

Erfolgreich rekrutieren und ausbilden – Zukunft gestalten



Was ist bloß mit den Azubis los? Erfolgreiche Strategien für eine anspruchsvollere Ausbildung

2

Die berufliche Ausbildung befindet sich, genau wie die Wirtschaft insgesamt, in einem umfassenden Wandel. Unternehmen, die ihre Ausbildungskonzepte nicht nur aufgrund der technologischen Herausforderungen, sondern auch wegen der veränderten Bedürfnisse der Generation Z anpassen, sind daher klar im Vorteil: Sie werden erfolgreich neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen und auch an sich binden können. Warum ist es wichtig, bisherige Programme weiterzuentwickeln und wie könnten vielversprechende Herangehensweisen aussehen?

Teil 2 der Whitepaper-Reihe von Provadis beschreibt die Besonderheiten der Generation Z und gibt praktische Tipps, wie Ausbilderinnen und Ausbilder heute erfolgreich damit umgehen können.

INHALT

Die Generation Z stellt die Ausbildung vor neue Herausforderungen	1
➤ Bedürfnisse erkennen und damit umgehen lernen	
➤ Das ist charakteristisch für die Generation Z	
➤ Auswirkungen auf den Ausbildungsalltag	
Ausbildung weiterentwickeln: mehr Verständnis und individuelle Instrumente	4
➤ Wie können Sie mit diesen Herausforderungen umgehen?	
➤ 7 Tipps für eine anspruchsvollere Ausbildung	
➤ Selbstvertrauen als Basis für eine gute Entwicklung	
Neue Angebote integrieren: Mentale Gesundheit und Resilienz im Fokus	6
➤ Neues Pflicht-Seminar für alle Azubis: gemeinsames mentales Training in der Fachgruppe	
➤ 7 Schritte zur Stabilisierung der mentalen Gesundheit und Steigerung der Resilienz	
Fazit	9

Die Generation Z stellt die Ausbildung vor neue Herausforderungen

Jede neue Generation tickt etwas anders. Das war schon immer so. Die Bedürfnisse der jungen Menschen, die jetzt wieder zahlreicher als zuvor eine Ausbildung aufnehmen, sind durch die Lebenswirklichkeit der 2000er Jahre und die veränderten demografischen Rahmenbedingungen geprägt. Sie treffen auf Ausbilderinnen und Ausbilder aus anderen Generationen, die oftmals mit Unverständnis auf das Verhalten der Generation Z reagieren. Die Mitarbeiterschaft wird insgesamt immer jünger und die Heterogenität nimmt zu. Dadurch wird sich die Zusammenarbeit in den Belegschaften verändern. Auch die Ausbildungspraxis muss dieser Entwicklung gerecht werden. Ausbilderinnen und Ausbilder sind also von der Transformation in mehrfacher Hinsicht betroffen: durch den technologischen, aber auch durch den Wertewandel.

Erfolgreich rekrutieren und ausbilden – Zukunft gestalten

Erwartungen der Generationen seit 1945

Babyboomer



Ca. 1946-1964

- ➔ **Leben, um zu arbeiten**
- ➔ Ein-Verdiener-Familie als Standard

Generation X



Ca. 1965-1980

- ➔ **Arbeitsplatzsicherheit**
- ➔ Gutes Gehalt

Generation Y/ Millennials



Ca. 1981-1995

- ➔ **Work-Life-Balance**
- ➔ Selbstverwirklichung
- ➔ Karriere machen
- ➔ **Mobiles Arbeiten**

Generation Z



Ca. 1996-2009

- ➔ **Sinnhafte Arbeit**
- ➔ Freizeit
- ➔ Gutes Gehalt
- ➔ **Mobiles Arbeiten**

Generation Alpha



Ca. 2010-heute

- ➔ noch nicht auf dem Arbeitsmarkt



Quelle: Geburtsdaten Statista/Zeitstrahl, Claudia Ratzlaff

Bedürfnisse erkennen und damit umgehen lernen

Warum ticken die Jugendlichen auf einmal anders? Der Wertewandel in der Generation Z ist nicht von heute auf morgen entstanden – er wurde geprägt durch uns, unsere Prioritäten und Denkweisen, durch den Einfluss der sozialen Medien und nicht zuletzt durch Corona. Ein Teil der jungen Menschen hat in der Pandemie Sozialphobien entwickelt. Ausbilderinnen und Ausbilder müssen lernen, mit diesen Themen umzugehen.



