

## Ausbilden – ein Wettlauf gegen die Zeit

Kennen Sie das Märchen „Der Hase und der Igel“? Es erzählt die Geschichte von einem Wettlauf zwischen einem Hasen und einem Igel. Tatsächlich sind es zwei Igel – nämlich Igelmann und Igel Frau – die mit dem Hasen auf einem Acker um die Wette rennen, was der Hase jedoch bis zum Schluss nicht erkennt. Und so kommt, was kommen muss: Nach dem Startsignal läuft der Igel immer nur ein paar Schritte, duckt sich dann nieder und wartet ab, bis der Hase am Ende der Ackerfurche seine ihm zum Verwechseln ähnlich sehende Frau antrifft. Diese erhebt sich aus ihrer Deckung und ruft dem siegesgewissen Hasen zu: „Ich bin schon da!“ Dem Hasen ist die Niederlage unbegreiflich, er verlangt immer wieder erneut eine Revanche. Am Ende des Märchens bricht der erschöpfte Hase zusammen und bleibt tot in der Ackerfurche liegen.

Das Märchen  
vom Hasen  
und Igel

Sicherlich zählt dieses Märchen in der Osterzeit nicht zu den favorisierten Geschichten, die den Kindern erzählt wird. Ansonsten aber ist das dramatische Geschehen auf der Buxtehuder Heide ein treffliches Abbild unseres täglichen Lebens. „Ich bin schon da!“, der Siegesruf der Igel, das ist der Ruf, den der moderne Mensch heutzutage anstimmen können muss, wenn er erfolgreich sein will: als Arbeitnehmer am Arbeitsplatz im Allgemeinen und als Ausbildungsbeauftragter am Ausbildungsplatz im Besonderen.

Abbild  
des Lebens



Ausbildungsbeauftragte	Ausbildungsbeauftragte, wie die ausbildenden Fachkräfte in den allermeisten Unternehmen bezeichnet werden, befinden sich seit Längerem in einem Dilemma: Stellenabbau, Arbeitszeitverlängerungen und zunehmende Arbeitsverdichtung stellen sie vor die Wahl: Entweder sie machen Abstriche an der Qualität ihrer Arbeit, oder sie vernachlässigen die Ausbildungsarbeit.
Ihre Arbeitssituation	„Puh! Noch 20 Jahre unter diesem Druck halte ich nicht aus.“ Dieser Satz stammt von Herrn Not aus Gang (Name geändert), 48 Jahre alt, der als kaufmännischer Angestellter im Beschwerdemanagement eines Industrieunternehmens arbeitet. Seine Situation ist wie folgt gekennzeichnet: Was früher noch von drei Mitarbeitern erledigt wurde, darf er heute alleine bewerkstelligen. Im Klartext: Ob im Urlaub, Krankheitsfall oder bei dem Besuch von Fortbildungen – die Arbeit wartet auf seine Rückkehr, dem einzig verbliebenen Mitarbeiter. Gott sei Dank hat Herr Not einen Auszubildenden – nicht um ihm etwas beizubringen, dafür fehlt ihm die Zeit. Nein, um sich selbst zu entlasten und vertreten zu lassen – zum Beispiel im Urlaub.
Doppelbelastung	<p>So wie Herrn Not ergeht es inzwischen vielen Kollegen, die das Ausbilden vor Ort in der Mehrzahl neben ihrer eigentlichen Arbeit beispielsweise als Sachbearbeiter unentgeltlich ausüben. Selbst in Unternehmen, wo die ausbildende Tätigkeit eines Sachbearbeiters zum Beispiel bis zu 15 Prozent in der jährlichen Zielvereinbarung verankert werden kann, ergeben sich aus 100 Prozent eben mal schnell 115 Prozent. Weil aber der Mitarbeiter sich in seiner Tarifgruppe gehaltlich nur dann entwickeln kann, wenn er seine Ziele als Sachbearbeiter erreicht hat, muss er zwangsläufig Prioritäten setzen.</p> <p>Die Aussage „Ich nehme gerne einen Auszubildenden, aber bitte keinen Neuling“ verdeutlicht das Dilemma, in dem viele Ausbildungsbeauftragte stecken. Sie wollen sich für den jungen Menschen engagieren, aber sie handeln vielfach wider besseres Wissen, weil es die betrieblichen Rahmenbedingungen nicht anders zulassen. Wo eigentlich ein intensives Einarbeiten erforderlich wäre, beschränkt sich ihre Unterstützung auf ein Minimum.</p>
Zukunftsformel	Von Horst W. Opaschowski, dem ehemaligen Gründer und wissenschaftlichen Leiter des BAT Freizeit-Forschungsinstituts, stammt die Zukunftsformel: $0,5 \text{ mal } 2 \text{ mal } 3$ . Das bedeutet: Die Hälfte der Mitarbeiter verdient doppelt so viel, muss aber dafür dreimal so lange arbeiten.
Beispiel: Ausbildungsbeauftragte	Was der ehemalige Freizeitforscher 2004 prognostiziert hat, spüren längst viele Ausbildungsbeauftragte: „Die Zeiten, vor einem Urlaub einen leeren Schreibtisch zu verlassen, sind längst vorbei. Selbst wenn ich täglich zwölf Stunden arbeite und das an fünf Tagen in der Woche, wird es mir nicht mehr gelingen, am Ende der Woche vor einem leeren Schreibtisch zu stehen. Die Arbeit, die bis vor kurzem noch von einem Kollegen ausge-

