



Prävention und Lösung von Konflikten in der Ausbildung





Inhalt

Der richtige Umgang mit Auszubildenden

- 5 Ansprechpartner benennen
- 5 Anforderungen erläutern
- 5 Regeln aufstellen und erklären
- 5 Regelmäßige Ausbildungsgespräche

Umgang mit Konfliktsituationen

- 7 Richtig miteinander reden
- 8 Das-Vier-Ohren-Modell
- 9 Typische Konfliktsituationen

Arbeitsrechtliche Konsequenzen

- 12 Ermahnung und Abmahnung
- 13 Kündigung
- 14 Checkliste:
Konflikte vermeiden, Konflikte lösen

©kosta iliev - Fotolia.com





© Falk Heller www.argum.de

Der richtige Umgang mit Auszubildenden

Als Ausbildungsbetrieb prägen Sie maßgeblich den Eindruck des Jugendlichen vom Ausbildungsberuf sowie der Arbeitswelt. Begleiten und betreuen Sie Ihre/-n Auszubildende/-n verantwortungsbewusst!

Ansprechpartner/-in benennen

Stellen Sie Ihrem/-r Auszubildenden eine/-n Mitarbeiter/-in zur Verfügung, der/die für die Dauer der Ausbildung als Kontaktperson fungiert. Dies könnte beispielsweise auch ein/-e Auszubildende/-r in einem höheren Ausbildungsjahr oder junge/-r Geselle/-in sein, der/die bei Problemen berät und unterstützt.

Anforderungen erläutern

Nutzen Sie am besten schon das Praktikum oder das Bewerbungsgespräch, um festzustellen, was sich der/die Bewerber/-in von der Ausbildung erwartet. Stellen Sie klar, welche Anforderungen Ihnen wichtig sind und worauf es bei Ihnen im Betrieb ankommt.

Regeln aufstellen und erklären

Ein häufiger Grund für Konflikte sind oft nicht klar kommunizierte Regeln. Um Klarheit über Regeln zu schaffen, empfehlen wir Ihnen, eine schriftliche Vereinbarung über verbindliche Regelungen mit Ihrem/-r Auszubildenden abzuschließen. Darin können Arbeits- und Pausenzeiten, Verhalten im Krankheitsfall oder das Führen des Berichtsheftes vereinbart werden. So legen Sie den Grundstein, damit in hektischen Situationen keine Missverständnisse entstehen, die sich dann zu größeren Problemen entwickeln.

»» *Am Ende der Broschüre finden Sie eine Vorlage einer Zusatzvereinbarung.* ««

Regelmäßige Ausbildungsgespräche

Führen Sie mit Ihrem/-r Auszubildenden regelmäßige Ausbildungsgespräche.

Folgende Inhalte können Sie darin thematisieren:

- Fragen Sie Ihre/-n Auszubildende/-n nach der Arbeitszufriedenheit, (un-)erfüllten Erwartungen und Wünschen zur Verbesserung des Arbeitsumfeldes,
- Arbeitsweise, Interessen und Motivation,
- Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Kollegen/-innen,
- Leistungen und Fortschritte im Betrieb und in der Berufsschule:
 - Orientieren Sie sich an den Eintragungen im Berichtsheft.
 - Gleichen Sie die Leistungen mit dem Ausbildungsrahmenplan ab.
 - Erkundigen Sie sich bei Ihrem/-r Auszubildenden, ob es Wissenslücken oder Schwierigkeiten in bestimmten Arbeitsbereichen oder Berufsschulfächern gibt.
- Fragen Sie, ob es Klärungsbedarf oder Probleme im Betrieb oder in der Berufsschule gibt. Helfen Sie dabei, die Wissenslücke zu schließen.