„Wir haben die Erfahrung gemacht, dass die Generation Z mit anderen Erwartungen und anderen Erfahrungshorizonten zu uns kommt. Ein Grund dafür sind die veränderten Rahmenbedingungen. Die jungen Menschen müssen nicht mehr einen geradlinigen Lebenslauf mitbringen und können sich den Ausbildungsplatz bei entsprechender Qualifikation aussuchen. Ausbildungsverantwortliche sollten sich darauf einstellen.“

Dr. Astrid Merz, Leiterin Ausbildung bei Provadis



Erfolgreich rekrutieren und ausbilden – Zukunft gestalten

Das ist charakteristisch für die Generation Z:

- ➔ Wunsch nach Vier-Tage-Woche, nicht bis zur Rente Vollzeit arbeiten
- ➔ Konzentrationsstörungen durch Einfluss von Medien wie TikTok
- ➔ Suche nach sinnhafter und praxisorientierter Arbeit
- ➔ Bedürfnis nach ruhigem Leben und weniger Menschen
- ➔ Einfordern/Erhalt von Wertschätzung und Akzeptanz aus den sozialen Medien
- ➔ Altersspanne in der Ausbildung zwischen 16 und 30 Jahren (zweite Pubertät mit 25 Jahren)



„Es geht nicht darum, dass Sie als Ausbilderinnen und Ausbilder Ihre Werte ändern müssen, sondern die Denkweise. Sie können die jungen Menschen und ihre Vorstellungen und Bedürfnisse nicht verändern, sondern sollten lernen, damit umzugehen. Auch ein Ausüben von Druck wird nicht weiterhelfen.“

Claudia Ratzlaff, Projektmitarbeiterin Bildungs- und Forschungsprojekte bei Provadis

Was ist der Generation Z wichtig?



Quelle: Institut für Generationenforschung, www.generation-thinking.de

Auswirkungen auf den Ausbildungsalltag

Viele Ausbilderinnen, Ausbilder und Ausbildungsbeauftragte in den Betrieben erleben tagtäglich die Konsequenzen aus den veränderten Bedürfnissen und Verhaltensweisen dieser Generation:

- ➔ Aufgaben und Prozesse werden in Frage gestellt und teilweise ignoriert
- ➔ Ausbildungsabbruch erfolgt schneller
- ➔ Azubis haben keine gute Selbstorganisation
- ➔ Eine niedrige Frustrationstoleranz kann zum Ausbildungsabbruch führen

- ➔ Azubis sind erschöpft und unter Druck (auch durch einen Lebensstil, der ihnen nicht guttut)
- ➔ Schnellebigkeit führt zu Ungeduld und Suche nach schnellen Lösungen
- ➔ Lösungsorientierung fehlt häufig: Azubis möchten eine Lösung präsentiert bekommen
- ➔ Das häufige Hinterfragen ist aber auch positiv zu werten und sollte deshalb unterstützt werden

Literaturempfehlung: Ulrike Bartholomäus: „Wozu nach den Sternen greifen, wenn man auch chillen kann.“ Berlin-Verlag, Berlin 2019.

Erfolgreich rekrutieren und ausbilden – Zukunft gestalten

Ausbildung weiterentwickeln: mit Verständnis und individuellen Instrumenten

Junge Menschen für eine Ausbildung zu begeistern und einen erfolgreichen Rekrutierungsprozess aufzusetzen, ist bereits eine große Herausforderung für viele Unternehmen (unser Whitepaper „Rekrutierung neu denken – Mit innovativen Ansätzen Ausbildungsnachwuchs gewinnen“ gibt Ihnen dazu viele praktische Tipps). Wenn Sie Ihre Auszubildenden „an Bord haben“, kommt es auf Ihre Herangehensweise an, Sie nicht nur für den Ausbildungsabschluss zu qualifizieren, sondern sie auch handlungsfähig zu machen.

Wie können Sie mit diesen Herausforderungen umgehen?

