



# DAS BERUFS-AUSBILDER- MAGAZIN

RECHTSSICHERHEIT | AUSBILDUNGSQUALITÄT | RECRUITING



## KRANK

Psychische Erkrankungen nehmen auch bei jungen Menschen deutlich zu. Seien Sie Ihren betroffenen Auszubildenden eine echte Stütze. Seite 6

## NEIDISCH

Dieses Gefühl gibt es auch bei Azubis. Es kann schleichendes Gift, aber auch eine echte Chance sein, eine höhere Motivation zu erzielen. Seite 8

## KRITISIERT

Schwierige Gespräche mit Azubis sind kein Zuckerschlecken. Wenn Sie die richtigen Schwerpunkte setzen, werden Sie trotzdem erfolgreich sein. Seite 9



## Gegen den Strom: ausbildungsbereit bleiben

Liebe Leserin, lieber Leser,

gehören Sie auch zu den Unternehmen, in denen Ausbildungsplätze gestrichen wurden oder in Zukunft gestrichen werden sollen? Dann sind Sie bei Weitem nicht die einzigen. Vor allem in Industrie und Handel ist die Ausbildungsbereitschaft aufgrund der schwierigen konjunkturellen Rahmenbedingungen deutlich gesunken. Das ist verständlich – oftmals aber nur auf den ersten Blick.

Natürlich sprechen die aktuellen ökonomischen Gegebenheiten und die bloßen betriebswirtschaftlichen Zahlen nicht gerade dafür, Ausbildungsplätze anzubieten. Denn eines ist klar: Ausbildung kostet Geld – keiner weiß das so gut wie Sie als Ausbilder. Jetzt kommt allerdings das große Aber:

Da die Boomer-Generation in Rente geht, fehlen unzählige Fachkräfte. Die entstehenden Lücken können auch durch Migration kaum geschlossen werden. Ausgebildete Kräfte werden künftig daher zur heißumkämpften, teuren Ware. Es sei denn, ein Unternehmen hat in schwierigen Zeiten vorausschauend ausgebildet. Kämpfen Sie um jeden Ausbildungsplatz!

Mit besten Grüßen

Martin Glania  
Chefredakteur

Das Berufsausbilder-Magazin

✉ glania@vnr.de

## INHALT

### RECHTLICHE FRAGEN UND URTEILE

**3–4** Das Schummeln bei der Arbeits- und Ausbildungszeit ist kein Kavaliersdelikt! Das sind die Folgen ...

**5** Übernahme in ein befristetes Arbeitsverhältnis: Wie lang darf die Probezeit sein?

Echt jetzt? Krankschreibung ohne Arztgespräch?

### ORGANISATION DER AUSBILDUNG

**6–7** Alarmierende Zahlen: Tun Sie etwas gegen die psychischen Belastungen Ihrer Auszubildenden

### FÜHRUNG UND MOTIVATION

**8** Schleichendes Gift: Wie Sie auf Neid unter Ihren Auszubildenden reagieren und diesen positiv nutzen

**9** Auf diese 4 Aspekte kommt es in einem Kritikgespräch an

### LESERFRAGEN

**10** Neben der Ausbildung noch ein Job – ist das nicht ein bisschen viel?

Verspätung nach der Pause – und das regelmäßig

**IMPRESSUM** Das Berufsausbilder-Magazin • ISSN: 2701-2492 • Verleger: VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Theodor-Heuss-Str. 2–4, 53095 Bonn • **Telefon:** 0228 9550160, **Telefax:** 0228 3696480 • **E-Mail:** kundendienst@vnr.de • **Sitz:** Bonn, AG Bonn, HRB 8165

**Vorstand:** Richard Rentrop, Bonn • **Herausgeberin/redaktionell Verantwortliche:** Dilan Wartenberg, VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Theodor-Heuss-Str. 2–4, 53095 Bonn • **www.vnr.de** • **Chefredakteur:** Martin Glania, Brieselang • **Redaktionsmanagement:** Jessica Stockmann, Bonn • **Layout + Satz:** Schmelzer Medien GmbH, Siegen • **Druck:** PFITZER GmbH & Co. KG, Benzstraße 39, 71272 Renningen • Alle Angaben in „Das Berufsausbilder-Magazin“ wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden.

**Bildernachweis:** Titelseite © Syda Productions; S.4 © Ralf Geithe; S. 6 © DimaBerlin – alle Adobestock.

© 2026 by VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Bonn, Berlin, Bukarest, Jacksonville, Manchester, Passau, Warschau. Dieses Produkt besteht aus FSC®-zertifiziertem Papier.

# Das Schummeln bei der Arbeits- und Ausbildungszeit ist kein Kavaliersdelikt! Das sind die Folgen ...

Auszubildende sind nach dem Überstehen der Probezeit im besonderen Maße vor einer Kündigung geschützt. Gleichwohl gibt es Gründe, eine fristlose Kündigung auszusprechen. Hierzu gehört auch der Betrug bei der Arbeitszeiterfassung. Ein aktuelles Gerichtsurteil klärt auf und macht einmal mehr deutlich, wie wichtig es ist, Ihre Azubis über dieses gravierende Vergehen umfassend zu informieren.

„Kannst du nachher meine Zeiterfassungskarte durchziehen? Ich muss kurz weg.“ Wenn ein junger Mitarbeiter, beispielsweise ein Auszubildender, mit einer solchen Bitte eines Kollegen konfrontiert wird, hat er ein Problem. Wahrscheinlich ist es ein Reflex, dem Kollegen den Gefallen nicht abzuschlagen. Allerdings dürfte ihm – zumindest nach ausführlichem Nachdenken – aufgehen, dass es sich hierbei um keine gute Sache handelt. Er unterstützt damit einen Betrug – und zwar Arbeitszeitbetrug.

Ich habe im Laufe der letzten Jahre dreimal eine Situation erlebt, die mit der oben geschilderten vergleichbar ist. In zwei Fällen kam es tatsächlich zum Delikt, also zum Betrug. In einem Fall wurde die Hilfe verweigert. Meine Berufserfahrung der letzten Jahre zeigt einen problematischen Aspekt auf: Arbeitszeitschummeleien werden gerade von jungen Menschen in ihrer Tragweite häufig unterschätzt.

