



Unternehmen wollen wachsen.  
Menschen auch.



growing  
great

menschen entwickeln

**Matthias Stolla**

# **Make Young Talents Grow *Up* Great**

**40 magische Tipps für  
Ausbilder und Führungskräfte**



**tredition**

## *Impressum*

© 2023 Matthias Stolla

Website: [www.greatgrowingup.com](http://www.greatgrowingup.com)

Lektorat: Sebastian Hettenkofer

Illustration: Janina Stolla

Covergrafik: ismagilov via canva.com

Fotos: pixabay, canva, privat

Druck und Distribution im Auftrag des Autors:  
tredition GmbH, Heinz-Beusen-Stieg 5,  
22926 Ahrensburg, Germany

ISBN Paperback: 978-3-347-99915-2

ISBN e-Book: 978-3-347-99916-9

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Für die Inhalte ist der Autor verantwortlich. Jede Verwertung ist ohne seine Zustimmung unzulässig. Die Publikation und Verbreitung erfolgen im Auftrag des Autors, zu erreichen unter:



tredition GmbH, "Impressumservice",  
Heinz-Beusen-Stieg 5, 22926 Ahrensburg,  
Deutschland.

## **Inhalt**

<b>Gebrauchsanweisung.....</b>	<b>9</b>
01 <b>Was los ist.....</b>	<b>10</b>
02 <b>Konflikte.....</b>	<b>12</b>
03 <b>Jammerlappen.....</b>	<b>14</b>
04 <b>Groll.....</b>	<b>16</b>
05 <b>Mutlos.....</b>	<b>18</b>
06 <b>Ausreden.....</b>	<b>20</b>
07 <b>Verantwortung I.....</b>	<b>22</b>
08 <b>Recht haben.....</b>	<b>24</b>
09 <b>Potenzial nutzen.....</b>	<b>26</b>
10 <b>Lustlos.....</b>	<b>28</b>
11 <b>Auf hohem Ross.....</b>	<b>30</b>
12 <b>Komfortzone.....</b>	<b>32</b>
13 <b>Feedback-Sumpf.....</b>	<b>34</b>
14 <b>Was Sache ist.....</b>	<b>36</b>
15 <b>Sich Zeit nehmen.....</b>	<b>38</b>
16 <b>Grenzen setzen.....</b>	<b>40</b>
17 <b>Konsequent.....</b>	<b>42</b>
18 <b>Schlamperei.....</b>	<b>44</b>
19 <b>Tränen.....</b>	<b>46</b>
20 <b>Ärger.....</b>	<b>48</b>

21	<b>Absichten</b> .....	50
22	<b>Bei der Sache</b> .....	52
23	<b>Emotional intelligent</b> .....	54
24	<b>Interesse</b> .....	56
25	<b>Neues wagen</b> .....	58
26	<b>Im Blick</b> .....	60
27	<b>Zuhören</b> .....	62
28	<b>Angst</b> .....	64
29	<b>Gereizt</b> .....	66
30	<b>Trostpflaster</b> .....	68
31	<b>Berühren</b> .....	70
32	<b>Akzeptieren</b> .....	72
33	<b>Mitteilen</b> .....	74
34	<b>Verdeckte Ermittler</b> .....	76
35	<b>Verantwortung II</b> .....	78
36	<b>Es tut mir leid</b> .....	80
37	<b>Was uns bewegt</b> .....	82
38	<b>Hinter der Maske</b> .....	84
39	<b>Teamgeist</b> .....	86
40	<b>Vertrauen</b> .....	88
	<b>Schlusswort</b> .....	90



**„Dein Training hat mir persönlich sehr geholfen. Ich konnte sehen wie andere mit ihren Problemen umgehen, und habe gelernt, wie ich selbst mit meinen Problemen umgehen kann. Auch sind mir die 4 Gefühle Ärger, Trauer, Angst und Freude, die wir in uns angeschaut haben, um einiges bewusster geworden.“**

Sandro R.  
Würth ITensis, Chur (CH)



Matthias Stolla trainiert seit vielen Jahren die Beziehungskompetenz und emotionale Intelligenz von Führungskräften, Ausbildern und Azubis namhafter Unternehmen.



