



C.4 Gesprächsroutinen festlegen und durchführen

Wichtig für die Gestaltung von Ausbildungsbeziehungen sind vor allem Gesprächskontakte. Die Dringlichkeiten eines hektischen Arbeitsalltags führen oft dazu, dass Gespräche zwischen Jugendlichen und Auszubildenden entweder sehr selten oder nur bei Problemen geführt werden. Regelmäßige Gesprächsroutinen (z. B. monatliche Zielvereinbarungsgespräche) müssen nicht lange dauern. Aber sie führen zu mehr Verlässlichkeit und Sicherheit in der Ausbildungsbeziehung. Wenn es einen regelmäßigen Zeitpunkt für Lob und Kritik von beiden Seiten gibt, haben beide Seiten die Gewissheit, dass ihre Anliegen nicht untergehen werden. Das wirkt zudem entspannend auf die Beziehungen in den Zeiten zwischen solchen Gesprächen.

Zu den regelmäßigen Gesprächsroutinen zählen die Quartalsgespräche. Im vierteljährlichen Rhythmus werden neben der fachlichen Entwicklung auch die betrieblichen Bedingungen des Lernens und die Qualität der Ausbildungsbeziehungen besprochen. Die Inhalte ergeben sich aus dem jeweiligen konkreten Ausbildungsabschnitt. Anfangs liegt ein Schwerpunkt der Gespräche beim Ankommen und Hineinfinden in den Betrieb oder beim Umgang mit Belastungen, Anpassungsschwierigkeiten und Lernschwächen bzw. beim Ermutigen, den richtigen Weg zu finden. Im zweiten Ausbildungsjahr helfen die Gespräche, die Durststrecke zwischen den Prüfungen zu überwinden. Zukunftsperspektiven und Ziele nach der Ausbildung werden besprochen und Konsequenzen für den Ausbildungsprozess, wie z. B. bestimmte Lehrgänge oder Fortbildungen, erwogen. Quartalsgespräche im dritten Ausbildungsjahr nehmen die Abschlussprüfung in den Blick. In einem der letzten Gespräche kann allerdings auch ein Rückblick auf den Ausbildungsverlauf erfolgen. Das Ausbildungspersonal kann Anregungen und Ideen für den nächsten Ausbildungsprozess aufgreifen. Es bietet sich an, das erste Quartalsgespräch vier bis sechs Wochen nach Ausbildungsbeginn zu führen. Eine Verknüpfung mit anderen Gesprächsroutinen wie z. B. Zielvereinbarungsgesprächen ist vorstellbar.

Neben formalen Routinen wie Quartals-, Zielvereinbarungs- oder Rückkehrgesprächen können kleine, eher informelle Kommunikationsroutinen hilfreich sein. Ein Ausbilder lässt sich z. B. persönlich täglich die Stechkarten aushändigen. Ein anderer frühstückt regelmäßig gemeinsam mit seiner Auszubildenden. Gespräche müssen bei solchen informellen Treffen nicht immer tiefgründig sein, sie ermöglichen jedoch Zuverlässigkeit und Kontinuität der Kommunikation.

Auch für Rückmeldungen und Kontrollen sind Routinen ein sinnvolles Instrument. Während punktuelle Kontrollen ein Moment der Machtausübung und Willkür in sich tragen, sind Routinerückmeldungen zu regelmäßigen Zeitpunkten und Anlässen von diesen emotionalen Aspekten befreit, etwa wenn ein Meister immer freitagnachmittags bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorbeigeht und sich nach dem Stand ihrer Arbeit erkundigt. Eine solch regelmäßige Kommunikation wird eher als Zuwendung, denn als Kontrolle empfunden, erfüllt aber beide Funktionen.



