„Was habe ich davon?“

Von Andrea König-Wenskus

Die „Generation Game“ im Unternehmen gehört zu den anspruchsvollsten Zielgruppen für Trainer.

Samstag, acht Uhr morgens. Nach und nach treffen die Auszubildenden eines großen Unternehmens im Seminarraum ein. Gespannt beobachte ich, wie die Jugendlichen sich begegnen. Einige grüßen mit einem „Morgen“ in die Runde, andere suchen sich lieber schweigend einen Platz, und dann gibt es noch die „Ey, Alter!“-Fraktion, die sich lautstark über das „voll krasse“ Abstürzen von Kollege Schmidt am Vorabend auslassen – so lange, bis sie mich bemerken. Die Jungs nehmen Haltung an, die Mädels kichern verlegen.

Der demografische Wandel führt dazu, dass Unternehmen sich inzwischen um junge Menschen als Mitarbeiter sehr bemühen. In aufwendigen Imagefilmen im Stil von Musikclips präsentieren sich Unternehmen als moderne Arbeitgeber und den Arbeitsplatz als hippe *Location*, wo es jeden Tag *Fun* und *Action* gibt. Da werden *Fanpages* in sozialen Netzwerken aufgebaut, um die digitale Generation dort zu erreichen, wo sie täglich zu finden ist: im Internet. Doch was wollen junge Menschen wirklich? Was erwarten sie von der Zukunft? Wie lassen sie sich motivieren?

Springen wir kurz ein Vierteljahrhundert zurück. „Lehrjahre sind keine Herrenjahre“ – diesen Glaubenssatz vermittelten in der Nachkriegszeit die Großeltern unseren Eltern, und diese, getreu dem Motto „Hat uns nicht geschadet“, gaben ihn an uns Kinder weiter. Das war Ende der 80er-Jahre, einer Zeit, in der die Yuppies an der Wall Street noch Helden waren. An die Azubis wurden die lästigen Aufgaben delegiert: Kaffee kochen, Seiten kopieren, Post wegbringen. Wir erledigten das klaglos. Doch der innere Widerstand begann sich zu regen. Unsere Kinder sollten keine Duckmäuser werden, unsere Kinder sollten offen für ihre Rechte einstehen; dafür wollten wir als Eltern sorgen!

Wie junge Leute ticken

Zurück ins Jahr 2013. Planungsgespräch mit den Personalentwicklern eines Mittelständlers. Eine Seminarreihe mit den Schwerpunkten Kommunikation und Knigge soll den Auszubildenden den nötigen Schliff verpassen. Anlass sind Vorkommnisse, die der Belegschaft sauer aufgestoßen sind:

Eine Auszubildende, die tagelang nichts zu tun hatte, beschwerte sich über diesen Zustand; erst beim Abteilungsleiter, dann beim Ausbildungsverantwortlichen. Ein Lehrling weigerte sich, eine langweilige Routineaufgabe mehrere Tage auszuführen. In der Beziehung zwischen Jung und Alt prallen Weltanschauungen aufeinander. Unverständnis und Unzufriedenheit auf beiden Seiten machen sich breit. Die Frage lautet, wie die Zusammenarbeit mit weniger Reibung verlaufen kann.

Die Shell-Jugendstudie, die in regelmäßigen Abständen mehr als 2500 Jugendliche im Alter zwischen 12 und 25 Jahren zu ihren Zukunftsvorstellungen befragt, kann erste Anhaltspunkte dafür bieten, wie junge Leute heute ticken. Allen negativen Schlagzeilen zum Trotz blicken die Digital Natives, also diejenigen, die nach 1990 geboren wurden und mit Internet und Playstation groß geworden sind, optimistisch nach vorne (59 Prozent der Befragten). Nur 6 Prozent sehen die Zukunft düster. Familie und Freunde nehmen einen sehr hohen Stellenwert ein (97 Prozent). Sicherheit und ein gutes Leben sind jungen Menschen wichtiger als der nächste Schritt auf der Karriereleiter. Eigenverantwortliches Handeln sowie Spaß bei der Arbeit zählen mit 90 Prozent Zustimmung weit mehr als Fleiß und Loyalität. Pragmatismus prägt das Verhalten und sticht traditionelle Tugenden aus.

