



A.10 Ausbildungsgespräche und Lernzielvereinbarungen

Auszubildende müssen sich im Betrieb zurechtfinden und haben insbesondere zu Beginn der Ausbildung viele Fragen. Gerade schwächeren Jugendlichen fällt es eher schwer, sich selbständig zu orientieren. Auszubildende erwarten Motivation, Engagement sowie gute Leistungen und rasche Erledigung von Arbeitsaufträgen, da Zeit ein kostbares Gut im betrieblichen Alltag ist. Zwischenmenschliche Konflikte können zudem den Ausbildungserfolg gefährden. Damit Ausbildung, die gemeinsam angegangen, durchgestanden, und schließlich gemeistert wird, gelingen kann, müssen Auszubildende und Auszubildende miteinander in **Kontakt** sein.

Die Erfahrung zeigt, dass sich bereits durch regelmäßig stattfindende Gespräche die Ausbildungszufriedenheit steigern lässt. Ausbildungsgespräche unterstützen die innerbetriebliche Kommunikation, fördern die Integration der Auszubildenden in den Betrieb und ermöglichen eine individuelle Steuerung der Ausbildung.

„Gerade schwache Jugendliche benötigen – das zeigt die Resilienzforschung – mindestens eine verlässliche Person in ihrem Leben, der sie vertrauen und an die sie sich binden können. Je tiefer das Vertrauen darin ist, dass sich diese Bezugsperson als Vorbild bewähren wird, umso leichter ist es möglich, Vertrauen in sich selbst auszubilden.“ (Clement, 2012, S. 94)

Die Auszubildenden sind für die Auszubildenden als Bezugspersonen wichtig. Die Qualität dieser Ausbildungsbeziehung trägt erheblich zum Gelingen oder Misslingen der Ausbildung bei und ist in der Ausbildung von schwächeren Jugendlichen von kaum zu überschätzender Bedeutung.

Regelmäßig geführte – somit verlässliche – **Ausbildungsgespräche**, schaffen Transparenz und geben den Auszubildenden Sicherheit: Hier können sie die Ausbildung betreffende Fragen stellen und ihre Sorgen und Nöte ansprechen. Auszubildende lernen ihre Auszubildenden stetig besser kennen und können den individuellen Handlungsbedarf entsprechend anpassen. Probleme und auftretende Schwierigkeiten können rechtzeitig erkannt und geeignete Maßnahmen zeitnah eingeleitet werden.

So können Ausbildungsgespräche zum Ankerplatz in einem manchmal unruhigen oder gar tobenden Meer der Ausbildung werden.

Die Kompetenz, strukturierte Ausbildungsgespräche führen zu können, ist weder „Gedöns“ noch „Hexerei“. Die lohnende Fähigkeit, junge Menschen verständnisvoll begleitend anleiten, motivieren und erfolgreich auf den Berufsabschluss vorbereiten zu können, kann, wie jede andere berufliche Kompetenz, erworben werden.

Die betriebliche Praxis ist unterschiedlich: Manche Auszubildende knüpfen Ausbildungsgespräche an die regelmäßige Besprechung des Ausbildungsnachweises bzw.



des Berichtsheftes, um mit den Auszubildenden in Kontakt zu sein, andere Auszubildende orientieren sich an den nachfolgend aufgeführten Gesprächsanlässen:

Ausbildungsgespräche	Anmerkungen
Am ersten Tag	Den Start in die Ausbildung aktiv begleiten Für den neuen Auszubildenden ansprechbar sein Über wichtige Regeln und Abläufe informieren
Am Ende der ersten Woche	Zeit nehmen, um die erste Ausbildungswoche zu besprechen Zuhören, fragende Haltung einnehmen, Rückmeldung geben und Erwartungen mitteilen.
Das Quartalsgespräch	Regelmäßig stattfindendes, zentrales Ausbildungsgespräch, das in eine Lernzielvereinbarung münden kann
Am Ende der Probezeit	Gratulation zur bestandenen Probezeit und Ausblick
Weitere Quartalsgespräche	Gesprächsleitfäden müssen jeweils an den Ausbildungsabschnitt angepasst werden. Lernzielvereinbarungen neu treffen
Das Konfliktgespräch	Sinnvolles Konfliktmanagement betreiben
Das Rückkehrgespräch	Fürsorglicher Charakter nach Krankheit oder längerer Abwesenheit

Da Gespräche nach ihrem Anlass unterschieden werden müssen, kann man nicht von „dem“ Ausbildungsgespräch sprechen. Charakter und zeitlicher Umfang der Gespräche variieren. Dennoch gibt es Regeln und Empfehlungen, die für eine erfolgreiche Gesprächsführung im Allgemeinen hilfreich sind.

