

Inhaltsverzeichnis

	Vorwort	9
	Gebrauchsanweisung für dieses Buch	11
1	Entwicklungscompetenz	17
1.1	Lernbereitschaft	20
1.2	Reflexionsfähigkeit	29
1.3	Entwicklungsbedarf klären	37
1.4	Entwicklung planen	44
1.5	Entwicklung überprüfen	52
2	Emotionale Kompetenz	61
2.1	Selbsterkenntnis	64
2.2	Selbstdisziplin	72
2.3	Selbstständigkeit	80
2.4	Engagement	87
2.5	Empathie	95
3	Wirkungskompetenz	103
3.1	Echtheit	105
3.2	Auftreten	113
3.3	Präsentieren	120
3.4	Sich durchsetzen	127
3.5	Zivilcourage	135
4	Kommunikative Kompetenz	145
4.1	Kommunikation verstehen	148
4.2	Zuhören	156
4.3	Dialoge führen	164
4.4	Verhandeln	172
4.5	Schwierige Gesprächssituationen meistern	180

5	Beziehungskompetenz	189
5.1	Beziehungen pflegen und gestalten	192
5.2	Konflikte bewältigen	201
5.3	Andere in ihrer Veränderung unterstützen	210
5.4	Erziehen	218
5.5	Führen	226
6	Gruppenkompetenz	233
6.1	Gruppendynamik verstehen	236
6.2	Zur Gruppe dazugehören	244
6.3	Eine gemeinsame Aufgabe bewältigen	252
6.4	Gruppen leiten	260
6.5	Kritische Gruppensituationen meistern	268
	Nachwort und Dank	277
	Glossar	278
	Literaturverzeichnis	282
	Index	287

Vorwort

«Soft Skills fördern – Strukturiert Persönlichkeit entwickeln» ist ein gelungenes Arbeitsbuch, das in seiner strukturierten Form gefällt und überzeugt.

Es gefällt vor allem, weil es konkrete Lernschritte für verschiedene Lebenskompetenzen enthält, und es überzeugt, weil es ein gelungener Mix von Anleitungen zur Entwicklung von Selbst-, Sozial- und Methodenkompetenz beinhaltet und dabei unterstützt, Selbstbewusstsein zu entwickeln – Herzlichen Glückwunsch an die Autorin.

Ich persönlich möchte mich in diesem Vorwort auf einen Teilaspekt beschränken, der mich in den letzten Jahren in meiner Tätigkeit als Coach von Führungspersönlichkeiten beschäftigt und begleitet hat: *(Selbst)bewusstsein und Führungsverantwortung*.

Bei der Entwicklung von Selbstbewusstsein in der Führungsverantwortung geht es nicht um angelernte Selbstsicherheit, die in der Regel zur falschen Selbst- und Fremdeinschätzung führt, sondern um die Stärkung des Vertrauens in die eigenen Fähigkeiten im Umgang mit sich selbst und anderen Menschen. Es geht um eine tiefere Auseinandersetzung mit unserem Menschenbild, denn dieses Bild bestimmt unsere Handlungen und daher natürlich auch das Resultat.

Prof. Rosenthal von der Harvard-Universität weist in einer Untersuchung eine besondere Art der sich selbst erfüllenden Prophezeiung nach, deren Kernaussage lautet: «Indem wir eine bestimmte Erwartung an einen Menschen herantragen, machen wir ihn so.» Wenn wir dieser Untersuchung glauben wollen, bedeutet das nichts anderes, als dass unser Menschenbild zwangsläufig unser Handeln bestimmt.

Es gibt immer wieder Führungskräfte, die sich über ihre Mitarbeiter beklagen. Sie erzählen mit viel Emotionen und großer Überzeugung von negativen Erfahrungen. Wenn man näher nachfragt, stellt sich heraus, dass es sich weniger um echte Erfahrungen als vielmehr um Vorurteile handelt. Das ist ein großer Unterschied. Denn wenn wir Menschen für unfähig halten, werden wir sie bald dazu machen.

Wenn eine Führungskraft zum Beispiel überzeugt davon ist, dass ihre Mitarbeiter ohne einen gewissen Druck nicht gut arbeiten und dass sie nur auf ihren eigenen Vorteil bedacht sind, wird sie diese stets kritisch kontrollieren, antreiben und Druck ausüben. Die Handlung ist, von dieser Annahme her gesehen, an und für sich logisch und folgerichtig. In diesem Fall ist die Haltung das eigentliche Problem und nicht die Handlung. Diese negative Grundhaltung jedoch wird das Resultat mit Bestimmtheit beeinflussen.