- Überdenken Sie Ihre Handlungen im Umgang mit Auszubildenden
- Nehmen Sie Rücksicht auf Überforderung (Durchhaltevermögen)
- Zeigen Sie Verständnis für unterschiedliche Kulturen und Werte
- Berücksichtigen Sie unterschiedliche Lerntypen und Wissensstände

7 Tipps für eine erfolgreiche Ausbildung



1. Offene Kommunikation

Die Generation Z schätzt eine transparente und offene Kommunikation. Geben Sie daher regelmäßiges Feedback.



2. Mentoring und Coaching

Bieten Sie Mentoring- und Coaching-Programme an, um die Entwicklung der Jugendlichen zu unterstützen. Nutzen Sie die Erfahrung Ihrer Mitarbeitenden oder Ausbilderinnen und Ausbilder. Sie können ihnen als Ansprechpartner zur Seite stehen, wertvolle Einblicke geben und bei der beruflichen Entwicklung weiterhelfen.



3. Technologieintegration

Da die Generation Z mit Technologie aufgewachsen ist, sollten Sie digitale Tools und Technologien in die Ausbildung integrieren. Nutzen Sie Online-Plattformen, mobile Anwendungen oder virtuelle Lernumgebungen, um das Lernen ansprechender und interaktiver zu gestalten.



4. Flexibilität und Individualisierung (Ausbildung an die Bedürfnisse anpassen)

Die jungen Menschen schätzen Flexibilität und Individualität. Flexibilität bedeutet, dass sich die Auszubildenden zu jeder Zeit umentscheiden können und die Loyalität nicht so hoch ist. Bieten Sie Möglichkeiten, die Ausbildung an die individuellen Bedürfnisse und Interessen anzupassen. Berücksichtigen Sie unterschiedliche Lernstile und Geschwindigkeiten, um ein maßgeschneidertes Lernerlebnis zu schaffen.



5. Praxisorientierung

Die Generation Z lernt gerne durch praktische Erfahrungen. Bieten Sie ihnen Möglichkeiten, realitätsnahe Aufgaben zu übernehmen, Praktika zu absolvieren oder an Projekten teilzunehmen, die ihnen ermöglichen, das Gelernte in der Praxis anzuwenden.



6. Sinnstiftung

Besonders wichtig ist es den jungen Menschen eine sinnvolle Arbeit und ihren eigenen Beitrag zu leisten. Zeigen Sie ihnen den Zweck und den Wert ihrer Arbeit auf und stellen Sie den Zusammenhang zwischen ihrer Ausbildung und den Zielen des Unternehmens her. Betonen Sie den gesellschaftlichen Nutzen ihrer Tätigkeit.



7. Work-Life-Balance

Die Generation Z legt Wert auf eine ausgewogene Work-Life-Balance. Fördern Sie eine gesunde Arbeitskultur, die Flexibilität und Freizeit unterstützt. Bieten Sie auch Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Arbeit und persönlichen Verpflichtungen an.

Erfolgreich rekrutieren und ausbilden – Zukunft gestalten

So gelingt die Umsetzung in die Praxis:

Mit Workshops für Ausbilderinnen und Ausbilder zur interkulturellen Kommunikation

Durch engeres Begleiten der Auszubildenden

Durch regelmäßige Workshops mit den Auszubildenden zur Abfrage bzw. Standortanalyse (Wo stehe ich gerade? Wie schwer fällt mir die Ausbildung und wie wahrscheinlich ziehe ich einen Abbruch in Betracht? Was brauche ich und was wünsche ich mir, um meine Ausbildung gut zu absolvieren?)



Selbstvertrauen als Basis für eine gute Entwicklung

Vielen jungen Menschen aus der Generation Z fehlt es heute an Selbstvertrauen. Sie ist die Basis, um eigenständig zu lernen und sich weiterentwickeln zu können. Provadis hat in dem Modellprojekt BBChemie/„Ermöglichungsstrategien“ wertvolle Erfahrungen gesammelt, wie man Jugendliche dabei stärken und unterstützen kann. Im Fokus des Projekts für Auszubildende, die bisher im Übergangssystem der Industrie (wie beispielsweise dem Programm „StartPlus“, einer Initiative der Sozialpartner und Unternehmen der chemischen Industrie zur Vorbereitung auf den Ausbildungseinstieg) gelandet wären, stand eine intensive Lernbegleitung von Anfang an.



