

Ausbildung, die ihm ermöglicht, den Coachee gerade in schwierigen Situationen die Selbstlösungskompetenzen erfahren zu lassen. Aus Kostengründen bietet sich diese Maßnahme besonders in schwierigen und festgefahrenen Situationen an. Einen Überblick über Coaches erhalten Sie bei verschiedenen Verbänden und Gesellschaften für Coaching.

### Bundesagentur für Arbeit

Die Bundesagentur für Arbeit bietet neben den Berufsausbildungsvorbereitungsmaßnahmen auch finanzielle Förderungen bei der Ausbildung von förderfähigen Jugendlichen oder ausbildungsbegleitende Hilfen an. Die ausbildungsbegleitenden Hilfen umfassen 3 bis 8 Stunden wöchentlich und können je nach Bedarf mit Beginn der Ausbildung oder im Laufe der Ausbildung in Anspruch genommen werden. Neben dem Unterricht, der auf die Reduktion von Sprach- und Bildungsdefiziten sowie den Aufbau von Fachkenntnissen und -Fertigkeiten zielt, erhalten die Auszubildenden bei Bedarf zusätzlich sozialpädagogische Unterstützung. Die Maßnahmen sind für den Auszubildenden und den Auszubildenden lediglich mit dem Zeitaufwand verbunden – weitere Kosten entstehen nicht.

### Ausbildungsberater der zuständigen Stelle

Auch die zuständige Stelle kann Ihnen über den Ausbildungsberater in schwierigen Situationen helfen. Ggf.

kann er Kontakte zu weiteren Hilfsorganisationen herstellen oder ganz gezielte Maßnahmen empfehlen. Auch diese Beratungsleistung ist mit keinen weiteren Kosten verbunden.

### Ausblick

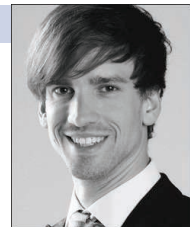
Mike wird sich für die Beobachtung der Entwicklung von Matthias Meier noch etwas Zeit nehmen und dann über weitere Maßnahmen nachdenken.

Das Patensystem wird er jedoch zeitnah einführen, da von diesem System alle Beteiligten profitieren. Und eine Ausbildung, in der die Auszubildenden Verantwortung übernehmen, aktiv unterstützt werden und mit einer erfolgreichen Prüfung in das Berufsleben starten, ist wohl die beste Werbung für neue Auszubildende und die nächsten Arbeitskräfte.

### Über den Autor

Dirk Andreas Gröschell ist geprüfter Betriebswirt und Autor für Personalmanagement und Ausbildung der Ausbilder sowie als beratender Betriebswirt für Vertriebsstrukturen tätig. Das Ziel ist es, Menschen in ihrer Entwicklung zu unterstützen.

Mehr zur Person unter [www.groeschell.eu](http://www.groeschell.eu).



## Coaching

### Kritik- und Konfliktgespräche

Trotz regelmäßiger Gespräche, motivierender und unterstützender Ausbilder und einer insgesamt vorbildlichen Ausbildung lässt es sich nicht immer vermeiden: Das Kritik- oder Konfliktgespräch. Selbst wenn sich die Ausbilder noch so viel Mühe geben, kann es gelegentlich zu Problemen kommen – wie geht man damit um? Im folgenden Beitrag geht es um Grundlagen zu Kritik- und Konfliktgesprächen, außerdem wird mit zwei Beispielen das Vorgehen verdeutlicht.

### Was ist passiert?

Auch bei normalerweise vollkommen „problemlosen“ Auszubildenden kann es Phasen geben, wo auf einmal nichts mehr zusammenpasst. Der Auszubildende verhält sich anders, das Leistungsniveau sinkt und aus dem fröhlichen, nett mit Kunden und Kollegen plaudernden Azubi wird ein zurückgezogener Charakter, aus dem Sie nicht mehr schlau werden. Vielleicht hat sich bei ihm privat eine schwerwiegende Veränderung ergeben? Oder ein Auszubildender, der sonst nur gute Noten mit in den Betrieb brachte, traut sich kaum noch seine momentanen „Fün-

fer“ vorzulegen. Für all dies gibt es normalerweise einen Grund, kein Azubi entscheidet sich bewusst dafür, ab sofort schweigsam zu werden oder nur noch schlechte Noten zu kassieren.