## „Diebstahlsdelikt“ Arbeitszeitbetrug

Es gibt gar nicht so viele Gründe, einem Auszubildenden nach der Probezeit und ohne vorherige Abmahnung zu Recht zu kündigen. Es muss dazu schon etwas Gravierendes vorgefallen sein. Zu solchen Vorkommnissen zählen:

- Ein Azubi droht einem Kollegen glaubhaft Gewalt an.
- Der Auszubildende beleidigt einen Ausbilder schwer.
- Ein tätlicher Angriff durch einen Azubi hat Verletzungen eines Kollegen zur Folge.
- Ein Auszubildender fällt im Unternehmen durch rassistische Verhaltensweisen auf.
- Der Azubi bestiehlt einen Kollegen oder seinen Ausbildungsbetrieb.
- Er schummelt bei der Arbeitszeiterfassung gezielt mit der Absicht, einen Vorteil daraus zu ziehen.

Die beiden zuletzt genannten Punkte ähneln sich stark. Denn wenn ein Auszubildender bei der Arbeitszeit betrügt, erhält er seine Ausbildungsvergütung für Zeiten, in denen der nicht für den Betrieb tätig ist. Damit handelt es sich um das betrügerische Einverleiben von Geld, das ihm nicht zusteht. Oder anders ausgedrückt: Es ist Diebstahl! Damit befinden wir uns auf einer Ebene mit dem Entwenden des Portemonnaies eines Kollegen oder mit dem Griff in die Kasse des Ausbildungsunternehmens.

## Landesarbeitsgericht bestätigt Kündigung

Ein aktuelles Urteil des LAG Mecklenburg-Vorpommern bestätigt die Rechtfertigung einer Kündigung, wenn die Arbeitszeit nur vorgetäuscht wurde (Urteil vom 09.09.2025, Az. 5 SLa 9/25).

**Das war passiert:** Eine Arbeitnehmerin, die als Sachbearbeiterin im Bereich technische Gebäudesanierung beschäftigt war, hatte von Zeit zu Zeit Arbeitszeiten außerhalb, also beim Kunden, zu bewältigen. Hierfür sah eine Dienstvereinbarung vor, dass dann die Arbeitszeiten vom Vorgesetzten nacherfasst werden müssen. In einem Fall gab sie an, an 3 Tagen eine Bauberatung durchgeführt zu haben. Der Vorgesetzte wollte im Zuge der Genehmigung aber wissen, was genau die Kollegin gearbeitet habe. Die Antworten hierauf waren dürftig und es kam zu einer Kündigung.

Damit stellt sich die Frage, warum genau die Kündigung erfolgte und anschließend sogar gerichtlich bestätigt wurde. Folgende Gründe wurden für die 3 Tage durch die Arbeitnehmerin angegeben:

**Tag 1, angegebener Grund „Irrtum“:** So etwas kann durchaus einmal passieren und sollte nicht gleich eine Kündigung auslösen. In Kombination mit den Gründen an den anderen Tagen, war die Erklärung „Irrtum“ allerdings nicht glaubhaft und überzeugend.

**Tag 2, angegebener Grund „Regen“:** Die Kollegin war bei einem Regenschauer nach eigenen Angaben völlig nass geworden, also musste sie zwischenzeitlich nach Hause, um sich umzuziehen. Eine Nachfrage beim Deutschen Wetterdienst ergab allerdings, dass es zu diesem Zeitpunkt nicht geregnet hatte.

**Tag 3, angegebener Grund „Gespräch mit dem Wachpersonal des Kunden“:** Dabei hat sie nach eigenen Angaben Fragen zu einer eingebauten Klimaanlage gestellt. Auch das dauerte seine Zeit. Die Kollegen von Wachschatz wurden allerdings später vernommen und konnten sich an ein solches Gespräch nicht erinnern.

Damit war der Arbeitszeitsbetrug nachgewiesen und die Kündigung war gerechtfertigt. Aber hätte sie auch bei einem Auszubildenden Bestand?

**Das beachten Sie beim Umgang mit Azubis:** Wenn Sie einem Auszubildenden eine Kündigung aussprechen, muss der Kündigungsgrund zu 100 % nachgewiesen sein. Eine Verdachtskündigung ist in der Ausbildung so gut wie nie möglich. Die Begründungen an den Tagen 1 und 3 können in diesem Sinne nicht als 100%ige Nachweise gelten. Ein Azubi, der allerdings für einen Zeitraum, in dem es nachweislich nicht geregnet hat, von einem erheblichen Regenschauer spricht, der ihn durchnässt hätte, würde ebenfalls als überführt gelten.

**Folgerung:** Grundsätzlich müsste also auch ein Azubi in einem ähnlich gelagerten Fall mit einer fristlosen Kündigung rechnen.

## Ungünstig: während der Schicht privat die Personalleiterin getroffen

Der oben genannte Fall reiht sich in eine Reihe von Urteilen ein, die in den letzten Jahren jeweils zu Ungunsten des Arbeitnehmers bzw. des Auszubildenden gefallen sind. Auch das LAG Mecklenburg-Vorpommern hatte vor mehr als 6 Jahren ähnlich entschieden (Urteil vom 30.07.2019, Az. 5 Sa 246/18).

**Das war passiert:** Ein Arbeitnehmer, der in Schichtarbeit tätig war, wartete sein Schichtende um 22:00 Uhr nicht ab. Er ging einfach früher nach Hause, checkte dabei seine Arbeitszeit nicht aus und traf unverhofft seine Personalleiterin in einer öffentlichen Einrichtung. Das wiederum veranlasste ihn dazu, einen Kollegen anzurufen, der für ihn sofort auschecken sollte. Dieser verfügte über den Mitarbeiterausweis des Kollegen und war offenbar ohnehin für diesen „Job“ vorgesehen – allerdings erst zum Schichtende um 22:00 Uhr.

Auch in diesem Fall war das Urteil des LAG eindeutig. Zwar gestand der Arbeitnehmer sein Vergehen und gab familiäre Gründe dafür an. Das nutzte ihm allerdings nichts, denn Arbeitszeitbetrug war ihm eindeutig nachgewiesen worden.

## Wie Sie mit Auszubildenden vorbeugend und im Nachhinein umgehen

Aus meiner Sicht ist es unverzichtbar, jeden Auszubildenden auf die Wichtigkeit der korrekten Zeiterfassung aufmerksam zu machen. Ich würde mich dabei auch nicht scheuen, den Vergleich mit dem Diebstahl, wie er oben aufgeführt wurde, vorzunehmen. Das wirkt abschreckend und hält junge Menschen auch von kleineren Vergehen ab.