„Selbstständiges Arbeiten fällt jungen Menschen oftmals schwer, weil sie Angst haben, einen Fehler zu machen. Deshalb ist es wichtig, dass Auszubildende jedem Auszubildenden die individuell ausreichende Zeit zum Lernen und konstruktives Feedback geben.“

*Valeria Bogomolny, Projektmitarbeiterin
InnoVET BBChemie*

[Mehr Infos zum Projekt BBChemie
finden Sie hier!](#)



So stärken Sie das Selbstvertrauen:

- ➔ indem Sie Lernchancen ermöglichen
- ➔ durch eine gesunde Fehlerkultur – Fehler als Lernchancen betrachten
- ➔ durch passende Aufgabenstellungen, die zu Lernerfolgen führen
- ➔ indem Sie in Teilaufgaben herunterbrechen
- ➔ durch konstruktives Feedback, Lob und Wertschätzung
- ➔ indem Sie den Fokus auf Lernerfolge und positive Entwicklung legen
- ➔ durch das Verständnis des Ausbildungspersonals als Lernprozessbegleitende (Präsenz, aber nicht direkt eingreifen in den Lernprozess)



Erfolgreich rekrutieren und ausbilden – Zukunft gestalten

Neue Angebote integrieren: Mentale Gesundheit und Resilienz im Fokus

In der Coronapandemie haben viele Auszubildende ihre Ausbildung abgebrochen, sich in die digitale Welt „geflüchtet“ und nicht gelernt, sich um die eigenen Bedürfnisse und Ziele selbst zu kümmern. Der Bedarf an psychologischer Unterstützung ist nicht zu übersehen. Unternehmen können mit praxisorientierten Angeboten in der Ausbildung wertvolle Unterstützung leisten und dadurch Ausbildungsabbrüche verhindern.

Neues Pflicht-Seminar für alle Azubis: gemeinsames mentales Training in der Fachgruppe

Um den Auszubildenden nachhaltig psychologische Unterstützung zu geben, hat Provadis ein Programm entwickelt, das zunächst in einem zweitägigen Seminar Werkzeuge der Resilienz vermitteln wird – die MR7-Challenge.



„Erlernte Methoden in Seminaren zu Resilienz und mentaler Gesundheit in der Ausbildung können den jungen Menschen helfen, sich selbst zu helfen, wenn es ihnen schlecht geht. Sie sollen lernen, sich nicht mit dem Handy zurückzuziehen, sondern sich mitzuteilen, ihre Ressourcen zu aktivieren und sich zu stabilisieren.“

Diplom-Psychologe Harald Müller, Resilienz-Coach und Persönlichkeits-Trainer bei Provadis

Ziele des neuen Angebotes:

- Kennenlernen der eigenen Ressourcen, „Frust-Fallen“ und sich selbst
- Erlernen neuer Methoden zur Steigerung der Resilienz und des Selbstwertgefühls
- (Re-)Aktivierung und Stärkung von sozialen Beziehungen (sich von „Energieräubern“ lösen)
- Trainieren der Selbstwahrnehmung und der Beziehungsfähigkeit
- Auftanken der mentalen Kraft, des körperlichen Wohlbefindens und der Glücksgefühle durch Erfolgserlebnisse – vor allem in Krisenzeiten
- Stärken der mentalen Kondition für die Ausbildung oder das Studium, sowie Minimieren des Abbruchrisikos
- Ermöglichen von Glücks- und Erfolgserlebnissen
- Trainieren des Umgangs mit der neuen hybriden Welt und Kommunikation (digital und analog)

Das Seminar mit dem Titel „MR7-Challenge“ – „M“ steht für mentale Gesundheit und „R“ für Resilienz – besteht aus sieben Herausforderungen (Challenges), die für die Jugendlichen ganz neue Erfahrungen mit sich bringen.



Erfolgreich rekrutieren und ausbilden – Zukunft gestalten

7 Schritte zur Stabilisierung der mentalen Gesundheit und Steigerung der Resilienz

1. Challenge: Proaktive Kommunikation und aktives Zuhören

Die Teilnehmenden trainieren zu zweit, wie es sich anfühlt, wenn jemand nicht zuhört und keine Antwort gibt und lernen, wie man es richtig machen sollte.