Führungsleute haben die größere Verantwortung für das gesamte Betriebsklima als normale Mitarbeiter. Damit eine Führungskraft diese Verantwortung auch wirklich übernehmen kann, muss sie die Demotivationsfaktoren in ihrem eigenen Führungsverhalten erkennen. Dazu braucht es die Bereitschaft, sich persönlich einzulassen und weiterzuentwickeln. Eine Führungsperson, die dazu nicht bereit ist, kann ganz einfach keine Führungsaufgabe erfolgreich gestalten, weil sie sich selbst nicht führen kann.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß und Anregung beim Lesen und viel Erfolg bei der Weiterentwicklung Ihrer Selbstkompetenz.

Rheinfelden, 10. November 2008

Rene Daenzer

www.worldwork.ch

1



Entwicklungscompetenz

Ohne Entwicklungscompetenz ...

... kann Frau X. keine Laufbahn planen, Herr Y. die Weiterbildung mit ihren Lernaufgaben nicht erfolgreich absolvieren, Frau T. nach der Scheidung die Steuererklärung nicht selbst ausfüllen und Herr S. der neuen Vorgesetztenfunktion nicht gerecht werden ...

... weil sie sich die dafür notwendigen Fähigkeiten nicht aneignen können.

Ob in der Familie, in der Schule, im Berufsleben oder in der persönlichen Lebensgestaltung: Sich weiterzuentwickeln und immer wieder zu lernen, ist eine Lebensaufgabe. Während für die kleinen Kinder noch die Eltern vollumfänglich diese Entwicklung organisieren, planen und steuern und Fehlentwicklungen korrigieren (und das Ganze dann Erziehung nennen), sind Erwachsene für ihren eigenen Entwicklungsprozess selbst verantwortlich. Ohne kompetenten Umgang mit der eigenen Entwicklung (planen, steuern, überprüfen) wird man sich schnell als Opfer der Umstände fühlen und vor seinen eigenen Beschränkungen kapitulieren.

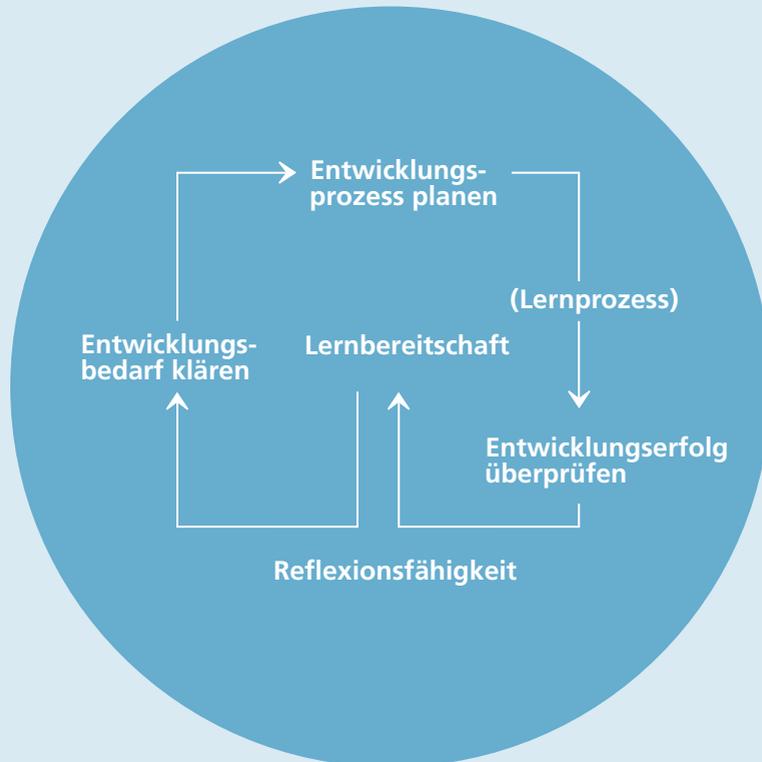
Der Übergang in die Selbstverantwortung für die eigene Entwicklung ist nicht einfach. Vielen Menschen fehlt das Wissen darüber, wie eine Entwicklung oder Veränderung oder ein Lernprozess geplant und gesteuert werden oder wie sie sich selbst verändern, wie sie Neues wagen können. In Krisen, bei Arbeitsplatz- oder Funktionswechseln oder gegen Ende eines Lebensabschnittes gewinnen Standortbestimmungen und gezielte Entwicklungsschritte an Bedeutung.

