



Die singularisierte Gleichgültigkeit

Kita-Praktikantin Vivien M. (17) weigert sich, Kindern etwas vorzulesen. Ihr Argument: „Das ist meine Sache nicht, da fühle ich mich nicht wirklich wohl bei!“ Ihre Ausbilderin stimmt ihr zu: „Das ist schon ok. Warten wir, bis du dich wirklich wohl fühlst. Bitte sage mir das, aber nur, wenn du magst!“

Azubi Sören U. (18) mag weder das Gespräch mit Kunden, noch die Arbeit im Team. Zahlen „sind auch nicht mein Ding“ und „das mit der Pünktlichkeit beim Arbeitsbeginn“ grenze sein Freiheitsgefühl „echt ein. Das geht so nicht. Morgens komme ich nur schwer auf Touren.“ Sein Ausbilder kann das verstehen: „Sören, schau mal, wie du das schaffst und suche, was Dein Ding, dein Weg und dein Arbeitsplan ist.“

Sind das Einzelfälle? Nein. Immer häufiger begegnen Ausbilderinnen und Vorgesetzten junge Menschen, die Erwartungen an Arbeit und Rolle stark über das eigene Wohlbefinden definieren - und für die institutionelle Anforderungen schnell als Eingriff in die persönliche Identität erlebt werden.

Wir lernen aber auch immer öfter Ausbilder und Führungskräfte kennen, die diese Empfindsamkeit laufen lassen, tolerieren oder sogar noch fördern. U.E. ist das der falsche Weg. Denn gutes Führen besteht nicht nur aus Fördern, sondern auch aus Fordern.

Warum das Phänomen zunimmt: von der Singularität zur Befindlichkeit

Der Soziologe Andreas Reckwitz diagnostiziert in seiner grundlegenden Analyse der Spätmoderne einen breiten gesellschaftlichen Strukturwandel: Weg von einer Logik des Generalisierten hin zu einer Logik des Singularen — das Einzigartige, Authentische, Subjektive der Person gewinnt an Wert; das Allgemeine, Normative dagegen verliert an Wert und Dominanz.

In dieser „Gesellschaft der Singularitäten“ entstehen neue Formen der Selbstorientierung, die Identität, Individualität und Befindlichkeit in den Mittelpunkt stellen. ([Cambridge University Press & Assessment](#))

Parallel dazu zeigen aktuelle Jugendstudien und die Sozialforschung, dass Befindlichkeit, mentale Gesundheit und das Bedürfnis nach Selbstwirksamkeit bei jungen Menschen stark präsent sind. Die Shell-Jugendstudie 2024 zum Beispiel betont die vielfältigen Lebenslagen Jugendlicher, aber auch das starke Bewusstsein für eigene Gefühle, Zukunftsängste und die Suche nach Sinn und Anerkennung in Arbeit und Gesellschaft. ([shell.de](#))

Ergänzend weisen Untersuchungen (u. a. Analysen zur Einsamkeit und zum psychischen Befinden seit der Pandemie) darauf hin, dass Einsamkeit und psychische Belastungen bei Jugendlichen deutlich zugenommen haben — Befindlichkeiten, die das Arbeits- und Lernverhalten beeinflussen. ([bertelsmann-stiftung.de](#))

Kurz: Es handelt sich nicht nur um jugendliche „Launen“ — es findet vielmehr eine Verlagerung kultureller Orientierungen statt, bei der Arbeit, Rolle und Normen verstärkt durch subjektive Befindlichkeit gefiltert werden.

Warum „Laufen lassen“ nicht der richtige Ausweg ist

Man könnte argumentieren: Wir respektieren das Empfinden, geben Zeit — und alles wird gut. Die Erfahrung und die Daten sprechen jedoch dagegen, dass passives Abwarten ausreicht. Der Arbeitsmarkt und insbesondere die duale Ausbildung stehen vor realen Problemen: Vorzeitige Vertragslösungen und Abbrüche sind ein ernstzunehmendes Phänomen, das oft betriebliche Ursachen (Überstunden, ausbildungsfremde Tätigkeiten) und persönliche Belastungen oder Motivationskonflikte verbindet.

In der Praxis werden in Deutschland signifikante Quoten vorzeitiger Vertragslösungen beobachtet — ein klares Signal, dass Ausbildungsbeziehungen stabiler gestaltet werden müssen. (jaza.berlin)

Zudem zeigen bildungs- und arbeitswissenschaftliche Studien, dass Faktoren wie fehlendes Feedback, mangelnde soziale Einbindung, unklare Aufgaben oder Überforderung die Dropout-Intention erhöhen — während Mentoring, klare Rückmeldungen, strukturierte Einführung und soziale Einbindung dagegen wirken.