2. Challenge: Achtsames Laufen in der Natur

Die Aufgabe besteht darin, ohne Handy zwanzig Minuten durch die Natur zu laufen, ohne Gespräche zu führen. Die Teilnehmenden sollen wahrnehmen, was sie sehen, hören und spüren.

3. Challenge: Erkennen und Benennen von Bedürfnissen

Die Teilnehmenden sollen überlegen, in welcher Form sie sich einer vertrauten Person mitteilen, wenn sie ein Bedürfnis spüren, statt sich mit der digitalen Welt abzulenken.

4. Challenge: Gewinnen durch Loslassen

Bei dieser Challenge wird mit den Teilnehmenden eine Dankbarkeitsmeditation durchgeführt. Sie lernen weitere Methoden der Entspannung kennen und kommen dadurch innerlich zur Ruhe.

5. Challenge: Dankbarkeit und Wertschätzung ausdrücken

Die Aufgabe ist, eine Liste zu schreiben mit zehn Personen, für die die Teilnehmenden dankbar sind. Danach rufen sie eine dieser Personen an und äußern persönlich Dankbarkeit. Anschließend reflektieren sie, wie die Person reagiert hat und was es mit ihnen macht.

6. Challenge: Einen gesunden Lebensstil pflegen

Jede Person soll für sich ein messbares Ziel entwickeln, das mit Ernährung, Bewegung und dem eigenen Körper zu tun hat.

7. Challenge: Bewusstmachen von Erfolgen und positiven Ereignissen

Die Methode „Journaling“ aus der Positiven Psychologie wird vorgestellt. Die Teilnehmenden sollen sich drei positive Wahrnehmungen, Erlebnisse, Dinge oder Erfolge des Tages in einem Notizbuch notieren.



Erfolgreich rekrutieren und ausbilden – Zukunft gestalten

Neues und einzigartiges Format mit Innovationskraft

- ➔ In dem Präsenz-Seminar nehmen vertraute Azubi-KollegInnen aus dem gleichen Beruf und dem gleichen Lehrjahr teil. Ein Buddy wird in der Gruppe gefunden, der fortan als Vertrauter oder Vertraute fungiert.
- ➔ Die Teilnehmenden lernen vertraulich über ihre Bedürfnisse, Ziele und Probleme zu reden.
- ➔ Sie sammeln verhaltensbasierte Erfolgserlebnisse durch das Bewältigen der 7 Challenges.
- ➔ Sie bewerten und messen ihr Stresslevel längsschnittlich mit einem validen Verfahren.
- ➔ Die Impulse, Aufgaben und Lernmethoden im Seminar sind spannend, interaktiv und abwechslungsreich.
- ➔ Ständige Reflektionen und Austauschgelegenheiten geben Sicherheit auf dem Weg zur Stabilität.
- ➔ Die gemeinsamen Erlebnisse schweißen die Gruppe auf dem Weg durch die Ausbildung zusammen.

Provadis hat das Seminar bereits mit mehreren Azubi-Gruppen durchgeführt. Vor jeder Challenge wird ein Impuls gegeben in Form eines Videos, Sketches, einer Abfrage oder einer Gruppendiskussion. Ganz bewusst wurden die Methodiken gemixt, um die Gruppe bei jedem Thema zu aktivieren und ihre eigenen Erlebnisse auszutauschen. Nach jeder Challenge sollten die Teilnehmenden bewerten, was diese mit ihnen gemacht hat, wie sie sich damit fühlen und ob sie glauben, die erlernte Methode aus der Challenge in ihren Alltag integrieren zu können. In Einzelgesprächen haben sich die Trainerinnen und Trainer mit den Auszubildenden darüber ausgetauscht.

Es ging nicht nur darum, neue Dinge auszuprobieren, sondern auch gleich darüber nachzudenken. Ein von Provadis ausgearbeitetes Stabilisierungskonzept sieht vor, mit jeder Gruppe nach drei Monaten ein Follow-Up-Training durchzuführen. Hier finden Vertiefungen statt und der Stresslevel wird zum zweiten Mal individuell mit dem gleichen Verfahren wie zu Beginn der MR7-Challenge selbst eingeschätzt. Somit wird eine Entwicklung erkennbar.

Evaluation des Pilotseminars – Teilnehmerfeedback

Ich würde mich gerne für die Zeit und Mühe, die ihr euch für uns gegeben habt danken, ebenso für die ganzen Tools und den Ansporn uns für uns selbst zu bessern.

