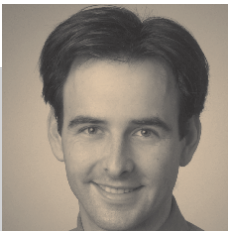


Der Ausbilder – vom Mentor zum Coach für Nachwuchskräfte

Mitarbeiter von morgen müssen stärker in den Fokus der Verwaltung rücken

Die Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource einer Verwaltung, so ein viel zitierter Satz. Häufig wird das Augenmerk aber nur auf die Führungskräfte oder integrierte Mitarbeiter/innen gerichtet. Die Perspektive auf die Mitarbeiter/innen von morgen, die Nachwuchskräfte, fehlt meist gänzlich. Im folgenden Beitrag wird dargestellt, wie Nachwuchskräfte vom ersten Arbeitstag an auf ihre späteren Aufgaben vorbereitet werden können. Abgesehen von der fachlichen Qualifizierung spielen dabei vor allem persönliche, soziale, didaktische und psychologische Faktoren eine Rolle.



Marco Weißer ist beschäftigt bei der Gemeinde Kriftel und Lehrbeauftragter/Referent beim Hessischen Verwaltungsschulverband

Wir leben in einer Zeit des permanenten Umbruchs. Dinge, die gestern galten, verlieren schnell ihre Gültigkeit; das der Menschheit zur Verfügung stehende Wissen verdoppelt sich alle zwei Jahre. Der Trend zur Globalisierung durchzieht sich bis in die kleinste föderale Einheit. Die zuneh-

mende „Online-Fokussierung“ verwischt physisch existierende Grenzen nahezu vollständig. Menschen kreieren sich ein eigenes „second life“, in dem sie ihre Träume, Wünsche und Ideen verwirklichen können, weil ihnen das im wirklichen Leben nicht gelingt.

In diesem Zusammenhang muss auch für die Ausbildung im öffentlichen Dienst diskutiert werden, wie sich die klassische Ausbilderrolle verändern sollte. Das steht in engem Zusammenhang mit der Frage, wie die Ausbilder mit den Jugendlichen umgehen und sie behandeln. Ein chinesisches Sprichwort sagt: „Gib einem Menschen einen Fisch, und er wird für einen Tag satt; lehre ihn das Fischen, und er wird nie wieder hungern.“ Leider verkommt die darin enthaltene Botschaft in der Praxis häufig zu einer Worthülse. Der Nachwuchs wird zum Erfüllungsgehilfen der Sachbearbeiter/innen in der Verwaltung instrumentalisiert. Die Auszubildenden werden oft für unliebsame Tätigkeiten in

Anspruch genommen, für die die Sachbearbeiter/innen oft keine Zeit, zum Teil auch keine Lust haben.

Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance.

Es darf auch nicht vergessen werden, dass bereits der erste Tag für die „Neuen“ Ausbildung ist. Der erste Tag ist vielleicht der wichtigste. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass der Auszubildende einen Schreibtisch hat, einen PC, die Grundausstattung an Büromitteln. In der Praxis passiert es nicht selten, dass der Auszubildende in seine Ausbildungsstelle kommt und einen Tisch ohne Stuhl oder umgekehrt vorfindet. Selbst wenn er alles hat, kommt der Ausbilder oft zu ihm und sagt, er könne sich ja mal einen Gesetzestext oder eine Verordnung durchlesen. An dieser Stelle sei die Frage erlaubt, welchen Nutzen ein solches Vorgehen haben soll. Wie motiviert kann ein junger Mensch

für seine dreijährige Ausbildung sein, wenn er einen solchen Einstieg erlebt hat? Vermutlich hat die Motivation das Rathaus schon durch die Hintertür verlassen, bevor der Auszubildende dieses richtig betreten hat.