Es gibt Regeln bzw. Aspekte, die nicht nur hilfreich, sondern durchaus entscheidend für den erfolgreichen Verlauf von Gesprächen sein können. Auch wenn es nicht so aussieht: Gerade schwächere Jugendliche reagieren auf mangelnde Höflichkeit oft sensibel. Wer die informelle Kleidung und Umgangsformen der Jugendlichen mit einem Mangel an Höflichkeit verwechselt, irrt. Erwachsene sind mit den Höflichkeitsnormen Jugendlicher nicht recht vertraut – doch sie existieren. Jugendliche an der Straßenbahnhaltestelle geben sich die Hand (was Erwachsene häufig nicht tun). Im Chat herrscht eine strenge Etikette – wer sie missachtet, fliegt raus. Jugendliche sind durchaus bereit und in der Lage, sich an Höflichkeitsnormen einer Betriebskultur anzupassen – wenn sie auf gegenseitigem Respekt gründen und das eigene Ehrgefühl nicht verletzen.

Andererseits ist in Ausbildungsbetrieben (z. B. auf Baustellen oder in Großküchen) der Umgangston oft rau, mitunter beleidigend und ehrverletzend – selbst nach Maßstäben Erwachsener. Beleidigungen verletzen nicht nur die persönliche Ehre, sie machen auch Rangordnungen deutlich. Wer wen ungestraft beleidigen darf, zeigt an, wer welche Position in der Hierarchie einnimmt. Auszubildende stehen in der betrieblichen Hierarchie zunächst ganz unten und solange dies mit Gruppenzugehörigkeit, einem gemeinsamen Wertekonsens und dem Versprechen auf späteren Aufstieg einhergeht, muss das nicht zum Problem werden. Doch Entehrungen (durch Beleidigungen, öffentliche Zurechtweisungen o. ä.) zerstören die Grundlage für diesen Konsens, sie errichten Trennlinien und werden als Zurückweisung und Ausschluss empfunden (Vogt, 1997, S. 338).

Ein höflicher und angemessener Umgang zwischen Ausbildenden und Jugendlichen ist also geboten, damit die Ehre beider Seiten gewahrt bleiben kann. Dennoch: Wenn hier von respektvollem Umgang die Rede ist, geht es nicht um eine devote Unterordnung unter die Empfindlichkeiten der anderen. Respekt, so wie die Jugendlichen ihn verstehen, hat durchaus eine gewisse Härte und Klarheit. Wer sich selbst achtet, erwartet auch die Achtung anderer und respektiert diesen Wunsch auch beim Gegenüber.

Respekt entsteht nicht als Gefühl gegenüber einer bestimmten Person. Er ist vielmehr Ausdruck einer Haltung, die Anerkennung gegenüber der eigenen Person erwartet und entsprechend auch anderen gegenüber bietet.

Erfolgreiche Ausbilderinnen und Ausbilder erarbeiten sich eine solche Haltung, die auf Achtung und Selbstachtung beruht. Sie setzen Höflichkeit gezielt ein und achten auf guten Umgang gegenüber Auszubildenden, genauso wie sie es im Kollegenkreis oder gegenüber der Kundschaft tun.

Mehr noch als andere, sind schwächere Jugendliche auf Anerkennung angewiesen. Sie können durchaus damit zurechtkommen, dass Erwachsene Ecken und Kanten mitbringen. Ein wenig ungewöhnlich zu sein – das ist in Ordnung. Nicht in Ordnung sind Überheblichkeit, Übergriffe und Ironie. Humor und gemeinsames Lachen sind eine gute Grundlage für Vertrautheit und Nähe. Ironie jedoch kann leicht missverstanden werden. Schwächere



Jugendliche reagieren häufig empfindlich auf die in ihr versteckte Aggression und fühlen sich – im Grunde zurecht – angegriffen.

Nun bedeutet das nicht, Auszubildende sollten keine Kritik üben und nicht deutlich kommunizieren. Professionell kritisieren bedeutet, Sachprobleme zu benennen, deren Konsequenzen aufzuzeigen und Wünsche für die Zukunft zu formulieren. Es bedeutet nicht, die Integrität des Gegenübers in Frage zu stellen und seine Ehre anzugreifen. Entscheidend ist es für Jugendliche, auch in kritischen Situationen das Gesicht wahren zu können.