Vorbereitung eines Ausbildungsgesprächs

Die erfolgreiche Durchführung des Ausbildungsgesprächs beginnt mit der **sorgfältigen Vorbereitung**. Dies bedeutet, den Termin rechtzeitig zu vereinbaren und genügend Zeit einzuplanen. Für die Dauer des Gesprächs sind Störungen nach Möglichkeit zu vermeiden. Wichtige Themen, die angesprochen werden sollen, sind vorher zu notieren. Informationen, Rückmeldungen von Ausbildungsverantwortlichen, die mit den Auszubildenden eng zusammengearbeitet haben, sollten eingeholt bzw. diese Mitarbeitenden zum Gespräch mit eingeladen werden. Den Auszubildenden ist der Termin rechtzeitig mitzuteilen sowie daran zu erinnern, dass auch er seine Belange ansprechen soll. Ein paar Mal eingeübt, wird sich sicherlich eine gute Gesprächskultur entwickeln.



Ablauf des Ausbildungsgesprächs

Das Ausbildungsgespräch sollte in einer freundlichen und ruhigen Gesprächsatmosphäre geführt werden. Nebentätigkeiten sind dabei zu vermeiden, Blickkontakt sollte während des Gesprächs gehalten werden. Zur Gesprächskultur gehört, dass jeder ausreden kann. Damit nichts verloren geht, sollten Notizen gemacht werden (siehe [B.7](#) Gesprächsprotokoll).

Weiterhin ist zu beachten, dass

- das Gespräch mit positiven Rückmeldungen begonnen wird,
- Beobachtungen und Kritik sachlich vortragen werden,
- Negatives nicht allein stehen bleibt und negativer Kritik lobende Aussagen zur Seite gestellt werden,
- konkrete Situationen und Verhaltensweisen angesprochen werden:
„Am Montag haben Sie in der Berufsschule gefehlt...“, „Gestern waren Sie unpünktlich...“, „In unserem letzten Gespräch haben Sie gesagt, ...“,
- Verallgemeinerungen wie „immer“, „nie“, „ständig“ etc., die meist Widerspruch hervorrufen, vermieden werden und
- die eigene Sichtweise dargestellt und in der Ich-Form gesprochen wird:
„Ich habe bemerkt, dass...“, „Ich habe gesehen, dass...“, „Mir ist aufgefallen, dass...“.

Unangenehmes kann mit Hilfe der drei W – **Wahrnehmung, Wirkung, Wunsch** – angesprochen werden:

Meine Wahrnehmung	„Ich habe gesehen, dass...“, „Ich habe gehört, dass...“, „Ich habe bemerkt, dass...“ „Ich habe festgestellt, dass...“.
Die Wirkung auf mich	„Ich bin verärgert, weil...“, „Ich bin enttäuscht, dass ... nicht klappt“, „Ich ärgere mich darüber, wenn Sie unpünktlich sind“, „Es beunruhigt mich, wenn Sie ... nicht korrekt ausführen können“.
Mein Wunsch	„Ich erwarte, dass...“, „Ich schlage vor, dass...“, „Ich möchte gern, dass...“, „Ich habe den Wunsch, dass...“.

Fragen, auf die Auszubildende nur mit „Ja“ oder „Nein“ antworten können, sind möglichst zu vermeiden. Auf kurze Antworten kann man mit weiteren, interessierten Nachfragen wie „erzählen Sie...“, „erklären Sie...“, „beschreiben Sie...“, „erläutern Sie...“ etc. reagieren. Hintergründe lassen sich leichter mit offenen Fragen wie z. B. „Was hat Sie veranlasst ... zu tun?“ erkunden (Helmig/Hüls, 2007, S. 15).