Diese ausgeprägte Nutzenorientierung – „Was habe ich davon?“ – gepaart mit dem Verlangen nach Entertainment stößt bei älteren Generationen mitunter auf wenig Verständnis. Gerade Ausbilder, deren Arbeit größtenteils mit darüber entscheidet, wie motiviert die Jugendlichen sind, tun sich mit einem entsprechenden Auftreten junger Leute oft schwer. Auf der einen Seite möchten die Unternehmen die Neuankömmlinge auf ihre Unternehmenskultur eichen, auf der anderen Seite sehen sie die Notwendigkeit, sich im Kampf um die wenigen Nachwuchskräfte auf sie einzulassen und deren Bedürfnissen ein Stück weit entgegenzukommen.

„Ich als Ausbilder“

Ein erster Schritt kann darin bestehen, sich diese unterschiedlichen Wertvorstellungen bewusst zu machen und zu erkennen, wie sehr das Verhalten durch die verinnerlichten Werte gesteuert wird. Klingt banal, ist es aber nicht. In einem Workshop mit Ausbildern nähern wir uns dem Thema behutsam. Anhand des Modells der neurologischen Ebenen von Robert Dilts erarbeitet zunächst jeder Ausbilder für sich ein tragfähiges Bild „Ich als Ausbilder“. Welchen Beitrag leiste ich in meiner Arbeit? Wer bin ich bzw. zu wem gehöre ich (und zu wem nicht)? Was ist mir daran wichtig? Wie zeigt sich das in meinem Verhalten gegenüber den Azubis und auch den Kollegen und Vorgesetzten? Die Unterschiede zwischen den Teilnehmern bewirken ein erstes Aha-Erlebnis und regen zur Diskussion an. Als Nächstes stellen wir die Ergebnisse aus der Jugend-Studie den Werten in dieser Gruppe gegenüber, sodass der Blickwinkel sich etwas weitet und jeder erkennt, wo eventuell ein Schritt zu mehr Toleranz und Akzeptanz erfolgen kann.

Beispiele für Konflikte, die sich allein durch die sehr unterschiedlichen Prioritäten im Wertegefüge ergeben, sind schnell gefunden. Klaus Münter[1] ist 51 Jahre alt, Meister, und stolz darauf, seit 30 Jahren im Unternehmen beschäftigt zu sein. Ohne Fleiß kein Preis, das ist seine Devise. Neben Loyalität zählt Leistungsbereitschaft zu seinen Handlungsmaximen.

Marcel Hoffmann, 17 Jahre, ist seit gut einem Jahr in der Ausbildung zum Mechatroniker und Herrn Münter unterstellt. Er hat diesen Beruf gewählt, weil der viele Möglichkeiten offen lässt, geregelte Arbeitszeiten verspricht und weil der junge Mann dadurch genug Zeit hat, sich mit Freunden zu verabreden und Fußball zu spielen. Sein Smartphone informiert ihn regelmäßig darüber, wann man sich wo trifft.

Die Aufgaben, die man ihm überträgt, erledigt er sauber und schnell. Dass Marcel allerdings in jeder freien Minute auf sein Handy schaut und großen Wert darauf legt, pünktlich Feierabend zu machen, gefällt Herrn Münter gar nicht. Er wertet dieses Verhalten als mangelndes berufliches Interesse und fühlt sich als Respektsperson nicht ernst genommen. Im Workshop kommt der Meister zu der Erkenntnis, dass Marcels Verhalten keine bewusste Ignoranz darstellt, sondern lediglich seiner Wertehierarchie Freunde-Freiheit-Eigenverantwortlichkeit entspricht. In der anschließenden Diskussion geht es um den Praxistransfer: Wie hilft dieses Wissen nun weiter bei der täglichen Zusammenarbeit?

Wertschätzung als Grundeinstellung ist eine gute Ausgangsbasis, denn auch junge Menschen wollen gesehen und ernst genommen werden. Der Kommunikationsstil ist ein wichtiger Indikator dafür. Ausbilder, die ihren Schützlingen eine klare Orientierung bieten, Regeln vereinbaren und Feedback geben, aber genauso die Möglichkeit offen lassen, dass die Nachwuchskräfte sich mit einbringen und ihre Meinung offen äußern können, leisten einen wertvollen Beitrag zum harmonischeren Miteinander der Generationen.