Häufig wird ausschließlich die Entwicklung der Fachkompetenz als Lernen bezeichnet und in den letzten Jahren als «Lernen lernen» im Unterricht thematisiert und gelehrt. Lernen und Sich-Weiterentwickeln finden aber lebenslang in ganz verschiedenen Kompetenzbereichen statt, sei es in der Fachkompetenz oder hinsichtlich der Soft Skills (emotionale Kompetenz, Wirkungs-, Beziehungs-, Gruppen- oder Kommunikationskompetenz). Deshalb ist die Entwicklungskompetenz die Grundlage für die Weiterentwicklung aller Fähigkeiten schlechthin. Ich schreibe in diesem Buch mehrheitlich von Entwicklung und meine dabei das fachliche Lernen mit. Dabei verzichte ich auf die Darstellung von Instrumenten zur Lern- und Arbeitstechnik im engeren Sinne und verweise auf die dafür spezialisierte Literatur.

Ich gliedere die Entwicklungskompetenz in die folgenden Fähigkeiten:

- *Lernbereitschaft* (offen sein für Neues, sich selber motivieren, eigenes Lernverhalten kennen, aus Fehlern lernen und kreativ sein),
- *Reflexionsfähigkeit* (Perspektivenwechsel, die eigene Werthaltung erkennen, sich selbst realistisch einschätzen, Kritikfähigkeit und Verantwortung für die eigene Entwicklung übernehmen),
- *Entwicklungsbedarf klären* (Standortbestimmung, Bedarfsklärung, Potenzial nutzen, persönliche Prioritäten setzen und Maßnahmen ableiten),
- *Entwicklung planen* (strategisch denken, individuelle Ressourcen planen, Ziele und Indikatoren festlegen, Evaluation und Interaktionen planen),
- *Entwicklung überprüfen* (Prozesse beobachten, persönlichen Lernerfolg beurteilen, Entwicklungserfolg im Lernfeld und in der Praxis beurteilen, Wirksamkeit überprüfen).

*Entwicklungs*kompetenz bedeutet, notwendige Entwicklungsschritte zu entdecken, zu planen und immer wieder darüber nachzudenken, ob das Optimum angestrebt und erreicht wird.



1.1 Lernbereitschaft

Der Mensch hat eine unstillbare Lust auf Neues, das Gehirn liebt Spannungen und Überraschungen. Die intensive Beschäftigung mit etwas, was unseren Wunsch nach Neuem befriedigt, macht uns glücklich.

Vielen Menschen fällt es schwer, ihre grundsätzliche Neugier im Verlaufe des Lebens auf Wesentliches zu lenken – oft ist es viel einfacher, oberflächlicher Sensationslust nachzugeben. Entsprechend finden sich viele in Seminaren oder beruflichen Weiterbildungen wieder, ohne dafür die notwendige Lernbereitschaft mitzubringen. Aus unterschiedlichsten Gründen fühlen sie sich dazu genötigt, sich persönlich und emotional weiterzuentwickeln. Aber bei den Soft Skills ist ohne Lernbereitschaft ein Lernerfolg unmöglich.

Lernbereitschaft kann grundsätzlich unterstützt werden, indem Personen mit ihren Zielen und Wünschen konfrontiert werden und daraus erkennen können, ob Veränderungen überhaupt nötig sind, was es braucht und ob sie bereit sind, diesen Weg der Veränderung zu gehen.

1.1.1 Offen sein für Neues

Die Offenheit für Neues nimmt zwischen dem zwölften und dem zwanzigsten Altersjahr deutlich zu und danach langsam wieder ab. Entwicklung bedeutet Neues, und dieses Neue wird zunächst häufig ausgeblendet. So nehmen viele Erwachsene lange Zeit keine Notiz von der Existenz oder der Relevanz eines Problems oder Wunsches. Sie zweifeln an der Lösbarkeit eines Problems oder der Erreichbarkeit eines Zieles oder an der eigenen Problemlösungs- oder Zielerreichungskompetenz, was sich in Schulungen und Coachings als Widerstand äußert. Entwicklung setzt aber eine offene Haltung voraus.