Tipp:

Stellen Sie nicht nur Ihre Sichtweise der Dinge dar, sondern fragen Sie den/die Auszubildende/-n nach der Einschätzung. Dies gibt Ihnen die Möglichkeit, Anzeichen von Meinungsverschiedenheiten, Unzufriedenheit oder sonstigen Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen.



www.erfolgreich-ausgebildet.de
www.vera.ses-bonn.de



© Falk Heller www.argum.de

Umgang mit Konfliktsituationen

Auseinandersetzungen mit Auszubildenden oder Kollegen/-innen gehören zum Alltag in jedem Betrieb. Kleinere Konflikte bieten die Möglichkeit, Widersprüche zur Sprache zu bringen und zu klären. Vermeiden Sie Konflikte nicht aus Bequemlichkeit – ein offener Umgang lohnt sich!

Konflikte rechtzeitig erkennen – und eingreifen!

Bei Konflikten ist es wie bei einem großen Stein, der an einem Abhang ins Rutschen kommt. Am Anfang kann man ihn noch leicht aufhalten. Wenn der Stein aber schon eine Weile rollt, können Sie ihn nur noch schwer stoppen. Genauso ist es bei Konflikten in der Ausbildung. Abmahnungen und Kündigung sind nur der letzte Ausweg. Denn eine abgebrochene Ausbildung ist für beide Seiten eine Tragödie. Wenn Sie Anzeichen einer größeren Meinungsverschiedenheit mit einem/-r Auszubildenden bemerken, greifen Sie gleich ein! Weisen Sie auch Ihre Mitarbeiter/-innen darauf hin, beginnende Problemlagen sofort zu klären oder Ihnen davon zu erzählen.

denden bemerken, greifen Sie gleich ein! Weisen Sie auch Ihre Mitarbeiter/-innen darauf hin, beginnende Problemlagen sofort zu klären oder Ihnen davon zu erzählen.

Richtig miteinander reden

Wenn Sie Differenzen oder Probleme mitbekommen, bringen Sie diese zur Sprache und suchen Sie ein offenes Gespräch mit dem/-r Auszubildenden. Beziehen Sie bei minderjährigen Auszubildenden die Eltern mit ein. Beachten Sie dabei folgendes:



Vorbild- und Fürsorgeauftrag
Vergessen Sie nicht, dass Sie als ausbildender Betrieb einen Vorbild- und Fürsorgeauftrag gegenüber dem/-r Auszubildenden haben.