Trotzdem kann es vorkommen, dass sich Azubis vom Verhalten anderer anstecken lassen oder einfach heimlich und zu ihrem eigenen Vorteil einen Arbeitszeitbetrug vornehmen. Auch sie müssen dann mit einer Kündigung rechnen. Allerdings zeigt die folgende Übersicht, dass es Faktoren geben kann, die ihr Vergehen abmildern, was eine gerechtfertigte Kündigung zweifelhaft macht. In solchen Fällen könnte eine Abmahnung eher angebracht sein.



Arbeitszeit bitte korrekt und vor allem selbst erfassen.

## ARBEITSZEITBETRUG: DAS KANN IHRE AZUBIS ENT-LASTEN:

Der Ausbildungsbetrieb hat über die Wichtigkeit der korrekten Erfassung von Arbeits- und Ausbildungszeiten nicht ausreichend aufgeklärt.

Es gibt zahlreiche Kollegen und damit auch Vorbilder im Betrieb, die ähnlich verfahren und das Erfassen der Arbeitszeiten eher „locker“ handhaben.

Der Auszubildende hat kaum Erfahrung sammeln können und befindet sich noch am Beginn seiner Ausbildung.

Das Vergehen ist vom Ausmaß eher als gering einzustufen, da nur um wenige Minuten und nur in einem einzigen Fall betrogen wurde.

Der Auszubildende hat sich bislang in der Ausbildung keines Vergehens schuldig gemacht.

Und was auch entlastend wirkt: Der Azubi befindet sich kurz vor der Abschlussprüfung. Auch hier hat der Gesetzgeber besonders hohe Hürden eingezogen.

Grundsätzlich müssen 3 Voraussetzungen erfüllt sein, damit Sie dem Auszubildenden eine fristlose Kündigung ohne vorherige Abmahnung erteilen können:

### 1. Eine Abmahnung ergibt keinen Sinn.

Wenn Sie absehen können, dass eine Abmahnung nicht zu einer Verhaltensänderung des Auszubildenden führt, kann auf sie verzichtet werden. Das ist beispielsweise der Fall, wenn sich der Azubi immer wieder dahingehend äußert, dass er sein Verhalten nicht ändern wird. Möglicherweise gab er auch zum Ausdruck, dass ihn eine Abmahnung ohnehin nicht interessiert.

### 2. Das Vergehen ist schwerwiegend.

Hier schließt sich der Kreis zu den auf Seite 3 dieser Ausgabe aufgeführten Vergehen, die eine fristlose Kündigung ohne vorherige Abmahnung in der Regel rechtfertigen. Bedenken Sie dabei auch, dass in solch gravierenden Fällen eine fristlose Kündigung nicht nur gerecht ist, sondern teilweise auch Ihre Pflicht. Schließlich geht es darum, Kollegen von Nachteilen, die etwa von Diebstahl oder Gewaltanwendung ausgehen, zu schützen.

### 3. Es gibt keine einschränkenden Faktoren.

Das Vergehen darf nicht gravierend durch Umstände beeinflusst sein, die die Bewertung beeinflussen und oben in der Übersicht aufgeführt sind.

## Fazit

Sehen Sie gezielten Arbeitszeitbetrug grundsätzlich als Kündigungsgrund an. Wägen Sie bei Auszubildenden aber ab, ob die Voraussetzungen erfüllt sind bzw. ob mildernde Umstände vorliegen.

# Übernahme in ein befristetes Arbeitsverhältnis: Wie lang darf die Probezeit sein?

Zahlreiche Tarifverträge sehen vor, dass alle Auszubildenden, die ihre Prüfung bestanden haben, zunächst in ein befristetes Arbeitsverhältnis übernommen werden. Zudem gibt es Betriebe, die aus Gründen fehlender Planungssicherheit eine Befristung bei der Übernahme vorziehen. Dabei ist ein aktuelles Gerichtsurteil des Bundesarbeitsgerichts zu beachten (Urteil vom 30.10.2025, Az. 2 AZR 160/24).

Dabei ging es darum, wie lang eine Probezeit in einem befristeten Arbeitsverhältnis höchstens sein darf. Die Vorinstanz, das Landesarbeitsgericht (LAG) Berlin-Brandenburg, hat eine 4-monatige Probezeit in einem 1-jährigen Arbeitsverhältnis für unverhältnismäßig angesehen. Es sei von einem Regelwert von 25 % der Befristungsdauer auszugehen.

Geklagt hatte eine Beschäftigte, die bei einem auf 1 Jahr befristeten Arbeitsverhältnis im 4. Monat der Probezeit eine Kündigung erhalten hatte. Das LAG hielt die entsprechende Kündigungsklausel aus oben genannten Gründen für unwirksam und damit auch die Kündigung selbst.

## Wenn das höchste deutsche Arbeitsgericht widerspricht

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) sah die Angelegenheit allerdings anders. Einen Regelwert von 25 % gäbe es nicht und es müsse jeweils der Einzelfall geprüft werden. Ist es aufgrund einer besonders langen Einarbeitungszeit plausibel, dass die Probezeit länger

dauert als 25 % des vorgesehenen befristeten Arbeitsverhältnisses, dann ist eine längere Probezeit rechtlich möglich. Damit waren die Probezeitdauer und auch die Kündigung doch wirksam.

## Diese 2 Folgerungen ziehen Sie aus dem Fall

Zum einen beachten Sie das Urteil bei der Übernahme Ihrer Auszubildenden in ein befristetes Arbeitsverhältnis. Bedenken Sie dabei aber auch, dass die Einarbeitungszeit in einer Tätigkeit im Rahmen des Ausbildungsberufs und im vertrauten Ausbildungsbetrieb in der Regel eher kurz ausfällt. Damit sollte die Probezeit insgesamt nicht allzu lang bemessen werden und sich am tatsächlichen Einarbeitungsbedarf orientieren.

Zum anderen beziehen Sie das Urteil nicht auf Ihre Auszubildenden selbst, die ja ebenfalls als zeitlich befristete Arbeitsverhältnisse gelten. Hier wird die Länge der Probezeit unabhängig von der Gesamtdauer der Ausbildung auf maximal 4 Monate begrenzt, sie muss aber mindestens mit einer Länge von einem Monat vereinbart werden.

