

## Erfahrungen zum Umgang mit Konflikten während der Ausbildung

Interview mit Thomas Rösgen, Geschäftsführer der Rösgen GmbH



Thomas Rösgen, Geschäftsführer der Rösgen GmbH und Sabine Beck, wissenschaftliche Mitarbeiterin bei INBAS, Projekt QuABB

Zum Einstieg in das Thema wird eine konkrete Konfliktszene aus der Ausbildungspraxis als Filmsequenz gezeigt (DVD „So nicht!“ Projekt Ziellauf):

*Montagsmorgen in einer Kfz-Werkstatt, Arbeitsbesprechung:*

*Der Auszubildende Mario kommt zu spät. Seine Aufgabe wäre ein fertiges Auto innenzureinigen, doch ein Geselle weist darauf hin, dass er dafür viel zu dreckige Kleidung trägt. Auf dies aufmerksam gemacht, hält der Chef Mario an Ort und Stelle eine Standpauke. Vor den versammelten Mitarbeitern macht er Witze auf Marios Kosten, kritisiert seine dreckige Kleidung, sein Zuspätkommen und macht zudem die Andeutung, dass mit Marios gesamten Äußeren etwas nicht stimmt. Vor allem zum Piercing des Auszubildenden haben Chef und Kollegen einige Sprüche auf Lager. Als Strafe für die dreckige Arbeitskleidung soll Mario den restlichen Tag Maschinen putzen, was er nur fluchend hinnehmen kann.*

Fr. Beck: *Herr Rösgen, kommt Ihnen eine solche Konfliktsituation bekannt vor?*

Hr. Rösgen: Leider sind solche Konfliktszenen im betrieblichen Alltag gelebte Praxis. Da treffen in der Ausbildung verschiedene Altersgruppen, unterschiedliche Lebensperspektiven, ja ganze Welten aufeinander. Servicequalität ist in dem Beispiel das Hauptthema. Sicher tanzt der Auszubildende aus der Reihe und weist keine ordentliche Arbeitskleidung auf, aber das Thema Servicequalität muss auch vom Betrieb vorgelebt werden. Ein sauberes Erscheinungsbild ist wichtig. Auffällig ist aber, dass der Rest der Belegschaft keine einheitliche Berufskleidung hat. Dennoch soll sich der Auszubildende so anziehen bzw. die Norm verstehen, die im Betrieb von den Anderen nicht eingehalten wird. Ein häufiges Problem im Ausbildungsalltag ergibt sich aus dem widersprüchlichen Blick auf die Auszubildenden. Mit ihrem äußeren Auftreten wirken sie erwachsener als sie tatsächlich sind. Sie besitzen eigene Autos und leisten sich privat z.B. Jeans für 400€ oder mehrere Handys, was für ältere Mitarbeiter nicht nachvollziehbar ist. Dafür aber lässt die Arbeitsleistung der Auszubildenden zu wünschen übrig. Aus diesem Widerspruch rühren viele Probleme in der Übersetzung des Auftretens gegenüber dem Leistungsvermögen. Die Meister und Ausbilder haben zum einen die Haltung

eines allwissenden Lehrers und werden zum anderen mit neuen modernen Lebensformen der Jugendlichen konfrontiert.

Fr. Beck: *Streitpunkt ist also das Erscheinungsbild gekoppelt mit den verschiedenen Lebenswelten bzw. teils konservativen Ansichten vor allem bei älteren Mitarbeitern. Können Sie sich vorstellen, was der Auszubildende denkt? Was hat er für einen Konflikt?*

Herr Rösgen: Er hat Probleme die Werte des Betriebs zu verstehen und seine eigenen Grenzen zu erkennen. Hier ist auch das Elternhaus ein wichtiger Faktor. Ein zusätzliches Problem ergibt sich aus der Art und Weise wie mit seinem Fehlverhalten umgegangen wird. Der Jugendliche wird zwar vor versammelter Mannschaft zurechtgestutzt und bekommt eine Strafarbeit, aber der Kern des Problems bzw. die eigentlichen Konsequenzen werden nicht angesprochen.