Es gibt auch die Möglichkeit, ein Flipchart-Blatt mit der Aufschrift „Herzlich willkommen im Team“ oder „Schön, dass Sie da sind!“ an den Arbeitsplatz/die Tür zu hängen. Ferner kann dem Nachwuchs an der ersten Ausbildungsstelle auch eine Ausbildungs-Tasse überreicht werden, auf der alle vom Team unterschrieben haben. Vielleicht weiß man im Vorfeld, welches Hobby der/die zukünftige Mitarbeiter/in hat, und stellt durch eine kleine Aufmerksamkeit eine Beziehung dazu her. Ebenso ist denkbar, dem Auszubildenden vor dem ersten offiziellen „Schultag“ eine Schultüte mit Süßigkeiten und Utensilien zu übergeben. Hier ist die Kreativität der Ausbilder und des Fachbereichs gefragt. Es mag sich dabei zwar um Kleinigkeiten handeln, sie haben aber – das zeigt die Praxis – einen großen Einfluss auf die Motivation der Jugendlichen. Es geht letztlich darum, für den Nachwuchs hundertprozentig präsent zu sein und ihn ernst zu nehmen. Dazu gehört auch, Auszubildende als Lernende anzuerkennen, die an die Hand genommen werden müssen. Das bedeutet, ihre Kompetenzstufe im Rahmen der Ausbildung ausreichend zu berücksichtigen (siehe Tabelle).

Insbesondere haben die Ausbilder die Aufgabe, die Nachwuchskräfte vor Überforderung zu schützen (selbstverständlich auch vor Unterforderung), weil das zu großem Stress führt. Also können von neuen Auszubildenden im ersten Lehrjahr nicht die gleichen Leistungen verlangt werden wie von den Auszubildenden des dritten Jahres. Und selbst unter den einzelnen Auszubildenden eines Jahrgangs müssen die Ausbilder die unterschiedlichen Leistungsstände berücksichtigen. Vor allem sollten Ausbilder nicht ihren eigenen Wissensstand als Maßstab nehmen. Das würde den jungen Menschen nicht gerecht.

Motivation des Nachwuchses

Allerdings ist die Frage, wodurch Motivation entsteht, wie sie letztlich generiert werden kann. Wie können die Ausbilder den Nachwuchs motivieren? „Motivation“ ist eines der Wörter, die im öffentlichen Dienst immer wieder von den Arbeitgebern verwendet werden. In dem Wort steckt „Motiv“ drin, d. h. es muss ein Ziel, ein Anreiz für den Nachwuchs da sein. Ferner geht es um „A(k)tion“, d. h., hier passiert etwas, es entsteht

Weg zu gehen, vielleicht auch ihren eigenen Stil zu finden. Hier wird zum Teil von „Junior-Sachbearbeitung“ gesprochen. Sicher wird es erforderlich sein, dass der Ausbilder die Vorgehensweise oder aber das Ziel der Aufgabenerledigung erklärt; der Rest sollte jedoch dem Auszubildenden überlassen sein.

Die Maxime „Das haben wir schon immer so gemacht“ sollte nicht an oberster Stelle stehen, denn es kann nicht vordringlich darum gehen, die neuen Mitarbeiter/innen mit dem eigenen „Stallge-

Kompetenzstufen der Ausbildung

Lernstufe	Bezeichnung	Bedeutung	Soll-Zustand Ausbildungsjahr
1	Unbewusste Inkompetenz	Auf dieser Stufe wissen die Auszubildenden gar nicht, was sie noch nicht wissen.	1. Jahr
2	Bewusste Inkompetenz	Auf dieser Stufe wissen die Auszubildenden, was Sie alles noch nicht können.	2. Jahr
3	Bewusste Kompetenz	Auf dieser Stufe wissen die Auszubildenden, was sie alles können.	Übergang vom 2. zum 3. Jahr
4	Unbewusste Kompetenz	Auf dieser Stufe wissen die Auszubildenden nicht, was sie schon alles können.	Meist nach der Ausbildung, nachdem sie in Arbeitsabläufe integriert sind

Energie. Die Verwaltung ist letztlich ein Informations beschaffendes und verarbeitendes Gebilde, somit sind Kommunikationsprozesse von fundamentaler Bedeutung, gerade für die Motivation.