Daher sollten Sie zuerst einmal klären, was genau vorgefallen ist. Erkundigen Sie sich, sammeln Sie Fakten, sprechen Sie mit Ihrem Auszubildenden. Fragen Sie ihn möglichst unvoreingenommen, was vorgefallen ist, ziehen Sie keine voreiligen Schlüsse, bevor Sie beide Seiten kennen, egal ob es um einen persönlichen Konflikt im Betrieb oder eine Beschwerde aus der Schule geht.

### Ein paar Grundlagen

In den letzten Teilen der Serie haben Sie schon viel zu den wichtigen Grundlagen und Gesprächstechniken gelesen. Natürlich gilt dies alles ebenfalls für ein Kritik-/Konfliktgespräch. Sie sollten darauf achten, dass Sie ungestört reden können und sich gut auf das Gespräch vorbereiten. Planen Sie genau, was Sie ansprechen wollen und wie, bleiben Sie aber auch flexibel genug, um sich dem Ge-

sprächsverlauf entsprechend anzupassen. Bleiben Sie auf jeden Fall während des gesamten Gesprächs sachlich und ruhig.

Bei einem Kritikgespräch schildern Sie den Sachverhalt aus Ihrer Sicht (ohne Wertung) und geben dem Auszubildenden Gelegenheit zur Stellungnahme. Erläutern Sie auch, warum das gezeigte Verhalten/der Vorfall für Sie oder das Unternehmen problematisch ist, welche Auswirkungen dies hat und schildern Sie Ihrem Auszubildenden, wie Sie sich sein Verhalten in Zukunft wünschen würden. Versuchen Sie daraus gemeinsam ein Ziel zu formulieren, welches Sie schriftlich festhalten.



© Gina Sanders – fotolia.com

In einem Konfliktgespräch ist es hilfreich, die SOLL- und die IST-Situationen von beiden Seiten zu hören, um darauf aufbauend nach Lösungsmöglichkeiten zu suchen und eine gemeinsame Vereinbarung zu treffen, die am besten schriftlich festgehalten werden sollte.

Zum Schluss ist eine Zusammenfassung des Gesagten nochmals sinnvoll, diese können Sie auch von Ihrem Auszubildenden erfragen (kann Verständigungsprobleme aufzeigen). Geben Sie Ihrem Azubi auch die Gelegenheit, Fragen zu stellen. Falls Sie wie oben erwähnt ein Protokoll oder eine Zielvereinbarung anfertigen, sollten alle Gesprächspartner die Dokumente unterzeichnen. Legen Sie anschließend eine Kopie zur Personalakte Ihres Auszubildenden.

#### Vorbereitung auf ein Kritik-/Konfliktgespräch:

- Planen Sie das Gespräch sorgfältig (suchen Sie eine Zeit und einen Ort aus, die ein ungestörtes Gespräch ermöglichen).
- Laden Sie den oder die Gesprächsteilnehmer frühzeitig ein, erläutern Sie dabei kurz worum es gehen soll, damit sich auch die Gesprächspartner vorbereiten und auf das Gespräch einstellen können.
- Überprüfen Sie Ihre Erwartungen an das Gespräch, setzen Sie sich ein Ziel (Handlungsempfehlung, Verhalten für die Zukunft, Klärung, ...).
- Bereiten Sie das Gespräch entsprechend vor, machen Sie sich Notizen zu den Vorfällen, auf die Sie im Gespräch zurückgreifen können.
- Bereiten Sie evtl. ein Formular für das Protokoll oder für die Zielvereinbarung vor.
- Gehen Sie ruhig ins Gespräch, halten Sie sich soweit möglich an Ihren Plan, aber gehen Sie auch flexibel auf das Gespräch ein.
- Verlieren Sie dabei Ihr Ziel nicht aus den Augen, passen Sie es an, falls die Umstände bzw. der Gesprächsverlauf es erfordern.



#### Download

In unserem Downloadbereich [www.kiehl.de/dieausbilder](http://www.kiehl.de/dieausbilder) finden Sie eine ausführliche Checkliste zur Führung von Kritik- und Konfliktgesprächen.

Die nachfolgenden Beispiele verdeutlichen den Ablauf eines solchen Konflikts und zeigen Lösungsmöglichkeiten auf.



