



Beziehungsgestaltung und Führung

Gesundheitsrelevanz von Führung und Beziehungsgestaltung

Wie wichtig ist Führung für die Förderung der psychischen Gesundheit der Lernenden, welche Rolle spielt dabei die Gestaltung der Beziehung zwischen Ausbilder/innen und Auszubildenden?

Führung kann ganz allgemein verstanden werden als Kommunikationsprozess zwischen der führenden und der geführten Person. Dieser Prozess ist nicht ziel- oder absichtslos, schliesslich sollen (in Unternehmen) organisationale Ziele erreicht werden (-> vgl auch Abschnitt Ziele vereinbaren im Bereich Motivation und Leistung). Führung hat damit verbunden mit sozialer Einflussnahme der Berufsbildner/innen auf die Lernenden zu tun. Dabei geht es vor allem um Einstellungen und Verhaltensweisen der Auszubildenden, unterstützt werden sollen individuelle Lernprozesse, die fachlicher, methodischer und persönliche Natur sein können. Natürlich ist dies kein Ein-Weg-Prozess. Die Lernenden bringen sich und ihre Person mit in den Prozess ein, einschliesslich ihrer Bedürfnisse, Wünsche und teilweise auch ihrer privaten Themen und Herausforderungen. Das Besondere dieser Führungssituation ist darin zu sehen, dass die Auszubildenden am Anfang ihres beruflichen Werdegangs stehen. Sie müssen Fach- und Methodenwissen erwerben, Erfahrungen sammeln, sich in der Welt der „Erwachsenen“ zurecht finden und etablieren (vgl. auch -> Entwicklungsaufgaben der Jugendlichen). Das heisst die Berufsbildner/innen können, was das Arbeitsleben der Jugendlichen betrifft, nicht auf einem Vorrat an Erfahrungen der Lernenden aufbauen. Sie müssen sie an die Anforderungen der Arbeitswelt heranführen ohne die Ziele der Organisation aus den Augen zu verlieren.

Führung, und damit auch gesundheitsförderliche Führung, hat also viel mit Kommunikation zu tun, die im direkten Austausch erfolgt. Diese Perspektive kann als verhaltensorientiert bezeichnet werden. Darüber hinaus spielen z.B. auch die Aufgaben der Lernenden, ihre Ziele, die Ressourcenausstattung sowie Merkmale der Arbeitsumgebung eine gesundheitsförderliche Rolle (vgl. auch -> Aufgaben und Stress). Diese Perspektive lässt sich mit bedingungsbezogen oder verhältnisorientiert zusammenfassen. Und natürlich spielt auch der Umgang der Berufsbildner/innen mit ihrer eigenen Gesundheit eine Rolle, im Sinne gesundheitsförderlicher Selbststeuerung. Berufsbildner/innen, die z.B. selber erschöpft und ausgelaugt sind oder die nicht wissen, wie sie selber mit Stress umgehen sollen, können nur bedingt die für diese Prozesse notwendige Aufmerksamkeit entwickeln. Damit entstehen drei Dimensionen gesundheitsförderlicher Führung, die in der folgenden Abbildung zusammenfassend dargestellt sind (vgl. auch Franke, Vincent & Felfe, 2011).



Zur gesundheitsförderlichen Gestaltung der Arbeitsbedingungen (3.) können Sie sich im Modul → Aufgaben und Stress informieren. Hier wird vor allem die gesundheitsförderliche Selbststeuerung (1.) und gesundheitsförderliche Führung im direkten Kontakt mit den Lernenden (2.) thematisiert.



Gesundheitsförderliche Selbststeuerung

Das Thema gesundheitsförderliche Selbststeuerung ist aus zweierlei Hinsicht relevant. Zum einen können, wie beschrieben, nur gesunde Berufsbildende ihre anspruchsvolle Aufgabe angemessen bewältigen. Zum anderen gelten die damit verbundenen Fragen genauso für die Lernenden selber, auch sie müssen lernen ihrer Gesundheit selber Sorge zu tragen. Beim Thema gesundheitsförderliche Selbststeuerung geht es um den Umgang mit der eigenen Gesundheit, mit Stress bzw. Belastungen und mit persönlichen Ressourcen. Wenn Sie dies gut können, sind Sie auch besser in der Lage z.B. Gesundheitsrisiken bei den Lernenden wahrzunehmen, diese gut einzuschätzen und den Lernenden dabei zu helfen mit der eigenen Gesundheit gut umzugehen. Gesundheitsförderliches Gesundheitsverhalten im Sinne der Selbststeuerung wird vor allem dann wahrscheinlich, wenn (1) die eigene Gesundheit als belastet erlebt wird, (2) wenn die Motivation besteht damit aktiv umzugehen und (3) wenn entsprechende gesundheitsförderliche Massnahmen bekannt sind. Schliesslich muss man (4) sich auch zutrauen, diese Massnahmen umzusetzen (Franke, Vincent & Felfe, 2011; Franke & Felfe, 2011).

Damit spielen folgende vier Aspekte eine zentrale Rolle im Rahmen der persönlichen Gesundheitsförderung. Sie können diese nutzen um die eigene Selbststeuerung zu überprüfen; gleichzeitig können Sie diese auch nutzen, um Lernprozesse bei den Lernenden zu unterstützen (vgl. Franke und Felfe, 2011):

1. Aufmerksamkeit, Bewusstheit

- Erkennen Sie (bei sich oder Lernenden) gesundheitliche Warnsignale?
- Merken Sie, wenn Sie sich überfordern bzw. wenn die Lernenden überfordert sind?

2. Wichtigkeit

- Welche Priorität hat Gesundheit bei der Arbeit für Sie? Finden Sie, dass der Umgang mit diesem Thema für Ihre Arbeit relevant ist?
- Berücksichtigen Sie bei Entscheiden, ob diese gesundheitsrelevant sein könnten?
- Ist es Ihnen wichtig, Belastungen im Auge zu behalten?

3. Wirksamkeit

- Glauben Sie, dass sie etwas dagegen tun können, wenn sie extrem viel um die Ohren haben? Denken sie, dass Sie erfolgreich etwas daran ändern können?
- Wissen Sie, wie Sie sich erholen können nach sehr arbeitsintensiven Phasen?

4. Handlungsorientierung

- Gehen Sie aktiv mit Belastungen um, indem sie Ihre Arbeitsweise anpassen?
- Versuchen Sie aktiv die Arbeitsbedingungen gesundheitsförderlich zu optimieren?

Diese vier Aspekte sind wie angesprochen auch für die Lernenden wichtig. Gerade Berufsunerfahrene müssen zunächst lernen, wie sie z.B. mit Belastungen und Stress umgehen können. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die je untere Stufe (z.B. Wichtigkeit) eine Voraussetzung dafür darstellt, um



sich mit der nächsten erfolgreich beschäftigen zu können (z.B. Wirksamkeit). Berufsbildende können hier als positives Rollenmodell dienen.

Selbststeuerung als Basis für die Vorbildfunktion der Berufsbildner/innen

Die Art, wie Sie mit Ihrer eigenen Gesundheit umgehen, wird von den Lernenden beobachtet. Gesundheitsförderliche „Führung“ geschieht in diesem Sinn auf einer weniger offensichtlichen Ebene. Das Verhalten der Berufsbildner/innen – wie übrigens aller Führungskräfte in Unternehmen – wird von Ihren Lernenden beobachtet, auch ausserhalb der eigentlichen Führungssituationen, und zwar von früh morgens bis am Abend. Beispiele dazu mit Relevanz für die Gesundheitsförderung sind:

- Macht die Berufsbildner/in regelmässig Pause?
- Nimmt sie oder er ihre Ferien oder nicht?
- Macht sie oder er regelmässig Überstunden?
- Wie geht sie oder er mit belastenden Kundenkontakten um?
- Wie geht sie oder er mit Zeitdruck um?
- Wie verhält sie oder er sich in „stressigen“ Situationen?
- Hält sie oder er Vorschriften der Arbeitssicherheit ein?

