

## Problemazubis

# Mit schwierigen Auszubildenden richtig umgehen

**Der Umgang mit Auszubildenden im Unternehmen ist nicht immer problemlos. Ursachen sind: Die jungen Menschen erkennen, dass sie den falschen Beruf gewählt haben, oder es fehlt ihnen an Disziplin. Wenn der Ausbilder die Ursache herausgefunden hat, geht es an die Problemlösung: Viel Verständnis, gutes Zureden und Vorbeugen, um Konflikte schon im Vorfeld zu vermeiden.**

### Inhalt

Mit schwierigen Auszubildenden richtig umgehen....	1
Ursachen für die Probleme herausfinden.....	3
Was Sie tun können, wenn der Azubi Ärger macht...4	
Eine Lösung zusammen mit dem Azubi finden.....	5
Damit erst gar keine Probleme entstehen.....	6
Mitarbeitergespräch auch für Auszubildende .....	8
Interview mit Martin Glania, Ausbildungsexperte und Chefredakteur von „Berufsausbildung konkret“ .....	9

Im September starteten wieder viele junge Leute ins Berufsleben. Das heißt für viele Betriebe: Die neuen Auszubildenden treten an. Doch nur wenige Einsteiger haben dauerhaft Spaß daran: Schon nach dem ersten Lehrjahr hat jeder dritte Azubi die Nase voll. Das geht zu Lasten der Betriebe und so wundert es nicht, dass 23 Prozent aller Ausbildungsverträge vorzeitig aufgelöst werden.

Gründe für das Scheitern der Jugendlichen und die Qual der Betriebe lassen sich darauf zurück führen, dass die jungen Menschen den falschen Beruf gewählt haben. Das glaubt zumindest das Ausbildungsportal [azubister](http://azubister.de), das zahlreiche Umfragen unter seinen über 40.0000 Mitgliedern durchgeführt hat. Auch wenn sich Jugendliche der Bedeutung einer guten Ausbildung bewusst sind, scheitern sie an der Wahl der richtigen Ausbildung.

Die Hilflosigkeit spiegelt sich etwa darin wider, dass fast jede zweite Berufsentscheidung auf den Empfehlungen von Freunden und Familien beruht. Die Chance ist gering, dass Jugendliche auf diesem Weg einen angemessenen Überblick zu mehr als 500 Ausbildungen bekommen. Das führt dazu, dass sich jeder zweite Jugendliche für einen von 25 Berufen entscheidet. Andreas Diehl, Gründer des Online-Ausbildungsportals azubister, meint:

*"Eines der größten Probleme ist, dass es keine Anlaufstelle gibt, die für die passende Berufswahl eines Schülers zuständig ist und die junge Menschen dauerhaft durch diesen Prozess begleitet."*

### Hinweis

Wenn Sie vor einer Berufswahl stehen oder unzufrieden mit Ihrem jetzigen Beruf sind, finden Sie hier Lösungsvorschläge:

**[Job-Frustration: Wie Sie die richtige Berufswahl treffen](#)**

Aus Unternehmenssicht lässt sich meist erst nach einer Weile feststellen, ob die jungen Menschen etwas taugen oder ob sie sogar mehr Sorgen bereiten als Unterstützung leisten. Ist die Probezeit erst einmal geschafft, können sich die Auszubildenden viel erlauben, denn es gibt einen starken Kündigungsschutz.

Dieser ist auch sinnvoll, denn wem in der Ausbildung gekündigt wird, der hat meistens sehr schlechte Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Und damit junge Menschen beim Start ins Berufsleben vor diesen fatalen Folgen geschützt sind, ist der Kündigungsschutz berechtigt.