#### Beispiel

##### Berichtsheft

Kristin Schwarz (19), Auszubildende zu Beginn des zweiten Lehrjahres, legt ihr Berichtsheft immer nur nach mehrfacher Erinnerung vor. Normalerweise sollen die Azubis ihr Berichtsheft bis Dienstag in Ihren Posteingangskorb legen, damit Sie beim regelmäßigen Gespräch am Mittwoch gemeinsam darüber sprechen können. Im ersten halben Jahr der Ausbildung hat dies bei Frau Schwarz auch gut geklappt. In letzter Zeit wird sie aber immer nachlässiger. Erst brachte sie die Berichte zum Termin mit und entschuldigte sich für das Vergessen, daher haben Sie auch nichts weiter gesagt. In den letzten Wochen hat aber auch dies aufgehört. Frau Schwarz vergisst das Berichtsheft zu den Terminen, hat es „zu Hause vergessen“ o. Ä. Hier waren Sie in letzter Zeit zu duldsam und haben nicht direkt reagiert, so dass sich dieses Verhalten „eingeschliffen“ hat. Dies wollen Sie nun ändern.

Im nächsten Gespräch sprechen Sie Frau Schwarz auf das fehlende Berichtsheft an. Da sie es wieder nicht dabei hat, vereinbaren Sie mit ihr, dass sie es am nächsten Morgen direkt bei Ihnen vorbeibringt. Diesmal lassen Sie es aber nicht nur dabei bewenden, Sie sprechen auch das Problem an sich an. Verweisen Sie nochmals auf die bestehende Regelung. Sie können auch erwähnen, wie gut es die ersten Monate geklappt hat und dass Sie sich wünschen, dass dies in Zukunft wieder genauso gut abläuft. Machen Sie deutlich, dass Sie diesen „Schlendrian“ in Zukunft nicht mehr dulden möchten.

Im Optimalfall läuft es ab sofort besser. Wenn nicht, sollten Sie im nächsten Gespräch handeln und Konsequenzen androhen. Diese könnte z. B. sein, dass die Auszubildende nach Hause geschickt wird, um das Berichtsheft zu holen und die daraus entstehende Fahrtzeit nacharbeiten muss.



### Info

Angedrohte Konsequenzen müssen beim nächsten Fehlverhalten auch umgesetzt werden, sonst machen Sie sich unglaubwürdig. Denken Sie also gut darüber nach, was eine passende Konsequenz für den vorliegenden Fall wäre.



### Beispiel

#### Fehlstunden

Samuel Meier, 17 Jahre alt, 2. Ausbildungsjahr, im Betrieb ein guter Auszubildender, in der Schule ein mittelmäßiger Kandidat, hat sich in letzter Zeit verändert. Er wirkt weniger aufgeschlossen als früher, braucht selbst für einfache Tätigkeiten ungewöhnlich lange und er geht weniger motiviert an alles heran. Als dann auch noch von der Berufsschule ein Anruf kommt, dass Herr Meier seit vier Wochen unentschuldigt in der Schule fehlt, ist ein Gespräch absolut überfällig.

Nachdem Sie erst einmal offen nachfragen, ob Herr Meier Ihnen etwas erzählen möchte, zuckt dieser nur mit den Schultern. „Nö, eigentlich nicht“, so die unbestimmte Antwort. Daraufhin berichten Sie vom Anruf des Berufsschullehrers und fragen, was Herr Meier dazu zu sagen hat. „Das machen doch alle schon mal“, und „Da kommt ohnehin momentan nichts Wichtiges“, sind die einzigen Aussagen, die Sie dazu von ihm bekommen.

„Nur weil es alle machen müssen Sie das noch lange nicht tun!“, wäre eine mögliche Antwort; auf sein „da kommt momentan nichts Wichtiges“ einzugehen, wäre aber ein besserer Ansatzpunkt, um herauszufinden, was los ist. Vielleicht fühlt sich ihr Azubi in der Schule unterfordert? Vielleicht ist aber auch das Gegenteil der Fall und das Schulschwänzen ist eine mögliche Reaktion darauf (Vermeidungsstrategie).

Sie sprechen auch sein in letzter Zeit verändertes Verhalten an, diesmal bekommen Sie eine etwas ausführlichere Antwort: Es ist alles das Gleiche wie im letzten Jahr, es kommen keine neuen Aufgaben mehr hinzu, er erledigt immer noch dieselben Tätigkeiten wie die Auszubildenden aus dem ersten Lehrjahr. Das ist für ihn demotivierend. Er möchte mehr lernen bis zum Ende seiner Ausbildung. Sie sagen ihm zu, ein gemeinsames Gespräch mit

seinem Ausbildungsbeauftragten zu initiieren, um über mögliche ergänzende und weiterführende Aufgaben und Projekte zu sprechen.