führt wurde, haben wir – ‚die letzten Mohikaner der Abteilung‘ – seit seiner Frühpensionierung übernommen. Durch Umstrukturierung, Auslagerung und Rationalisierung hat der einzelne Kollege von uns immer mehr zu tun. Ach ja, und dann sollen wir auch noch ausbilden.“ So oder so ähnlich lautet vielfach eine für Ausbildungsbeauftragte typische Aussage.

Die Berufsausbildung ist heute mehr denn je dem Diktat der Ökonomie ausgesetzt. Während früher ein Auszubildender zusätzlich in die Abteilung kam, um dort berufstypische Fertigkeiten und Kenntnisse zu erwerben, werden heute die Auszubildenden verzweifelt von den Teams bei der Ausbildungsabteilung angefordert, weil vielfach in den einzelnen Bereichen „Holland in Not“ herrscht. Ihr gemeinsames Motiv ist der Wunsch nach Entlastung. Aber sie müssen erfahren, was jeder Bauer längst weiß: Erst die Saat, dann die Ernte. Zwangsläufig wird investiert – aber nur ein bisschen, denn die Arbeit steht im Vordergrund, nicht die Ausbildung. Das wiederum führt vielfach zu der grotesken Situation, dass sich zwar die Abteilungen ausdrücklich Auszubildende wünschen, aber bitte schön nur solche, die schon (fast) alles wissen und können – ein Widerspruch in sich.

Diktat der  
Ökonomie

Wenn Ausbildungsleiter nicht erkennen oder ignorieren, dass sich die Rahmenbedingungen links und rechts ändern, ist zu befürchten, dass die Ausbildung in den einzelnen Abteilungen zu einer Art „Espresso-Einarbeitung“ verkümmert: Kurz und schnell, um rasch einige Arbeiten zu übernehmen. Aber nicht zwangsläufig auch gut, weil es sich in aller Regel um eine „Schmalspurausbildung“ handeln dürfte.

Wie sich mangelnde Qualifikation am Arbeitsplatz auswirken kann, ist anschaulich auf einem Playboy-Cartoon dargestellt: Der zum Tode verurteilte Gefangene mit der Nummer 641 81 hat bereits in Anwesenheit des Direktors und des Geistlichen auf dem elektrischen Stuhl Platz genommen. Im Hintergrund versucht ein Monteur vom Wartungsdienst den defekten elektrischen Stuhl zu reparieren. Um zwischendurch zu prüfen, ob seine Versuche erfolgreich sind, fragt er jedes Mal den Gefangenen: „Spüren Sie schon was?“

Ergebnis:  
„Schmalspurausbildung“

Einerseits schnürt eine zunehmende Arbeitsdichte den Ausbildungsbeauftragten vor Ort immer stärker ein, was eine (intensive) Ausbildung fast unmöglich macht. Andererseits erfordern Auszubildende, die die notwendigen Voraussetzungen für eine Berufsausbildung nur bedingt erfüllen, eine umfassende Qualifizierung. Unter diesen Bedingungen wird Auszubildende so attraktiv wie eine Stromnachzahlung am Ende des Jahres. Denn Auszubildende wird zunehmend ein Rennen gegen die Zeit; ein Wettlauf, den Ausbildungsbeauftragte auch bei größter Anstrengung nur verlieren können so wie der Hase auf der Buxtehuder Heide.

Spagat zwischen  
ökonomischen  
Zielen und  
pädagogischen  
Ansprüchen

Wollen Sie trotzdem engagiert die wesentlichen Inhalte in Ihrer Abteilung an Auszubildende vermitteln? Dann ist es empfehlenswert, in einem ersten Schritt, Zweifel am eigenen Tun zuzulassen. Hätte der Hase einen

Konzentration auf  
die Kernaufgaben

Moment darüber nachgedacht, weshalb er sinnlos die Furche hin- und herwetzt, hätte er das Drama von Buxtehude überlebt. Am Ende Ihrer Zweifel steht vermutlich die Erkenntnis, dass nicht alles pädagogisch Wünschenswerte auch ökonomisch machbar ist. Die Aufgabe des Ausbildens kann Ihnen nur gelingen, wenn Sie sich auf die Kernaufgaben konzentrieren. Alles andere führt schnurstracks in die Verzettlung und letzten Endes in heillose Überforderung.