Rückmeldungen an die Auszubildenden sind hilfreich und notwendig für den Lernprozess – das wissen auch die Jugendlichen. Aber sie sollten sich auf die beobachtete Handlung und nicht die gesamte Person beziehen. Statt „Hast du es schon wieder falsch gemacht?“ sind Rückmeldungen nach dem Schema *Wahrnehmung – Wirkung – Wunsch* hilfreich. Die auszubildende Person benennt die wahrgenommene Tatsache („Du hast hier dies getan“), zeigt die Wirkungen auf („Das führt dazu, dass...“) und formuliert einen Wunsch, was nun geschehen soll („Gut wäre, du tust jetzt...“).

Deutliche Kommunikation hat nichts mit Lautstärke zu tun. „Eine unklare oder undeutliche Anweisung wird nicht dadurch besser, dass Sie sie brüllen.“ (Moestl, 2011, S. 157) Wer laut wird, verliert. Er verliert Macht über sein Gegenüber, selbst wenn dieser den Wutausbruch zunächst klaglos erträgt: Der Ausbilder macht seiner Wut Luft und geht zur Tagesordnung über. Der Beschimpfte muss mit seiner Scham und Ehrverletzung umgehen und wendet sie im Inneren gegen den Auszubildenden – oder gegen sich selbst.

Kritik an Auszubildenden und Auseinandersetzungen mit ihnen sollten in der Regel nicht vor anderen Personen stattfinden. Erwachsenen fällt es oft gar nicht auf: Ihre Aufmerksamkeit ist auf das aktuelle Problem oder Fehlverhalten gerichtet. Doch die Jugendlichen beziehen Verlauf und Ausgang des Konfliktes vor allem auf die eigene Stellung in der Gruppe und sind rasch gekränkt.

Professionelle Pädagoginnen und Pädagogen wahren sogar dann Basisregeln des Respektes, wenn die Jugendlichen gar nicht anwesend sind. Wer sich in Lehrerzimmern, Besprechungen oder auf privaten Feiern zu Klagen „über die heutige Jugend“ hinreißen lässt („Neulich wieder, ich sag es Ihnen, kommt so einer daher...“), verhält sich illoyal. Er oder sie erhält zwar Rückhalt durch die Verbrüderung mit anderen Erwachsenen, doch es leidet die eigene Integrität und Haltung gegenüber den ihm oder ihr anvertrauten Jugendlichen. Die Skandalisierung des jugendlichen Verhaltens schafft die Grundlage für einseitige Wahrnehmung und respektloses Handeln. Wer ständig den eigenen Nachwuchs diskreditiert, um für den Moment die Lacher auf seiner Seite zu haben, handelt nicht nur unprofessionell, sondern entehrt sich letztlich selbst.

Was aber, wenn man den Respekt beim besten Willen nicht verspürt? Wenn Jugendliche selbst beleidigend, aggressiv und ehrverletzend werden? Wenn angesichts der



abgeschlafften Gestalt, der man die einfachsten Dinge schon zum siebten Mal ergebnislos erklärt, Respekt einfach nicht aufkommen mag?

Die Therapeuten Omer und von Schlippe beantworten diese Frage so: „Respekt ist das Resultat eines An-Sich-Selbst-Arbeitens. Gefühle von Respekt kommen auf, wenn wir bereit sind, unsere spontanen, negativen Urteile anzuzweifeln und zugleich bereit sind, uns ‚in die Schuhe des anderen zu stellen‘, also die Dinge aus seiner oder ihrer Perspektive zu sehen.“ (Omer und von Schlippe, 2004, S. 176)

Es geht um eine professionelle Einstellung gegenüber den uns anvertrauten Jugendlichen, nicht um ein Gefühl. So wie man mit Kundinnen und Kunden, Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartnern auch dann freundlich und verbindlich umgeht, wenn man persönliche Sympathie nicht so recht zu empfinden vermag, so werden professionelle Auszubildende Jugendlichen gegenüber zugewandt und respektvoll handeln. Von erfahrenen Pädagoginnen und Pädagogen können wir erwarten, dass sie höflich bleiben, selbst wenn das dem jugendlichen Gegenüber gerade nicht gelingt. Höflichkeit ist die Auffanglinie für Kommunikation; selbst wenn im Augenblick nichts anderes gelingt, bleibt sie die Basis der Auseinandersetzung.