Das Seminar hat mir sehr gut getan und mir den Ansporn gegeben mich nicht immer auf das Negative zu versteifen.

Ich mochte den Methodenmix sehr, schwer gefallen ist mir vor allem das Reflektieren.

Mir hat das hohe Aktivitätslevel im Vergleich zu anderen Seminaren sehr gut gefallen und dass ein Raum geschaffen wurde sich mit mir selbst zu beschäftigen.

Welche Note würdest du dem Seminar geben (1-6)? durchschnittliche Bewertung des Seminars mit 1,7

Am besten gefielen den Teilnehmern die Dankbarkeits-Challenge und das Achtsame Laufen in der Natur

Die Erfahrungen aus dem Pilotprojekt haben gezeigt, dass sich das Training für mentale Gesundheit und Resilienz nicht nur individuell auf die Selbstwirksamkeit, sondern auch positiv auf den Zusammenhalt in der Fachgruppe auswirken kann. Sich

über gemeinsame Erlebnisse austauschen, schweißt die Gruppe zusammen, stärkt das Teamgefühl und das Verständnis für die anderen.

Erfolgreich rekrutieren und ausbilden – Zukunft gestalten

Weitreichender Nutzen für Auszubildende und Ausbildungsbetriebe

- ➔ Verringerung des Risikos eines Ausbildungsabbruchs
- ➔ Steigerung der Motivation im Rahmen der Ausbildung (Leistungsmotivation, Arbeitsmotivation)
- ➔ Senkung der psychisch krankheitsbedingten Abwesenheiten
- ➔ Höheres Engagement der Auszubildenden
- ➔ Aufbau und Stärkung von Beziehungen innerhalb der Ausbildungsgruppe
- ➔ Stärkung der emotionalen Bindung zum Ausbildungsunternehmen
- ➔ Employer Branding nach Innen (JAV, Betriebsrat, Geschäftsführung)
- ➔ Employer Branding nach Außen (Pressemitteilung, Azubi-Marketing, Homepage, Social Media)

Fazit

Die Herausforderungen für ausbildende Fachkräfte sind heute nicht zu unterschätzen. Entscheidend beim Umgang mit der Generation Z ist es, nicht zu versuchen, das Verhalten der Generation zu verändern. Es geht vielmehr darum, Verständnis zu zeigen, Bedürfnisse zu erkennen und das Selbstvertrauen zu stärken. Sinnstiftende und praxisorientierte Maßnahmen, die auch digitale Tools verwenden, helfen dabei, das Durchhaltevermögen der Auszubildenden zu unterstützen. Neue Angebote zur Verbesserung der mentalen Gesundheit und Stabilisierung der Resilienz können einen wertvollen Beitrag dazu leisten, die Motivation der Jugendlichen zu steigern und einen Ausbildungsabbruch zu verhindern.



Tipp

Provadis wird das Thema mentale Gesundheit und Resilienz durch die MR7-Challenge als ein Modul in die Ausbildung integrieren. Dies ist einer von vielen Bausteinen im neuen Maßnahmenkatalog, in dem Provadis die (sozial-) pädagogische Betreuung der Auszubildenden deutlich intensivieren wird.

Darüber hinaus hat Provadis auch ein neues Präsenz-Seminar für Mitarbeitende und Führungskräfte entwickelt. „Resilienz stärken: Ihr Booster für den Arbeitsalltag“ vermittelt anhand der vier Grundhaltungen und drei Praktiken der Resilienz viele Ansatzpunkte zur Stabilisierung, die sofort individuell in den (Arbeits-)Alltag überführt werden können. Mehr Infos darüber unter

[www.provadis.de/weiterbildung/
fuer-unternehmen/
inhouse-programme/
resilienz-und-mentale-gesundheit](http://www.provadis.de/weiterbildung/fuer-unternehmen/inhouse-programme/resilienz-und-mentale-gesundheit)



Ausblick Whitepaper 3:

- ➔ „Wie unterstützt man die, die tagtäglich ausbilden?“
Das dritte Whitepaper widmet sich den neuen Herausforderungen von ausbildenden Fachkräften und stellt die Bedeutung und die Ausprägung von neuen Qualifizierungsangeboten in den Fokus.