Fr. Beck: *Wie bildet die Rösgen GmbH aus? Wie viele Auszubildende gibt es und in welchen Berufen sind sie tätig?*

Hr. Rösgen: Wir sind eine Unternehmensgruppe mit mehreren verschiedenen Zweigen. Dazu gehören Tankstellen, Autohäuser, ein Bosch-Carservice, eine Fahrzeugaufbereitung/Spot-Repair, ein Euromaster-Reifenbetrieb und eine Autovermietung. Über all diese Zweige haben wir 150 Mitarbeiter und 27 Auszubildende. Ausgebildet werden Groß- und Außenhandelskaufleute, Verkäufer, Kaufleute im Einzelhandel, Mechatroniker und Service-Mechaniker. (Hier handelt es sich um eine Einstiegsqualifizierung für Mechatroniker, die sich bei manchen bewährt, da sie anfangs einen geringeren Anspruch hat.) Speziell das Berufsfeld des Mechatronikers hat sich dramatisch verändert. Die Ansprüche sind höher und es gibt zahlreiche neue Technologien.

Fr. Beck: *Aber Fachliches ist im Beispiel gar nicht das Problem. Etwas anderes spielt die eigentliche Rolle. Wie gehen Sie mit solchen Krisen oder Konflikten um?*

Hr. Rösgen: Es handelt sich um Generationsprobleme und um Anspruchsprobleme. Häufig sind auch Konflikte zwischen Auszubildenden und jungen Gesellen: letztes Jahr hat man noch zusammengearbeitet und plötzlich gibt es eine neue Hierarchie, in welcher der Geselle den Ton angibt. Ein Frühwarnindikator ist hier ein riesen Thema. Und dafür ist die enge Kooperation zwischen Berufsschule und Betrieb ein Muss. Nur so bekommen wir als Betrieb mehr Input, beispielsweise über Zuspätkommen und Fehlzeiten. Und um nochmals auf die Konsequenzen zurückzukommen: man muss klar stellen, es gibt die Regel z.B. der Pünktlichkeit und diese gilt immer, auch in der Berufsschule. Die Berufsschule ist eben Teil der dualen Ausbildung, und damit ist die Berufsschule Pflicht. Der Auszubildende wird hierzu vom Betrieb freigestellt. Er darf sich weiterbilden. Das muss man den ihm erklären. Denn der Trend ist, dass die Auszubildenden in der Anfangszeit am liebsten nur im Betrieb wären, weil es das neue, aufregendere Arbeitsleben ist und sobald sie erkannt haben, dass dies eben Arbeit und Anstrengung bedeutet, würden sie ihre Zeit lieber ausschließlich in der Berufsschule verbringen. Und an diesem Punkt muss man ein ernsthaftes Gespräch mit den Betroffenen führen.

Fr. Beck: *Was machen Sie konkret mit dem Auszubildenden, den Sie gerade genannt haben?*

Hr. Rösgen: Man muss ein offenes Ohr für Fehlzeiten und Ähnliches haben. Am besten bestimmt man Zuständige, die sich darum kümmern, das begleiten. Denn die Personalabteilung sieht sich dazu nicht in der Lage. Da stell ich mir dann auch die Frage: haben wir vielleicht an der falschen Seite gespart? Das Thema wird jedenfalls immer anspruchsvoller.

Unsere Frühwarnsysteme sind folgende: Ein Gespräch unter vier Augen führen, in dem der Auszubildende ermahnt wird. Das Ganze wird aber auch schriftlich fixiert und auf Repressalien im Wiederholungsfalle hingewiesen. Die Abmahnung ist folglich wie eine gelbe Karte. Beim nächsten Mal haben wir ein wirkliches Problem. Eine weitere Möglichkeit ist die Einbeziehung der Eltern. Ein Problem ist hierbei, dass die Auszubildende junge Erwachsene mit einem Anspruch auf Selbständigkeit sind. Aber als Notbremse in der Konfliktsituation haben sich Gespräche mit den Eltern bewährt. Wenn es also zu einem zweiten Gespräch kommt, beziehe ich gerne die Eltern mit ein und erkläre ihnen ebenfalls die Erwartungen an und Pflichten von Auszubildenden. Eltern und Betrieb müssen gemeinsam daran arbeiten arbeitsrechtliche und betriebliche Themen zu erklären, die anders sind als noch zu Schulzeiten. Im Rahmen eines solchen Gesprächs kann man sich auch die Eltern anschauen. Es geht hier um Wertschöpfung. Natürlich kommt ein Auszubildender nie pünktlich, wenn die Eltern selbst keinerlei Wert auf Pünktlichkeit legen. Doch so manchem Auszubildenden kann man Pünktlichkeit in dreieinhalb Jahren vermitteln, obwohl sie in Kindheit und Jugend nie ein Thema war.