Statt in den Prozess der Eskalation und Entehrung einzutreten, verändern erfolgreiche Auszubildende die Dynamik: Sie bleiben gelassen und übernehmen sichtbar die Verantwortung für ihr eigenes Verhalten. Indem sie sachlich bleiben, machen sie ihre Entschlossenheit deutlich, selbst ehrenvoll zu handeln. „*Was auch immer Du tun magst*“, so könnte man diese Haltung übersetzen, „*ich handele als Mitglied einer Betriebsgemeinschaft und vertrete deren Ansprüche und Regeln. Verletze ich diese Regeln, dann entehre ich mich selbst und ich bin entschlossen, dies nicht zu tun.*“ Indem die erwachsene Person Bezug auf Regeln der Berufsgemeinschaft oder des Betriebes nimmt, die außerhalb ihrer selbst liegen, stärkt sie nicht nur die eigene Position, sondern sie ermöglicht auch den Jugendlichen, Konflikte weniger persönlich zu nehmen und sie ohne Gesichtsverlust zu beenden.

Ein respektvoller Umgang miteinander, die Orientierung an der Sache bzw. an einem Thema und die Loyalität der Gesprächsteilnehmenden tragen ebenso zum offenen Austausch bei, wie eine regelmäßige Gesprächsroutine und der verlässliche Ablauf der Gespräche. Das gilt gleichfalls für Gespräche, die sich zeitlich nicht vorherbestimmen lassen, die sich im Verlauf der Ausbildung jedoch sehr wahrscheinlich ergeben werden, wie das Rückkehrgespräch nach längerer Abwesenheit oder das Konfliktgespräch. Die Vorbereitung und Durchführung von Gesprächen unterschiedlicher Art müssen nicht dem Zufall überlassen werden. Zentrale Fragen und Anliegen können von Auszubildenden im Vorfeld bedacht werden. Gesprächsleitfäden, Checklisten und Gesprächsprotokolle, wie sie im Teil B des Werkzeugkoffers zu finden sind, sind dafür geeignete Hilfsmittel, wenn sie nach Art des Anlasses differenziert sind. Im Bedarfsfall helfen sie, sich auf die wesentlichen Themen zu konzentrieren und die unterschiedlichen Blickwinkel zu berücksichtigen. Ein klares

Procedere schafft nicht nur Transparenz, sondern kann auch helfen, die Zeit nicht aus den Augen zu verlieren.

Viele Ausbildungsgespräche finden unter vier Augen statt. Im Zusammenhang mit Lernschwächen oder bei Konflikten ist es unter Umständen angebracht, unterstützende Dritte (siehe C.3) hinzuzuziehen. Respektvoll ist es, alle Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner darüber im Vorfeld in Kenntnis zu setzen. Beide Seiten sollten die Möglichkeit haben, ihre Vertrauenspersonen zu informieren und einzubeziehen. Auf dieser Basis können selbst schwierige, konflikträchtige Angelegenheiten konstruktiv gelöst werden.