Abschluss des Ausbildungsgesprächs

Wesentliche Punkte werden kurz zusammengefasst und nächste Ziele vereinbart. Es wird geklärt, welche Unterstützung die Auszubildenden benötigen. Bei Bedarf wird ein kurzes Gesprächsprotokoll (siehe [B.7](#)) angefertigt oder eine Lernzielvereinbarung (siehe [B.9](#)) mit den Auszubildenden geschlossen.

Das (erste) Quartalsgespräch

Im Ausbildungsverlauf kommt den Quartalsgesprächen eine zentrale Bedeutung zu. Quartalsgespräche sollen regelmäßig vierteljährlich – erstmals 4 bis 6 Wochen nach Ausbildungsbeginn – durchgeführt werden. Gegenstand der Quartalsgespräche ist der jeweilige Ausbildungsstand, die berufliche Handlungsfähigkeit und die Integration der Auszubildenden in den Betrieb. Je nach Ausbildungsabschnitt ändern sich Charakter und inhaltliche Schwerpunkte des Quartalsgesprächs. Der Gesprächsleitfaden (siehe [B.7](#)) muss entsprechend dem jeweiligen Ausbildungsabschnitt thematisch angepasst werden. Der Ausbildungsrahmenplan mit seiner sachlichen und zeitlichen Gliederung gibt die Richtung für das jeweilige Quartalsgespräch vor.

Der Gesprächsleitfaden (siehe [B.7](#)) für das Quartalsgespräch ist kein traditioneller Beurteilungs- oder Feedbackfragebogen, sondern nimmt die Besonderheit der Vertrauensbeziehung zwischen Auszubildenden und Ausbildenden zum Anlass, um eine Einschätzung des momentanen Ausbildungsstandes vorzunehmen. Die abschließenden Vereinbarungen können in Form einer Lernzielvereinbarung getroffen werden.

Lernzielvereinbarung

In der [Lernzielvereinbarung](#) (siehe [B.9](#)) wird das nächste Ziel bzw. die nächste zu erwerbende Kompetenz festgelegt. Der Weg zu diesem Ziel wird beschrieben und es wird festgehalten, welchen Beitrag die Auszubildenden selbst, die Ausbildenden, ggf. Berufsschullehrkräfte sowie andere an der Ausbildung Beteiligte zu leisten haben. Wichtig ist, die Auszubildenden dort abzuholen, wo sie tatsächlich stehen und mit ihnen gemeinsam die Lernziele so zu formulieren, dass die Auszubildenden sie als eigene Vorhaben akzeptieren können. Die Lernzielvereinbarung trägt den Charakter einer freiwilligen Selbstverpflichtung, schafft Orientierung und Transparenz für alle Beteiligten und definiert Rollen und zu erledigende Aufgaben eindeutig. Der Zeitraum, in dem die Lernaufgabe zu bewältigen ist, die Zwischenstopps und die gemeinsame Zielüberprüfung müssen vereinbart und die Kriterien für die Bewertung des Ergebnisses benannt werden. Dann kommt es darauf an:

Kontakt zu den Auszubildenden zu halten, zu signalisieren, dass man ansprechbar ist, Geduld zu haben und die Auszubildenden mit begleitender Hilfe zur Selbsthilfe zu unterstützen. Lernzielvereinbarungen können zudem ein probates Mittel darstellen, um



notwendige Verhaltensänderungen (Sozialverhalten, Fehlzeiten etc.) einzuleiten.



Gute Beispiele

Die Auszubildenden bei dem Straßenbaubetrieb sind im ersten Ausbildungsjahr nur dreizehn Wochen im Betrieb. Die restliche Zeit verbringen sie in überbetrieblichen Lehrgängen und in der Berufsschule. Diese Situation bedarf einer besonderen Betreuung der Auszubildenden. Um als Ausbildungsbetrieb präsent zu sein, die Auszubildenden beim „Reinkommen“ in den Beruf zu unterstützen, muss kontinuierlich Kontakt hergestellt und gehalten werden.