Das von ihm entwickelte **CARE Training** vermittelt wesentliche Fertigkeiten in den Bereichen

- Kommunikation
- Akzeptanz
- Verantwortlichkeit
- Emotion

Im **CARE Training** lernen die Teilnehmer, dass sie Verantwortung übernehmen, wenn sich zwei Fragen stellen:

1. Was war/ist mein Beitrag zur aktuellen Situation?
2. Was tue ich, damit Entwicklung möglich wird?

Die in der Praxis erprobten 40 Magic Quick Tipps stecken voller Antworten darauf.

Viel Spaß und Erfolg damit!

## **Gebrauchsanweisung**

Vermutlich gibt es keine schönere Aufgabe – und ganz sicher kaum eine wichtigere, als Menschen in der Entwicklung ihrer Persönlichkeit zu begleiten.

Gute Personalentwickler und Ausbilder sind sich dessen bewusst. Die meisten von Ihnen wissen aber auch, dass Herausforderungen in diesem Job zum Alltag gehören. Kaum hast Du ein Problem gelöst, kommt das nächste um die Ecke. Manchmal auch schon vorher.

Die 40 Magic Quick Tipps in diesem Büchlein haben eines gemeinsam: Sie verändern die Perspektive: weg vom scheinbaren Problem, also dem Azubi oder Mitarbeiter, der nicht so funktioniert, wie er soll. Und hin zur einzigen Handlungsoption, die Sie als Führungskraft oder Ausbilder haben: Sie übernehmen selbst Verantwortung für die Situation und bekommen dafür etwas, das Ihnen und Ihrem Azubi bzw. Mitarbeiter tatsächlich hilft: neue Möglichkeiten auch für Ihre persönliche Entwicklung.

## Tipp 1 – Was los ist

Ihr Azubi bzw. Mitarbeiter fällt negativ auf, er fehlt oft, zeigt wenig Leistung und hat schlechte Laune. Auf die Frage, was los ist, sagt er: "Mir geht es gerade nicht so gut."



Geben Sie sich damit nicht zufrieden. Sie müssen wissen, was „nicht so gut“ wirklich bedeutet. Und Ihr Azubi bzw. Mitarbeiter muss es auch wissen. Sie dürfen getrost davon ausgehen, dass er keine Ahnung hat. Viele Menschen nehmen sich selbst eher digital wahr: Sie unterscheiden zwischen „Mir geht es gut“ und „Mir geht es nicht gut“. Mehr nicht.

Bieten Sie ihm vier Grundgefühle zur Auswahl: Ärger, Trauer, Angst, Freude und lassen sie ihn herausfinden, welches ihm zu schaffen macht. Kann er es nicht, gehen sie nach dem Ausschlussverfahren vor - es ist so gut wie immer das letzte, das ihm einfällt.

Dadurch lernt ihr Azubi bzw. Mitarbeiter:

1. Klar zu differenzieren, was in ihm vorgeht.
2. Sich adäquat mitzuteilen.

Das Angenehme daran: Sie müssen sein Problem nicht lösen. Sie müssen ihm einfach nur zuhören.

**"Ich habe gelernt,  
mich verantwortlich  
zu verhalten, mit  
Konflikten umzuge-  
hen und diese dann  
zu klären."**

*Marco Koch,  
Würth Elektronik eiSos GmbH & Co. KG*

.....

.....

.....

.....