## Echt jetzt? Krankschreibung ohne Arztgespräch?

Es ist mittlerweile möglich, sich per Videokontakt von einem Arzt krankschreiben zu lassen. Das gilt auch für Auszubildende. Gibt es allerdings gar keinen Arztkontakt, sollten die Alarmglocken läuten. Dabei kann es sich sogar um einen Kündigungsgrund handeln, wie das Landesarbeitsgericht (LAG) Hamm entschied (Urteil vom 09.09.2025, Az. 14 SLa 142/25).

Im aktuell entschiedenen Fall ging es darum, dass sich ein Arbeitnehmer auf einer Plattform und gegen Entgelt von einem Privatarzt im Ausland hatte krankschreiben lassen. Das machte den Arbeitgeber misstrauisch.

In der Folge versuchte er, zu dem krankschreibenden Arzt Kontakt aufzunehmen. Das misslang allerdings. Darüber hinaus bemühte er sich darum, die AU-Bescheinigung, die der früher in Deutschland üblichen Bescheinigung ähnelte, bei der Krankenkasse abzurufen. Auch dies führte nicht zum gewünschten Erfolg.

## Vorgetäuschter Arztkontakt als Kündigungsgrund

Der Arbeitgeber ging davon aus, dass der Arbeitnehmer den Arztkontakt nur vorgetauscht hatte und keineswegs krank war. Mit der Krankschreibung wurden nicht nur Standards verletzt, sondern es wurde dem Kollegen Betrug nachgewiesen. In der Folge

kündigte er dem Arbeitnehmer fristlos, weil das Vertrauensverhältnis nachhaltig erschüttert worden war. Im Gegensatz zur Vorinstanz folgte das LAG dieser Argumentation. Eine Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses sei dem Arbeitgeber nicht zuzumuten.

## Gilt das auch bei Auszubildenden?

Auszubildende haben genauso wenig das Recht, den Arbeitgeber und Ausbildungsbetrieb auf diese Art und Weise hinter das Licht zu führen. Daher gilt das Urteil auch bei Auszubildenden, wenn die Betrugsabsicht klar nachgewiesen worden ist.

Es könnte sich allerdings positiv für einen Azubi auswirken, wenn ihm ein entsprechendes Portal empfohlen wurde und ihm die genaue Rechtslage nicht bekannt war. Schon daher gilt: Klären Sie Ihre Auszubildenden über die Notwendigkeit seriöser Krankschreibungen auf.

# Alarmierende Zahlen: Tun Sie etwas gegen die psychischen Belastungen Ihrer Auszubildenden

Junge Menschen sind starken psychischen Einflussfaktoren ausgesetzt. Diese beziehen sich auf Ereignisse in der Vergangenheit wie die Coronakrise und auf gegenwärtige negative gesellschaftliche Faktoren, die von Kriegen, Wohnungsnot und Inflation gekennzeichnet sind. Umso wichtiger ist es, den psychischen Zustand Ihrer Auszubildenden im Auge zu behalten und ihre seelische Gesundheit zu fördern. Wir haben für Sie dazu einige wichtige Faktoren zusammengefasst.

Eine (vielleicht) gute Nachricht vorab: Es scheint so, als ließe sich die Generation Z, also diejenigen, die zwischen 1995 und 2010 geboren wurden, soweit sich die Betroffenen schon im Berufsleben oder in einer Ausbildung befinden, eher krankschreiben. Eine entsprechende Entwicklung ist seit der Coronapandemie zu verzeichnen. Möglicherweise ist das ein Indiz dafür, dass junge Menschen verstärkt in sich hineinhorchen, um längerfristige, möglicherweise von Depressionen geprägte Erkrankungen zu vermeiden.

## Die Studienlage spricht eine deutliche Sprache

Den Angaben des DAK Psychereports 2025 zufolge und auf der Basis der Auswertung der DAK Krankenkasse unter ihren Versicherten machten psychische Erkrankungen zuletzt 17,4 % des gesamten Krankenstandes aus. Folgende weitere Fakten sind dem Report zu entnehmen:

- Bei 7 % aller Beschäftigten lag im Jahr 2024 mindestens ein Krankheitstag vor, der auf psychische Gründe zurückgeht.
- Überdurchschnittlich stark betroffen waren Gesundheitsberufe sowie Tätigkeiten in der Erziehung. Gleiches gilt für Berufe im Verkauf sowie im Bereich „Recht und Verwaltung“.
- Grundsätzlich steigt die Zahl der Fehltage wegen Depressionen im Laufe der beruflichen Karriere, also mit dem Alter, an. Ein deutlicher Unterschied zeigt sich bereits in den Altersgruppen der sehr jungen Beschäftigten: Die Zahl der depressionsbedingten Fehltage unter 15- bis 19-Jährigen liegt nach DAK-Angaben bei 53, unter den 20- bis 24-Jährigen bereits bei 101 Tagen (jeweils pro 100 Beschäftigten).
- Bei unter 30-jährigen Arbeitnehmern, zu denen auch die meisten Auszubildenden gehören, stellen die psychischen Erkrankungen nach den Atemwegserkrankungen die zweithäufigste Ursache für Krankschreibungen dar.

## Warum und wie Sie Burn-out-Symptome auch bei jungen Arbeitnehmern registrieren sollten

Der Begriff Burn-out wird häufig verwendet, obwohl er kaum einheitlich zu definieren ist. In der internationalen Klassifikation von Krankheiten in ihrer 10. Auflage (ICD 10) wird Burn-out als eine Art Zusatzdiagnose angesehen. In der neuen Fassung, die international seit 2022 gültig ist (ICD 11) und künftig auch in Deutschland Anwendung finden wird, ist Burn-out hingegen ein eigenes Syndrom. Danach ist es folgendermaßen zu definieren:

Burn-out ist ein Syndrom, das aufgrund von Stress am Arbeitsplatz entsteht, der nicht erfolgreich verarbeitet werden kann.

Damit werden private Faktoren, die zweifellos einen Einfluss ausüben können, zunächst einmal außen vor gelassen. Im Mittelpunkt stehen daher sogenannte Stressoren am Arbeits- oder Ausbildungsplatz.

