AUSGABE 14/2026

DAS BERUFSAUSBILDER-MAGAZIN

RECHTSSICHERHEIT | AUSBILDUNGSQUALITÄT | RECRUITING



Mehr Sicherheit mit jeder Ausgabe

Greifen Sie jederzeit auf folgende Inhalte zu:

- Muster & Vorlagen,
- aktuelle Arbeitshilfen und
- das komplette Archiv.

www.personalwissen.de/login

KOMMUNIKATION

Gespräche sind das Herzstück Ihrer Beziehung zu den jungen Menschen, die Sie ausbilden. Beachten Sie daher wichtige Regeln und formulieren Sie Ihre Erwartungen klipp und klar, aber natürlich freundlich. Seite 6

ROLLENKONFLIKTE

Sympathie und Loyalität stehen manchmal im Gegensatz zueinander, wenn Sie einen Azubi besonders gut kennen und mögen. Gehen Sie davon aus, dass Sie den damit verbundenen Rollenkonflikt lösen können. Seite 8

ENTLASTUNG

Als Ausbilder haben Kollegen an Sie zu Recht hohe Erwartungen. Diese zu erfüllen, kann Stress verursachen. Dem können Sie etwas entgegensetzen und für Entlastung im Ausbildungsalltag sorgen. Seite 9

PERSONALWISSEN



Eigentlich ganz schön mobil, oder?

Liebe Leserin, lieber Leser,

seit Jahren begegnet uns ein Ausbildungsmarkt, bei dem die Passgenauigkeit zwischen Angebot und Nachfrage nicht stimmt. Das hat etwas mit dem jeweiligen Beruf zu tun, häufig aber auch mit der Geografie. Ausbildungsplätze und Bewerber sind zu weit voneinander entfernt, was den Vertragsabschluss verhindert.

Das Bundesinstitut für Berufsbildung hat sich das etwas genauer angeschaut. Danach haben 42,5% der Auszubildenden ihren Ausbildungsbetrieb in der Gemeinde, in der sie wohnen. Alle anderen müssen zumindest eine Gemeindegrenze überwinden. 32,2% überwinden sogar eine Landkreisgrenze und 6,2% eine Bundeslandgrenze. Insgesamt zeigt sich eine durchschnittliche Entfernung von knapp 13 km, wobei mehr als 8% sogar mehr als 50 und gut 4% über 100 km (!) für die einfache Strecke zurücklegen.

Die aussagekräftigen Zahlen zeigen, dass eine gewisse Mobilität vorhanden ist. Zudem weisen sie darauf hin, dass Ihr Ausbildungsmarketing überregional aufgestellt sein sollte.

Mit besten Grüßen



Martin Glania
Chefredakteur

Das Berufsausbilder-Magazin

glania@vnr.de

INHALT

RECHTLICHE FRAGEN UND URTEILE

3 Kostet ein Verstoß gegen das AGG 100.000 Euro? Schützen Sie sich vor bösen Überraschungen

4 Wie Sie konkret AGG-konform ausschreiben und ausbilden

5 26 Tage krankgeschrieben – sind Zweifel an der Erkrankung gerechtfertigt?

Urlaub verlängert – das hat Folgen

FÜHRUNG UND MOTIVATION

6 Goldene Regeln der Kommunikation: Worauf es ankommt, wenn das nächste, schwierige Beurteilungsgespräch anfällt

7 So formulieren Sie Ihre Erwartungen an Auszubildende

8 Sympathie und Loyalität: Welche Bedeutung Rollenkonflikte in der Ausbildungsarbeit haben

ORGANISATION DER AUSBILDUNG

9 Ausbilden unter Dauerstress: Wie Sie sich im Ausbildungsalltag entlasten

LESERFRAGEN

10 2027 mehr Azubis einstellen oder eher vorsichtig sein?

IMPRESSUM Das Berufsausbilder-Magazin • ISSN: 2701-2492 • Verleger: VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Theodor-Heuss-Str. 2–4, 53095 Bonn • **Telefon:** 0228 9550160, **Telefax:** 0228 3696480 • E-**Mail:** kundendienst@vnr.de • **Sitz:** Bonn, AG Bonn, HRB 8165

Vorstand: Richard Rentrop, Michael Schrader, Bonn • Herausgeberin/redaktionell Verantwortliche: Dilan Wartenberg, VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Theodor-Heuss-Str. 2–4, 53095 Bonn • www.vnrag.de • **Chefredakteur:** Martin Glania, Brieselang • **Redaktionsmanagement:** Jessica Stockmann, Bonn • **Layout + Satz:** Schmelzer Medien GmbH, Siegen • **Herstellungsleitung:** Sebastian Gerber, Bonn • **Druck:** Warlich Druck Meckenheim GmbH, Am Hambuch 5, 53340 Meckenheim • Alle Angaben in „Das Berufsausbilder-Magazin" wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden.

Bildnachweis: Titelseite © contrastwerkstatt, S. 5: stockpics; S. 10: Monkey Business – Alle Adobestock

© 2026 by VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Bonn, Berlin, Bukarest, Jacksonville, Manchester, Passau, Warschau · Dieses Produkt besteht aus FSC®-zertifiziertem Papier.