Die Liste beobachtbarer Situationen kann beliebig weitergeführt werden. Diese Art faktischer aber häufig nicht unmittelbar beabsichtigter Führung geschieht also dauernd. Berufsbildner/innen kommt in diesem Zusammenhang eine wichtige „Vorbild“-Funktion zu. Dies gilt in besonderem Masse auch für ihr gesundheitsförderndes bzw. -schädigendes Verhalten. Manch einer wäre sogar sehr erstaunt darüber, was ihre Lernenden alles „beobachten“, was ihnen alles auffällt. Wenn sich Berufsbildner/innen z.B. darüber ärgern, dass sich die Lernenden nicht so verhalten wie gewünscht (z.B. Massnahmen der Arbeitssicherheit und der Gesundheitsförderung nicht einhalten), kann dies neben anderen Gründen durchaus damit zu tun haben, dass sie sich - oder viele andere Personen im Unternehmen (kulturelle Aspekte) - selber ihren Aussagen widersprechend verhalten haben, dass das Gesagte nicht mit dem Handeln überein stimmt. Vielfach orientieren sich Menschen stärker am beobachteten Verhalten als am gesprochenen Wort.

Für Sie als Berufsbildner/in heisst das, dass Sie sich periodisch fragen, wie ihr alltägliches Verhalten im Betrieb auf die Lernenden „wirken“ könnte. Das Einholen von Fremdbildern, z.B. bei Kolleg/innen, kann hier nützlich sein.

Gesundheitsförderliche Führung im direkten Kontakt mit den Lernenden

Um zu prüfen welche Themen in diesem Zusammenhang für die Führung wichtig sein können, stellt sich zunächst die Frage nach typischen Belastungen und Ressourcen, die einen Einfluss auf die psychische Gesundheit Jugendlicher sowie auf die Führung haben können. Sowohl (1) in den Aufgaben (z.B. Überforderung/Unterforderung), (2) in der Arbeitsorganisation (z.B. Zeitdruck) und (3) in den sozialen Bedingungen (z.B. Konflikte mit Vorgesetzten), als auch (4) in den Rahmenbedingungen (z.B.



lange Arbeitszeiten) können psychische Belastungen begründet sein (vgl. auch → Aufgaben und Stress). Gesundheitsförderliche Ressourcen liegen (1) in der Organisation (z.B. Handlungsspielräume, Entwicklungsmöglichkeiten), (2) in den sozialen Beziehungen (z.B. Unterstützung durch Vorgesetzte, Wertschätzung) und (3) natürlich in der eigenen Person (z.B. Selbstvertrauen, Optimismus, Erfahrung). Untersuchungen mit Jugendlichen zeigen u.a. folgende Faktoren als für die psychische Gesundheit (z.B. Wohlbefinden, Zufriedenheit, psychosomatische Beschwerden) relevant:

- Ungünstige Erfahrungen wie chronische Belastungen, „Praxisschock“
- Ungewissheit der beruflichen Zukunft
- Zu hoher Zeitdruck und Konzentrationsanforderungen, Probleme in der Arbeitsorganisation, unklare Instruktionen
- Geringer Handlungsspielraum, mangelnde Einflussmöglichkeiten
- Fehlende Wertschätzung

(vgl. z.B. Grob & Flammer, 1997; de Witte, 1999; Semmer & Jacobshagen, 2003)

Der gesundheitsförderliche Umgang mit diesen Themen ist anforderungsreich. Eine vertrauensvolle Beziehung mit den Lernenden ist besonders hilfreich für dieses anspruchsvolle Unterfangen. Die Abstimmung der Ziele und Aufgaben der Organisation mit den Besonderheiten, Bedürfnissen und Hoffnungen der Lernenden kann viel besser gelingen, wenn die Beziehung tragfähig ist. Gelingt dies nicht, kann Führung von den Jugendlichen als negativer Eingriff in persönlich relevante Bereiche des (Arbeits-)lebens empfunden werden. Das ist tatsächlich belastend und bedeutet ein Risiko für das Wohlbefinden bzw. die psychische Gesundheit der Lernenden. Wenn allerdings der Aufbau einer guten Beziehung gelingt, kann Führung eine wichtige, gesundheitsförderliche Ressource für die Lernenden darstellen. In diesem positiven Sinn kann sie Orientierung geben, motivieren, Entwicklungswege aufzeigen und Sinn vermitteln. Folgende Verhaltensweisen können diese Wirkungen grundsätzlich unterstützen:

Einbezug	z.B. Ideen von Lernenden werden so weit möglich und sinnvoll aufgenommen; sie können sich stufengerecht einbringen, werden nach und nach mehr in Entscheidungsprozesse einbezogen; bei Dingen die sie betreffen, werden sie um ihre Meinung gebeten, u.a.
Unterstützendes Vorgesetztenverhalten	z.B. Entscheide, welche die Lernende betreffen werden transparent, nachvollziehbar, fair getroffen; der Umgang mit ihnen ist wertschätzend; wenn mehrere Lernende im Betrieb sind, werden sie soweit immer möglich gleich behandelt, es erfolgen keine ungerechtfertigten Schuldzuweisungen, u.a.
soziale Unterstützung durch Vorgesetzte	z.B. Lernenderhalten Hilfe, wenn dies erforderlich ist; Fehler können vorkommen, werden als Voraussetzung für Lernen verstanden, in diesem Sinne erhalten sie auch mal Rückendeckung, wenn Aufgaben misslingen u.a.



Mitarbeitenden-orientierter Führungsstil	z.B. Berufsbildner/innen kümmert es, wie es den Lernenden geht, fragen nach; Berufsbildner/innen sind bei Bedarf zugänglich, schenken dem, was Lernende sagen, Beachtung; Berufsbildner/innen nehmen Bedürfnisse ernst, versuchen diese zu berücksichtigen
---	--

Fragt man Erwerbstätige, wie sie die Qualität der Führung ihrer Vorgesetzten einschätzen, zeigt sich zuweilen ein etwas anderes Bild als in obiger Tabelle dargestellt. Es wird z.B. erwähnt diese hätten zu wenig Zeit für Kommunikation, vermittelten wenig Anerkennung, würden wenig Feedback geben, „drückten“ sich sogar vor Konflikten usw.. Dies kontrastiert mit den gesundheitsförderlichen Verhaltensweisen in obenstehender Tabelle. Dabei muss berücksichtigt werden, dass Vorgesetzte oder eben auch Berufsbildner/innen selber oft zu wenig Zeit für die Bewältigung all ihrer Aufgaben haben, dass damit die Unterlassung der gesundheitsförderlichen Verhaltensweisen oft nicht etwa „aus bösem Willen“ erfolgt, sondern weil die Situation nichts Anderes zulässt.