1.1.2 Sich selber motivieren

Motivieren muss eine Person sich selbst, Motivation kann nicht von außen eingegeben werden. Aber die grundsätzlich vorhandene Motivation kann unterstützt werden durch sinngebende und verantwortungsvolle Aufgaben, unabhängiges Handeln und Anerkennung der Leistungen. Unsere Motivation hängt von der Freude an der jeweiligen Arbeit (▷ Motivationsfaktoren: intrinsische) und vom materiellen Gewinn, den wir daraus ziehen (▷ Motivationsfaktoren: extrinsische), ab.

1.1.3 Eigenes Lernverhalten kennen

Wer seine Muster und Einstellungen zum Lernen nicht kennt, kann den eigenen Lernwiderstand nicht überwinden und bleibt auf derjenigen Stufe der Lernbereitschaft stehen, die seiner gewachsenen Einstellung zum Lernen entspricht. Der eigene ▷ Lernstil, der ▷ Lerntyp und alle Instrumente der Lern- und Arbeitstechnik müssen darüber hinaus im Zusammenhang mit der Reflexion und der Überprüfung der Entwicklung (× 1.2, × 1.5) gesehen werden.

1.1.4 Aus Fehlern lernen

Aus der Abgrenzung vom Negativen lernen wir ebenso viel über das Positive wie von positiven Vorbildern selbst. Wer erkennt, wie etwas nicht geht oder was etwas nicht ist, hat ziemlich viel darüber erkannt, wie etwas gehen oder was etwas sein könnte. Fehler zu machen, ist ein großer Vorteil, denn die Erinnerung daran (und eventuell an die positiven oder negativen Folgen) bleibt dauerhaft. Ein Fehler beziehungsweise Fehlverhalten ist meistens Ausdruck der bestmöglichen Lösung zu einem bestimmten Zeitpunkt. Sie weisen uns also immer auch auf tiefer liegende Zusammenhänge hin, die aufgedeckt werden können.

1.1.5 Kreativ sein

Kreativität bedeutet, Neues zu schaffen. Sie lebt von Freiheit und Nicht-Bewertung. Kreativität und Neues wächst vor allem aus der inneren Ruhe und Stille, nicht in der Hektik des Alltags und der Beschäftigung mit Zahlen, Daten und Fakten.



Lernbereitschaft ist die Offenheit, eine Veränderung zu erwägen und die richtige Richtung einzuleiten