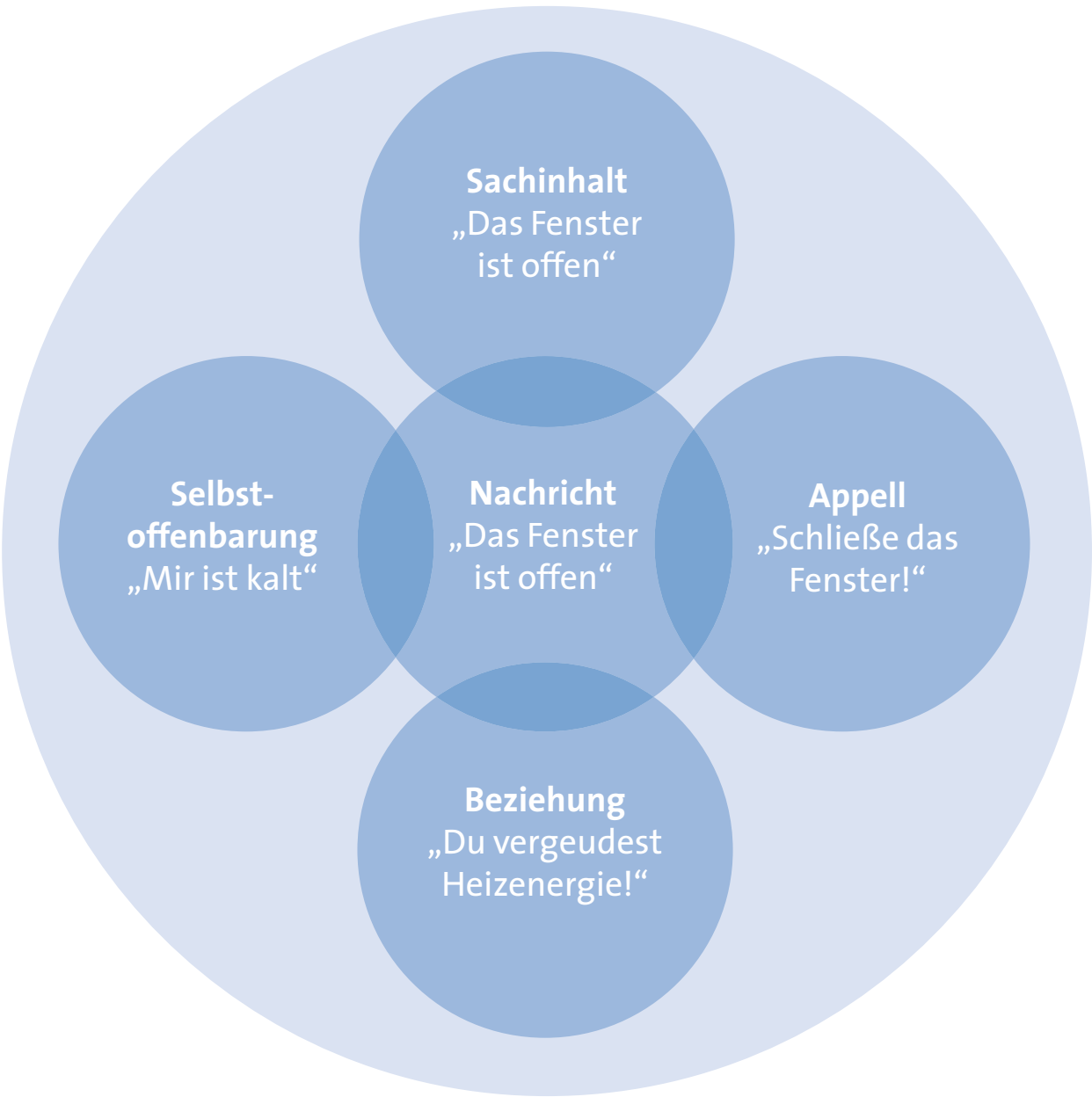
Ausbildungsberatung
Ihre zuständige Handwerkskammer unterstützt und berät Sie gerne – kontaktieren Sie uns!

Gesprächsvorbereitung	Notieren Sie die wichtigsten Kritikpunkte. Denken Sie über konkrete Situationen nach, in denen Sie mit dem/-r Auszubildenden unzufrieden waren.
Rahmenbedingungen	■ Vereinbaren Sie einen Termin für das Gespräch. ■ Führen Sie das Gespräch an einem ruhigen Ort, an dem Sie nicht gestört werden. ■ Weisen Sie den/die Auszubildende/-n darauf hin, dass das Gespräch vertraulich behandelt wird.
Beginn des Gesprächs	Klären Sie die Gesprächsregeln.
Sachlichkeit	■ Bemühen Sie sich um einen sachlichen Ton. Zeigen Sie Wertschätzung gegenüber der Person und machen Sie deutlich, dass Sie mit dem Verhalten und/oder der Arbeitsleistung unzufrieden sind. ■ Reden Sie in „Ich-Botschaften“. ■ Verdeutlichen Sie Ihre Kritik mit konkreten Beispielen aus dem Arbeitsalltag.
Objektivität	Ziehen Sie bei Bedarf objektive Unterstützung hinzu.
Perspektivenwechsel	■ Geben Sie Ihrem/-r Auszubildenden die Möglichkeit, sich zu dem gesagten Problem zu äußern. ■ Überdenken Sie, ob „Ihre Wahrheit“ die einzig richtige ist. Versuchen Sie sich in die Sichtweise des/der Auszubildenden zu versetzen.
Lösung	■ Finden Sie eine gemeinsame Lösung. ■ Halten Sie die Lösung schriftlich fest. ■ Beide Seiten erhalten eine Ausfertigung der erarbeiteten Zielvereinbarung. ■ Vereinbaren Sie ggf. einen zweiten Termin, um Fortschritte zu besprechen oder die erarbeiteten Zielvereinbarungen zu prüfen.