## Tipp 2 – Konflikte

Es gibt Diskussionen, die drehen sich ständig im Kreis, ohne dass je ein konkretes Ergebnis dabei entsteht. Stattdessen bleibt ein schales Gefühl zurück, weil wir Zeit und Energie investiert, aber kaum etwas erreicht haben. Vielleicht fällt Ihnen auch eine Situation mit einem Azubi oder Mitarbeiter ein, die immer dem gleichen Drehbuch folgt: Einer kritisiert, der andere rechtfertigt sich; einer sagt Weiß, der andere beharrt auf Schwarz; einer beschwert sich, der andere begründet. Willkommen im Drama!



Wenn Sie eine Lösung wollen, müssen Sie zunächst feststellen, dass Sie gerade im Drama sind. Sagen Sie zu sich selbst: „Oh, ich bin in einem Drama.“ Damit übernehmen Sie Verantwortung. Ohne diesen Schritt gibt es keinen Ausstieg. Dann hören Sie Ihrem Azubi bzw. Mitarbeiter mit voller Aufmerksamkeit zu, bis Sie eine Idee davon haben, welche Art der Reaktion gefragt ist. Sie haben vier Möglichkeiten:

- Setzen Sie eine Grenze, etwa so: „Ich möchte, dass Du aufhörst, andere für dein Verhalten verantwortlich zu machen.“

Stattdessen will ich, dass du künftig pünktlich bist."

- Wenn ihr Azubi bzw. Mitarbeiter etwas von Ihnen möchte, sagen Sie klar Ja oder Nein.
- Sagen Sie, was Sie brauchen. Etwa so: „Ich habe keine Lust mehr auf dieses Drama. Lass uns heute Nachmittag darüber reden.“
- Drücken Sie Ihre Gefühle aus. Etwa so: „Ich bin enttäuscht, weil ich mehr von Dir erwartet habe. Das macht mich traurig.“

Seien Sie mutig und experimentieren Sie mit diesen vier Möglichkeiten. Verlassen Sie sich auf Ihr Bauchgefühl. Mit der Zeit werden Sie lernen, dass es Ihnen den richtigen Weg weist. Wenn Sie aus dem Drama ausgestiegen sind, ist es beendet. Dann ist der Weg frei, für die Suche nach einer Lösung.

.....

.....

.....

## Tipp 3 – Jammerlappen

Ihr Azubi bzw. Mitarbeiter raubt Ihnen Zeit, Nerven und Energie, weil er permanent etwas zu jammern hat. Er nörgelt an seinen Arbeitsbedingungen herum, er beschwert sich über gemeine Kollegen, er jammert ständig, weil er so viel zu tun hat. Und Sie sind kurz davor zu platzen.



Warten Sie noch etwas mit dem Platzen. Zunächst einmal sollten Sie wissen, dass ihr Azubi bzw. Mitarbeiter ein Drama spielt. Und solange Sie das nicht erkennen, spielen Sie automatisch mit. Also: Wer jammert, übernimmt die mächtigste Position im Drama: die des Opfers.

Dazu braucht er keinen Drama-Partner, denn gut trainierte Opfer können auch ohne Publikum vor sich hin jammern. Allerdings fühlt es sich mit Zuhörer besser an – zumindest für das Opfer. Wenn Sie nicht zum widerwillig zuhörenden Opfer des jammernden Opfers werden wollen, machen Sie folgendes:

- Hören Sie zu.
- Atmen Sie ruhig ein und aus.
- Gehen Sie davon aus, dass das

Jammern einen tieferen Grund hat.

- Nehmen Sie sein Jammern und Nörgeln nicht persönlich.
- Holen Sie ihn zu sich an Bord.

Schritt 5 bedeutet: Sie übertragen schrittweise Verantwortung, etwa im Rahmen eines gemeinsamen Projekts. Ihr jammernder und nörgelnder Azubi oder Mitarbeiter erfährt dadurch Teilhabe. Er ist aktiv beteiligt. Er wird zudem gehört und erfährt dadurch Wertschätzung.