Der Gestaltung der Beziehung muss also einige Aufmerksamkeit gewidmet werden. Dies kann auch als Investition verstanden werden. Die Lernenden gewinnen an Selbstvertrauen und Sicherheit, mittelfristig können sie selbständiger arbeiten. Dabei findet die Beziehungsgestaltung in einer Reihe von Spannungsfeldern statt, die im Auge behalten werden müssen:

1. Die richtige Mischung zwischen **Nähe** und **Distanz** muss gefunden werden
2. Es braucht eine **wertschätzende Haltung und Verständnis** für die -> speziellen Entwicklungsaufgaben jugendlicher Erwachsener, gleichzeitig dürfen die **organisationalen Ziele** nicht aus den Augen verloren werden
3. Auszubildende brauchen **Vertrauen**, gleichzeitig geht es nicht ohne definierte **Feedback- und Kontrollprozesse**, damit der Lernprozess gezielt gestaltet werden kann
4. Im Prinzip sollen Lernende **gleich behandelt** werden, sie **unterscheiden sich** aber beträchtlich bezüglich Persönlichkeit, Erfahrungsstand, Reife etc.
5. Auszubildende brauchen einen **klaren Orientierungsrahmen** und damit verbunden **Vorschriften**, gleichzeitig sollen sie zum **Mitdenken** angeregt werden

Patentrezepte zum Umgang mit diesen Problemstellungen gibt es nicht. Diese **Spannungsfelder** können nicht aufgelöst werden, man kann aber einen sinnvollen Umgang mit ihnen finden. Dies mag selbstverständlich erscheinen. Ist man sich aber ihrer nicht bewusst, verfällt man gerne in Extremhaltungen, die für die Entwicklung der Lernenden unter Umständen problematisch sein können.

Jüngere Berufsbildner/innen sind zum Beispiel den Lernenden zuweilen als Menschen sehr nahe. Sie tauschen sich aus, möglicherweise auch über private Themen, vielleicht gehen sie sogar zusammen in den Ausgang. In Bewertungssituationen, sehr deutlich zeigt sich dies z.B. in Vorbereitungsphasen des Lehrabschlusses, müssen die Berufsbildner/innen dann plötzlich strenger sein, evtl. eine distanziertere Haltung einnehmen. Anstelle von Vertrauen „erleben“ die Lernenden plötzlich Kontrolle. Es



kann problematisch sein eine allzu kumpelhafte, vertrauensselige Nähe mit den Lernenden aufzubauen. Die Rolle als Berufsbildner/in wird in solchen Fällen „unscharf“. Genau so heikel kann es sein sich kontinuierlich hinter einer allzu distanzierten, autoritären, „erwachsenen“ Haltung zu verbergen. Oft braucht es eine Mischung zwischen den Polen dieser Spannungsfelder. Auch wenn z.B. eine vertrauensvolle Beziehung vorhanden ist, braucht es gleichzeitig klare Regeln, an denen sich die Lernenden orientieren können. Dies fühlt sich auch für Berufsbildner/innen nicht immer angenehm an, das ist aber normal. Da der Umgang mit diesen Spannungsfeldern situativ erfolgen muss, bedeutet er eine kontinuierliche Aufgabe für die Berufsbildner/innen. Für die Besprechung bzw. den Umgang mit den Spannungsfeldern ist z.B. kollegiale Beratung zwischen den Berufsbildner/innen besonders hilfreich.

Hilfreich ist es, wenn Sie als Berufsbildner/in...

- ...ihr Verhältnis zwischen Nähe und Distanz zu den Lernenden im Auge behalten, die Steuerung dieses Spannungsfelds liegt in ihrer Verantwortung.
- ...die Lernenden periodisch nach ihren Wünschen und Bedürfnissen fragen und deren Passung mit den Zielen der Organisation überprüfen.
- ...prüfen wo Feedback und Kontrolle unumgänglich sind und wo Sie Lernenden einen Vertrauensvorschuss geben wollen.
- ...relevante Vorschriften erlassen wo nötig (und deren Einhaltung konsequent einfordern), aber auch überlegen wo Lernende bei Entscheiden bewusst einbezogen werden sollen (als Unterstützung für deren Entwicklung).

Als Unterstützung für den Umgang mit den Spannungsfeldern bzw. für die Gestaltung der Beziehung zwischen Berufsbildner/innen und Lernenden soll nun auf typische Führungsstile und deren Wirkungen eingegangen werden.

Die wichtigsten Führungsstile und deren Wirkungen

Auch wenn Verhaltensweisen von Führungskräften bzw. Berufsbildner/innen im Einzelnen sehr facettenreich sind, können sie doch auf drei recht grundsätzliche Dimensionen zurückgeführt werden: (1) **Mitarbeitendenorientierung** meint, dass Berufsbildner/innen die Lernenden ganzheitlich wahrnehmen, ihre persönlichen Hoffnungen, Ängste Träume berücksichtigen, dass neben den organisationalen Zielen auch die individuellen Bedürfnisse und die private Lebenssituation eine Rolle spielen, (2) **Aufgabenorientierung** meint die Orientierung an definierten Aufgaben und konkreten, deutlich formulierten Zielen, damit verbunden die kontinuierliche Überprüfung der Zielerreichung und des Aufgabenfortschritts, und das Anspornen zu Leistung. (3) **Beteiligungsorientierung** schliesslich meint den Einbezug der Auszubildenden in Entscheidungsprozesse. Folgende Tabelle gibt einen Überblick zu diesen drei grundsätzlichen Orientierungen (in Anlehnung an von Rosenstiel, 2009).



Mitarbeitendenorientierung	Aufgabenorientierung	Beteiligungsorientierung
– Berufsbildner/innen nehmen ihre Lernenden in ihrer Ganzheit als Menschen wahr, mit Wünschen und Bedürfnissen, auf die eingegangen wird	– Berufsbildner/innen sind v.a. damit beschäftigt mit ihren Lernenden Aufgaben zu definieren und die gesetzten Ziele zu erreichen	– Berufsbildner/innen wollen Lernende mitreden lassen und ihre Meinung in Entscheidungen einbringen lassen
– Verhaltensweisen: Beraten, helfen, unterstützen, zuhören	– Verhaltensweisen: Ziele klären, Aufgaben erläutern, zu Leistung anspornen, Zielerreichung kontrollieren	– Verhaltensweisen: in Entscheidungen einbeziehen, mitreden lassen, Verbesserungswünsche anhören, einbeziehen und wenn möglich akzeptieren
– Zweck: eine gute Beziehung zu den Mitarbeitenden pflegen, Wohlbefinden erhöhen	– Zweck: Leistung verbessern, Ziele erreichen	– Zweck: Das Können der Mitarbeitenden optimal koordinieren und nutzen
– Wirkung: erhöht Arbeitszufriedenheit, verbessert Klima, intensiviert Zusammenarbeit; vermindert Fehlzeiten und Fluktuation; manchmal positive Effekte auf Leistung	– Wirkung: trägt massgeblich zur Erreichung der Leistungsziele bei (falls nicht zu extrem)	– Wirkung: Erhöht Identifikation mit der Aufgabe, verringert Widerstand, fördert Selbstständigkeit; belastet schlecht Ausgebildete, Unselbständige, Unsichere

Wie sind diese drei grundsätzlichen Orientierungen aus der Perspektive der Gesundheitsförderung einzuschätzen:

- **Mitarbeitendenorientierung** ist aus Perspektive der Gesundheitsförderung wichtig (vgl. auch Wirkungen in obenstehender Tabelle). Selbstverständlich können nicht alle Wünsche und Bedürfnisse der Lernenden berücksichtigt werden. Gleichzeitig sind Berufsbildner/innen nicht für alle Probleme und Fragestellungen der Lernenden gleichermassen zuständig, dazu sind sie gar nicht in der Lage. Aber es geht hier nicht um eine Alles-oder-Nichts-Haltung, sondern darum, die Entwicklungsaufgaben und die Situation der Jugendlichen ernst zu nehmen und mit Augenmass in die Führungsarbeit einzubeziehen. Forschungsergebnisse zeigen z.B., dass Mitarbeitendenorientierung hinsichtlich Stresserleben und Burnoutsymptomen präventiv wirken kann.