Das Vier-Ohren-Modell

Kennen Sie das Gefühl, dass manche Inhalte einfach nicht bei Ihrem Gesprächspartner ankommen? Missverständnisse haben ihre Ursache nicht nur im faktischen Inhalt einer Nachricht. Das Vier-Ohren-Modell geht davon aus, dass Nachrichten auf vier verschiedenen Ebenen und somit auf vier verschiedene Weisen verstanden werden können. Dieses Modell hilft Ihnen dabei, die eigenen Nachrichten und die Interpretation von fremden Nachrichten bewusst zu reflektieren und Missverständnisse möglichst zu vermeiden.

»Machen Sie sich immer bewusst, dass Nachrichten unterschiedlich verstanden werden. Diese Einsicht hilft Ihnen, Ihr Gegenüber besser zu verstehen.«



Typische Konfliktsituationen

Bedenken Sie: Der/die meist noch jugendliche Auszubildende muss sich an den neuen Tagesablauf und die Belastung der Ganztagesarbeit gewöhnen. Außerdem wird er/sie ständig mit neuen Aufgaben konfrontiert, während für

seine Umgebung vieles längst zur Routine geworden ist. Das verlangt von allen Beteiligten Geduld und auch die Einsicht, scheinbar unvermeidliche Konflikte als Herausforderungen zu begreifen.

 **Ausbildungsbegleiter/-innen zur Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen:**
www.erfolgreich-ausgebildet.de

Problem	Mögliche Symptome	Was können Sie tun?	Wo gibt es Hilfe?
Verschlechterung der Leistungen im Betrieb	■ Probleme bei der praktischen Arbeit im Betrieb. ■ Die praktischen Leistungen entsprechen nicht den Anforderungen des Ausbildungsrahmenplans. ■ Schlechte Ergebnisse in der Zwischenprüfung.	■ Warten Sie für eine Überprüfung des Ausbildungsstands nicht bis zur Zwischenprüfung. ■ Nehmen Sie sich Zeit für ausführliche Unterweisungen. ■ Erstellen Sie Übungsaufgaben, die sich am aktuellen Berufsschulstoff orientieren.	Die Ausbildungsberatung der zuständigen Handwerkskammer berät Sie gerne.
Verschlechterung der Leistungen in der Berufsschule	■ Die schulischen Leistungen gefährden das Erreichen des Ausbildungsziels.	■ Suchen Sie das Gespräch mit dem/der Berufsschullehrer/-in. Gibt es Schwierigkeiten mit Mitschüler/-innen oder einer Lehrkraft? Besteht eine Lernschwäche? ■ Finden Sie heraus, ob private Probleme das Lernen beeinträchtigen.	Bei der Agentur für Arbeit können „ausbildungsbegleitende Hilfen“ (abH) beantragt werden. AbH umfasst geförderten Nachhilfeunterricht und sozialpädagogische Begleitung. Kosten werden von der Agentur für Arbeit übernommen.
Fehlverhalten im Betrieb	■ Unpünktlichkeit ■ Unkollegiales Verhalten ■ etc.	■ Weisen Sie Ihre/-n Auszubildende/-n auf das Fehlverhalten hin. Machen Sie nochmals auf betriebliche Regeln aufmerksam. ■ Machen Sie deutlich, dass Fehlverhalten in Ihrem Betrieb nicht geduldet wird. ■ Fragen Sie nach: Was ist der Grund für das Verhalten? ■ Zeigen Sie Wertschätzung! Motivieren Sie Ihre/-n Auszubildende/-n und zeigen Sie auf, dass er/sie wichtig für den Betrieb ist! ■ Je nach Reaktion können Sie über eine Steigerung der Konsequenzen nachdenken. Oft führt bereits eine Ermahnung zum gewünschten Erfolg.	Die Ausbildungsberatung der zuständigen Handwerkskammer berät Sie gerne.

Sich in Geduld üben

Geben Sie Ihrem/-r Auszubildenden Zeit, sich wieder in den Griff zu bekommen!