Beim Burn-out-Syndrom im wissenschaftlichen Sinne kommen in der Regel 3 Faktoren zusammen, mit deren Hilfe Sie bei Ihren Auszubildenden mögliche Anzeichen einer von Burn-out geprägten Arbeitsweise erkennen können:

1. **Abfall der Leistungsfähigkeit:** Ihr Auszubildender erbringt nicht mehr die Leistung, die er noch vor Wochen oder Monaten erbracht hat. Das gilt nicht nur für wenige Stunden oder Tage, sondern scheint sich zu etablieren.
2. **Emotionale Erschöpfung:** Ihr Azubi zeigt Anzeichen, weniger Lust an der Ausbildung zu haben, er isoliert sich möglicherweise, weist Konzentrationsmängel auf, ist häufig unausgeschlafen und seine Fehlzeiten steigen.
3. **Depersonalisierung:** Der Auszubildende lässt Empathie gegenüber den Kollegen und Vorgesetzten vermissen, seine Reaktionen sind unpersönlich und weitgehend gefühllos.

Wenn diese 3 Faktoren zusammenkommen, sollten Sie das Burn-out-Syndrom bei ihm in Betracht ziehen, darüber sprechen und gegebenenfalls – mit seinem Einverständnis – Fachleute einbeziehen.

Einer der Studien-Mitherausgeber des oben genannten DAK Gesundheitsreports 2025 zeigt mit folgendem Satz die Relevanz: „Burn-out ist so ein bisschen die neue Pandemie bei den Jüngeren.“



Unterschätzen Sie Burn-out bei jungen Menschen nicht!

## Diese Faktoren stützen die Psyche Ihrer Auszubildenden

Umso wichtiger ist es, Ihre jungen Auszubildenden, gerade dann, wenn sie stressanfällig sind, zeitweise zu entlasten. Die folgende Übersicht zeigt Ihnen einige Möglichkeiten, wie Sie psychischen Erkrankungen und Burn-out-Symptomen vorbeugen können:

### MASSNAHMEN ZUR VorBEUGUNG PSYCHISCHER BELASTUNGEN

Vermeiden Sie Überstunden bei Ihren Auszubildenden, halten Sie diese zumindest im Rahmen und sorgen Sie für zeitnahen Ausgleich.

Stellen Sie sicher, dass Ihre Azubis ihre Pausen einhalten und die Möglichkeit haben, ungestörte Räume bzw. sogenannte Ruheinseln aufzusuchen.

Achten Sie darauf, dass gerade junge Menschen wie Auszubildende ihre Arbeit nicht mit nach Hause nehmen, das gilt auch in mentaler Hinsicht.

Um das Grübeln über Arbeit und Ausbildung in Grenzen zu halten, beziehen Sie Ihre Auszubildenden nach Möglichkeit nicht in besonders stressreiche und verantwortungsvolle Aufgaben mit ein.

Reagieren Sie darauf, dass junge Menschen mitunter weniger gut organisiert sind und dass oftmals Schulungsbedarf im Zeitmanagement besteht.

Sprechen Sie regelmäßig mit Ihren Auszubildenden und versuchen Sie dabei herauszuhören, wie es den jungen Menschen, die Sie täglich bei der Arbeit erleben, wirklich geht.

Entlasten Sie Ihre Auszubildenden vor den Prüfungen von betrieblicher Arbeit und Verantwortung und räumen Sie ihnen gemeinsame Zeit zur Prüfungsvorbereitung ein.

## Das kann ein Stress-Notfallknopf bewirken

Auch wenn Sie Kenntnisse über psychische Erkrankungen und Burn-out-Symptome haben, werden Sie nicht jeden Fall erkennen können. Daher sollten Sie Ihren Auszubildenden auch die Möglichkeit einräumen, einen Hilferuf mit einer Art „Notfallknopf“ auszulösen. Geben Sie ihm daher die Möglichkeit an die Hand, sich bei Problemen in der Ausbildung, die beispielsweise auf Überforderung oder Ausgrenzung zurückgehen,

- bei Ihnen als Ausbilder,
- bei der Jugend- und Auszubildendenvertretung,
- beim Betriebsrat,
- beim Betriebsarzt oder
- bei einer Vertrauensperson, beispielsweise bei einer Art Paten,

zu melden. Es ist wichtig, dass solche Anlaufstellen existieren und sie von Personen verschiedenen Alters und Geschlechts besetzt werden. Das erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Ihr möglicher-

weise betroffener Auszubildender den Notfallknopf tatsächlich auch bedient.

## 3 Spotlights für Sie als Ausbilder

Um das Thema Depressionen und Burn-out auch bei jungen Menschen stärker in den Griff zu bekommen, reichen Einzelfallerkennung und Behandlung allerdings nicht aus. Schließlich gibt es generelle Rahmenbedingungen im betrieblichen Miteinander, die die Psyche Ihrer Auszubildenden stark beeinflussen. Daher richten Sie Ihr Augenmerk ganz besonders auf diese Aspekte:

### Spotlight 1: Ihre Teams

Jeder Auszubildende sollte in ein Team innerhalb der Ausbildung integriert sein. Achten Sie genau darauf, wie diese Teams zusammenarbeiten. Dabei kommt es insbesondere darauf an, dass jedem einzelnen Teammitglied Respekt entgegengebracht wird. Das gilt natürlich auch für Auszubildende, für ihre Ideen und ihre Art und Weise, als junge Beschäftigte den Weg durch die Ausbildung zu gehen.

Leider wird Auszubildenden nicht immer auf Augenhöhe begegnet. Allzu oft wird ihnen signalisiert, dass ein Azubi in der Hierarchie unten steht und er unangenehme Tätigkeiten erledigen muss, die ihm möglicherweise in einem unangemessenen Ton übertragen werden. Abgesehen davon, dass solche Verhaltensweisen die gesamte Ausbildung in Zeiten des Fachkräftemangels gefährden, fördern sie depressive Symptome.

### Spotlight 2: Ihre Führung

Als Ausbilder kommt Ihnen im Umgang mit Auszubildenden eine Sonderrolle zu. Treten Sie daher für die Interessen Ihrer Auszubildenden ein und betrachten Sie sie immer im wahrsten Sinne des Wortes als Auszubildende. Sie sind also schon wegen dieses Status nicht perfekt und sie dürfen Fehler machen.