Wenn es um die Grundfrage: „Motivation – aber wie?“ geht, kann die einfache Formel „fordern und fördern“ genannt werden. Allerdings wird der Nachwuchs nicht gefordert und gefördert, indem man ihn mit Massenarbeiten betraut (kopieren, abheften, Akten anlegen, archivieren, usw.). Die jungen Menschen müssen angehalten werden, in einem eigenen (kleinen) Verantwortungsbereich ihren

Reitstall“ einsetzen zu können. Ausbildung ist ein dynamischer und atmender Prozess, bei dem frischer Wind in die Verwaltung weht und der für einen Perspektivwechsel sorgen kann. Daher soll der Nachwuchs ermuntert werden, eigene Vorstellungen in den Arbeitsalltag einzubringen. Das schult Problemlösungskompetenzen und ermöglicht ihnen, aus der klassischen Befehlsempfänger-Position in die Sachbearbeiter-Rolle zu schlüpfen. Zudem ist ein solches Arbeiten enorm motivierend für die jungen Menschen,

weil sie selbständig agieren können. Wichtig sind in diesem Zusammenhang vor allem vereinbarte Ziele.

Ziele – kein Buch mit sieben Siegeln

Ziele sind in den Gesprächen mit den Auszubildenden zu erarbeiten und schriftlich zu fixieren. Vor allem deshalb, damit sie wissen, was sie selbst von der Ausbildung erwarten. Hier die wichtigsten Zielkriterien:

- **Ein Ziel soll immer positiv formuliert sein:** Unser Gehirn kann ein negativ formuliertes Ziel nicht als solches erkennen. Wenn man einen Mensch auffordert, nicht an ein gelb-rot gestreiftes Zebra zu denken, woran denkt er dann? Genau daran.
- **Es muss in der Ich-Form formuliert werden und ein Zeitbezug enthalten sein:** Das bedeutet, der Satz muss beginnen mit: „Ich werde bis zum 31. Dezember 2007 ...“ oder „Ich will bis zum 1. März 2008 ...“ Schlecht sind Zielsätze, die beginnen mit: „Ich würde gerne im Laufe des Jahres 2009 ...“ oder „Ich hätte gerne nächstes Jahr irgendwann ...“
- **Das Ziel muss eigenständig erreichbar sein:** Das bedeutet, es darf nicht von fremden Einflüssen abhängig sein. Der Auszubildende, der die beste Ausbildung machen will, hat keinen Einfluss auf die Intelligenz und das Engagement der anderen.
- **Das Ziel muss messbar sein:** Das Ziel muss für den Auszubildenden durch konkrete Messdaten überprüfbar sein. So ist z. B. das Ziel, „besser“ zu werden, nicht konkret genug, weil die Orientierungspunkte fehlen.
- **Das Ziel muss sinnlich-konkret repräsentiert werden können:** Der Auszubildende soll in der Lage sein, auf möglichst allen Wahrnehmungskanälen (sehen, hören, fühlen, schmecken und riechen) zu beschreiben, wie sein Ziel beschaffen ist und woran er merkt, dass er es erreicht hat.
- **Die gesamte Ökologie im Hinblick auf das Ziel muss stimmen:** Mit Ökologie ist sowohl die innere Ökologie

gemeint (d. h. inwieweit der Auszubildende ausgeglichen, energiegeladener und motiviert ist) als auch die äußere (d. h. welchen Einfluss das Umfeld wie Eltern, Freunde, Sportverein hat).

- **Das Ziel darf keinen Vergleich mit anderen beinhalten:** Ein solcher Vergleich lenkt vom eigentlichen Ziel zu sehr ab und konzentriert die Energie nur auf das zu vergleichende Subjekt (z. B. ein Super-Auszubildender, der ein Jahr vorher angefangen hat).

Für die Zielbestimmung ist die Kommunikationsbeziehung zwischen Auszubildenden und Ausbildern von großer Bedeutung.

Kommunikation – das A und O in der Ausbildung

In Anbetracht der Tatsache, dass ein Mensch rund 2.000 bis 3.000 Selbstgespräche (innere Dialoge) am Tag führt, sind gute Gespräche ein Erfolgsindikator. Hier ist aktives Zuhören wichtig, um zu wissen, wo den Nachwuchs „der Schuh drückt“. Umso wichtiger ist das, weil diese Gespräche auch mit großen Wirkungen verbunden sein können.