Die mit der Ausbildung beauftragte Mitarbeiterin hält regelmäßigen **telefonischen Kontakt**. Bei dieser Gelegenheit werden berufliche und private Neuigkeiten ausgetauscht, Beurteilungen der außerbetrieblichen Ausbildungsstätten besprochen und wenn nötig Verfehlungen thematisiert. Gegebenenfalls werden persönliche Gesprächstermine vereinbart. Auch das Loben der neuen Auszubildenden kommt in diesen Gesprächen nicht zu kurz.

Neben dem telefonischen Kontakt mit den Auszubildenden gibt es eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und Kommunikation mit der Berufsschule sowie den Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern in den überbetrieblichen Ausbildungsstätten. **Regelmäßige Besuche** ermöglichen einen persönlichen Austausch mit den Auszubildenden sowie dem dortigen Ausbildungspersonal. Den Auszubildenden wird signalisiert: „Es interessiert mich was du hier lernst und wer dich hier betreut. Ich kümmere mich um dich und bin für dich da, auch wenn du nicht im Betrieb bist.“ Dies ist wichtig für das Zugehörigkeitsgefühl zum Betrieb und das Vertrauensverhältnis zwischen Auszubildenden und Ausbildenden.

Durch einen kontinuierlichen Austausch aller an der Ausbildung Beteiligten, wird das erfolgreiche Meistern der Ausbildung gewährleistet. Die Firma versucht so sicherzustellen, dass alle Auszubildenden trotz geringer Präsenz im Unternehmen während des ersten Ausbildungsjahres Verbundenheit mit dem Betrieb empfinden können, auf dem Laufenden sind und feststellen, dass ihre Ansprechpersonen verlässlich und erreichbar sind.



Um kontinuierlich im Austausch mit den Auszubildenden zu bleiben und erste Rückmeldungen zum bisherigen Ausbildungsverlauf zu geben, haben alle neuen Auszubildenden beim Autohaus nach zwei bis drei Monaten ein **Einzelgespräch** mit ihren Ausbildenden in deren Büros. Hierfür planen sie eine feste Zeit ein und sorgen dafür, dass dieses Gespräch ungestört ablaufen kann.

Bei diesem Gespräch werden die Auszubildenden aufgefordert, sich selbst einzuschätzen, zu berichten, wie es ihnen mit der Ausbildung, dem Kollegium und dem Unternehmen geht. Es werden Eindrücke ausgetauscht, wie der Start in die Ausbildung gelaufen ist und ob noch Fragen offen geblieben sind. Dieses Gespräch fördert Vertrauen zwischen Auszubildenden und Vorgesetzten und soll verdeutlichen, dass die Bürotür immer offen steht und die Auszubildenden keine Angst haben müssen; weder wenn sie zu Gesprächen gebeten werden noch wenn sie selber um einen Gesprächstermin bitten.

Bei der Elektrofirma lassen sich aufgrund der vielen externen Baustellen nicht einfach Zeiten für Ausbildungsgespräche oder Lerneinheiten in der Firma einrichten. Eine praktikable Lösung für dieses Problem ist, die Auszubildenden während der Berufsschulwochen mit Blockunterricht **nach dem Unterricht in den Betrieb zu bitten**. Laut Berufsbildungsgesetz gibt es die Möglichkeit, Auszubildende nach der Berufsschule im Betrieb weiter zu beschäftigen, sofern dort nicht die tägliche Arbeitszeit absolviert wurde (dort verbrachte Stunden, auch Pausen sowie die Wegezeit von der Schule zur Arbeit zählen als Arbeitszeit). Der Geschäftsführer nutzt die verbleibende Zeit für Gesprächstermine und Lerneinheiten im Betrieb.

An diesen Nachmittagen findet ein Austausch zum jeweiligen Leistungsstand im praktischen sowie theoretischen Bereich statt. Fragen, Problem oder Wünsche können besprochen werden.

Darüber hinaus erledigen die Auszubildenden an diesen Nachmittagen ihre Hausaufgaben, schreiben am Berichtsheft, lernen für Klassenarbeiten und Prüfungen. Zur Prüfungsvorbereitung haben sie hier Raum und Möglichkeiten, alte Prüfungen durcharbeiten und können auch Prüfungsaufgaben (die im Lager aufbewahrt werden) aus den vergangenen Jahren praktisch nachbauen.