### Spotlight 3: Ihre Fehlerkultur

Daraus leitet sich ein angemessener Umgang mit Fehlern ab. Ein Auszubildender, der etwas falsch macht und dafür unverhältnismäßig kritisiert wird, kann darunter psychisch leiden. Kommt das öfter vor, können die Folgen gravierender sein. Daher gelten im Umgang mit Auszubildenden folgende 3 Regeln, die auch die Azubis selbst kennen sollten:

- Fehler gehören zu beruflichen Tätigkeiten dazu, niemand handelt fehlerfrei.
- Selbstständiges Arbeiten, das in der Ausbildung anzustreben ist, erhöht die Fehlerquote.
- Aus nichts lernen Auszubildende mehr als auch Fehlern. Dieser Satz galt schon immer und wird immer gelten.

## Fazit

Die psychische Gesundheit Ihrer Auszubildenden haben Sie nie vollständig im Griff. Sie können diese aber durch zahlreiche Maßnahmen fördern und Ihre Azubis im Krankheitsfall unterstützen.

# Schleichendes Gift: Wie Sie auf Neid unter Ihren Auszubildenden reagieren und diesen positiv nutzen

Wenn sich ein Azubi ungerecht behandelt fühlt, ist es nur allzu verständlich, dass Neid aufkommt und sich die Stimmung verschlechtert. Als Ausbilder sollten Sie diesen Prozess unbedingt im Auge behalten und stoppen. Lesen Sie, wie Sie auf Neid unter Auszubildenden reagieren und mit Missgunst umgehen. Nutzen Sie darüber hinaus den sogenannten positiven Neid, denn der kann als Booster die Motivation in der Ausbildung durchaus fördern.

In der römisch-katholischen Kirche werden insgesamt 7 sogenannte Todsünden benannt. An Nummer 6 steht der lateinische Begriff Invidia, der mit Neid übersetzt werden kann. Die Einstufung macht deutlich, wie negativer Neid seit Tausenden von Jahren bewertet wird. Und was bedeutet das für Sie als Ausbilder?

Für eine erfolgreiche Ausbildung ist es wichtig, dass kein Auszubildender das Gefühl hat, schlechter behandelt zu werden als andere. Dann wäre es nur allzu nachvollziehbar, dass sich die Stimmung verschlechtert. Als Ausbilder haben Sie nahezu alle Fäden in der Hand, um Neid und Missgunst zu vermeiden.

## Wie Neid in der Ausbildung entstehen kann

Es kann vielfältige Ursachen dafür geben, dass in der Ausbildung Neid eine gewisse Rolle spielt:

- Ein Azubi fühlt sich von den Kollegen schlechter behandelt als seine Vorgänger in der jeweiligen Abteilung.
- Sie als Ausbilder haben besonders intensiven Kontakt mit bestimmten Auszubildenden, mit anderen wiederum nicht.
- Ein Azubi fühlt sich in der Berufsschule gegenüber den weiblichen Azubis von mehreren Lehrern benachteiligt.
- Ein Azubi empfindet den Zuschnitt seiner Ausbildung, der durch einen eher unattraktiven Ausbildungsplan zur Geltung kommt, als nachteilig.

In der Folge kann es dazu kommen, dass sich ein Auszubildender, der sich nicht gerecht behandelt fühlt, negativ äußert. Das kann im kleinen Kreis passieren und die Atmosphäre im Folgenden schleichend vergiften. Es kann aber auch direkt zum Ausdruck gebracht werden, indem der Azubi keinen Hehl daraus macht, neidisch auf einen Azubi zu sein, der seiner Ansicht nach bevorteilt wird.

## Agieren Sie transparent und korrigieren Sie sich gegebenenfalls

Sie sind derjenige, der in solchen Situationen besonders gefordert ist. Dabei prüfen Sie zunächst, ob etwas dran ist. Wird ein Azubi wirklich benachteiligt von Berufsschullehrern, durch den Ausbildungsplan oder durch eine angeblich benachteiligende Behandlung Ihrerseits? Dem können Sie nur auf die Spur kommen, indem Sie die Sachverhalte analysieren und transparent darlegen.

So kann jeder Azubi erkennen, dass bestimmte Behandlungsweisen und organisatorische Maßnahmen der Ausbildung ihre Ursachen haben, gegebenenfalls nicht zu verhindern sind und

keineswegs eine Ungleichbehandlung darstellen. Oder Sie sehen tatsächlich, dass es Ungleichgewichte gibt. Dann reagieren Sie, indem Sie eigene Handlungen überprüfen, organisatorische Maßnahmen umstellen und für mehr Gerechtigkeit sorgen.

## Tipp



Stehen Sie zu Ihren Maßnahmen und zu den Korrekturen Ihres Verhaltens. Kommunizieren Sie auch, dass Sie einen Fehler gemacht haben. Das ist keineswegs ein Zeichen von Schwäche, sondern es stärkt Sie als Mensch, Ausbilder und Führungspersönlichkeit, da Sie sich selbst hinterfragen.

## Nutzen Sie den sogenannten positiven Neid

In der Psychologie unterscheiden viele Wissenschaftler zwischen 2 Formen von Neid. Die eine Form wurde oben beschrieben und wir kennen sie alle. Es ist der negative Neid, der Ausbildungsprozessen alles andere als guttut. Es gibt aber auch eine Art positiven Neid.

Neid kann nämlich zu besseren Leistungen anspornen, indem er die Motivation erhöht. Ein Auszubildender, der eine bessere Bewertung erhält oder dessen Berufsschulnoten besser sind, kann auch anderen Azubis als Vorbild dienen. Es können Vergleichsprozesse in Gang kommen, die zu der Erkenntnis führen: „Das kann ich auch.“ Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass die „Neider“ es als verdient anerkennen, dass ihrem Mit-Azubi eine Fähigkeit oder eine gute Note zuerkannt wird.

**Beispiel:** Ein Auszubildender bekommt mit, dass der Azubikollege, der nachweislich mehr gelernt hat, eine bessere Note in einer Klassenarbeit der Berufsschule schreibt. Er sieht also, dass die unterschiedlichen Leistungen ihre beeinflussbaren Ursachen haben.

So kann ein positives Neidgefühl entstehen, das den zunächst schlechteren Azubi über die Emotionen, die der positive Neid auslöst, zu einem besseren Lernverhalten und letztlich zu besseren Leistungen veranlasst.