### Hinweis

Nach der Probezeit muss der Ausbilder eine **fristlose Kündigung** aussprechen, um den Auszubildenden nicht weiter beschäftigen zu müssen. Eine fristlose Kündigung kann er aber nur aussprechen, wenn sich der Azubi eine schwere Pflichtverletzung vorwerfen lassen kann, also ein **schwerwiegender Kündigungsgrund** vorliegt (§ 22 Berufsbildungsgesetz). Das gilt für alle Azubis, unabhängig vom Beruf und Alter. In einer fristlosen Kündigung muss der Arbeitgeber genau schreiben, welche Pflichtverletzung dem Azubi vorgeworfen wird.

Weitere rechtlichen Rahmenbedingungen finden Sie im Berufsbildungsgesetz (BBiG):

[Berufsbildungsgesetz](#)

Aufgrund des hohen Kündigungsschutzes besteht das Risiko, dass der Azubi seine Position ausnutzt. Nach der Probezeit

- verliert er plötzlich das Interesse,
- kommt häufiger zu spät,
- befolgt Anweisungen nur noch halbherzig,
- gibt Berichte zu spät ab,
- die schulischen Leistungen nehmen ab und
- im schlimmsten Fall ist sogar Gewalt im Spiel.

Das belastet die Vorgesetzten, die Kollegen und schadet dem Betriebsklima. Im Umgang mit problematischen Auszubildenden stellen sich die Ausbilder dann die Frage: Wie gehe ich mit ihnen um?

### Ursachen für die Probleme herausfinden

Zunächst sollten Sie das Problem an der Wurzel packen und herausfinden, welche Ursachen die schlechteren Leistungen oder das unangebrachte Verhalten haben. Die Gründe können Sie zum Beispiel in einem **offenen Gespräch** erfragen. Sofern der Azubi gesprächig ist, wird er Ihnen erzählen, warum es Probleme gibt.

Wenn er eher verschlossen ist und nicht darüber offen und ehrlich spricht, müssen Sie wohl oder übel selbst **Ursachenforschung** betreiben. Beobachten Sie den Auszubildenden und fragen Sie auch Kollegen, ob ihnen etwas aufgefallen ist. Ein Anruf in der Berufsschule oder bei den Eltern könnte auch aufschlussreich sein. Mögliche Ursachen sind:

- **Desinteresse:** Der Auszubildende hat die Ausbildung nur angefangen, weil er keinen Platz in seinem gewünschten Ausbildungsberuf bekommen hat.
- **Überforderung:** Die Anforderungen an den Azubi sind zu hoch, er kann das Arbeitspensum nicht bewältigen und gibt auf (Resignation).
- **Unterforderung:** Die Aufgaben, die der Auszubildende erhält sind zu einfach oder es ist nicht genügend Arbeit vorhanden. Das führt zu Langeweile und Frustration.
- **Private Probleme:** Der junge Berufstätige hat andere Probleme, die nichts mit dem Betrieb zu tun

haben. Er kann sich dadurch nicht auf seine Ausbildung konzentrieren.

- **Pubertät:** Teilweise beginnen die Jugendlichen die Ausbildung schon mit 15 Jahren. Das ist genau die kritische Phase der Pubertät. Da sind Konflikte mit Autoritäten ein normaler Prozess der Persönlichkeitsentwicklung.
- **Probleme unter Auszubildenden:** Sie entstehen unter anderem durch Neid oder Antipathie. Konflikte oder Streit, das Rangeln um Macht und Anerkennung kann zu Frust, Angst und Desinteresse führen.
- **Mangelnde Disziplin:** Einige Jugendliche sind es nicht gewohnt, dass sie bestimmte Regeln einhalten müssen. Wenn die Nicht-Einhaltung bestimmter Regeln bei ihren Eltern oder in der Schule nie Konsequenzen hatte, lässt die Disziplin automatisch zu Wünschen übrig. In der Berufsausbildung wird diese dann aber eingefordert.
- **Sympathie:** Zwischen Azubi und Vorgesetzten herrscht keine Sympathie auf menschlicher Ebene.
- **Unternehmenskultur:** Der Azubi ist das schwächste Glied im Unternehmen und die Mitarbeiter lassen ihn das auch immer spüren. Er weiß nicht, wie er sich dagegen wehren kann und verliert Spaß am Beruf.