Fr. Beck: *Wie messen Sie denn das Positive, den Erfolg, die Entwicklung des Auszubildenden?*

Hr. Rösgen: Es gibt zwar Zeugnisse, aber woher soll der Auszubildende bei betrieblichen Unterweisungen ohne positives Feedback wissen, was er gut gemacht hat? Was wir toll finden, sollten wir auch sagen. Vermehrtes Loben ist teilweise auch ein Erfolgsbringer. Natürlich muss man es portionieren, aber Wertschätzung ist ein wichtiges Thema. Zudem führen wir halbjährige Beurteilungsgespräche, in denen wir auch die schulischen Leistungen abklopfen. Als eine Art Hilfestellung, damit die Auszubildenden nicht direkt vor oder sogar bei der Prüfung merken, dass sie nicht genug können. Natürlich darf der Auszubildende auch nicht nur nehmen. Er muss im Team mitarbeiten. Solche Gespräche fruchten aber oft, bevor es zu jeglicher Eskalation kommt. Dazu muss man aber auch sagen, dass wir ein kleines Unternehmen und damit noch recht nah an unseren Auszubildenden dran sind.

Publikum: *Sie haben jetzt fast nur von Problemen geredet: der Auszubildende kommt zu spät oder seine Kleidung ist nicht in Ordnung. Wie würden Sie denn mit einem Auszubildenden umgehen, der unheimlich motiviert ist, eine riesen Wegstrecke auf sich nimmt um zu Ihnen zu kommen, eine sehr gute Arbeit abgeliefert, aber bei den Leuten nicht gut ankommt, es immer wieder Beschwerden gibt?*

Hr. Rösgen: Persönlich habe ich keine Erfahrungen mit solch einem Problem, aber wenn sich die Kritik mehrt, und zwar von verschiedenen Personen, die nichts miteinander zu tun haben (Achtung: Oft gibt es Absprachen unter den Mitarbeitern bevor man sich beschwert), würde ich hellhörig werden. Eventuell würde ich eine externe Kraft einsetzen, die das Ganze unabhängig

beobachten kann. Vielleicht hebt sich der Auszubildende positiv von der Norm ab, ist zu gut und dies beängstigt die Anderen: warum kann er das denn jetzt schon oder warum kann er mehr als ich? Aber ich denke wir haben viele Fachleute vor Ort und wie man mit einer solchen Situation umgeht wird noch besprochen.

Publikum: *Sind Ihre Ausbilder nochmal speziell geschult in Bezug auf Mitarbeitergesprächsführung?*

Hr. Rösgen: Jain. Manche mehr und manche weniger. Teils sind extra Lehrgänge besucht worden. Die Innungen bieten auch extra Lehrgänge an. Es gibt also viele Möglichkeiten. Manche Mitarbeiter qualifizieren sich weiter, andere dürfen einfach nur ausbilden. Was wirklich besser ist, will ich nicht sagen, denn es handelt sich um eine Leidenschaftssache. Wenn man zu einer Weiterbildung schlicht gezwungen wird, bringt diese auch selten etwas.

Publikum: *Die Ausbildung gilt in Deutschland als Exportschlager in alle Welt. Teils funktioniert sie, teils nicht. Hier wurden nun sehr viele personengebundene Maßnahmen geschildert. Meine zentrale Frage ist deswegen: Welche Strukturen könnten denn verändert werden um genau dieses duale System zu dem zu machen was es angeblich ist? Und es geht mir wirklich um personenunabhängige Strukturen?*

Hr. Rösgen: Über die Jahrzehnte geworden handelt es sich tatsächlich um einen Exportschlager. Auch wenn in vielen Ländern das System nicht umgesetzt wurde. Wegen des Kostenfaktors. Weil gefragt wird: was kostet die Installation solcher Systeme? Nicht weil das Ergebnis nicht stimmt. Und die Ausbildung hat einen Sinn. In unserem Unternehmen sind Leute jetzt seit mehr als 20 Jahren bei uns, die hier gelernt haben. Natürlich gibt es Probleme, aber das Thema der dualen Berufsausbildung an sich ist ein Erfolg in Deutschland. In Betrieb und Schule zusammen lernen funktioniert.