## Fazit

Sorgen Sie im Falle negativen Neids für eine Beseitigung der Ursachen. Nutzen Sie aber auch die „nützlichen“ Eigenschaften von Neid, indem Sie Auszubildende darin bestärken, dass sie ihre Leistungen bessern können.

# Auf diese 4 Aspekte kommt es in einem Kritikgespräch an

Ihnen liegt etwas auf der Seele. Sie wollen mit Ihrem Auszubildenden darüber sprechen. Es steht ein sogenanntes Kritikgespräch an. Sie müssen darin auch ein paar negative Dinge zur Sprache bringen. Wenn Sie diesen für viele Ausbilder etwas unangenehmen Termin empathisch und wirkungsvoll angehen, wird weder Porzellan zerschlagen noch die künftige Motivation gehemmt.

Gespräche mit Auszubildenden führen Sie hoffentlich fast täglich. Es sind die begleitenden Unterhaltungen während der Ausbildungsarbeit, es sind die zufälligen Begegnungen auf dem Firmengelände, es sind die Routinegespräche, die von Zeit zu Zeit anstehen, und es sind die Gespräche, die einen besonderen Anlass haben. Um die geht es im Folgenden.

**Beispiel:** Ein Auszubildender ist für 2 Monate in einer Abteilung beschäftigt, in der er sich offenbar nicht unterordnen will. Er widerspricht häufig und auch unbegründet, führt Arbeiten schlampig aus und hat auch schon mal die eine oder andere Arbeit verweigert oder zumindest herausgezögert. Sie als Ausbildungsverantwortlicher erreicht die Beschwerde eines Kollegen, der in dieser Abteilung als Ausbilder fungiert.

## Aspekt 1: Sie bereiten das Gespräch vor

Lassen Sie sich von Ihrem Kollegen genau erzählen, was vorgefallen ist. Sammeln Sie hierzu mehrere Beispiele und machen Sie sich so ein Bild, damit Sie die Angelegenheit bewerten können. Legen Sie anschließend das Gesprächsziel fest.

**Bezogen auf das Beispiel:** Sie wollen erreichen, dass sich der Auszubildende künftig so verhält, wie Sie das in anderen Abteilungen von ihm gewohnt waren. Er kann als kritischer Auszubildender fungieren, sollte aber zu Recht erteilte Aufträge mit angemessener Sorgfalt erfüllen.

Nehmen Sie sich beispielsweise seinen Ausbildungsvertrag vor und schauen Sie genau, was der Azubi unterschrieben hat. Da ist entweder wörtlich oder indirekt (mit Verweis auf das Berufsbildungsgesetz) von seiner Sorgfaltspflicht die Rede. Und von seiner Verpflichtung, Aufträge, die ihm berechtigt erteilt wurden, auszuführen. Argumentieren mit dem Ausbildungsvertrag, dem er mit seiner Unterschrift zugestimmt hat, hilft meistens.

## Aspekt 2: Sie reden (später) Tacheles

Fallen Sie nicht gleich mit Ihrem Anliegen ins Haus, sondern leiten Sie das Gespräch erst mal mit ein paar netten Worten ein. Beziehen Sie sich beispielsweise auf den bisherigen Ausbildungsverlauf und gehen Sie so geschickt zu Ihrem Anliegen über.

**Bezogen auf das Beispiel:** Sie betonen, wie zufrieden Sie mit dem Auszubildenden in den zurückliegenden Monaten waren – gerade auch im Hinblick auf die Erfüllung seiner Azubipflichten. Anschließend leiten Sie in etwa wie folgt über: „Gerade deshalb sind wir jetzt etwas verblüfft darüber, dass

*Sie an Ihre bisherige Zeit als Auszubildender nicht anknüpfen.“*

Schildern Sie ohne Umschweife und Beschönigungen, was Sie gehört haben, damit es keine Missverständnisse geben kann.

## Aspekt 3: Sie hören zu und führen weiter

Sie geben dem Azubi natürlich die Gelegenheit, auf Ihre Ausführungen zu reagieren. Möglicherweise erfahren Sie so das ein oder andere, das sein Verhalten zumindest erklärt. Gleichwohl müssen Sie verweigernde Verhaltensweisen auch in Zukunft nicht dulden.

**Bezogen auf das Beispiel:** Sie äußern gegebenenfalls Verständnis für den Auszubildenden. Sie bringen aber auch zum Ausdruck, trotzdem zu erwarten, dass er künftig seiner Sorgfalts- und Gehorsamspflicht im Rahmen der Ausbildung nachkommt.

## Aspekt 4: Sie stiften Vertrauen und Selbstvertrauen

Wenn Sie es bei Ihren Erwartungen, die in den Ohren des Auszubildenden nichts anderes sind als Forderungen, belassen, könnte sich das auf das Vertrauensverhältnis auswirken. Ein Gespräch sollte daher nicht fordernd beendet werden.

**Bezogen auf das Beispiel:** Sie geben dem Gespräch einen positiven Abschluss, indem Sie etwa sagen: „*Sie haben monatlang gezeigt, was Sie können und wie gut Sie sich bei uns integriert haben. Das trauen wir Ihnen auch in Ihrer jetzigen Ausbildungsabteilung zu. Uns ist klar, dass nicht jede Arbeit und alle Kollegen von Azubis gleichermaßen geschätzt werden. Im besten Fall hat das aber keinen Einfluss auf die Leistung. Außerdem wissen Sie ja: In 3 Wochen steht erneut ein Abteilungswechsel an.*“

Auf diese Art und Weise können Sie ein Gespräch mit 2 positiven Gedanken schließen. Zum einen bringen Sie Ihr Vertrauen zum Ausdruck, dass der Azubi das schafft. Dieses Vertrauen stärkt das Selbstvertrauen des Azubis. Und zum anderen zeigen Sie ihm eine gute Perspektive für die Zukunft auf.

## Fazit

Kritikgespräche sind nie leicht zu führen. Da die Effekte aber so wirkungsvoll und positiv sein können, gehen Sie die Sache positiv an.