- Aber auch **Aufgabenorientierung** ist wünschenswert. Lernenden schätzen es in der Regel, wenn sie klare Ziele haben, die Wege zur Zielerreichung kennen und wenn sie Feedbacks zum Aufgabenfortschritt erhalten. All dies ist ja auch Voraussetzung für ihre individuellen Lernprozesse, so können sie angeleitet Erfahrungen sammeln, Selbstvertrauen entwickeln, das Wohlbefinden wird gestärkt.
- Das optimale Ausmass an **Beteiligungsorientierung** schliesslich, ist nicht zuletzt abhängig vom Entwicklungsstand der Lernenden. Je mehr die Kompetenz und die Erfahrung der Berufsbildenden zunehmen, je ausgeprägter die Verantwortungsbereitschaft ist, je motivierter die Lernenden sind, desto mehr Beteiligungsorientierung ist sinnvoll und letztlich gesundheitsförderlich. Ist allerdings das Bedürfnis nach Selbstständigkeit bzw. eigenständigem Handeln (noch) gering ausgeprägt, sind die Lernenden unsicher, muss von zu starker Beteiligungsorientierung abgeraten werden. In diesen Fällen führt sie mit hoher Wahrscheinlichkeit zu Überforderung, Angst, ggf. auch zu -> Stress. Beteiligung spielt also insbesondere in späteren Phasen der Lehrzeit eine wichtige Rolle.

Diese drei grundsätzlichen Orientierungen können natürlich in unterschiedlichen „Mischungen“ vorkommen, je nach Mischung ergeben sich unterschiedliche Führungsstile.

Nun stellt sich die Frage, ob einer der Führungsstile den anderen als überlegen gegenübergestellt werden kann, insbesondere auch aus Perspektive der Gesundheitsförderung? Natürlich ist dies nicht ganz einfach und insbesondere auch abhängig von situativen Bedingungen. Die Person der Berufsbildner/in, die Lernenden, die zu erledigenden Aufgaben sowie situative Merkmale wie z.B. der bestehende Zeitdruck müssen bei der Wahl des Stils berücksichtigt werden. In untenstehender Tabelle sind relevante Bedingungen dargestellt:

Art der Aufgaben	Situation	Merkmale der Berufsbildner/in	Merkmale der Lernenden
<ul style="list-style-type: none">– Höhe der Anforderungen?– Ausmass der Komplexität?– Dringlichkeit?– Risiko bei Misserfolg?– Anzahl Beteiligte bei der Aufgabenerledigung?	<ul style="list-style-type: none">– Rahmenbedingungen, welche Vorgaben bestehen?– Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen?– Auslastung, bei hoher Auslastung besteht z.B. manchmal nicht die Zeit für Diskussionen und Einbezug	<ul style="list-style-type: none">– Gewohnheit, welche Art der „Führung“ bin ich gewohnt?– Vorlieben, was mag ich?– Absicht, welche verfolge ich?– Erfahrungen mit verschiedenen Stilen?– Flexibilität, wie flexibel bin ich in meinem Führungsverhalten?	<ul style="list-style-type: none">– Leistungsfähigkeit, -bereitschaft, -möglichkeiten– Erfahrung?– Kompetenz?– Allgemein: Motive?



Es ist z.B. klar, dass bei dringlichen Aufgaben mit vielen Involvierten im Unternehmen und gravierenden Konsequenzen bei Misserfolg vergleichsweise stärker aufgabenorientiert geführt werden muss, bei gleichzeitig weniger Einbezug. Aufgaben, die weniger dringlich sind und die auch mal einen Fehler erlauben (Fehler als Voraussetzung für Lernen) legen den Einbezug der Lernenden dagegen eher nahe.

Trotz der situativen Bedingtheit der Wahl des Führungsstils sind nachfolgend einige allgemeine Überlegungen dargestellt, die Ihnen bei der Wahl des Führungsstils helfen können:

- Für den „**partizipativen**“ Führungsstil, der mit vermehrter Delegation verbunden ist, braucht es erfahrene und kompetente Lernende, ansonsten ist hier mit Überforderung zu rechnen.
- Zu stark **aufgabenbezogene** Führung bedeutet eine Herausforderung für die Beziehungsgestaltung und berücksichtigt nur bedingt, dass Jugendliche oft in anspruchsvollen Entwicklungsphasen stecken, in denen neben der Arbeit private Themen auch eine wichtige Rolle spielen. Natürlich sind klare Ziele und eine Überprüfung der Zielerreichung (auch) für Lernende wichtig. Wenn darüber hinaus die Beziehung „stimmt“, steigt aber die Chance, dass die Lernenden ihre Sachziele auch erreichen (wollen).
- Manchmal neigen Berufsbildner/innen dazu, ihren Lernenden in freundschaftlicher Weise, in einem eher „**kumpelhaften**“ Führungsstil verbunden zu sein (vgl. auch Spannungsfelder der Führung), insbesondere wenn sie selber noch nicht viel älter sind als die Lernenden. Dies mag gut gehen, solange keine Probleme auftauchen. Wenn aber kritische Ausbildungsphasen zu bewältigen sind, ist dieser Stil kaum hilfreich im Umgang mit den Jugendlichen und trägt wenig zur Lösung der Probleme bei. Eine angemessene Distanz ist hier wichtig. Zudem darf nicht verkannt werden, dass Lernende in ihren Vorgesetzten tendenziell Vorbilder sehen und suchen, in der Regel suchen sie keine „Kumpels“.
- Oft sind in der Praxis **Mischformen** beobachtbar. Allerdings nicht in dem Sinne, dass alle Dimensionen immer hoch ausgeprägt sein müssen, sondern mit dem Anspruch aufgrund (1) der aktuellen Führungssituation, (2) der Besonderheiten der Aufgabenstellung und (3) der Eigenheiten der Lernenden die drei grundlegenden Orientierungen klug zu kombinieren. Dies erlaubt es insbesondere Unterschiede im Entwicklungsstand der Lernenden optimal zu berücksichtigen. Berufsbildner/innen sollten in diesem Sinne alle drei Orientierungen kennen und im „Repertoire“ haben.

Betrachtet man die Frage des Führungsverhaltens noch einmal zusammenfassend mit Perspektive Gesundheitsförderung und für das besondere Verhältnis von Berufsbildner/in und Lernenden, lassen sich folgende drei Aspekte mit besonderer Relevanz hervorheben:

1. Führung sollte **entwicklungsorientiert** erfolgen: Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten sind hier besonders hervorzuheben (-> vgl. Aufgabengestaltung); Der Aufbau von Vertrauen in das Potenzial der Auszubildenden, die Orientierung an Stärken und Ressourcen sind hier ebenfalls zu nennen, bei allem Verständnis dafür, dass dies nicht immer einfach ist.



2. Führung sollte **unterstützungsorientiert** erfolgen: Kontinuierliches Feedback gehört hier ebenso dazu wie die Wertschätzung von Erfolgen und Lernfortschritten. Der faire Umgang mit den hierarchisch „tiefer“ gestellten Lernenden spielt ebenfalls eine Rolle; nicht zuletzt geht es auch darum Konflikte, die im Rahmen der Ausbildung von Jugendlichen zwangsläufig auftauchen, gezielt und bewusst anzugehen. Dieser letztere Punkt steht in einem besonderen Bezug zum Anspruch an die Gestaltung einer guten Beziehung, die als Erfolgsvoraussetzung eingeführt worden ist.
3. Führung sollte **belastungsoptimierend** erfolgen: Da Jugendliche noch am Beginn ihrer beruflichen Tätigkeit stehen und entsprechend vergleichsweise wenig Berufserfahrung aufweisen, muss der Optimierung von Belastungen besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden. Dabei geht es um qualitative und/oder quantitative Überforderung ebenso wie um Merkmale der Unterforderung (vgl. -> Bedeutung der Aufgaben für die Entwicklung der Jugendlichen und -> Belastende Aspekte von Arbeitsaufgaben)

Früherkennung und -intervention

Auch wenn die Berufsbildner/innen situativ den „richtigen“ Führungsstil wählen sind Lernende möglicherweise ab und zu überfordert. Auch wenn sie sich im Sinne der Gesundheitsförderung vorbildlich verhalten kann es vorkommen, dass Lernende „gestresst“ sind, dass es ihnen „nicht gut geht“. Was kann in diesen Situationen getan werden? Zunächst gilt es entsprechende Risiken frühzeitig zu erkennen und Auffälligkeiten bzw. Symptome rechtzeitig anzusprechen. Typische Anzeichen für Belastungen, für Stress, ggf. für eingeschränktes Befinden können sein:

- sozialer Rückzug, Schweigsamkeit
- abwehrendes Verhalten
- Lustlosigkeit
- Zynismus
- Ungeduld, Gereiztheit, aggressives Verhalten
- Leistungsschwankungen
- Fehlerhäufung
- zunehmende Kundenreklamationen
- zunehmende Absenzen etc.
- Gesundheitsbeeinträchtigungen (z.B. Äusserungen über Kopfschmerzen, Magenprobleme, Schlafprobleme usw.)