Kompetenzraster Lernbereitschaft

Teilfähigkeit ⊗ Zusammenhang mit anderen Teilfähigkeiten	Teilfähigkeit Entwicklungsstufe A	Teilfähigkeit Entwicklungsstufe B	Teilfähigkeit Entwicklungsstufe C
1.1.1 Offen sein für Neues ⊗ 1.4.1 (S. 46) 2.4.5 (S. 89) 4.2 (S. 158) 5.1 (S. 194) 5.3 (S. 212)	Die Person sieht ein, dass sie etwas ändern müsste. Auftretende Probleme oder Wünsche, die daran erinnern, dass etwas geändert werden müsste, werden sehr schnell weggeschoben.	Die Person zeigt eine erhöhte Bereitschaft, etwas zu ändern. Dass es Soft Skills gibt, wird mit erhöhter Aufmerksamkeit wahrgenommen. Es sind eigene Ideen zur Veränderung vorhanden.	Die eigenen Soft Skills stehen im Mittelpunkt des Interesses, die Person ist neugierig darauf, sich selbst besser kennenzulernen. Es werden konkrete Schritte in Richtung Veränderungen unternommen.
1.1.2 Sich selber motivieren ⊗ 2.2 (S. 74) 3.2 (S. 115) 4.1 (S. 150) 5.5 (S. 228) 6.2 (S. 246)	Die Sicht auf die Lerngegenstände ist grundsätzlich positiv. Es werden realistische Ziele gesetzt.	Gesetzte Ziele werden in einen Aktionsplan umgesetzt. Belohnungen und Rückschläge werden eingeplant.	An den gesetzten Zielen wird festgehalten, solange sie realistisch sind; unrealistische Ziele werden umformuliert oder aufgegeben.
1.1.3 Eigenes Lernverhalten kennen ⊗ 1.2 (S. 30) 1.5.1 (S. 54) 2.1 (S. 66) 3.1 (S. 107) 5.3 (S. 212) 6.2.3 (S. 246)	Von einer Fachperson vorgeschlagene Lerntechniken werden akzeptiert und umgesetzt.	Es besteht die Einsicht, dass die Auseinandersetzung mit der eigenen Lerntechnik sinnvoll und notwendig ist.	Das eigene Lernverhalten wird eigenverantwortlich, aktiv und regelmäßig reflektiert.
1.1.4 Aus Fehlern lernen ⊗ 1.2 (S. 30) 2.4 (S. 89) 5.1 (S. 194) 5.2 (S. 203) 5.3 (S. 212) 5.4 (S. 220) 5.5 (S. 228) 6.3 (S. 254)	Fehlerkorrekturen werden als Sichtweise eines Experten akzeptiert, und der Fehler wird kurzfristig verbessert.	Unter Zuhilfenahme einer unterstützenden Person kann ein Fehler eingesehen und analysiert werden. Der Wunsch zur Verbesserung ist vorhanden.	Fehler werden als Entwicklungschancen wahrgenommen. Es wird Wert darauf gelegt, sie selbst zu entdecken, zu analysieren und Strategien zur Bereinigung zu entwickeln und umzusetzen.
1.1.5 Kreativ sein ⊗ 1.4 (S. 46) 2.4.2 (S. 89) 3.3 (S. 122) 4.4 (S. 174) 5.3 (S. 212) 5.5 (S. 228) 6.3 (S. 254)	Es werden nur Ideen zugelassen, die sich bewährt haben. Auf Neues und Überraschendes wird ungehalten reagiert, und es wird stur am bisherigen Weg festgehalten.	In sicherem Umfeld unter Anleitung kann experimentiert und fantasiert werden. In begründeten Fällen wird der Weg zum Ziel verändert.	Es kann jederzeit ein Perspektivenwechsel vollzogen werden. Überraschendes oder Störendes wird aufgenommen und im Sinne des Zieles integriert.
▷ Werkzeuge und ⊗ Methoden	▷ Lernbereitschaft: Stufen ▷ Lern- und Arbeitstechniken ▷ Motivationsfaktoren: Extrinsische und intrinsische ▷ Prinzip Menschlichkeit ▷ Veränderung: Stufen ▷ Lernstile ▷ Lerntyp ▷ Wahrnehmungskanäle ▷ Neurologische Ebenen ▷ Fehlerkultur ▷ Konstruktive Kritik ▷ U-Prozedur ⊗ Brainstorming ⊗ 3-5-6 ⊗ Brainwriting ⊗ World Café ⊗ Satzanfänge ⊗ Assoziationen zu Bildern oder Geschichten ⊗ Fantasiereisen ⊗ Collagen ⊗ Malen ⊗ symbolische Darstellungen, ⊗ Genieübung ⊗ Stimmungsbarometer		

Kinder fördern: Lernbereitschaft

K

Bei Kindern steigt die Offenheit für Erfahrungen ab ungefähr zwölf Jahren deutlich an. Schon vorher unterscheiden sie sich diesbezüglich stark. Während die einen äußerst begeisterungsfähig und allem Neuen gegenüber aufgeschlossen sind, hängen die anderen an Gewohnheiten und wollen unterhalten werden. Forcieren Sie nichts, nehmen Sie auf, was Kleinkinder von sich aus bringen, und machen Sie Angebote. Bei Schulkindern ist insbesondere der Umgang mit Fehlern der entscheidende Faktor. Hier kann die Lernbereitschaft zerstört oder gefördert werden.

Offen sein für Neues

- Drängen Sie Ihr kleines Kind nicht zu viel Neuem, wenn es das nicht mag. Geben Sie ihm diejenigen Erfahrungsmöglichkeiten, die es gerade noch verkraften kann.
- Beschränken Sie die Menge an Eindrücken: Räumen Sie saisonal Spielsachen weg, beschäftigen Sie das Kind nicht dauernd mit etwas Nützlichem, schalten Sie Hintergrundgeräusche (Fernseher, Radio, Geräte) aus, planen Sie während der Ferien nur für jeden zweiten Tag eine Unternehmung.

Sich selber motivieren

- Lassen Sie auch ganz kleine Kinder im Bettchen liegen, solange sie zufrieden sind und sich mit sich selbst beschäftigen. Loben Sie das Kind angemessen. Belohnen Sie keine selbstverständlichen Leistungen.
- Besuchen Sie Ausstellungen und Museen, aber lassen Sie das Kind bestimmen, wo es verweilen will.