Möglicherweise haben Sie ihn damit schon auf Ihrer Seite, denn Wertschätzung ist etwas, das im Leben vieler Menschen viel zu kurz kommt. Die meisten hungern förmlich danach, ohne es zu wissen.

---

---

---

---

## Tipp 4 – Groll

Ihr Azubi bzw. Mitarbeiter schweigt. Auf viel-sagende Art. Ein Widerspruch? Keineswegs, denn Schweigen kann sehr laut sein, vor allem, wenn Menschen sich über etwas ärgern, aber auf keinen Fall darüber reden wollen.

Wenn ein Mensch laut schweigt, haben Sie es mit einem Groller zu tun. Sie bemerken zwar, dass „irgendetwas nicht stimmt“, aber Ihr Azubi bzw. Mitarbeiter gibt Ihnen keine Chance, zu erkennen, worum es geht.

Das könnte Ihnen zwar egal sein, aber erstens sind Sie daran interessiert, dass der Mensch lernt, mit Ärger und Frust verantwortlich um-zugehen, und zweitens vergiftet sein Groll die Atmosphäre um ihn herum. Was tun?

Ihr Azubi bzw. Mitarbeiter hegt seinen Groll wie einen wertvollen Schatz. Wenn Sie wollen, dass er sich öffnet, müssen Sie auf alle Fälle sehr achtsam mit ihm umgehen



Bitten Sie ihn zum Gespräch, so infor-mell wie möglich, in neutraler, aber geschützter Umgebung - ohne Publikum.

Stellen Sie ihm Fragen. Seien Sie behutsam und mitfühlend, aber auch verantwortlich und klar: „Hey, ich habe den Eindruck, dass wir uns aus dem Weg gehen. Wie siehst du das - habe ich etwas falsch gemacht?“

Seien Sie geduldig, aber auch beharrlich. Ihr Azubi bzw. Mitarbeiter wird seinen Groll nicht gleich beim ersten Versuch preisgeben. Gehen Sie in Vorleistung: „Du, wenn ich dich verletzt oder verärgert habe, tut es mir leid. Dann habe ich wohl tatsächlich etwas falsch gemacht.“

Verzeihen Sie. Egal, ob er sich öffnet oder seinen Groll hegen will – leben Sie vor, was Sie sich wünschen: Verzeihen. Das bedeutet: Sie haken ab, was geschehen ist. Sie dürfen weiter der Meinung sein, dass es nicht gut war, aber es hat keine Auswirkung mehr auf Ihr Verhalten. Begegnen Sie ihrem Azubi bzw. Mitarbeiter wohlwollend und positiv, aber auch mit Klarheit und Offenheit.

Die Zeit des Schweigens endet, wenn einer spricht. Wenn beide darauf warten, dass der andere beginnt, dauert es ewig. Und ewig ist einfach zu lange.

## Tipp 5 – Mutlos

Ihr Azubi bzw. Mitarbeiter verhält sich wie ein Phantom: Er tritt nicht in Erscheinung, hält sich immer im Hintergrund und meldet sich so gut wie nie zu Wort. Er ist ein Außenseiter, der von seinen Kolleginnen und Kollegen im Unternehmen gemieden wird.

Nicht alle Menschen sind Rampensäue. Manche fühlen sich in den hinteren Reihen wohl, und weder sie selbst noch ihre Umgebung haben ein Problem damit.

Ihr Azubi bzw. Mitarbeiter aber wirkt unglücklich und steht außen vor. Solche Menschen haben in der Regel Angst.

Beginnen Sie also mit Schritt 1:



Machen Sie sich bewusst, dass er Angst davor hat, eine auf den Deckel zu kriegen, ausgelacht zu werden, sich zu blamieren oder in irgendeiner anderen Form Ablehnung zu erfahren.

Leben Sie vor, was das Gegenteil von Rückzug ist: sich mitteilen. Sprechen Sie darüber, wie es Ihnen geht. Zeigen Sie so viel von sich