Was tun, wenn solche Symptome auftreten:

1. In einem **ersten Schritt** geht es darum, solche **Verhaltensauffälligkeiten wahrzunehmen** und zu **beobachten**, evtl. die Beobachtungen zu notieren. Das darf nicht im Sinne übermässiger „Kontrolle“ missverstanden werden. Da aber das Ansprechen solcher Auffälligkeiten heikel sein kann,



ist es wichtig, konkrete Situationen schildern zu können. Dies bedingt, dass die Berufsbildner/innen im Alltag ausreichend Kontakt mit den Lernenden haben. Bei der Verhaltensbeobachtung sind häufig *Verhaltensänderungen* von besonderer Bedeutung. Wenn ein Lernender z.B. über lange Zeit gut und weitgehend fehlerfrei gearbeitet hat, sich dann aber plötzlich Fehler häufen, sollte dies besonders aufmerksam verfolgt werden. Gleiches gilt z.B. bei an sich geselligen Lernenden, die sich plötzlich stark vom Team zurückziehen usw.

2. Im **zweiten Schritt** geht es darum die **Auffälligkeiten anzusprechen**. Hier müssen die persönlichen „Beobachtungen“ den Lernenden geschildert werden. Wichtig ist es nachzufragen wie der/die Auszubildende das selber erlebt. Es geht also um unmittelbar beobachtetes Verhalten und nicht darum zu fragen, ob der Auszubildende z.B. „gestresst“ sei oder „Probleme“ habe. Das würde in dieser Phase zu weit führen, weil wir schon sehr stark im Interpretieren wären. Sozialer Rückzug kann viele Ursachen haben, er kann mit Stress zu tun haben, muss aber nicht.
3. In einem **dritten Schritt**, nachdem sich der/die Lernende/r zu den Beobachtungen geäußert hat, seine/ihre Perspektive eingebracht hat (vielleicht waren die Ursachen ja ganz harmlos), können gemeinsam Ursachen für das auffällige Verhalten gesucht werden.

Wenn ein gemeinsames Bild der Situation erarbeitet ist, geht es um die Frage der nächsten Schritte, was kann getan werden? Folgende zwei Schritte sollten hier handlungsleitend sein

- **Frühintervention:** Rechtzeitiges Anbieten passender Unterstützung oder das Einleiten geeigneter Massnahmen. Dabei insbesondere berücksichtigen der vorhandenen Ressourcen der Lernenden bzw. des Umfelds
- **Eigene Grenzen respektieren:** Berufsbildner/innen sind weder Ärzt/innen noch Therapeut/innen. Bei Bedarf sollten Fachstellen und Expert/innen beigezogen werden. In grösseren Unternehmen kann z.B. die Personalabteilung, der Sozialdienst oder der betriebsärztliche Dienst angefragt werden, ggf. kann der Hausarzt unterstützen. Berufsbildner/innen sollten sich keineswegs scheuen, diese Ressourcen wenn immer möglich und sinnvoll beizuziehen und zu nutzen, in der Regel in Absprache mit den Lernenden. Das bedingt aber auch, dass sie sich vorgängig kundig gemacht haben, wer bei welchen Problemstellungen Unterstützung bieten kann. Idealerweise erfolgt die Kontaktaufnahme mit diesen Stellen bereits bevor Auffälligkeiten und Probleme aufgetreten sind. Dies erleichtert im Problemfall die Kontaktaufnahme

Erholung als Ressource

Ein Thema, das im Austausch mit Berufsbildner/innen oft zur Sprache kommt, ist, dass Lernende müde zur Arbeit kommen, z.B. nach Wochenenden. Zudem geht es damit verbunden auch um den Umgang mit den vielschichtigen beruflichen Anforderungen, die in modernen Arbeitswelten tendenziell zunehmen. Bei diesen Fragen geht es aus Perspektive der Förderung psychischer Gesundheit u.a.



um ein gemeinsames Thema: Erholung. Ein bewusster Umgang mit Erholung gilt als wichtige gesundheitsförderliche Ressource. Erholungsprozesse können danach unterschieden werden, ob sie während der Arbeit oder in der Freizeit stattfinden (vgl. Ulich & Wülser, 2014)

Erholung während der Arbeit

Niemand arbeitet während des ganzen Tages mit derselben hohen Energie. Das Kennen der eigenen Leistungskurve während des Tages ist eine Voraussetzung für einen umsichtigen Umgang mit der persönlichen Energie. Zunächst ist es vorteilhaft zu wissen, ob es Tageszeiten gibt zu denen die Lernenden besonders leistungsfähig sind, eher am Morgen, am Abend oder ob sie diesbezüglich relativ robust sind? Wenn die Lernenden besonders leistungsfähige Zeiten kennen, können sie z.B. während dieser Zeiten besonders anspruchsvolle Aufgaben erledigen, wenn es die Aufgabenstellungen zulassen. Diesbezüglich ein Gespür zu bekommen, ist auch für Lernende wichtig.

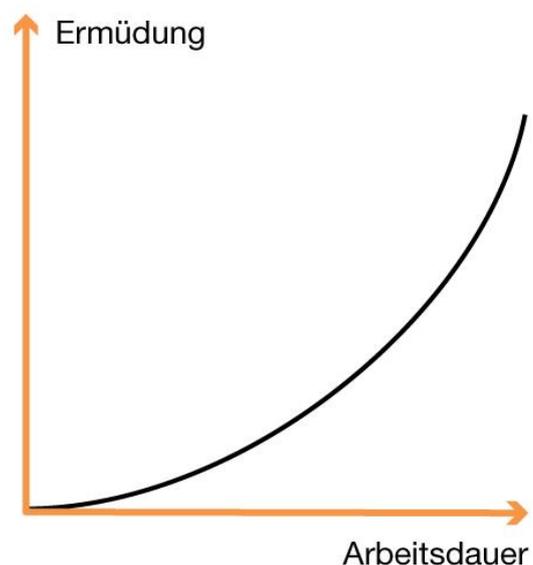
Rolle von Pausen

Für die Erholung während der Arbeit sind Pausen von grosser Bedeutung (vgl. Ulich & Wülser, 2014). Grundsätzlich gilt, dass Pausen während der Arbeit umso wichtig werden, je höher die Anforderungen und Belastungen sind. Dies mag auf den ersten Blick paradox erscheinen. Um dies zu verstehen ist es wichtig, einige Merkmale der Wirkung von Pausen zu kennen.

Der Erholungswert einer Pause hängt u.a. von der Häufigkeit, der Dauer und der zeitlichen Verteilung ab. Grundsätzlich führen regelmässige, kurze Pausen zu einer Verringerung der Ermüdung (a.a.O.). Scott und Rickards (2001) konnten darüber hinaus zeigen, dass bei der Arbeit am Computer häufige „Mikro-Pausen“ mit vergleichsweise weniger Rückenbeschwerden verbunden sind. Aus dieser Perspektive wären also hinsichtlich der Erholungswirkung häufige kurze Pausen einer längeren Pause vorzuziehen.