Eigenes Lernverhalten kennen

- Zeigen Sie dem Kind optimale Vorgehensweisen, aber zwingen Sie es nicht, diesen auch zu folgen. Diskutieren Sie besser danach mit dem Kind, was die Vor- und Nachteile der gewählten Strategie waren.
- Achten Sie darauf, welchen \triangleright Lerntyp Ihr Kind bevorzugt. Experimentiert es lieber aktiv (motorisch), oder stellt es unendlich viele Fragen (kommunikativ), oder beschäftigt es sich gerne mit Büchern (visuell) oder neuen Medien? Unterstützen Sie diese Vorlieben mit entsprechendem Material und Lernumgebungen.

Aus Fehlern lernen

- Bei lernunterstützenden Fehlern liegt das Richtige in Reichweite, die kleine Differenz liegt genau im Fehler, den man das nächste Mal vermeiden kann. Demotivierende Fehler entstehen aus Überforderung oder wenn keine Chance zum Überlegen oder Eingreifen besteht.
- Bei einem Kind, das die falsche Antwort gibt (zum Beispiel in der Schule), weiter dranbleiben und es das Richtige erkennen lassen.

Kreativ sein

- Kleinkinder machen noch wenig Unterschied zwischen innen und außen, zwischen Realität und Fantasie. Lassen Sie das Kind drauflos erzählen und fantasieren und bestrafen Sie es nicht für Lügen, die es selbst gar nicht als solche erkennt. Den meisten Kleinkindern macht es riesig Spaß, mit Worten kreativ umzugehen. Machen Sie mit!
- Kinder bieten überraschende Lösungen – möglicherweise sind diese ebenso zulässig wie Ihre vorgefassten Meinungen und Normen, wie etwas aussehen oder gelöst werden soll. Nehmen Sie unrealistische Lösungen mit Humor und finden Sie gemeinsam heraus, was daran funktionieren könnte und was nicht.

Jugendliche fördern: Lernbereitschaft

Zwischen zwölf und zwanzig Jahren nimmt die Bereitschaft für Neues ständig zu. Jugendliche sind grundsätzlich sehr offen gegenüber Neuem und insbesondere auch für die Auseinandersetzung mit sich selbst. Die offen zur Schau getragene Ablehnung von Normen und Regeln des Zusammenlebens dagegen ist Ausdruck der Abgrenzung gegenüber der Erwachsenenwelt und des gesteigerten Interesses am Sinn ebensolcher Normen und Regeln. Dass sich Lehrpersonen beziehungsweise Eltern einerseits und Jugendliche andererseits bezüglich Soft Skills oft nicht treffen, liegt vor allem daran, dass Jugendliche häufig infrage stellen, was Erwachsene zwar fordern, selbst aber nicht beherrschen. Von guten Vorbildern lernen Jugendliche auch und vor allem Soft Skills bereitwillig.

Offen sein für Neues

- Lassen Sie es zu, dass Jugendliche Sie immer wieder hinterfragen, weshalb Sie etwas so oder anders beurteilen oder wozu eine bestimmte Handlung gut sein soll. Offenheit wird allzu häufig abgewürgt, indem zu widerspruchsllosem Handeln aufgefordert wird. Daraus erwächst blinde Autoritätsgläubigkeit oder automatischer Widerstand, nicht aber kritische Neugier.
- Fragen Sie die Jugendlichen selbst, weshalb oder wozu sie etwas tun. Zeigen Sie Alternativen dazu auf, erweitern Sie aus Ihrem Erfahrungsschatz den Horizont und die Variationsbreite.

Sich selber motivieren

- Erklären Sie, warum Motivation so wichtig ist:
 - Engagement erhöht Erfolgchancen.
 - Motivation erhöht Leistung.
 - Andere werden mitgezogen, mitbegeistert.
 - Misserfolge werden leichter weggesteckt.
 - Motivation macht Freude.
- Zeigen Sie auf, dass Motivation abhängig ist von der positiven Sicht:
 - Alltagssituationen sollten ausgewogen und eher positiv beurteilt werden.
 - Jeder Mensch bestimmt selbst, woran er oder sie gerade denkt.
 - Man kann sich selbst bei Stimmung halten.
- Wenn Sie Gruppenarbeiten oder Projekte auswerten, stellen Sie zur Abwechslung folgende Fragen zur Motivation:
 - Woran messe ich Erfolg?
 - Wie belohne ich mich?
 - Habe ich meine Gefühle unter Kontrolle, oder kontrollieren meine Gefühle mich?