In puncto Schule können Sie jedoch wenig für ihn tun. Sie bitten ihn, zum nächsten Gespräch Infos zu den aktuellen Themen im Unterricht mitzubringen (dafür ist es nötig, dass er wieder zur Schule geht!). Dieses Material sowie seine letzten Klausuren können Sie dann gemeinsam durchschauen, um den aktuellen Wissensstand zu ermitteln und um festzustellen, ob es wirklich Langeweile ist, oder ob es eventuell doch andere Ursachen gibt, nach denen man weiter forschen muss. Falls es wirklich an Langeweile und Unterforderung liegt, können Sie versuchen, den Schulstoff durch interessante und zum Lernstoff passende Zusatzinfos zu ergänzen.

Machen Sie aber auch deutlich, dass der Schulbesuch für Ihren Auszubildenden obligatorisch ist und dass weiteres unentschuldigtes Fehlen Konsequenzen nach sich ziehen würde (wie eine Abmahnung). Herr Meier verspricht, die Schule demnächst wieder regelmäßig zu besuchen.

Dies teilen Sie auch seinem Lehrer mit und bitten ihn, Sie sofort zu informieren, falls Herr Meier wieder unentschuldigt fehlen sollte. Eventuell können Sie auch mit dem Lehrer über seinen Eindruck bezüglich Herrn Meiers Verhalten sprechen. Vielleicht entsteht daraus ein noch umfassenderes Bild, das für beide Seiten hilfreich ist.



© fotolia.com

Nach drei Wochen erhalten Sie wieder einen Anruf des Lehrers, der Ihnen mitteilt, dass Herr Meier in der vergangenen Woche wieder an beiden Berufsschultagen unentschuldigt gefehlt hat. Daraufhin suchen Sie wieder das Gespräch mit Herrn Meier und sprechen ihn direkt darauf an. Er hätte es ja probiert, so seine Aussage, aber das würde doch „alles nichts bringen“. Sie versuchen tiefer zu gehen und zum Kern vorzudringen, indem Sie diese Aussage hinterfragen. Nach einem langen Gespräch stellt sich heraus, dass Herr Meier mit einer Lehrerin aneinandergelassen ist, die ihm im Bereich „Datenverarbeitung“ Dinge erklären wollte, die er selbst schon seit Jahren weiß und die er – nach eigener Aussage – viel besser kann als „die-

se Theoretikerin“. Bereits vor etwa drei Monaten gab es dazu die erste Auseinandersetzung, weil Herr Meier die Lehrerin mit ihrem theoretischen und nicht sehr tief gehenden Wissen vor der ganzen Klasse bloßgestellt hatte. Seitdem versucht diese Lehrerin ihm „das Leben zur Hölle zu machen“, so drückt es Herr Meier aus. Dies belastete ihn sehr. Neben dem Gefühl, nicht weiterzukommen und nichts mehr zu lernen ist nun auch noch das Mobbing durch die Lehrerin dazugekommen. Nach Ihrem ersten Gespräch hatte er die Schule wieder besucht, doch es ging sofort wieder los mit den stichelnden Kommentaren in seine Richtung.

Nachdem Sie nun den wahren Grund für das Problem kennen, können Sie gemeinsam mit Ihrem Auszubildenden ein klärendes Gespräch mit der Schule führen (mit der betroffenen Lehrerin und einer weiteren zuständigen Person, dies kann der Klassen- oder der Vertrauenslehrer sein, es kann aber auch sinnvoll sein, den Direktor hinzuzuziehen). Sorgen Sie für eine Lösung, die es Ihrem Auszubildenden ermöglicht, die Schule wieder zu besuchen. Beziehen Sie ihn in die Lösungsfindung mit ein, lösen Sie das Problem nicht für ihn, sondern mit ihm gemeinsam. Ihr Auszubildender muss lernen, mit Konflikten umzugehen und Lösungsmöglichkeiten zu finden.



#### Tipp

Beobachten Sie auch nach der Klärung die weitere Entwicklung. Führen Sie regelmäßig Gespräche mit Ihrem Auszubildenden und mit seinem Klassen-/Vertrauenslehrer.

Bei einem minderjährigen Auszubildenden wie in unserem Beispiel sollten Sie auch die Eltern mit einbeziehen bzw. informieren.

