

TIPPS

# ERFOLGREICH AUSBILDEN – SO FUNKTIONIERT ES!

Ausbilder in der öffentlichen Verwaltung sollen die Potenziale der Mitarbeiter erkennen und fördern. KOMMUNAL-Gastautor Marco Weißer räumt mit verbreiteten Irrtümern auf und gibt Tipps für den Umgang mit Nachwuchs-Kräften.

Wenn man an Ausbildung in der öffentlichen Verwaltung denkt, funkeln bei den wenigsten jungen Menschen die Augen. Viele vermuten, dass in der Verwaltung alles trocken und langweilig ist. Aber dem ist nicht so. Ausbildung kann toll sein, Ausbilder können hier die Goldlotsen (für den Nachwuchs) und die Goldgräber (für die Verwaltungen) sein, um das Beste für beide Seiten „rauszuholen“. Aber Ausbildung fristet vielerorts immer noch ein Schattendasein, es ist häufig das Stiefkind bei den Personalthemen. Gibt es aber Spannenderes, als junge Menschen auf den Weg in eine eigene Zukunft, in die Selbständigkeit zu begleiten; zu sehen, wie sie sich entwickeln, aus sich herausgehen?

Oft fehlt es in der Praxis an Zeit, sich mit dem Nachwuchs beschäftigen zu können, weil es meist eine zusätzliche Aufgabe ist, neben Sachbearbeitung oder aber Abteilungsleitung. Hinzu kommt, dass die Ausbilder nicht verlässlich wissen, worauf es wirklich ankommt.

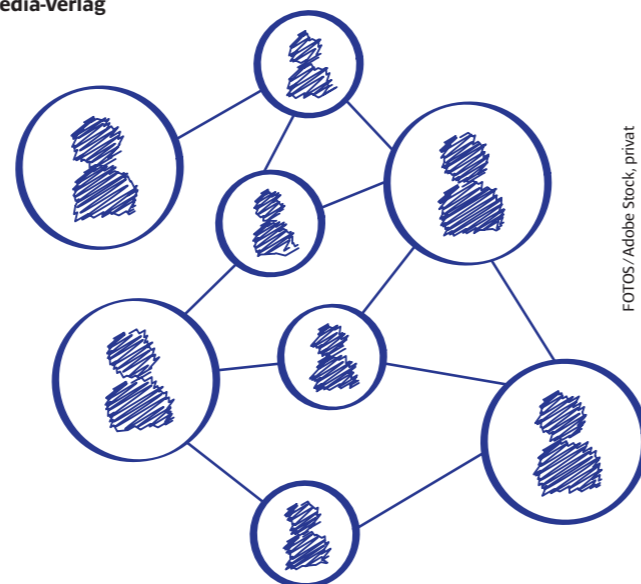
Methoden sind das „Salz in der Ausbildungssuppe“, lautet ein oft gehörter Spruch. Dies ist jedoch nicht so. Es gibt aus zahlreichen Fachdisziplinen Forschungsergebnisse darüber, welche Faktoren



„Die selten beherrschte Kunst der richtigen Ausbildung“, public-book-media-Verlag



„Erfolgreich ausbilden“, das Buch für Eilige, in der 30-Minuten-Reihe im GABAL-Verlag



FOTOS/Adobe Stock, privat

für einen Erfolg einer sogenannten Abhängigkeitsbeziehung maßgebend sind. Es sind nicht die Ausbildungsmethoden; diese stehen mit 15 Prozent erst an dritter Stelle, wie auch die Placebos Hoffnung und Erwartung. Die wichtigste Stellgröße ist mit 40 Prozent der Auszubildende selbst, der sich einbringt, sich engagiert, sich sicher fühlt und wertgeschätzt. An zweiter Stelle steht die Beziehung zwischen Ausbilder und Auszubildendem mit 30 Prozent.

Wenn aber die Beziehung nicht gelingt und der Auszubildende sich wegen eines ungünstigen Umfelds nicht so einbringt wie er könnte, dann nutzt es nichts oder wenig, wenn der Ausbilder über alle Ausbildungsmethoden verfügt, die es so gibt. Zu 70 Prozent kommt es nämlich auf die anderen Erfolgsfaktoren an.

Neben einer gelingenden Beziehung, die das Fundament für einen Lernprozess darstellt, ist ein angstfreies und fehlertolerantes Klima in der Ausbildung besonders wichtig. Die Forderung nach einem solchen Umfeld ist nichts Neues und dennoch scheint es in der Praxis nicht zu funktionieren. Der Hirnforscher Gerald Hüther hat in Bezug auf den schulischen Kontext ausgeführt, dass jede Art von Verunsicherung, Angst und Druck im Gehirn zu



Marco Weißer hat ein Papier mit dem Titel „Lernen in der Kommunalverwaltung – Rahmenbedingungen, Zugangswege und praktische Ideen für eine erfolgreiche Ausbildung“ verfasst.

Hier finden Sie die Publikation:



Unruhe und Erregung führt und dann nichts Neues mehr hinzulernt werden kann. Die Nachwuchskräfte müssen das Gefühl haben, dass sie Fehler machen dürfen. Feedback ist allerdings wichtig!

Hinzu kommt ein weiterer Aspekt: Die jungen Mitarbeiter müssen in bereichernden Lernkontexten agieren können. Sie sollen Aufgaben übertragen bekommen, an denen sie wachsen, sich entwickeln können. Natürlich gehören einfache Tätigkeiten wie Ergänzungslieferungen einsortieren oder Altakten neu ordnen dazu, aber bitte nicht dauerhaft, denn nur bei neuen und herausfordernden Aufgaben reagiert das Gehirn mit der Herstellung neuer Verbindungen und ist nicht vom täglichen Einerlei gelangweilt. Wenn Letzteres der Fall ist, so die Autorin Wendy Suzuki, verkümmern vorhandene Verbindungen und das Gehirn schrumpft.

Kurzum: Die Ausbildung in der Kommunalverwaltung ist alles andere als schwarz, grau oder weiß. Sie ist bunt. Oder – um sich an dieser Stelle eines Zitats des Architekten und Bauhaus-Begründers Walter Gropius zu bedienen: „Bunt ist meine Lieblingsfarbe.“ Bei diesem bildhaften Vergleich sind die Ausbilder die Maler und die einzelnen Ausbildungsberufe und -inhalte die verschiedenen Farben. Wir müssen sie nur strahlen lassen. 📌

PRAKTISCHE TIPPS FÜR AUSBILDER

**Lernen durch intuitives Erkunden.** Hierbei wird insbesondere die Aktivitäts- und Handlungskompetenz als auch die sozial-kommunikative Kompetenz geschult. **Lernen durch Juniorsachbearbeitung,** bei dem die Nachwuchskräfte in die Rolle des Sachbearbeiters schlüpfen. Darüber hinaus können auch destruktive anmutende Lern-Ideen dazu führen, dass sowohl die Ausbilder als auch die Nachwuchskräfte etwas lernen. **Lernen durch „Wie etwas nicht geht-Denken“.** Dabei wird überlegt, was man alles tun muss, um auf jeden Fall zu scheitern. Wenn alle Ideen gesammelt sind, werden diese Ideen vollständig ins Gegenteil verkehrt. Es ist letztlich eine paradoxe Intervention und auch hierbei wird gelernt, sogar beide Seiten einer Medaille.