Handlungsfelder von Ausbildern	Zeitstrahl					
	Vor Aus- bildung	1. Tag	1. Woche	Probe- zeit	1. Halbjahr	...
I. Zugehörigkeit fördern	<ul style="list-style-type: none"> Berufsehre , Achtung und Vertrauen Ehrenvolle Worte, Gaben, Rituale, Regeln und Erwartungen Zuwendung, Gemeinschaft, Teilen 					Verlässlichkeit durch Verbundenheit und Verbindlichkeit Stoßperle
II. Unterstützendes Netzwerk bilden	<ul style="list-style-type: none"> Austausch unterstützender Personen Ansprechpartner und Bezugsperson sein Moderne Autorität: Präsenz, Fürsorge, Beharrlichkeit, Wiedergutmachung 					
III. Gesprächsroutinen festlegen und durchführen	<ul style="list-style-type: none"> Vertrauenswürdigkeit des Ausbilders und respektvoller Umgang Anlässe für Gespräche unterscheiden und Termine rechtzeitig abstimmen Richtige Art der Gesprächsführung - durch ein Gespräch führen Geeignete Hilfsmittel 					Verlässliche Organisation und Kommunikation Stoßperle
IV. Verständliche und bedeutsame Aufgaben vergeben						
V. Zum selbständigen Arbeiten anleiten						Stoßperle
Handlungsbedarf	Helfen beim Ankommen ...		Hineinfinden ...		Durchstehen	

Abbildung 5: Handlungsfeld 3 – Gesprächsroutinen festlegen und durchführen



Kompetenz von Ausbilderinnen und Ausbildern 3 Gesprächsroutinen festlegen und durchführen	
Fertigkeiten und Kompetenz	Kenntnisse, Instrumente
Die Ausbildenden bestimmen Gesprächsanlässe , die für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und die Begleitung der Ausbildung wichtig sind.	<p>Regelmäßige formale Gespräche, die sich schon im Vorfeld bestimmen lassen, wie z. B. das Vorstellungsgespräch, das Gespräch am Ende der ersten Woche, die Quartalsgespräche, Lernzielvereinbarung, -überprüfung, Führen des Berichtsheftes</p> <p>Informelle Gesprächsroutinen, wie die gemeinsame Frühstückspause, Fahrgemeinschaften, das Aushändigen des Stundennachweises</p> <p>Situationsabhängige Gespräche, die sich wahrscheinlich erst im Verlauf ergeben werden, z. B. in Konfliktsituationen, bei Rückkehr nach Abwesenheit</p> <p>Spontane Gespräche</p>
Die Ausbildenden erstellen einen Zeitplan , in dem die Gespräche übersichtlich terminiert sind und innerhalb dessen sie durchgeführt werden.	<p>Gesprächsroutinen dienen der Orientierung. Die verlässliche Umsetzung schafft Berechenbarkeit und Sicherheit auf beiden Seiten.</p> <p>Spontane Gesprächsanlässe werden genutzt, ohne dabei auf Gesprächsroutinen zu verzichten.</p> <p>Termine für Gespräche sind allen Beteiligten frühzeitig bekannt und schriftlich mitgeteilt. Abweichungen von der Planung werden zeitnah mitgeteilt und begründet.</p> <p><i>Begleitplan – A.7 bis A.13, ggf. in Ausbildungsplan integriert</i></p>
Die Ausbildenden bereiten die jeweiligen Gespräche unter Verwendung geeigneter Hilfsmittel (Leitfragen und Checklisten) vor .	<p>Checklisten und Gesprächsleitfäden liegen für unterschiedliche Gesprächsanlässe vor.</p> <p>Alle Gespräche berücksichtigen immer auch die beiden Kernfragen:</p> <ol style="list-style-type: none"> Inwiefern sind die Aufgabenstellungen bzw. Anforderungen verständlich, handhabbar und bedeutungsvoll? Wie entwickelt sich das Vertrauensverhältnis zwischen Ausbildungspersonal und Auszubildenden? <p>Die Sicht der Auszubildenden und der Ausbildenden sind zu bedenken; beide Perspektiven sind nicht zwangsläufig identisch.</p> <p><i>Gesprächsleitfäden – B.6 bis B.13</i> <i>Checklisten – B.5 bis B.14</i></p>