Konsequenterweise stellen Sie sich im zweiten Schritt die Fragen:

- Wie kann mir der Spagat zwischen ökonomischen Zielen und pädagogischen Ansprüchen gelingen?
- Welche Methoden tragen zu meiner Entlastung bei und schaffen zusätzliche Freiräume?
- Durch welche Maßnahmen lassen sich neue Zeitfenster für die Qualifizierung junger Menschen gewinnen?

Wie Sie sehen, führt an der Ausbildung eines Auszubildenden kein Weg vorbei. Denn hierbei handelt es sich um eine primäre Aufgabe des Ausbildungsbeauftragten. Entscheidend ist also nicht, „ob“ Sie ausbilden, sondern „wie“.

„Freiräume“  
nutzen

Die Art und Weise, wie Sie einen Ausbildungsprozess gestalten, liegt in Ihrer Verantwortung. Denn in aller Regel existieren keine betrieblichen Vorschriften darüber, wie lange zum Beispiel ein Beurteilungsgespräch dauern muss oder darf. Das entscheiden nur Sie! Dabei können Sie sich für den „Beurteilungsmarathon“ oder für das „1-Minuten-Feedback“ entscheiden, also für die „Long- oder Short-Version“. Oder Sie wählen eine Variante, die irgendwo zwischen diesen beiden Extremen liegt. Nutzen Sie diesen Spielraum, der grundsätzlich bei den meisten Prozessen vorzufinden sein dürfte.

Radikal  
entrümpeln

Auch wenn sich ein Missverhältnis zwischen Ausbildungsbedarf und -zeit allein durch Sie, sprich den Ausbildungsbeauftragten nicht lösen lässt, finden Sie in der Ausbildungsmethodik, des Zeit-, Selbst- und Kommunikationsmanagements drei Ansätze zur Verbesserung Ihrer Situation. Durchforsten Sie diese Bereiche und verabschieden Sie sich dabei von all den didaktischen Werkzeugen, die zwar hilfreich, aber nicht zwingend erforderlich sind. Finden Sie einen Kompromiss zwischen dem pädagogisch Wünschenswerten und ökonomisch Machbaren in der Berufsausbildung. Durch das Straffen didaktischer Werkzeuge und das radikale Entrümpeln „überflüssiger“ Ausbildungsinstrumente gewinnen Sie neue Freiräume und mehr Zeit für das Wesentliche in der Ausbildungsarbeit.

Dritter Weg

Neben den zwei Möglichkeiten – Abstriche an der Qualität Ihrer Arbeit zu machen, oder den Auszubildenden „links liegen zu lassen“ beziehungsweise ihn mit Pseudo-Aufgaben zu beschäftigen – stellt dieser Kompro-

miss einen dritten Weg dar. Er dient der Rettung eines pädagogischen Mindest-Qualitätsstandards in der Berufsausbildung.

„Ausbilden unter Zeitdruck?!“ möchte Sie, liebe Leserinnen und Leser, auf diesem spannenden Weg anregen und begleiten. Es bietet Ihnen Ideen, praktische Tipps und Empfehlungen an. Betrachten Sie es als „Überlebensführer“ für Ausbildungsbeauftragte, die zunehmend mit der Frage konfrontiert sind: Welche berufspädagogische Arbeit können wir noch leisten?

Beim Schlagen von Gedankenschneisen durch das pädagogische Dickicht der Berufsausbildung und auf dem Weg vom Getriebenen zum erfolgreichen Gestalter eines Ausbildungsprozess wünscht Ihnen der Autor viel Mut, Geduld, Nervenstärke und das notwendige Quäntchen Glück.

Abschließend bitte ich Sie, liebe Leserin, sich im „Ausbildungsbeauftragten“ gut aufgehoben zu fühlen. Ich bin der Meinung, dass es für die Leser zu ermüdend wäre, auf jeder Seite dieses Buches mehrfach die Formulierung „Ausbildungsbeauftragte und Ausbildungsbeauftragter“ aufzunehmen. Deshalb habe ich auf diese Doppelbezeichnung verzichtet. Ihnen zuliebe, den Lesern. Bitte haben Sie Verständnis für diese leserfreundliche Entscheidung.

Leserfreundliche  
Entscheidung

Hüpede bei Pattensen, im Sommer 2012

Michael Kluge