1 Alle Namen geändert

Beobachtung, Gefühl, Bedürfnis, Bitte

Empathie ist ein weiterer Faktor. Wer sensibel ist für die eigenen Bedürfnisse und Gefühle und sich auch in sein Gegenüber einfühlen kann, hat größere Chancen, für beide Seiten gewinnbringend zu kommunizieren. Das Modell der Gewaltfreien Kommunikation zum Beispiel leistet gerade bei Kritikgesprächen gute Dienste. Im Workshop probieren die Ausbilder diese zunächst ungewohnte Form der Rückmeldung zwischen Beobachtung, Gefühl, Bedürfnis und Bitte aus: „Wenn ich sehe, dass Sie auf Ihr Handy schauen, während ich Ihnen eine neue Aufgabe erkläre, bin ich frustriert, weil mir in diesem Moment ungeteilte Aufmerksamkeit wichtig ist. Daher hätte ich gerne, dass Sie Ihr Handy nur in den Pausenzeiten nutzen, okay?“

Die starke Medienaffinität der Jugendlichen wie auch ihr Drang, sich mit anderen zu messen, können gezielt genutzt werden, um Lernen am Arbeitsplatz spannender zu gestalten. Große Konzerne wie Microsoft bieten für Produktschulungen Computerspiele an, bei denen Punkte gesammelt und die Ergebnisse in Highscore-Tabellen untereinander verglichen werden können. Das macht Spaß und spornt an. Ausbilder, die mit ihren Azubis über soziale Netzwerke verbunden sind, erfahren mehr als solche, die sich dieser Welt verschließen, sie können bei kritischen Äußerungen direkt reagieren und nützliche Infos einstellen.

Nicht nur das Fachwissen ist entscheidend. Viele Unternehmen haben inzwischen erkannt, dass Schule und Elternhaus die notwendigen sogenannten Soft Skills nicht mehr vermitteln, und bieten Programme für ihre Nachwuchskräfte an. Auszubildende gelten als eine der anspruchsvollsten Zielgruppen. Zum einen fühlen sie sich noch von der Schule her oft desillusioniert und zum anderen sind sie bei allen Tätigkeiten stark erlebnisorientiert.

„Die Jugend von heute liebt den Luxus, hat schlechte Manieren und verachtet die Autorität“, so hatte sich schon in der Antike Sokrates über den Nachwuchs geäußert. „Sie widersprechen ihren Eltern, legen die Beine übereinander und tyrannisieren ihre Lehrer.“ Als Trainerin setze ich in Azubi-Seminaren auf Edutainment. Untersuchungen zufolge soll sich die Aufmerksamkeitsspanne in den zurückliegenden zehn Jahren um 25 Prozent reduziert haben. Um dieser Entwicklung Rechnung zu tragen, ist es sinnvoll, Wissen in kürzeren Informationseinheiten anzubieten, die abwechslungsreicher gestaltet werden müssen und genügend Action beinhalten. So bleiben Konzentration und Motivation länger aufrecht.

Spiel-Formate lockern auf

Zwei-Minuten-Videos aus beliebten Serien oder Comedy-Sendungen als Appetizer zum Beispiel sorgen für gute Stimmung und machen die Auszubildenden gleichzeitig neugierig auf die jeweiligen Themen. Die bei dieser Zielgruppe beliebten Game-Show-Formate aus dem Fernsehen lassen sich leicht auf den Weiterbildungskontext übertragen und bringen Spaß und Bewegung ins Seminar. Mit Feuereifer werden die Mitspieler der eigenen Mannschaft angespornt und so zwei Fliegen mit einer Klappe geschlagen: Die Azubis erfahren Gemeinschaft im Team und lernen ganz nebenbei, mit Feedback umzugehen. Indem die Teilnehmer kleine Aufgaben rund um den Tagesablauf übernehmen, lernen sie, Mitverantwortung für einen erfolgreichen Seminartag zu tragen. Nach dem Seminar bleibe ich auch weiterhin für die Teilnehmer als Ansprechpartnerin über Social Media erreichbar.

Neben einer guten Prise Humor ist Toleranz im Umgang mit jungen Menschen gefragt sowie die Bereitschaft, sich ganz auf diese einzulassen, ihnen vorurteilsfrei zu begegnen und sie als gleichwertige Partner zu sehen. Wenn das gelingt, sind sie im Gegenzug eher geneigt, die Werte und Erwartungen der Ausbilder, Trainer oder Lehrer zu berücksichtigen und ihre Kreativität mit einzubringen.

Die veränderten Wertvorstellungen der Jugend können von Unternehmen als Hinweis für einen Paradigmenwechsel gesehen werden. In Zeiten von Burn-out und Leistungsdruck setzen die Nachwuchskräfte ein klares Zeichen: Mehr Spaß bei der Arbeit, mehr Zeit für Freunde und Familie. Dieser Trend wird die Arbeit der Zukunft verändern und ruft wie jede Veränderung Ängste hervor, birgt aber vor allem auch ein großes Potenzial, das es zu nutzen gilt.

Andrea König-Wenskus,
Trainerin, Coach und Mediatorin.
Website: www.skill-builder.de