<p>Die Ausbildenden schaffen für das Gespräch einen geeigneten Rahmen.</p>	<p>Wichtige Aspekte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frühzeitige Terminierung, Zeitplan • Rechtzeitige Bekanntmachung, Einladung • Wahl des Raumes, ggf. Sitzordnung • Ggf. Einbindung unterstützender Personen • Abklärung der Rolle unterstützender Personen: wenn z. B. Auszubildende Teil der Konfliktsituation sind, kann es hilfreich sein, die Gesprächsführung einer anderen Person anzuvertrauen.
<p>Die Ausbildenden bzw. von ihnen beauftragte Person führen das Gespräch unter Verwendung geeigneter Hilfsmittel (Leitfaden, Gesprächsprotokoll) durch.</p>	<p>Gespräche sind eine Form der Zuwendung. Sie erfüllen drei Funktionen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bestandsaufnahme, • Rückmeldung, Austausch, • Konsequenzen, Vereinbarungen. <p>Sie vermitteln Berechenbarkeit und Sicherheit, wenn sie an einem konkreten Thema ausgerichtet sind und der Ablauf dem Schema Wahrnehmung – Wirkung – Wunsch folgt.</p> <p>Gespräche sind keine Instrumente der Machtausübung.</p> <p>Die Kennzeichen vertrauenswürdigem Verhalten der Auszubildenden sind von entscheidender Bedeutung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respekt: gewährleistete Achtung durch andere, höflicher Umgang, schreit niemanden an, ist nicht ironisch, aber ermöglicht gemeinsames Lachen, blamiert Jugendliche nicht, stärkt Selbstachtung, • Verlässlichkeit: berechenbares Verhalten, • Loyalität: steht zu den Jugendlichen, lässt sie gut dastehen, auch in deren Abwesenheit, stärkt den Rücken, • Diskretion: ist verschwiegen, Anvertrautes und die Privatsphäre bleiben geschützt, Kenntnisse werden nur nach Absprache weiteren Personen mitgeteilt, • Fairness: verhält sich gerecht, • Integrität: ist aufrichtig, Worte und Taten stimmen überein, ist ehrlich, • Offenheit: in allen Belangen Interesse signalisieren als Fachkraft, unterstützen und helfen, als Ansprechpartnerin bzw. Ansprechpartner für private Anliegen, • Beharrlichkeit hinsichtlich Regeltreue, • Selbstreflexion: gibt Unwissenheit, Fehleinschätzung zu etc. <p>Transparente und jederzeit einsehbare Dokumentation von Gesprächen für alle beteiligten Personen.</p> <p><i>Gesprächsführung – B.6 bis 11, B.13 Ausbildungsgespräche und Lernzielvereinbarungen – A.10</i></p>



Die Ausbildenden pflügen den Zeitplan und passen ihn den neuen Gegebenheiten und Anforderungen an.	Nach Absprachen mit Gesprächsteilnehmenden Reflexion, kollegialer Austausch <i>Begleitplan – A.7 bis 13, ggf. in Ausbildungsplan integriert</i>
Die Ausbildenden überprüfen die Form der Hilfsmittel und den Ablauf der Gespräche und leiten notwendige Veränderungen ein.	Reflexion, kollegialer Austausch
Die Ausbildenden nehmen regelmäßig an Fortbildungen zum Thema teil.	Antragsverfahren, Budget,
Betriebliche Rahmenbedingungen	
Die Geschäftsleitung überträgt den Ausbildenden für die oben genannten Handlungen die Planungs-, Gestaltungs- und Entscheidungskompetenz.	Stellenbeschreibung ist bekannt. Jahresbudget: Zeit, Geld, Material, Personal usw. ist bekannt. Antragsverfahren ist verständlich dokumentiert und zugänglich.
Die Geschäftsleitung bewilligt den Ausbildenden Fortbildungen im Zusammenhang mit dem Thema „Ausbildungsgespräche“ bzw. fordert die Teilnahme dazu von den Ausbildenden.	
Die Geschäftsleitung hält die für die Kommunikation notwendigen Instrumente und zeitliche, sowie räumlichen Ressourcen bereit.	