In diesem Zusammenhang ist zu berücksichtigen, dass das Müdigkeitsgefühl kein ausreichender Hinweis für Ermüdung ist. Hier spielen auch motivationale Prozesse eine Rolle, weil man eine Aufgabe fertig machen will, weil es gerade so gut läuft oder weil man zuungunsten einer Pause lieber früher nach Hause gehen möchte. Dies führt häufig dazu, dass Pausen eher zu spät eingelegt werden und damit ihre vorbeugende Wirkung nicht entfalten können. Und in Zeiten hoher Belastung ist zu beobachten, dass auf Pausen teilweise ganz verzichtet wird. Warum dies aus Perspektive der Gesundheitsförderung problematisch ist, wird aus nebenstehender Abbildung deutlich. Es ist sehr gut belegt, dass eine Minderung der Leistungsfähigkeit aufgrund von Ermüdung im Zeitverlauf einen exponentiellen Verlauf aufweist (Rohmert, 1960)

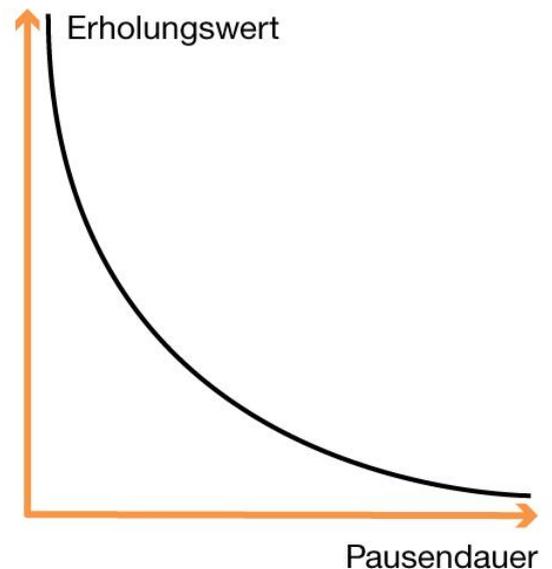
Ermüdung in Abhängigkeit der Arbeitsdauer





Vor allem zu Beginn von Pausen ist die Erholungswirkung besonders gross, mit zunehmender Dauer nimmt sie ab (Ulich & Wülser, 2014). Dies spricht wiederum dafür häufigere, aber kürzere Pausen zu machen (vgl. nebenstehende Abbildung). Dabei darf allerdings nicht unterschätzt werden, dass Pausen oft auch aus sozialen Gründen gemacht werden, was die Umsetzung entsprechender Massnahmen erschwert. Hier ist zu berücksichtigen, dass zusätzliche Pausen dabei nicht zwingend zu einer Abnahme der Leistung führen müssen, weil so ggf. nicht organisierte oder sogenannte „versteckte“ Pausen eher abnehmen. Deshalb kann auch nicht zwingend davon ausgegangen werden, was häufig der Fall ist, dass wer zeitlich länger arbeitet zwingend auch leistungsfähiger und produktiver ist.

Erholungswert in Abhängigkeit der Pausendauer



Erholung in der Freizeit

Neben Erholung während der Arbeit, insbesondere durch Pausen, findet Erholung wesentlich in der Freizeit statt. Dabei zunächst ein Hinweis zum Umgang mit Ferien. Ferien spielen eine sehr wichtige Rolle, insbesondere aus sozialer Perspektive. Man kann in Ruhe Zeit mit der Familie oder Freunden verbringen oder sich Dingen widmen, die während der Arbeit zu kurz kommen. Aus Perspektive der Erholungswirksamkeit sieht es etwas anders aus. Es hat sich gezeigt, dass insbesondere in Zeiten hoher Belastungen Ferien nicht ausreichen, um sich genügend zu erholen. Das heisst, Erholung kann nicht auf die Ferien „verschoben“ werden, sie muss auch im Alltag eine Rolle spielen. Insgesamt sind in Zeiten zunehmender Anforderungen besondere Erholungsrisiken zu beachten. Folgende Übersicht gibt eine Übersicht zu diesen Risiken (in Anlehnung an Ulich & Wülser, 2014)





Aus obenstehender Abbildung wird zunächst Folgendes deutlich. Erholungsrisiken haben einerseits mit der betroffenen Person zu tun (Erholungsmotivation, Erholungsfähigkeit) und andererseits mit den arbeitsbezogenen und privaten Umweltbedingungen, z.B. wenn Sie so viel zu tun haben, dass Sie am Wochenende arbeiten müssen oder wenn Sie nach anstrengenden Sitzungen während des Tages privat für die Pflege Ihrer Eltern zuständig sind. Das heisst es ist einerseits falsch, Erholung alleine der betroffenen Person zu überantworten; gleichzeitig sind oft nicht nur die Bedingungen für mangelnde Erholung verantwortlich. In der Regel braucht es für effektive Erholungsprozesse beide Perspektiven. Nachfolgend soll vor allem darauf eingegangen werden, was Sie selber bzw. die Lernenden mit relativ wenig Aufwand tun können, um sich gut zu erholen.

Folgende Massnahmen haben sich dabei als erholungswirksam gezeigt. Auch diese Hinweise können einerseits für Sie gelten und andererseits im Rahmen Ihrer Arbeit mit den Lernenden genutzt werden:

- **Ritualisierung des Übergangs zwischen Arbeit und Freizeit:** Gestalten Sie den Übergang zwischen Arbeit und Freizeit wenn möglich bewusst, z.B. durch einen Spaziergang auf dem Nachhauseweg, durch Musik hören oder durch eine Fahrt mit dem Fahrrad nach Hause
- **Erholungsaktivitäten in der Freizeit:** Bezüglich der Frage welche Aktivitäten als besonders erholsam erlebt werden gibt es Unterschiede. Während die Einen sich z.B. besonders gut beim Sport erholen, ist bei den Anderen ein Gespräch mit Freunden besonders wirksam. Zudem muss Erholung nicht immer das Gleiche heissen (Ulich & Wülser, 2014). Nach Ermüdung ist mit Erholung z.B. „Energie tanken“ gemeint, nach monotonen Aufgaben geht es evtl. darum „etwas Anregendes zu tun“ und nach stressigen Phasen geht es darum „zur Ruhe zu kommen“. Wichtig ist, dass Sie die Lernenden dazu anhalten, zu prüfen wie sie sich besonders gut erholen können, dabei gilt es Folgendes zu beachten:
 - Mehr derselben Aktivität ist schlecht für die Erholung. Wenn Sie z.B. den ganzen Tag Computerarbeit verrichten, sollten sie am Abend „den Modus“ wechseln, z.B. lieber einen Freund treffen als noch einmal Mails beantworten.
 - Sportliche Aktivitäten sind gut für die Erholung.
 - Soziale Aktivitäten sind ebenfalls erholungswirksam.
 - Wenig anstrengende Aktivitäten wie eine Zeitschrift lesen oder einen Film schauen sind ebenfalls erholungswirksam, wenn auch vergleichsweise etwas geringer ausgeprägt. Hier gilt es vor allem massvoll zu bleiben.
- **Ritualisierung des Übergangs zwischen Freizeit und Schlafen:** Ritualisieren sie auch die letzte halbe Stunde vor dem Einschlafen bzw. die erste halbe Stunde nach dem Aufstehen, v.a. wenn sie schlecht schlafen oder in Stressphasen. Machen Sie z.B. einen Abendspaziergang oder lassen sie den Tag noch einmal wirken. Wenn Sie dies wiederholt machen, „lernt“ der Körper mit der Zeit, dass jetzt eine Schlafphase folgen wird. Sollten Sie Probleme mit Ein- oder Durchschlafen haben empfehlen sich darüber hinaus folgende Massnahmen:



- Wenn Sie schlecht einschlafen, gehen Sie erst ins Bett wenn sie wirklich müde sind. Sonst besteht das Risiko dass sich ihr Körper „daran gewöhnt“ lange wach im Bett zu liegen.
- Wenn Sie während der Nacht aufwachen und nicht wieder einschlafen können, stehen sie einen Moment auf.
- Wenn Sie Gedanken verfolgen, deponieren sie diese: legen sie sich einen Block auf den Nachttisch; wenn sie die Gedanken notieren, besteht die Möglichkeit, dass sie sich für den Moment davon „befreien“.