Erst wenn die Ursache klar ist, können die Probleme angepackt und Lösungen gefunden werden.

### **Was Sie tun können, wenn der Azubi Ärger macht**

Sie haben drei Möglichkeiten:

1. Sie kündigen dem Auszubildenden (in der Probezeit ist das kein Problem, nach der Probezeit brauchen Sie einen schwerwiegenden Kündigungsgrund.)
2. Sie ertragen ihn bis zum Ende der Ausbildung, beschäftigen sich aber nicht weiter mit ihm. Eine Übernahme ist nicht gewünscht.
3. Sie versuchen, die Konflikte mit dem Azubi zusammen zu lösen, um ihm einen guten Abschluss zu ermöglichen und sich als azubifreundliches Unternehmen zu etablieren.

### Hinweis

Damit eine gewisse **Qualität der Berufsausbildung** in den Betrieben gewährleistet ist, gilt seit dem 1. August 2009 die neue **Ausbilder-Eignungsverordnung**. Danach müssen Ausbilder wieder zurück auf die Schulbank und eine Prüfung ablegen. Hier finden Sie:

[Die neue Ausbilder-Eignungsverordnung](#)

### Eine Lösung zusammen mit dem Azubi finden

Gerade bei der Führung junger Menschen ist viel Sensibilität nötig. Im Gespräch mit dem Azubi sollten Sie Ihre Position offen darlegen. Sagen Sie, was Sie stört und welche Veränderung Sie sich wünschen, so **konkret** wie möglich. Drücken Sie auch Ihre Gefühle aus. Sagen Sie in Ich-Botschaften, was Sie bewegt, warum Sie das Verhalten des Azubis stört und was es für Sie bedeutet.

Lassen Sie sich durch die Antworten oder die Reaktion des Azubis nicht provozieren, sondern nehmen Sie eine Bedenkzeit und reagieren Sie **sachlich**. Beobachten Sie sich selbst, wie Sie reagieren. Oft fällt es sehr schwer, eine solche Konfliktsituation auszuhalten; das Unterbewusstsein reagiert, ohne dass Sie dies direkt steuern können. Versuchen Sie, dieses soweit es geht zu **kontrollieren**. Erklären Sie, dass Sie bereit sind, eine **konstruktive Lösung** zu finden.

Verhandeln Sie dann mit dem Azubi eine **Lösung**. Identifizieren Sie, worauf Sie sich einigen können und behandeln Sie die strittigen Punkte danach Schritt für Schritt. Beide Seiten müssen dabei abwechselnd aufeinander zukommen.

Halten Sie alle Vereinbarungen **schriftlich** und möglichst genau fest, sodass es später nicht zu unterschiedlichen Deutungen kommt. Bleiben Sie dabei realistisch und vereinbaren Sie nichts, worauf Sie sich nicht selbst einlassen können oder wollen.

Ob und mit welchem Aufwand und Einsatz Konflikte bearbeitet, bewältigt oder gelöst werden können, hängt von vielen Faktoren ab. Besonders wichtig ist zu erkennen, in welcher **Phase** sich ein Konflikt befindet. Ist er noch in einer frühen Phase und noch nicht eskaliert, dürfte es einfacher fallen – und auch weniger dramatisch zugehen. Deshalb: So früh wie möglich handeln!

Sprechen Sie auch mit den Verantwortlichen in der Berufsschule über die Probleme. Die können eventuell parallel noch positiv auf den Auszubildenden einwirken.