Wenn Sie in diesem beschriebenen Beispiel eine Abmahnung aussprechen möchten, bedenken Sie dabei Folgendes: Sie kennen nun den Grund für das Fehlen des Azubis. Sein größter Fehler besteht wohl darin, dass er Ihnen nicht vorher den wahren Grund offenbart hat, bzw. nicht selbst das Gespräch mit Ihnen gesucht hat oder selbst bei der Klärung in der Schule aktiv geworden ist. Dies setzt allerdings eine Reife voraus, die nur wenige 17-Jährige besitzen. Andererseits sollten Sie Ihre Azubis gleich behandeln. Normalerweise würde jeder Azubi in einer solchen Situation, wenn nach einem Gespräch weiterhin die Schule geschwänzt wurde, sofort eine entsprechende Abmahnung bekommen. Außerdem ist eine Abmahnung ebenfalls wichtig für weitere rechtliche Schritte, falls Herr Meier trotz allem weiterhin die Schule schwänzen sollte.

Meine Empfehlung in diesem Fall: Verzichten Sie auf die Abmahnung und führen Sie nochmals ein klärendes Gespräch, in dem Sie mit Herrn Meier erörtern, wie er sich in diesem Fall anders/besser hätte verhalten können (z. B. indem er Sie nach den Problemen in der Schule und dem

Mobbing der Lehrerin direkt angesprochen hätte). Dies könnten Sie z. B. fragend-entwickelnd erörtern: „*Was hätte nach Ihrer Ansicht anders laufen sollen, um die Situation gar nicht erst so weit kommen zu lassen?*“. Geben Sie ihm auch mit auf den Weg, was Sie sich für die Zukunft wünschen, falls sich die Situation noch nicht optimal entwickelt und erklären Sie ihm, warum Sie in diesem Fall auf eine Abmahnung ausnahmsweise verzichten, dies aber im Wiederholungsfall anders handhaben werden.

Beenden Sie das Gespräch trotz allem positiv (und es gibt auch in diesem Fall einiges Positive anzumerken). Fertigen Sie von dem kompletten Vorgang und Gespräch ein Protokoll für die Personalakte an und unterschreiben Sie dieses beide, am besten mit einer festgehaltenen Zielvereinbarung für zukünftiges Verhalten in Bezug auf das Thema „Schule“. Damit haben Sie den Formalitäten soweit möglich genüge getan. Achten Sie bei Ihrem Auszubildenden in den nächsten Wochen besonders auf seine Motivation und sein Verhalten. Versuchen Sie ihn bezüglich seines Wunsches „mehr“ lernen zu wollen so gut wie möglich zu unterstützen und zu fördern!

#### Zum Schluss

Wenn Sie ein schwieriges Kritikgespräch geführt haben oder einen schwelenden Konflikt erfolgreich lösen konnten, ist dies ein Grund, sich auf die Schulter zu klopfen! Diese Gespräche gehören in die „Königsklasse“ der Gesprächsführung. Sie können sicher sein, damit einen weiteren wichtigen Schritt für eine erfolgreiche Ausbildung getan zu haben.

Falls es aber einmal nicht wie erwartet läuft, holen Sie sich professionelle Hilfe. Dies kann je nach Problemstellung erstmal ein Gespräch mit Ihrer zuständigen Kammer sein oder mit einem anderen, erfahrenen Ausbilder Ihres Vertrauens. Eventuell kommen Sie aber auch nicht drum herum, erfahrene Unterstützer mit an Bord zu holen. Dies können Unternehmen sein, die sich auf die Problemlösung in der Ausbildung spezialisiert haben und Ihnen mit professionellen Ausbildungsberatern, Coaches und/oder Mediatoren weiterhelfen können.

Wenn alle Probleme erfolgreich gemeistert wurden, bleiben dennoch einige wichtige Gespräche zu führen: Die Abschlussgespräche zum Ende der Ausbildung. Darum geht es im nächsten und letzten Teil unserer Serie.

#### Über die Autorin

**Daniela Gieseler** ist staatlich geprüfte Betriebswirtin und berät als Ausbildungsexpertin ihre Kunden rund um das Thema Ausbildung. Mit motivierten Auszubildenden arbeiten und Ausbilder optimal unterstützen ist dabei das Ziel von Azubi-Scout. Weitere Infos unter [www.AzubiScout.com](http://www.AzubiScout.com)

