. Die beiden beachten mich erst einmal gar nicht, ganz so wie es ihre Rolle fordert. Ich weiß genau, wo in meinem Körper der Ärger seinen Platz hat: Im Bauch, wie bei nahezu allen Menschen, die ich kenne. Ich kann ihn abrufen, wenn ich ihn brauche. Und allein die Vorstellung, dass mich zwei studierte Schnösel nicht beachten, reicht völlig aus, um ihn zu wecken. Das bringt mich auf die Palme, und das ist gut so, denn oben auf der Palme habe ich Überblick.

Danach folge ich einem simplen Schritt-für-Schritt-Programm.

1. Ich sichere mir ihre Aufmerksamkeit, indem ich sie mit ihren Namen anspreche.
2. Ich stelle Blickkontakt zu den beiden her und halte ihn.
3. Ich sage ihnen, dass ich etwas klarzustellen habe.
4. Ich sage ihnen was läuft und was nicht.

Von Anfang an halte ich eine gut wahrnehmbare Körperspannung. Um die muss ich mich nicht bemühen, wenn ich meinen Ärger spüre, kommt die ganz automatisch. Ich sitze sozusagen sprungbereit auf meinem Stuhl und habe die beiden fest im Blick. In kurzen, klaren Sätzen stelle ich klar, dass ich ihr Studium respektiere, aber auch, dass ich Ausbilder bin und damit sage, was Sache ist. Meine Stimme ist nicht laut, aber deutlich, meine Körperhaltung und meine Mimik drücken eine gewisse Gefährlichkeit aus: Ich zeige Ecken

und Kanten, an denen man sich wehtun kann, wenn man meine Grenzen nicht respektiert. Und die beiden studierten Azubis? Vom ersten Blickkontakt an sitzen die beiden aufrecht und hören aufmerksam zu. Marina ist fassungslos. Und nicht nur sie.

Der versammelten Ausbilderrunde geht ein Licht auf: „Wir sind so nett und verständnisvoll, dass wir uns von Azubis – und anderen - auf der Nase herumtanzen lassen.“ Marina und die restlichen Ausbilder sind förmlich elektrisiert und wollen mehr.

Das ist einer der Momente in den Trainings, die ich besonders liebe. Ärger kann natürlich verletzen, kann aggressiv, laut und hässlich sein. Aber er ist auch belebend und sorgt für Klarheit. Es kommt vor allem darauf an, ob man ihn gegen jemanden oder für etwas einsetzt. Ich bevorzuge letzteres.

Und Marina? Die will es jetzt wissen. Sie braucht ein paar Anläufe. Es gibt simple, aber wirkungsvolle Übungen, die einen mit seinem Ärger in Kontakt bringen. Fast alle haben damit zu tun, die eigene Stimme einzusetzen. Und zwar so, dass sie wahr- und ernstgenommen wird. Der Witz ist, dass man das spielen kann, selbst wenn man sicher ist, dass man gerade überhaupt nicht ärgerlich ist.

„Ich bin eure Ausbilderin und deshalb sage ich, was ihr zu tun habt.“ - Das war's noch nicht.

„Ich bin eure Ausbilderin und deshalb sage ich, was ihr zu tun habt.“ - Schon besser.

„Ich bin eure Ausbilderin und deshalb sage ich, was ihr zu tun habt.“ – Bravo!

Fake it and you make it. Die eigene Stimme öffnet vielen von uns wieder einen Weg zu diesem ungeliebten, aber doch so wertvollen Gefühl: dem Ärger, der uns erlaubt Entscheidungen zu treffen, klare Worte zu sprechen, Grenzen zu setzen. Und das braucht es im Umgang mit jungen Menschen, die lernen sollen.