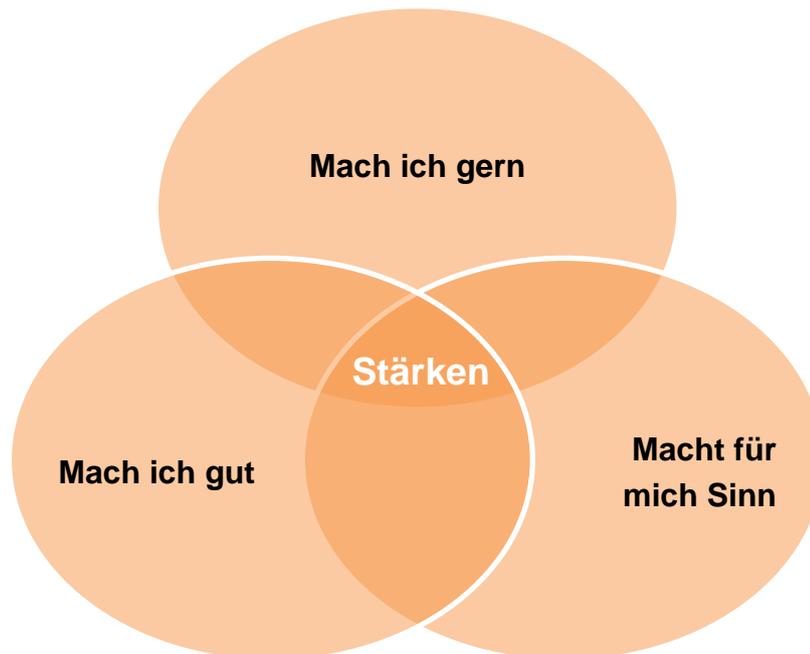
Mit den hier beschriebenen Erholungsmassnahmen sind natürlich Probleme mit z.B. exzessivem Freizeitverhalten noch nicht ausgeräumt. Hier stellen sich auch Fragen der kulturellen Bedeutung und Nutzung der Freizeit, die nicht einfach zu beeinflussen sind. Darüber hinaus ist es für Berufsbildende anspruchsvoll, sich in Fragen einzumischen, die ausserhalb der Arbeit liegen. Durch die Thematisierung der Bedeutung der Erholung kann allerdings ein erster Schritt in Richtung Sensibilisierung der Lernenden für das Thema gemacht werden.

Stärken, Ressourcenorientierung und die Rolle der Wertschätzung

Lernende stehen in der Regel am Anfang ihrer beruflichen Laufbahn und Entwicklung. Sie müssen vieles im fachlichen und methodischen Bereich lernen, sie sind daran ihre berufliche Identität zu entwickeln und sie haben Aufgaben im Bereich ihrer persönlichen Entwicklung (vgl. -> Entwicklungsaufgaben). Das kann dazu führen, dass die Defizite bzw. all das, was die Jugendlichen noch nicht können, überbetont werden (von den jungen Erwachsenen selber oder vom Umfeld). Natürlich müssen Wissens- und Kompetenzlücken systematisch bearbeitet werden. Dennoch sollte damit der Blick auf die bereits bestehenden bzw. sich entwickelnden Stärken und Fähigkeiten der Auszubildenden nicht verstellt werden. Die Orientierung an Stärken (was sie besonders gut können) bzw. Ressourcen (was ihnen bei der Aufgabenerledigung besonders hilft) kann den Jugendlichen u.a. dabei helfen einen guten Selbstwert aufzubauen, Freude an der Tätigkeit zu entwickeln und ein Bild darüber zu entwickeln, was sie besonders gut und gerne tun. Dies steht nicht im Gegensatz zur Sicht auf die noch zu lernenden Dinge. Wir neigen aber dazu, Defizite und Schwächen vergleichsweise stärker zu betonen. Schwächen und Probleme üben eine grosse Anziehungskraft auf uns aus, sie erhalten oft viel Aufmerksamkeit. Wir schauen gerne auf die Differenz zwischen dem Soll- (dem was „sein sollte“) und dem Ist-Zustand. Stärken bzw. Ressourcen werden dagegen im Alltag entweder als selbstverständlich genommen, sie sind uns zu wenig bewusst oder aber sie werden sogar übersehen.



Was ist aber nun eine Stärke? Untenstehende Abbildung gibt einen Überblick dazu:



Aus der Abbildung wird deutlich, dass eine Stärke zu haben nicht nur heisst, etwas „gut“ zu können. Das ist eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung, um von Stärken zu sprechen. Hinzu kommt, dass man etwas „gern“ macht, und dass dieses Tun persönlich als „sinnvoll“ erachtet wird. Folgende Merkmale sind zudem mit Stärken verbunden:

- Es handelt sich um eine individuell vorhandene Fähigkeit
- Stärken sind typisch / authentisch für die betreffende Person
- Stärken wirken „energetisierend“, ihre Ausübung ermöglicht Freude, man fühlt sich „im Fluss“
- Sie ermöglichen eine optimale Entwicklung und Leistungserbringung

Wenn also Berufsbildner/innen mit Lernenden arbeiten ist es wichtig, neben den Defiziten auch immer darauf zu schauen, welche Stärken die Jugendlichen haben bzw. wo sich Stärken abzeichnen. Auf diesen gilt es aufzubauen, diese gilt es zu unterstützen, positiv zu verstärken, diese gilt es zunehmend einzusetzen.

Eng verbunden mit Stärken stellt sich die Frage nach zur Verfügung stehenden internen (individuellen) und externen (sozialen, organisationalen) Ressourcen. Interne Ressourcen sind z.B. Optimismus, Kontrollüberzeugungen oder auch Gesundheit. Externe Ressourcen sind z.B. soziale Beziehungen und Handlungsmöglichkeiten. Eine Liste mit den wichtigsten internen und externen Ressourcen finden Sie im Modul -> Aufgaben- und Arbeitsgestaltung. Ressourcen sind sowohl für die Bewältigung alltäglicher, „normaler“ Anforderungen als auch für den Umgang mit aussergewöhnlichen Situationen hilfreich und wichtig. Aus Perspektive der Gesundheitsförderung helfen Ressourcen mit bestehenden



Belastungen umzugehen, sie unterstützen den Abbau von Belastungen und sie haben ganz allgemein einen positiven Einfluss auf die Gesundheit der Auszubildenden. Wichtig ist, dass sich interne Ressourcen wie Selbstwirksamkeit und externe Ressourcen wie die Möglichkeit eigenständig Entscheidungen zu treffen gegenseitig beeinflussen bzw. verstärken können. Wenn ein Lernender z.B. in einem definierten Bereich selbstständig handeln kann, kann dies auch seine Überzeugung stärken, dass er mit seinem Handeln etwas bewirkt (Selbstwirksamkeit ist eine wichtige gesundheitsförderliche Ressource). In nachfolgender Liste sind beispielhaft eine Reihe von Fragen dargestellt, die im Gespräch mit Auszubildenden, z.B. in problematischen Situationen, der Identifikation bestehender bzw. der Nutzung neuer Ressourcen dienen kann.