Das heißt: Führung und Struktur sind unverzichtbar, um Menschen zu fördern und zu entwickeln. Es sind entscheidende Präventions- und Bildungsinstrumente. (madoc.bib.uni-mannheim.de)

Was wir stattdessen fordern: konsequentes Führen — mit Herz und Maß

Unsere These: In einer Gesellschaft, in der „singularisierte Gleichgültigkeit“ um sich greifen kann — also die Erwartung, dass sich Institutionen gefälligst nach der individuellen Befindlichkeit zu richten haben — brauchen Betriebe und Ausbilder ein neues Selbstverständnis. Dieses Selbstverständnis ist nicht autoritär, aber bestimmt: konsequentes, verantwortungsbewusstes Führen.

Die Gründe:

- Struktur, klare Erwartungen und regelmäßiges Feedback reduzieren Unsicherheit und Dropout-Risiken. Mentoring und begleitende Reflexionsgespräche sind nachweislich wirksam, um Auszubildende zu stabilisieren. (madoc.bib.uni-mannheim.de)
- Wenn Arbeit zu sehr zum reinen Ausdruck individueller Befindlichkeit wird, leiden Professionalität und Teamkohärenz; das wirkt sich auf Leistung und Betriebsklima aus (BIBB-Analysen zu vorzeitigen Vertragslösungen zeigen: betriebliche Gründe und mangelnde Passung sind häufig). (jaza.berlin)

Was heißt „konsequent Führen“ in der Praxis? Hier einige Punkte, die Ausbilderinnen und Ausbilder sofort umsetzen können:

1. **Klare Regeln, transparent kommuniziert.** Erwartungen zu Pünktlichkeit, Aufgabenverteilung und Kundenkontakt sind keine Willkür — sie sind Teil beruflicher Standards. Regeln müssen erklärt und begründet werden; wer sie verletzt, bekommt konsistente, nachvollziehbare Rückmeldungen.
2. **Frühes, regelmäßiges Feedback.** Kurzmeetings, Lernzielkontrollen und Rückmeldezyklen (z. B. wöchentlich) verhindern, dass kleine Unsicherheiten zu Abbrüchen wachsen. Feedback soll fordern und fördern — konkret, zeitnah und lösungsorientiert. ([BIBB](#))
3. **Mentoring und soziale Einbindung.** Ein fester Ansprechpartner, begleitende Reflexionsgespräche und Team-Onboarding sind wirksame Maßnahmen gegen Entfremdung. Mentoringprogramme verbessern den Übergang in die Arbeitswelt — besonders für junge Menschen, die Orientierung und Bestätigung brauchen. (madoc.bib.uni-mannheim.de)
4. **Vorbildfunktion der Ausbilder.** Ausbilder müssen Verhalten vorleben: Pünktlichkeit, Gesprächsführung, Kundenkontakt — das sind keine „Extras“, sondern Kern der Ausbildung. Wer ein Verhalten einfordert, muss es selbst vorzeigen. (Die bildungswissenschaftliche Literatur betont die Rolle des Ausbilders als Sozialisationsinstanz.) (bwl.uni-rostock.de)
5. **Konsequenzen und Entwicklungsschritte.** Wer dauerhaft Erwartungen verweigert, braucht klare Entwicklungsschritte: Gespräch, Zielvereinbarung, Unterstützung (z. B. Coaching), und — wenn nötig — nachvollziehbare Sanktionen. Das ist keine „Strafe“, sondern Teil der beruflichen Erziehung: Grenzen und Leistungsanforderungen gehören zur beruflichen Sozialisation.

Fazit: Führung statt Laissez-faire — damit Lernen statt Passivität entsteht

Die Herausforderungen sind real: Eine Kultur der (zu) starken Befindlichkeitsorientierung trifft auf Institutionen, die auf Verlässlichkeit, Arbeitsteilung und gemeinsame Regeln angewiesen sind. Ignorieren wir diese Spannung, gefährden wir die Qualität von Ausbildung und Betriebsklima — und riskieren, dass Ausbildungsverhältnisse früh scheitern.

Konsequentes Führen heißt nicht, Gefühle zu unterdrücken. Es heißt, Gefühle ernst zu nehmen und zugleich die Anforderungen des Berufsalltags nicht aufzugeben. Wer jungen Menschen Professionalität, Verlässlichkeit und Teamfähigkeit beibringen will, muss Vorbild sein, fordern, strukturieren und begleiten. Nur so wird aus individueller Singularität keine gesellschaftliche Gleichgültigkeit gegenüber gemeinsamen Aufgaben.