Aufgrund unserer Erziehung sind wir alle vorwiegend negativ geprägt. Bis zum 18. Lebensjahr hört ein Mensch bis zu 148.000 Mal Dinge wie: „Das kannst du nicht“, „Dafür bist du zu untalentierte/zu klein/zu dumm“, „Das lernst du nie!“ usw. Wie sollen junge Menschen bei einer solchen Programmierung selbstbewusst, mit Rückgrat ausgestattete, kommunikative und kreative Mitarbeiter/innen werden? Wenn solche Gedanken in den Köpfen der Auszubildenden „rumgeistern“, ist es nicht verwunderlich, wenn der Nachwuchs verzweifelt ist, unmotiviert, lustlos und ohne Selbstvertrauen und -bewusstsein.

Die Ausbilder haben hier eine große Verantwortung, auch deshalb, weil die jungen Menschen noch wie junge Pflanzen sind. Die Ausbilder sind nach diesem Verständnis die Gärtner. Sie müssen das Wachsen zulassen und sich behutsam um sie kümmern. Daher muss das Ziel der Ausbildung weit über das Bestehen der Prüfung hinausgehen. Im

Mittelpunkt müssen die jungen Menschen mit ihren Anliegen, Ängsten und Bedürfnissen stehen. Ihnen müssen die Ausbilder Werkzeuge an die Hand geben, damit sie möglichst weit kommen, nicht nur im Rahmen der Ausbildung oder im öffentlichen Dienst, sondern auch im Leben.

Gute Ausbildung erfordert gute Ausbilder

Eine Schlüsselrolle spielen, wie bereits deutlich geworden ist, in dieser Betrachtung die Ausbilder; letztlich geht es immer wieder um ein Beziehungsdreieck.

Der Ausbilder soll zunächst die Rolle eines Mentors übernehmen. Das bedeutet, er soll sein Wissen und seine Fertigkeiten/Fähigkeiten an die noch unerfahrenen Auszubildenden weitergeben. Das kann auch außerhalb des formalen Dienstes geschehen. Der Ausbilder arbeitet mit eigenen Ressourcen wie Weisheit, Verhalten und Kommunikation, die der/die Auszubildende in dieser Form (noch) nicht hat.

Im weiteren Verlauf der Ausbildung sollte der Ausbilder jedoch in die Rolle des Coaches überwechseln. Das bedeutet eine professionelle Begleitung von einem Ausgangspunkt (Beginn des dritten Ausbildungsjahres) zu einem Ziel (Prüfung und Ausbildungsabschluss). Coaching zeichnet sich im Gegensatz zum Mentoring dadurch aus, dass hier mit den Kompetenzen des Auszubildenden gearbeitet wird.

Das bedeutet, der Ausbilder arbeitet als neutraler Begleiter mit den Auszubildenden und gibt nicht mehr sein Wissen und seine Fähigkeiten/Fertigkeiten an den Nachwuchs weiter. Vielmehr sollen sich durch gezieltes Fragen beim Auszubildenden eigenständige Denk- und Lösungsansätze entwickeln (d. h. ein Ziel, siehe oben, muss vorher bestimmt werden, z. B. Prüfungserfolg). Hier bieten sich hypothetische, zirkuläre, systemische und skalierende Fragen an (siehe Tabelle auf Seite 31).

Der Vorteil dieser Fragetechniken, die im Hinblick auf die erhaltenen Infor-

mationen weit über die offenen und geschlossenen Fragen hinausgehen, liegt darin, dass der Auszubildende lernt, seine Situation anders anzudenken, von einem anderen Standpunkt aus (z. B. aus der „Du-Position“ oder gar aus der „Meta-Position“).

Auf diese Weise wird der Nachwuchs vom fremdgesteuerten Betroffenen zum selbststeuernden Akteur, der sein Verhalten eigenständig bestimmen und lenken kann. Wenn es den Auszubildenden gelingt, den Nachwuchs für ein solches Denken und Arbeiten zu begeistern, betreibt der Ausbildungsbetrieb in eigenem Interesse eine optimale Personalgewinnung und -entwicklung.