Wenn Sie einen Betriebsrat haben, kann dieser die Rolle des Vermittlers übernehmen, falls Sie selbst nicht mehr an den Azubi heran kommen. Etwas seltener gibt es im Betrieb auch eine **Jugend- und Auszubildendenvertretung** (JAV). Diese vertritt die Interessen der Jugendlichen unter 18 Jahren sowie von Auszubildenden, Praktikanten und Werkstudenten unter 25 Jahren.

Weitere Informationen zur Bewältigung von Konflikten:

[Konfliktmanagement: Konflikte erkennen und konstruktiv bewältigen](#)

### **Damit erst gar keine Probleme entstehen**

Bei jungen Erwachsenen ist es wichtig, zuzuhören und sich im Gespräch auf Augenhöhe zu begeben. Sie gewinnen das Vertrauen Ihrer Azubis aber nicht dadurch, dass Sie bewusst locker sind und sich an den Sprachschatz der Jugendlichen anpassen. Das ist unglaublich.

Die frischen Auszubildenden schätzen Menschen, an denen sie sich orientieren können und die ihnen ein **Vorbild** sind. Ausbilder, die klare Standpunkte vertreten und offen kommunizieren sowie sich Zeit für die Azubis nehmen, werden besser akzeptiert und geachtet. Das stärkt das gegenseitige Vertrauen. Dieser Vertrauensaufbau schafft die **Grundlage**, um auch mit möglicherweise auftretenden Problemen umgehen zu können. Er beginnt bereits am ersten Tag. Nehmen Sie sich also schon zu Beginn des Ausbildungsverhältnisses ausreichend Zeit für Ihren neuen jungen Mitarbeiter.

**Tipp:** Begeistern Sie die Azubis, indem Sie ihnen die Erfolgsgeschichte von Ihrem Unternehmen erzählen. Berichten Sie auch über die Strategie, die Produkte, die Führungsleitlinien, die Marktstellung, die Größe, die Betriebsstätten sowie das gesellschaftliche Engagement. Übertragen Sie Ihre eigene Begeisterung auf die jungen Menschen. Dadurch können sie sich viel besser mit dem Betrieb identifizieren. Erläutern Sie den Auszubildenden auch, welche Bedeutung ihre Stellen in der Abteilung, für den Betrieb und für das Unternehmen haben.

Damit erst gar keine Konflikte ausbrechen, können Vorgesetzte und das Unternehmen **präventive Rahmenbedingungen** schaffen. Eine gute Grundlage dafür ist eine gelebte Gerechtigkeitskultur. Beispiele dafür sind:

- klare Regeln vorgeben, an die sich alle halten müssen;
- offen miteinander sprechen, angemessen kritisieren und loben;
- fair miteinander umgehen, Entscheidungen erklären und begründen;
- Sachinteressen über Eigennutz stellen;
- Lernbereitschaft zeigen;
- angemessenes Ambiente, humorvoller Umgang, Freundlichkeit als vorgelebte Grundstimmung pflegen;
- Freiräume schaffen, damit mögliche Konfliktparteien das Konfliktfeld ohne Gesichtsverlust verlassen können;
- Ein ganz wichtiges Element ist auch das **Lob**. Wenn der Vorgesetzte die Arbeit des Auszubildenden wertschätzt und er ihm diesbezüglich eine Rückmeldung gibt, motiviert das den Azubi ungemein.

Früher wurden die Azubis ausschließlich nach der klassischen Methode "vormachen, erklären, nachmachen, üben" ausgebildet und eingearbeitet. Diese Methode ist zwar immer noch richtig, wenn es darum geht, die Grundbegriffe des jeweiligen Berufes einzuüben.

