

Die Rille.

Es ist kurz nach vier, die Halle ist ruhiger geworden, und auf meinem Schreibtisch liegen drei Stapel. Links die Bögen aus den Fertigungsabteilungen, rechts die Selbstwahrnehmungsbögen der Azubis, in der Mitte meine Notizen aus knapp drei Monaten. Morgen beginnen die Gespräche zum Ende der Probezeit.

Ich lege zwei Bögen nebeneinander, den einer Abteilung und den, den derselbe Azubi über sich selbst ausgefüllt hat. Es sind dieselben Fragen und dieselben Kästchen. Und doch liegt der zweite Bogen fast immer ein Stück tiefer. Wo die Abteilung ein Kreuz bei „gut“ gesetzt hat, steht bei dem Azubi eher „geht so“. Wo dort „zuverlässig“ steht, schreibt er „manchmal unsicher“.

Gezählt habe ich es nicht, aber es ist bei fast allen so. Sie sind noch nicht lange bei uns, und sie sehen sich strenger, als die anderen sie sehen. Für manchen wird es morgen das erste Mal sein, dass er sieht, wie er gesehen wird.

Die Bögen fragen nach Pünktlichkeit, nach dem Umgang mit Kollegen, nach Sorgfalt und Zuverlässigkeit. Das lässt sich ankreuzen, und es ist wichtig. Zu jedem dieser Kriterien finde ich in meinen Notizen eine Situation, so halte ich es seit einiger Zeit. Und trotzdem entscheidet es für mich nicht, ob jemand bleibt.

Was mich beschäftigt, steht auf keinem Kästchen. Ob jemand Freude an dem hat, was er tut, auch an den kleinen Dingen. Ob er neugierig ist und nachfragt, bevor er raten muss. Ob er bereit ist, auch mal die Extrameile zu gehen. Und ob er seine Rille findet, den Platz im Betrieb, an dem er nicht mehr nur mitläuft, sondern dazugehört.

Das alles sieht man nicht an einem Tag. Man sieht es im Vergleich der ersten Woche mit der zwölften.

Beim Blättern denke ich an ein Bauteil.

Ein Azubi sollte es fertigen, ein echtes, das später in der Fertigung gebraucht wird. Ich lasse unsere Azubis so früh wie möglich an realitätsnahen Aufgaben arbeiten, nicht an Übungsstücken, die am Ende in der Tonne landen. Das hat seinen Preis. Wer früh an echten Aufgaben arbeitet, kann auch früh scheitern.

Hier hat es nicht gereicht. Er war in dem Lernfeld noch nicht lange genug unterwegs, das Vorwissen fehlte. Ich prüfe jedes Teil, bevor es in die Fertigung geht. Ein fehlerhaftes Teil dort verursacht Folgekosten, die niemand haben will, das weiß ich als Fertigungsleiter nur zu gut. Dieses Teil hat meine Prüfung nicht bestanden.

Der Azubi hat sich davon nicht entmutigen lassen. Er hat nachgefragt, sich zeigen lassen, wo es haperte, und sich coachen lassen. Dann haben wir es noch einmal angegangen, nach der Vier-Stufen-Methode, also vorbereitet, vorgemacht und erklärt, nachmachen lassen, geübt. Der zweite Versuch war erfolgreich.

Auf keinem der Bögen steht, wie jemand mit dem Nicht-Können umgeht.

In meinen Notizen steht dazu ein Satz. „Ist drangeblieben und hat sich nicht entmutigen lassen.“

Das Teil konnte ich messen. Es gibt eine Zeichnung, ein Maß, eine Toleranz und am Ende ein klares Ja oder Nein. Beim Menschen gibt es kein Protokoll, das mir das Urteil abnimmt. Als Fertigungsleiter

würde ich ein fehlerhaftes Teil nie durchlassen. Als Ausbildungsleiter bin ich froh, dass der Azubi es versucht hat. Beides bin ich, und beides stimmt.

Mit der Extrameile ist es ähnlich schwierig. Man kann sie nicht verlangen. Wer sie als Erwartung formuliert, landet schnell bei Ausnutzung. Es gibt einen Unterschied zwischen jemandem, der länger bleibt, weil er etwas fertig machen will, und jemandem, der glaubt, es werde von ihm verlangt. Von außen sieht beides gleich aus. Auch deshalb steht sie auf keinem Bogen.

Dass es Notizen gibt, setzt voraus, dass wir in den Wochen davor gesprochen haben. Regelmäßig, kurz, mit Zeit zum Aufschreiben.

Die Probezeit gilt für beide Seiten. Wir können das Ausbildungsverhältnis beenden, ohne Frist und ohne Begründung. Der Azubi kann es auch. Es kommt vor, dass jemand sagt, er habe sich vertan, und das ist kein Scheitern. Es kann sogar die ehrlichste Entscheidung sein. Auch er hat in diesen Monaten über uns geurteilt, über den Betrieb, über den Ton in der Halle, über das, was hier von ihm erwartet wird.

Ob er hierher passt, sagt kein Bogen. Ob ihm die Rille liegt, in der wir ihn laufen lassen, oder ob es eine ist, die er sich nie ausgesucht hätte, kann nur er selbst sagen.

Morgen sitzen wir zu dritt, der Azubi, der Ausbildungsbegleiter aus der Fertigung und ich. Auf dem Tisch liegen die Bögen, und zwischen den beiden Kreuzen liegt ein kleiner Abstand. Ich weiß noch nicht, was der Azubi sagt, wenn er ihn sieht.

Ich schalte das Licht aus. Die Stapel bleiben liegen.