## Neben der Ausbildung noch ein Job – ist das nicht ein bisschen viel?

### FRAGE



Von meinen 9 Auszubildenden üben mittlerweile 3 einen Nebenjob aus. Ich dulde das alles und weiß auch Bescheid. Manchmal frage ich mich allerdings, ob das nicht zu einer Überlastung der jungen Menschen führen kann. Auf der anderen Seite möchte ich das Engagement der Azubis durchaus anerkennen. Wie würden Sie damit umgehen, wenn ein Auszubildender nebenbei noch arbeitet?

### UNSERE ANTWORT



So, wie Sie das schildern, machen Sie vieles richtig. Möchte ein Azubi einen Nebenjob ausüben, dann sind vor allem 3 Dinge relevant:

1. Der Azubi braucht dafür nicht Ihre Erlaubnis, es ist seine Entscheidung.
2. Sie können allerdings darauf bestehen, grundsätzlich über solche Dinge informiert zu werden.
3. Der Azubi muss die maximalen wöchentlichen Arbeitszeiten (48/40 Stunden für Volljährige/Minderjährige) beachten.

Ich kann auch verstehen, dass Sie ein solches Engagement anerkennen möchten. Ein Auszubildender, der nebenbei noch einen Nebenjob ausübt, zeigt, dass er ehrgeizig und belastbar ist. Trotzdem sollten Sie auf folgende Dinge achten:

- Behalten Sie gerade die Auszubildenden, die nebenbei noch arbeiten, hinsichtlich ihrer körperlichen und psychischen Gesundheit besonders im Blick, gerade in stressintensiven Ausbildungsphasen oder Prüfungszeiten. Stellen Sie beispielsweise einen Leistungseinbruch fest, dann haben Sie doch die Möglichkeit, Ihr Veto einzulegen. Diese Option sollten Sie in solchen Fällen auch ziehen.
- Sprechen Sie daher mit Ihren Auszubildenden regelmäßig über die berufliche Belastung insgesamt. Bringen Sie zum Ausdruck, dass Sie Respekt vor der Leistung des jeweiligen Auszubildenden haben, warnen Sie aber auch vor Überbelastung und einer Nichtbeachtung der gesetzlichen Arbeitszeiten. Diese Knackpunkte sollten betroffene Azubis kennen.
- Zudem haben Sie ein Auge darauf, dass während der Ausbildungszeit tatsächlich auch Ausbildungsaufgaben ausgeübt werden. Eine Überschneidung der Tätigkeiten darf es nicht geben, das wäre ein eklatanter Verstoß gegen die Pflichten des Auszubildenden aus dem Ausbildungsvertrag.

## Verspätung nach der Pause – und das regelmäßig

### FRAGE



In unserem Ausbildungsbetrieb pflegen wir einen lockeren Umgang miteinander. Wir legen Wert darauf, dass Kollegen und Auszubildende auch privat miteinander kommunizieren, haben attraktive Pausenräume gestaltet und insgesamt eine Wohlfühlatmosphäre geschaffen.

Bei einem unserer Auszubildenden habe ich jetzt das Gefühl, dass er dies ausnutzt. Er kommt mittlerweile erheblich zu spät von den Pausen zurück, da er noch mit anderen Kollegen am Kickertisch steht. So etwas kommentiert eigentlich niemand bei uns. Ich habe aber jetzt das Gefühl, dass ich es doch tun sollte. Sehe ich das richtig?

feld müssen Regeln klar kommuniziert und konsequent eingehalten werden.

### Sprechen Sie das Thema an

Daher empfehle ich, mit ihm darüber konkret zu sprechen. Sagen Sie ihm, dass es Ihre Pflicht ist, ihn darauf hinzuweisen. Im Gegensatz zu den anderen Kollegen hat er in erster Linie eine Lernpflicht. Dieser muss er während der Ausbildungszeit auch nachkommen.

Beachten Sie außerdem, dass die Kollegen, mit denen er die Pausen überzieht, produktiv arbeiten müssen und keine Lernpflicht haben. Bei ihnen kann das Arbeitsvolumen von der Auftragslage maßgeblich beeinflusst werden, die Lernpflicht Ihrer Azubis hingegen ist davon unabhängig.

### UNSERE ANTWORT



Ja, das sehen Sie richtig. Der Auszubildende hat bestimmte Pflichten aus dem Ausbildungsvertrag bzw. dem Berufsbildungsgesetz. Er muss sich an die Arbeits- und Ausbildungszeiten halten. Das gehört zum Erwerb der beruflichen Handlungskompetenz, die im Mittelpunkt der Ausbildung steht. Gerade in einem lockeren Um-

### Fragen an die Redaktion



Sie haben noch Fragen?  
Schreiben Sie mir:

**berufsausbildermagazin@vnr.de**

## IHRE SERVICES ALS LESER:



### FRAGEN AN DIE REDAKTION

Sie haben noch Fragen?  
Unsere Rechtsanwälte und Redakteure  
helfen Ihnen:

[berufsausbildermagazin@vnr.de](mailto:berufsausbildermagazin@vnr.de)



### KUNDENSERVICE

Sie haben Fragen rund um Ihr Abonnement  
von „Das Berufsausbilder-Magazin“?

Telefon: 0228 9550 160

E-Mail: [kundenservice@personalwissen.de](mailto:kundenservice@personalwissen.de)



### ONLINEBEREICH

Sie haben Zugriff auf den umfangreichen Onlinebereich

#### 1. Aktuelle Beiträge

Bleiben Sie stets auf dem neuesten Stand und verpassen Sie keine wichtigen Änderungen.

#### 2. Arbeitshilfen und Checklisten

Arbeiten Sie effektiver und schneller mit praktischen Vorlagen und Tools.

#### 3. Ausgabenarchiv durchstöbern

Nutzen Sie auch heute noch wertvolle Informationen aus früheren Ausgaben.

#### So einfach geht es:

Registrieren Sie sich für den Onlinebereich unter

[www.personalwissen.de/login](http://www.personalwissen.de/login)



### IN DER NÄCHSTEN AUSGABE LESEN SIE UNTER ANDEREM:

#### Prüfungsangst

Wie Sie dagegen vorgehen und Ihren  
Auszubildenden eine echte Hilfe sind

#### Kommunikation

Warum Ihre Azubis Sie besser verstehen,  
wenn Sie diese 5 Klar-Text-Regeln befolgen

„Ein Lehrender wirkt in  
die Ewigkeit hinein:  
Niemand kann sagen, wo  
sein Einfluss endet.“

**Henry Adams**