Aber wenn **Selbstverantwortung** gefördert werden soll, bietet sich die Methode der "Handlungsorientierung" an. Dabei geht es darum, dass der Auszubildende sich selbst einen Weg ausdenkt. Diesen dann ausprobiert und aus seinen Fehlern oder Erfolgen lernt. Die Eigeninitiative wird dadurch gefördert und das Urteilsvermögen entwickelt. Das ist auch der Kerngedanke der sogenannten **Leittextmethode**, nach der Azubis am besten lernen. Folgende sieben Schritten helfen bei der Umsetzung:

1. Erklären Sie den Azubis die Aufgabenstellung.
2. Geben Sie ihnen ausreichend Infomaterial, damit sie sich über die Aufgabe informieren können.
3. Sie sollen einen Plan entwickeln, wie sie die Aufgabe erledigen wollen.
4. Besprechen Sie diesen Plan mit dem jeweiligen Auszubildenden. Stellen Sie Fragen zum Plan, geben Sie Tipps und Hinweise, aber lassen Sie die Entscheidung zur Durchführung beim Azubi (es sei denn, das wäre mit Gefahren verbunden).
5. Die Azubis führen nun die Aufgabe nach ihrer Planung durch.

6. Sie besprechen mit dem Betreffenden die jeweiligen Ergebnisse und legen gemeinsam Optimierungsmöglichkeiten fest.
7. Daraus entwickeln Sie dann eine neue Aufgabe für den Azubi.

Durch diese Vorgehensweise beziehen Sie den jungen Mitarbeiter mit in den Arbeitsprozess ein und entwickeln wichtige **Schlüsselqualifikationen**. Zum Beispiel die Fähigkeit zur Planung, zur selbstständigen Informationsbeschaffung und zur kritischen Analyse der Ergebnisse.

### **Mitarbeitergespräch auch für Auszubildende**

Gerade junge Menschen brauchen Orientierung. Daher sollten Führungsverantwortliche beziehungsweise die Ausbilder mindestens zweimal im Jahr Gespräche zur beruflichen Situation und Orientierung mit den Auszubildenden führen. Ein solches Gespräch können Sie am besten führen, wenn Sie ein gutes Vertrauensverhältnis haben. Vertrauen aufbauen können Sie auch, wenn Sie von sich selbst erzählen, auch davon, wie es Ihnen am Anfang Ihrer beruflichen Laufbahn ging. Inhalte dieser Gespräche sind zum Beispiel:

- Fragen Sie die jungen Menschen nach ihren **Zielen**. Was sind deren Wünsche und Träume (auch außerhalb des beruflichen Bereichs)? Die Azubis sollten sich diese Ziele aufschreiben und hin und wieder prüfen, ob sie auf dem richtigen Weg zur Erreichung sind.
- **Lob und Kritik**: Die Auszubildenden können in diesem Gespräch mitteilen, was sie bedrückt oder wobei es Probleme in der Vergangenheit gab. Aber sie können auch sagen, was ihnen gut gefällt und woran sie die meiste Freude haben.
- Die **schulischen Leistungen** können Sie in diesem Rahmen ebenfalls ansprechen.

Um Auszubildende richtig und gut auszubilden, dazu gehört mehr als eine Lizenz. Solange alles reibungslos funktioniert und die Azubis „folgsam“ sind, entstehen auch keine Probleme. Aber im Umgang mit Menschen, gerade auch jungen Menschen, kann es nunmal zu Schwierigkeiten kommen. Das sollten alle Unternehmen bedenken, bevor sie Jugendliche auf das Berufsleben vorbereiten möchten.

## **Interview mit Martin Glania, Ausbildungsexperte und Chefredakteur von „Berufsausbildung konkret“**

Herr Martin Glania, Chefredakteur von "[Berufsausbildung konkret](#)" und Experte auf [Praxisportal-Personal.de](#) hat uns in einem Kurz-Interview gesagt, was Ausbilder beim Umgang mit Problemazubis beachten sollten.