- Hat es schon einmal geklappt mit der problematischen Situation gut umzugehen? Was hast du damals getan?
- Hast du Ideen dazu, was dich der Lösung der Problemstellung näherbringen könnte?
- Wen könntest du noch fragen, ob er/sie dich unterstützen könnte?
- Was könnte dir dabei helfen, deine Ziele zu erreichen?
- Was wäre nach deiner Einschätzung ein nächster Schritt in Richtung Lösung der Problemstellung?
- Was sagen deine Kollegen von dir, dass du besonders gut kannst? Könntest du das für die Lösung der aktuellen Situation einsetzen?
- Welche deiner Fähigkeiten könnten dir dabei helfen, einen Schritt weiter zu kommen?
- Woran würdest du erkennen, dass du einen Schritt in Richtung Lösung des Problems gemacht hast? Woran würde das z.B. ich erkennen?
- Angenommen du hättest beschlossen, dein Arbeitsverhalten anzupassen. Was würdest du morgen anders machen?
- Wann möchtest du damit beginnen?
- ...

Eine Ressource, die sich auch in der Forschung als besonders wichtig erwiesen hat, ist der wertschätzende Umgang mit Mitarbeitenden bzw. mit den Lernenden. Wertschätzung ist zunächst eine Grundhaltung, die in enger Verbindung steht mit Begriffen wie Respekt, Achtung, Unterstützung, Anerkennung, Vertrauen. Die Bezüge zur mitarbeitendenorientierten Führung sind unverkennbar.

Konkret heisst Wertschätzung gegenüber den Lernenden, dass Sie sie gerecht und fair behandeln, dass Sie gute Leistungen anerkennen, dass Sie zuhören und Fragen stellen, dass Sie bei Schwierigkeiten Unterstützung bieten und dass Sie einen guten Umgang mit Belastungssituationen der Auszubildenden finden. Dabei ist zu beachten, dass Wertschätzung noch eine zweite, nach innen gerichtete



Dimension hat. Anders ausgedrückt geht es auch um die Wertschätzung der eigenen Person. Wenn sich die/der Berufsbildner/in selber wertschätzt, erfolgt Führung wiederum indirekt über die Vorbildfunktion der Ausbilderinnen. Hier eine Übersicht über wertschätzende Aspekte der eigenen Person mit Perspektive Gesundheitsförderung:

- Aufmerksam sein für die eigene Gesundheit: physische und psychische Alarmsignale ernst nehmen (Früherkennung und -intervention in eigener Sache)
- Priorisieren: Nicht alles machen wollen, das Gewählte aber „richtig“ machen
- "Nein" sagen, sich auch mal abgrenzen, anständig aber bestimmt
- Auch mal sagen, wenn es einem zu viel wird; das heisst nicht, dass man „jammern“ muss, das wäre zu viel des Guten
- Rollenklarheit: sich über die eigenen und fremden Erwartungen klar werden
- Delegieren von Aufgaben: erst recht in belastenden Situationen
- Ausgleich suchen, sich die nötige Erholung gönnen; Pausen machen, Ferien nehmen
- Auch mal aushalten, wenn grade viel zu tun ist (vgl. aber den letzten Punkt)
- Unterstützung suchen, wenn nötig; Austausch suchen mit Kolleg/innen
- Authentisch bleiben

Angesichts der oft knappen Ressourcensituation von Berufsbildner/innen ist dies schneller gesagt als getan. Die Umsetzung dieser Massnahmen ist anspruchsvoll. In diesem Sinne ist es wichtig, sich von Misserfolgen nicht entmutigen zu lassen. Es gilt, dran zu bleiben im Wissen darum, dass gelegentliches „Scheitern“ dazu gehört. Denn für dauergestresste Berufsbildner/innen ist es schwierig wertschätzend zu führen. In diesem Sinne kann grob zusammengefasst gesagt werden: Nur wer sich selber wertschätzt, kann auch andere wertschätzen. Die meisten der eben genannten Massnahmen gelten sinngemäss auch für die Führung der Lernenden.



Zusammenfassende Tipps für die gesundheitsförderliche Führung von Lernenden

Wenn wir uns die hier dargestellten Inhalte zum Thema Führung und psychische Gesundheit noch einmal vor Augen führen, lassen sich zusammenfassend folgende Tipps abgeben:

- **Schaffen sie Erfolgserlebnisse:** Bieten Sie interessante und abwechslungsreiche Aufgaben mit Entscheidungsmöglichkeiten; berücksichtigen Sie dabei immer wieder die Stärken und Ressourcen der Lernenden. Die so möglichen Erfolgserlebnisse tragen zur Stärkung der Selbstwirksamkeit der Lernenden bei.
- **Geben Sie Soziale Unterstützung:** Helfen Sie den Lernenden wenn nötig, Belastungen zu bewältigen und anfallende Probleme zu lösen (das heisst nicht, dass Sie den Lernenden die Belastung abnehmen müssen).
- **Drücken Sie Anerkennung und Wertschätzung** aus: Zum Beispiel durch ein Lob, indem Sie Lernende nach ihrer Meinung fragen, indem Sie eine verantwortungsvolle Aufgabe übertragen, aber auch indem Sie konstruktiv kritisieren, weil Wertschätzung heisst nicht prinzipiell zu loben, vielmehr geht es um angemessene Aufmerksamkeit für die Lernenden.
- Schaffen Sie **gleitende Übergänge**, wenn ein **Verantwortungssprung** zu meistern ist (→ situativer Führungsstil).
- **Gewährleisten Sie differenzielle Arbeitsgestaltung:** Schaffen Sie durchaus Raum für individuelle Leistungsunterschiede, indem Sie je nach Entwicklungsstand unterschiedliche Aufgabenschnitte festlegen; berücksichtigen Sie aber, dass Sie solche Massnahmen erklären müssen, weil sonst die Lernenden Fragen der Fairness aufwerfen werden.
- **Machen Sie Früherkennung, Stressmanagement und Erholungsverhalten zum Ausbildungsthema**
- **Nehmen Sie Ihre Vorbildfunktion** wahr: Was kann man von Ihnen lernen?



Literatur

- Bauer, C. & Hegemann, T. (2012) Ich schaffs! – Cool ans Ziel. Das Lösungsorientierte Programm für die Arbeit mit Jugendlichen (3. Aufl.). Heidelberg: CARL-AUER .
- Franke, F., Vincent, S. & Felfe, J. (2011). Gesundheitsbezogene Führung. In E. Bamberg, A. Ducki & A.-M. Metz (Hrsg.), Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt. Ein Handbuch (S.371-391). Göttingen: Hogrefe.
- Klemens, S., Wieland, R. & J.Krajewski (2004). Fähigkeits- und führungsbezogene Risikofaktoren in der IT-Branche. In Dokumentation des 50. Arbeitswissenschaftlichen Kongresses. Dortmund: GfA-Press.
- Rowold, J. & Heinitz, K. (2008). Führungsstile als Stressbarrieren: Zum Zusammenhang zwischen transformationaler, transaktionaler, mitarbeiter- und aufgabenorientierter Führung und Indikatoren von Stress bei Mitarbeitern. Zeitschrift für Personalpsychologie, 7, 129-140.
- Ulich, E. & Wülser, M. (2014). Gesundheitsmanagement in Unternehmen (6. überarb. und erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- von Rosenstiel, Lutz. (2002). Mitarbeiterführung in Wirtschaft und Verwaltung. Anstöße zur Ermüdung (3. erw. und überarb. Aufl.). München: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen.
- von Rosenstiel, Lutz. (2009). Grundlagen der Führung. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M. E. Domsch (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement (6. überarb. Aufl.) Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.