Eigenes Lernverhalten kennen

- Jugendliche sind noch daran, ihre eigenen > Lern- und Arbeitstechniken zu entdecken. Lassen Sie sie unterschiedliche Vorgehensweisen zum Lernen ausprobieren und diskutieren.
- Jugendliche verkraften mehr Neues, mehr Gleichzeitiges, mehr Verschiedenes als Erwachsene. Sorgen Sie also für Tempo und Abwechslung.

Aus Fehlern lernen

- Achten Sie darauf, dass Kritik nicht als Demütigung, Hohn, Spott, Sarkasmus geäußert wird – denn dies erzeugt Angst und Vermeiden (»5.3.3, » Konstruktive Kritik).
- Ärger über sich selbst fördert Fehlervermeidung, ebenso Scham nach moralischen Fehlern (Schuldgefühle). Deshalb macht es Sinn, im geschützten Rahmen Fehler machen zu lassen (» Simulation, » Rollenspiele usw.). Im geschützten Rahmen von Unterricht oder begleiteten Aktivitäten außerhalb (» Projekte, » Erlebnisunterricht, » Outdoor-Training) wird die bewusste Einsicht in das, was falsch gelaufen ist – oder auch ein stark negativ erlebtes persönliches Versagen –, dazu führen, dass ähnliche Fehler in Zukunft vermieden werden. Dafür müssen diese Fehler aber aufgefangen, als Entwicklungschancen erkannt und aufgearbeitet werden.

Kreativ sein

- Statt immer mehr vom Gleichen zu verlangen, tun Sie etwas Überraschendes mit den Jugendlichen. Bringen Sie eine völlig andere Perspektive oder ein anderes Material oder eine Abwechslung.
- Lassen Sie die Jugendlichen experimentieren und entdecken. Nur wer ausprobiert, kommt zu überraschenden Einsichten.
- Machen Sie die » Genie-Übung: Die Jugendlichen stellen sich die Frage «Was würde ich tun, wenn ich ein Genie wäre?». Sie malen sich die ideale Lösung aus. Danach überlegen sie sich die ersten Schritte und entscheiden, welche davon sie innert der nächsten 72 Stunden umsetzen.

Erwachsene fördern: Lernbereitschaft

Ab dem zwanzigsten Lebensjahr nimmt das Bedürfnis nach Aufregung und starken Reizen deutlich ab, während die emotionale Offenheit stabil bleibt. Erwachsene richten sich in ihrem Leben ein und schaffen sich ihre eigene Nische, die ihrem Wesen entspricht und Vorlieben unterstützt und stabilisiert. Auch die kritischen Lebensphasen (*midlife crisis*, Geburt und Auszug von Kindern, Rückzug aus dem Arbeitsleben) beeinflussen den Charakter einer Person kaum. Menschen verändern sich zwar, bleiben sich aber grundsätzlich treu. Deshalb kann Lernbereitschaft bei Erwachsenen fördern nur heißen, sie im Rahmen der selbst gesetzten Veränderungswünsche zu unterstützen. Ab ungefähr vierzig Jahren wird es einfacher, sich selbst zu verändern, weil man sich selbst besser versteht und mehr Einflussmöglichkeiten auf die eigenen Lebensbedingungen hat. Aber auch dann noch lernen Menschen nichts grundlegend Neues, sondern nur Dinge, die mit ihren Erfahrungen und ihrem Vorwissen vereinbar sind.

Offen sein für Neues

- Bei Veränderungsprozessen in der Firma tritt immer auch – manchmal offen, manchmal versteckt – Widerstand auf. Die Vorgesetzten müssen hier bewusst Raum geben, sodass Vorbehalte, Ängste oder Schwachstellen geäußert werden können.
 - *Verhaltensweisen ändern* – Stellen Sie die folgenden Fragen: Welches Verhalten stört Sie – wie genau sieht dieses Verhalten aus, und warum möchten Sie es verändern? Welches sind die positiven Seiten des störenden Verhaltens? Wem bringt es welche Vorteile? Wovor bewahrt es Sie?
 - *Probleme identifizieren statt ignorieren* – stellen Sie die folgende Frage: «Was ist dabei Ihr Anteil am Problem?»