### **Herr Glania, was sollten Ausbilder als Erstes tun, wenn ein Azubi Probleme macht?**

Das Erste sollte immer das persönliche Gespräch sein. Auf der einen Seite, um dem Azubi klar zu machen: So nicht! Möglicherweise könnte der Ausbilder auch auf Konsequenzen hinweisen, die irgendwann einmal auf ihn zukommen könnten; bei ständiger Unpünktlichkeit ist beispielsweise eine Abmahnung möglich. Auf der anderen Seite muss von einem solchen Gespräch aber auch eine Portion Motivation ausgehen. Das ist durchaus möglich, wenn dem Azubi klar gemacht wird, wie viel leichter der Ausbildungsalltag empfunden wird, wenn sich das Verhalten oder die Einstellung ändert.

### **Wie finden Ausbilder die Ursachen heraus, um dann an einer Lösung zu arbeiten?**

Auch hier stehen wieder Gespräche an erster Stelle: Nicht nur mit dem Azubi selbst, sondern auch mit den Kollegen, den Fachausbildern in den Abteilungen und den Vorgesetzten. Möglicherweise erfahren Ausbilder so von Konflikten, die ihnen bisher verborgen waren. Oder von privaten Problemen, die auch eine Ursache sein könnten. Sind die Probleme schulischer Art, dann sind natürlich die Berufsschullehrer die wichtigsten Ansprechpartner. Und wenn der Azubi minderjährig ist, dann sind dringend die Eltern gefragt – aber nur dann!

### **Wie sollten sich Ausbilder verhalten, wenn Drogen oder Gewalt mit im Spiel sind?**

Klarer Fall: Hier kann nicht mehr mit Samthandschuhen angefasst werden. Weder sind Drogen noch ist Gewalt im Betrieb akzeptabel. Bei einem gravierenden Vergehen ist auch schon mal eine fristlose Kündigung drin beziehungsweise sogar unumgänglich. Anders stellt sich der Fall dar, wenn Dritte von angeblichen Drogenproblemen (außerhalb des Betriebes) berichten. Sind die Hinweise konkret und offensichtlich wahr, dann kann – ein sehr gutes Ausbilder-Azubi-Verhältnis vorausgesetzt – sogar ein persönliches Gespräch weiterhelfen. Und liegen die Karten offen auf dem Tisch, dann sollte der Ausbilder persönlich helfen: zum Beispiel

den Kontakt zu einer Beratungsstelle knüpfen. Aber noch einmal: Kein Pardon bei Gewalt und Drogen im Betrieb! Schließlich müssen sie auch die (Azubi-) Kollegen schützen.

**Ist die fristlose Kündigung eine Lösung? Wenn ja, in welchen Fällen?**

Eine fristlose Kündigung sollte immer die Ausnahme bleiben und nur die letztmögliche Lösung sein. Aber manchmal geht es nicht anders. Wer (fast) immer zu spät kommt und Abmahnungen ignoriert, wer Gewalt ausübt oder sein Arbeitszeitkonto manipuliert, der muss mit einer fristlosen Kündigung rechnen. Ist der Fall dagegen nicht so eindeutig, dann sollte zunächst eine Abmahnung genügen.

**Quellen und weiterführende Links**

- [Azubis - führen und fördern](#)
- [Rechte und Pflichten während der Berufsausbildung](#)
- [Webiste der Ausbilderförderung](#)
- [Forum für AusbilderInnen](#)
- [Praxisportal-Personal.de - Auszubildende](#)
- [Berufsausbildung konkret](#)
- [Ralf Hoffman - Mediator bei Problemen mit Azubis](#)

**Links für Auszubildende**

- [Online-Beratung für Auszubildende](#)
- [Azubi & Azubine - Das Portal für Auszubildende](#)
- [Bundesagentur für Arbeit: Förderung der Berufsausbildung](#)
- [AusbildungPlus bietet einen Überblick über Ausbildungsangebote](#)
- [Vorstellung verschiedener Berufe auf BR-online](#)

[Petra Oberhofer]

**Service**

[\*\*Diesen Beitrag und weitere online lesen >>\*\*](#)

[\*\*Mit dem Newsletter immer aktuell >>\*\*](#)