Die Ausbildungszeit verlängern

Wenn Nachhilfe nicht den gewünschten Erfolg zeigt, müssen Sie unter Umständen gemeinsam mit dem/-r Auszubildenden einen Antrag auf Verlängerung der Ausbildungszeit stellen.

 **Bei Ihrer zuständigen Handwerkskammer erfahren Sie, wie die Ausbildungszeit verlängert werden kann.**



Arbeitsrechtliche Konsequenzen

Arbeitsrechtliche Maßnahmen wie Abmahnung und Kündigung sind eigentlich keine richtigen Lösungen. Sie sind nur Notausstiege, wenn Gespräche und andere Gegenmaßnahmen keine Wirkung gezeigt haben.

 Da Kündigungsschreiben juristische Konsequenzen beinhalten, sollten Sie sich bei Fragen an die Ausbildungsabteilung Ihrer Handwerkskammer wenden.

Für weiterführende arbeitsrechtliche Konsequenzen bei einem Fehlverhalten des/der Auszubildenden gibt es ein dreistufiges Konzept:

1. Ermahnung
2. Abmahnung
3. Kündigung.

Die Steigerung ist kein automatischer Prozess. Er soll beiden Seiten die Chance lassen, wieder zueinander zu finden und den Konflikt als Chance für ein verbessertes gegenseitiges Verständnis zu nutzen.

Ermahnung

Beginnen Sie mit einer Ermahnung, in der Sie klar machen, dass Sie ein bestimmtes Verhalten nicht länger dulden. Erst wenn dies nicht hilft, sollten Sie überlegen, erste formelle Schritte in Richtung Kündigung einzuleiten. Denken Sie an Abmahnung und Kündigung wirklich erst, wenn alle Stricke reißen; wenn Sie glauben, dass Ihnen nur noch ein Notfallschirm helfen kann.

Abmahnung

Ist eine Abmahnung tatsächlich unvermeidlich, sollten Sie sich zuvor von einem/-r Ausbildungsberater/-in Ihrer Handwerkskammer beraten lassen. Eine Abmahnung ist die letzte Aufforderung zum Unterlassen des Fehlverhaltens und nur dann angebracht, wenn eine wirklich schwerwiegende Pflichtverletzung vorliegt – etwa unentschuldigte Fehlzeiten an der Berufsschule.

Im Gegensatz zur Kündigung gibt es bei der Abmahnung keine einzuhaltende Frist. Pädagogisch wirksamer ist eine Abmahnung, die kurz nach dem Abmahnungsgrund erfolgt.

Eine korrekte Abmahnung muss folgende Punkte enthalten:

- die Bezeichnung „Abmahnung“,
- die genaue Benennung des beanstandeten Verhaltens (mit Datum),
- die unmissverständliche Aufforderung dieses Verhalten künftig zu unterlassen,
- die eindeutige Androhung der Folgen (hier: Kündigung aus wichtigem Grund), falls sich das Fehlverhalten wiederholt.

Die Annahme der Abmahnung ist vom/von der Auszubildenden zu bestätigen. Bei minderjährigen Auszubildenden muss die Abmahnung auch gegenüber den gesetzlichen Vertretern ausgesprochen werden.

Allgemeines zur Kündigung

Vor allem bei einer Kündigung verlieren beide Seiten. Der/die Auszubildende verliert eine Perspektive und Sie eine/-n Mitarbeiter/-in, der/die Ihrem Unternehmen voll ausgebildet den Ertrag für Ihre Investitionen gebracht hätte. Hat auch die zweite Abmahnung zum gleichen Verhaltensverstoß innerhalb kurzer Zeit keine Besserung gebracht, sollten Sie über eine Kündigung nachdenken.

Eine Kündigung aus wichtigem Grund muss schriftlich erfolgen. Dabei müssen die Kündigungsgründe klar genannt werden. Ein wichtiger Grund ist nur dann gegeben, wenn nach Abwägen aller Umstände und Interessen die Fortsetzung des Ausbildungsverhältnisses nicht länger zuzumuten ist.