Das bringt uns zurück zur Ursache des Problems: junge Menschen, die um keinen Preis der Welt als Berufsanfänger wahrgenommen werden wollen, obwohl sie genau das sind. Früher war nun wahrlich nicht alles besser, vieles sogar schlimmer. Aber: Es gab mehr Klarheit darüber, wer mehr zu sagen hat und wer weniger. Es gab Hierarchie. Dieses Wort ist nicht mehr sehr beliebt, und das wiederum ist ein Teil des Problems. Unsere Hierarchien sollen so flach wie möglich sein. Bossy sein ist aus. Ich weiß noch, wie ich in meinen ersten Jahren als Leiter einer kleinen Lokalredaktion vor nichts mehr Angst hatte als vor dem Vorwurf: „Jetzt hängst Du aber den Chef raus.“

Keiner will Depot sein, aber alle wollen mitbestimmen, wollen Demokratie. Dabei dürfen wir eines nicht vergessen: Es ist billig, vom Chef Mitbestimmung einzufordern, wenn er und nur er den Kopf für die jeweiligen Entscheidungen hinhalten muss. Die Entscheidungsgewalt ist immer dort, wo die Verantwortlichkeit ist. Das vergessen viele gerne, die mitreden und mitbestimmen wollen.

Und damit haben wir zwei Ursachen, die sich perfekt ergänzen und sich gegenseitig verstärken: Führungskräfte, die nicht bossy sein wollen und Berufsanfänger, die sich nichts sagen lassen wollen. Fein gemacht! *Irony off*

Wenn sie damit zu tun haben, sollten Sie verstehen, dass die augenscheinliche Überheblichkeit, das Gut-dastehen-Wollen, zwar selbstbewusst wirken mag, aber tatsächlich nichts mit Selbstbewusstsein oder gar Selbstvertrauen zu tun hat. Menschen, die vorgeben,

alles zu wissen, die sich für niedrigere Arbeiten zu fein sind und arrogant wirken, haben in Wirklichkeit Angst davor, entlarvt zu werden: als nicht-wissend, als Anfänger.

Keine will mehr Anfänger sein. Dafür gibt es keine Likes. Dabei ist Nicht-Wissen die wichtigste Voraussetzung für das, was wir von Auszubildenden und Berufsanfängern erwarten: Neugier und Lernbereitschaft. Wer glaubt, alles zu wissen, ist satt und träge.

In Roland Emmerichs Weltuntergangsdrama 2012 gibt es eine schöne Szene in einem buddhistischen Kloster im Himalaya. Der Lama gießt seinem Schüler eine Tasse Tee ein und setzt nicht ab, obwohl sie überläuft. Seinem verdutzten Schüler erklärt er: Du bist wie diese Tasse - so voll von Überzeugungen und Meinungen, dass du nichts Neues mehr aufnehmen kannst. Genau aus diesem Grund gilt der Anfängergeist im Zhen-Buddhismus als unverzichtbare Tugend.

Anfängergeist führt unweigerlich zu einer gesunden Portion Demut. Und auch das ist eine wichtige Erfahrung für Menschen, die unbedingt etwas gelten wollen. Demut erfordert die Bereitschaft zu Bescheidenheit. Und für die braucht es innere Größe. Es schadet ganz und gar nicht, wenn junge Menschen das lernen. Schließlich ist es ein Unterschied, ob ich nur etwas gelte, oder ob ich tatsächlich jemand bin.

Also: Lassen Sie sich von dieser Maske Ihres angeblich allwissenden Azubis nicht täuschen. Er hat einfach nur Schiss. Vielleicht weiß er es nicht. Wenn Sie das wissen, müssen Sie sich gar nicht übermäßig aufregen. Es reicht, wenn Sie Klartext sprechen, indem Sie nötigenfalls Grenzen setzen, klarstellen, wer Anweisungen gibt und wer sie zu befolgen hat. Wenn Sie dennoch ärgerlich werden, nutzen Sie ihren Ärger, um klare Ansagen zu machen. Die werden gebraucht.

FINALE:

Unternehmen wollen wachsen. Menschen auch.

Mehr dazu finden sie auf meiner Website www.greatgrowingup.com.

Dort habe ich auch ein Transkript dieses Podcasts bereitgestellt.

Danke fürs Zuhören

Und

Machen Sie's gut

Ihr Matthias Stolla

© Matthias Stolla 2017