Warum ist es wichtig, sich mit den beiden Betreuungsformen Mentoring und Coaching auseinanderzusetzen? Mit dem Schritt in die Ausbildung im öffentlichen Dienst entscheiden sich die Auszubildenden dafür, in ein riesiges und komplexes System einzutreten. Dieses System ist gekennzeichnet durch einen „Dschungel an Vorschriften“ und ein theoretisches Arbeiten (juristischer Gutachtenstil), die beide fernab der Vorstellungskraft der Jugendlichen liegen. Insbesondere liegen diese Gebiete fernab bisher bekannter Lerntheorien und -techniken und von bisher vermitteltem Wissen an den Schulen. Das kann in Gesprächen in der Ausbildungsbehörde und auch in der Verwaltungsschule immer wieder festgestellt werden. Daher werden auch andere Ausbildungsformate notwendig, die bisher eher ein Schattendasein fristen.

Es ist nicht damit getan, dem Nachwuchs ausschließlich Aufgaben zu übertragen, die systematisch abgearbeitet werden. Es muss auch darum gehen, zu einer systemischen Denk- und Handlungsweise anzuleiten. Die aus der Cha-

ostheorie entstandene Metapher vom Schmetterling, der in der Lage ist, durch seinen Flügelschlag in Australien einen Wirbelsturm in Südamerika auszulösen, ist ein anschauliches Beispiel für einen systemischen Blickwinkel. In unserer

motiviert ein erreichtes Ziel ungemein im Hinblick auf die weitere Ausbildung. Es gibt Energie, den Weg weiter zu gehen. Dabei soll es nicht um Perfektionismus gehen. Auf dem Weg zur Zielerreichung stehen daher auch permanente Feed-

Wissensstände der Nachwuchskräfte

Frageart	Beispiel
hypothetische Fragen	Mal angenommen, Sie hätten die Ausbildung bereits erfolgreich absolviert, welchen Nutzen wollen Sie für sich aus den drei Jahren gezogen haben?
zirkuläre Fragen	Wenn ich Ihre Mutter fragen würde, wie sie Sie im Hinblick auf den Punkt „Verlässlichkeit“ einschätzen würde, was denken Sie, würde Sie sagen?
systemische Fragen	Wie würde Ihr Umfeld reagieren, wenn Sie die Prüfung mit sehr gut bestehen?
skalierende Fragen	Wie würden Sie sich auf eine Skala von 0 bis 10 in Sachen Kommunikation einschätzen, wobei 10 für sehr kommunikativ und 0 für das Gegenteil steht?

vernetzten und globalisierten Welt wird ein solches Denken immer wichtiger.

Erfolge feiern

Neben dem formalen Ablauf der Ausbildung – Durchlaufen der Fachbereiche, Beurteilen der Auszubildenden und Schulbesuch – gehört es zu den Aufgaben der Ausbilder, definierte Ziele nach der Erreichung auch zu feiern. Selbst wenn ein Ziel nicht ganz erreicht werden konnte, sollen die Nachwuchskräfte erkennen, dass ihre Leistungen anerkannt werden. Dafür müssen sie selbstverständlich Disziplin, Opferbereitschaft und Engagement mitbringen. Allerdings

back-Prozesse an oberster Stelle. Diese Kommunikationsprozesse erfordern Vertrauen, Offenheit/Ehrlichkeit und Respekt auf beiden Seiten. Umso wichtiger sind in diesem Prozess die Rollen des Mentors und vor allem des Coachs.

Wenn wir unseren Nachwuchs – um an das eingangs erwähnte Zitat anzuknüpfen – zu guten Fischern entwickeln wollen, können die hier vorgestellten Punkte eine Hilfe dafür sein, nach drei Jahren einen großen und guten Fang machen zu können.

Weitere Informationen zum Thema erhalten Sie bei **Marco Weißer, © (01 51) 10 44 33 55, E-Mail: awakener@t-online.de.**