Das gilt sowohl für ein fortgesetztes vertragswidriges Verhalten trotz Abmahnung als auch für Straftaten wie Diebstahl, Körperverletzung und Gewaltandrohung. Bei Straftaten ist eine Kündigung aus wichtigem Grund auch ohne vorausgehende Abmahnung möglich.

Je länger ein Ausbildungsverhältnis besteht, umso strenger werden die Anforderungen der Arbeitsgerichte an eine Kündigung sein. Der Kündigungsgrund oder der Zeitpunkt, an dem Sie den Kündigungsgrund erfahren haben, darf nicht länger als 14 Tage zurückliegen. Bei minderjährigen Auszubildenden muss die Kündigung auch gegenüber den gesetzlichen Vertretern ausgesprochen werden.

Der Erhalt der Kündigung sollte bestätigt werden. Als rechtsverbindlich gilt der quittierte Empfang einer Kündigung, die per Einschreiben mit Rückschein zugestellt wurde.

Kündigung in der Probezeit

Die Kündigung in der Probezeit kann ohne Einhaltung einer Kündigungsfrist und ohne Angabe von Gründen geschehen. Wichtig ist aber, dass dies schriftlich geschieht. Ausgenommen von dieser vereinfachten Kündigung während der Probezeit sind weibliche Auszubildende, die während der Probezeit schwanger werden oder deren Schwangerschaft beim Antritt der Ausbildung nicht bekannt war.

Bei Widerspruch gegen die Kündigung

Bei einem Widerspruch des/der betroffenen Auszubildenden gegen die Kündigung gibt es noch eine letzte Chance, eine Auseinandersetzung vor dem Arbeitsgericht zu vermeiden:

die Anrufung des Ausschusses für Lehrlingsstreitigkeiten (Schlichtungsausschuss). Das muss aber innerhalb von drei Wochen nach Kenntnisaufnahme der Kündigung erfolgen.

Ein solcher Ausschuss kann bei der zuständigen Innung oder der Kreishandwerkerschaft eingerichtet sein. Erkundigen Sie sich am besten bei der Handwerkskammer oder der Innung nach einem Termin.

Hier wird mit den Beteiligten ein Verfahren durchgeführt, das zu einem Schlichtungsspruch oder Vergleich führt. Der Spruch wird rechtskräftig, wenn keine Partei dagegen Widerspruch einlegt. Bei einem fristgemäßen Widerspruch gegen den Schlichterspruch oder den Vergleich wird der Gang zum Arbeitsgericht in den folgenden 14 Tagen unvermeidlich.



Die Details zur außergerichtlichen Einigung können Sie in der „Verfahrensordnung zur Schlichtung von Lehrlingsstreitigkeiten“ nachlesen. Diese erhalten Sie von Ihrer Handwerkskammer.



Checkliste: Konflikte vermeiden, Konflikte lösen

Konflikte vermeiden

- ☐ **Gute Betreuung:** Benennen Sie eine/-n Ansprechpartner/-in für Ihre/-n Auszubildenden..
- ☐ **Gute Kommunikation:**
 - Sprechen Sie frühzeitig die Erwartungen des des Bewerbers/der Bewerberin und Ihre eigenen offen an.
 - Kommunizieren Sie verbindliche Regeln, die in Ihrem Betrieb gelten. Treffen Sie dazu ggf. eine zusätzliche schriftliche Vereinbarung.
 - Führen Sie regelmäßige Ausbildungsgespräche mit Ihrer/-m Auszubildenden.

Konflikte erkennen

- ☐ **Gutes Auge, gutes Ohr:** Versuchen Sie, Konflikte frühzeitig zu erkennen. Verhaltensänderungen (z.B. häufiges Zuspätkommen oder Verschlechterung der schulischen und betrieblichen Leistungen) sind häufig ein Anzeichen für Konflikte und/oder Unzufriedenheit.

Konflikte bearbeiten und lösen

- ☐ **Gute Vorbereitung:** Überlegen Sie bei Differenzen - ggf. gemeinsam mit Ihren Mitarbeiter/-innen oder der/dem Auszubildenden - welche Lösungen für beide Seiten von Vorteil sind.
- ☐ **Bei geringfügigem Fehlverhalten:** Suchen Sie das Gespräch mit der/dem Auszubildenden und den Erziehungsberechtigten.
- ☐ **Gute Geduld:** Geben Sie Ihrem/-r Auszubildenden ein bisschen Zeit, um sich wieder in den Griff zu bekommen.
- ☐ **Bei fortgesetztem Fehlverhalten:** Sprechen Sie eine Ermahnung aus. Tun Sie dies am besten auch schriftlich.
- ☐ **Bei beabsichtigter Kündigung:**
 - Bedenken Sie: Eine Kündigung ist keine ideale Lösung, sondern nur ein Notausstieg.
 - Setzen Sie sich vor einer beabsichtigten Kündigung mit den Ausbildungsberater/-innen Ihrer zuständigen Handwerkskammer in Verbindung.
 - Eine inhaltlich korrekte Abmahnung hat einer Kündigung vorzuziehen.
 - Legt der/die gekündigte Auszubildende Widerspruch gegen die Kündigung ein, kann eine außergerichtliche Einigung vor dem Ausschusses für Lehrlingsstreitigkeiten (Schlichtungsausschuss) der zuständigen Handwerkskammer helfen.

Gesundheit ist unbezahlbar. Bei welcher Krankenkasse kann ich sie mir trotzdem leisten?

Jetzt
wechseln!

Sichern Sie sich Ihren finanziellen Vorteil mit
IKK Bonus und IKK Gesundheitskonto.

Weitere Informationen unter unserer
kostenlosen IKK-Servicehotline: 0800 455 1111.
Oder auf www.ikk-classic.de



ikk classic
Unser Handwerk. Ihre Gesundheit.



**Handwerkskammer
Freiburg**

Bismarckallee 6
79098 Freiburg
Telefon: 0761 218 00-0
Fax: 0761 218 00-333
ausbildung@hwk-freiburg.de
www.hwk-freiburg.de



**Handwerkskammer
Konstanz**

Webersteig 3
78462 Konstanz
Telefon 07531 205-389
Fax 07531 205 6-389
info@hwk-konstanz.de
www.hwk-konstanz.de



**Handwerkskammer
Region Stuttgart**

Heilbronner Straße 43
70191 Stuttgart
Telefon 0711 1657-256
Fax 0711 1657-887
berufsorientierung@hwk-stuttgart.de
www.hwk-stuttgart.de



**Handwerkskammer
Heilbronn-Franken**

Allee 76
74072 Heilbronn
Telefon 07131 791-0
Fax 07131 791-200
info@hwk-heilbronn.de
www.hwk-heilbronn.de



**Handwerkskammer Mannheim
Rhein-Neckar-Odenwald**

B1, 1-2
68159 Mannheim
Telefon 0621 18 002-0
Fax 0621 18 002-199
info@hwk-mannheim.de
www.hwk-mannheim.de



**Handwerkskammer
Ulm**

Olgastraße 72
89073 Ulm
Telefon 0731 1425-0
Fax 0731 1425-9000
nachwuchswerbung@hwk-ulm.de
www.hwk-ulm.de



**Handwerkskammer
Karlsruhe**

Friedrichsplatz 4-5
76133 Karlsruhe
Telefon 0721 16 00-0
Fax 0721 16 00-199
info@hwk-karlsruhe.de
www.hwk-karlsruhe.de



**Handwerkskammer
Reutlingen**

Hindenburgstraße 58
72762 Reutlingen
Telefon 07121 2412-260
Fax 07121 2412-426
ausbildung@hwk-reutlingen.de
www.hwk-reutlingen.de



**Handwerkskammern
Baden-Württemberg**

Arbeitsgemeinschaft
Heilbronner Straße 43
70191 Stuttgart
Telefon 0711 26 37 09-0
Fax 0711 26 37 09-100
info@handwerk-bw.de
www.handwerk-bw.de