Kostet ein Verstoß gegen das AGG 100.000 Euro? Schützen Sie sich vor bösen Überraschungen

20 Jahre nach Einführung des AGG, also des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes, das auch Antidiskriminierungsgesetz genannt wird, zeigen sich drastische Auswirkungen. Falls ein Unternehmen bei der Ausschreibung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen nicht AGG-konform handelt, kann das schon mal einen sechsstelligen Betrag kosten. Ein aktuelles Urteil des Bundesarbeitsgerichts (BAG) setzt aber auch eine Grenze, damit es nicht noch teurer wird (Urteil vom 10.09.2026; AZ: 8 AZR 153/25).

Die Einführung des AGG hatte gute Gründe und das Gesetz hat sich vielfach positiv bewährt. Schließlich ist es das Ziel, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, der sexuellen Identität oder des Alters zu ahnden und künftig zu verhindern.

Das AGG wird von einzelnen Personen missbraucht

20 Jahre AGG bedeuten aber auch 20 Jahre Missbrauch – leider. Es gibt Personen, die sich gezielt auf Arbeits- oder Ausbildungsstellen bewerben, bei denen sie aufgrund der Formulierung einen Verstoß gegen das AGG vermuten. So macht es offenbar seit Jahren ein Anwalt aus München. Der aktuell vom Bundesarbeitsgericht entschiedene Fall hat allerdings eine längere Geschichte. Folgendes war passiert:

Bewerbung im Jahr 2009: Der Anwalt bewarb sich auf eine Traineestelle bei einer Versicherung, die mit dem Hinweis ausgeschrieben war, dass das Staatsexamen der Bewerber etwa ein Jahr zurückliegen oder innerhalb der nächsten Monate abgelegt werden soll. Das interpretierte er als Altersdiskriminierung und klagte nach dem AGG auf 14.000 € Schadenersatz.

Weitere Erkenntnis: Der Anwalt erfuhr später, dass nur Frauen eingestellt wurden. Er fühlte sich daher angeblich wegen seines Geschlechts benachteiligt und forderte eine weitere Entschädigung in Höhe von 3.500 €.

Hinweis des Europäischen Gerichtshofes im Jahr 2016: Nachdem die Angelegenheit durch alle Instanzen ging, legte das BAG den Fall dem Europäischen Gerichtshof (EuGH) vor. Dieser urteilte, dass ein Schadenersatz nicht zu leisten ist, wenn die Bewerbung nur zum Schein erfolgte und offenbar der Schadenersatz im Mittelpunkt stand. Die Versicherung legte allerdings keine ausreichenden Belege dafür vor, dass es sich um eine Scheinbewerbung handelte.

Schadenersatzleistungen für die Jahre 2009–2017: Dem Kläger wurden tatsächlich 14.000 € Entschädigung zugesprochen, was mit dem Hinweis verbunden war, dass weitere Entschädigungen möglich werden, wenn entsprechende Schäden entstanden sind. Der Anwalt nahm das zum Anlass, die Versicherung für die Folgeschäden der kommenden acht Jahre weitere 433.000 € einzufordern. Im Zuge dessen kam es zu einem Vergleich und zu einer Zahlung von 100.000 €.

Eingriff des BAG im Jahr 2026: Die Angelegenheit ging noch weiter, da der Kläger weitere 236.000 € für die Zeit zwischen 2020 und 2023 forderte. In dieser Zeit hatte er allerdings eine feste Tätigkeit und damit ein regelmäßiges Einkommen. Das BAG urteilte als letzte Instanz in der Folge, dass dem Kläger jetzt nicht noch mehr zustünde, da er eine angemessene Beschäftigung gefunden hatte.

Was bedeutet das Urteil für Sie als Ausbildungsverantwortlicher?

Als ich den Fall in Gänze gelesen hatte, musste ich das erst mal verdauen. Die Versicherung hatte einen kleinen Fehler gemacht in der Formulierung ihrer Ausschreibung. Zudem war es ihr nicht gelungen, den Kläger als sogenannten AGG-Hopper, also als jemanden, der das AGG missbräuchlich ausnutzt, zu überführen.

Spoiler: Heute wäre es kein Problem mehr, dies zu tun. Der Fall und der Name des Klägers sind vermutlich bei allen Arbeitsgerichten und in sämtlichen großen Personalabteilungen bekannt. Für die betroffene Versicherung kommt das aber zu spät.

Als Ausbildungsbetrieb könnten Sie ebenfalls in eine solche Situation kommen. Wenn Ihnen ein Bewerber um einen Ausbildungsplatz nachweisen kann, dass er mit seiner Absage nach dem AGG diskriminiert wurde, kann er mit guten Aussichten auf Erfolg eine Klage anstrengen. Aber wie kann es zu so hohen Schadenersatzzahlungen kommen?

Bei der Höhe des Schadenersatzes legen Gerichte in der Regel den tatsächlich entstandenen Schaden zugrunde.

Beispiel 1: Ein Bewerber hat zu Unrecht eine Absage erhalten und findet daher erst nach einem Jahr einen Ausbildungsplatz. Ihm könnte dann die Zahlung der Ausbildungsvergütung für ein Jahr als Schadenersatz zugesprochen werden. Zudem könnte er seine Klage ausweiten, da er seine Abschlussprüfung auch erst ein Jahr später machen konnte. Dann wird es schon etwas teurer, da er im letzten Jahr nur Ausbildungsvergütung erhalten hatte, wobei er schon Anrecht auf ein vollständiges Gehalt hatte.

Beispiel 2: Ein Bewerber um einen Ausbildungsplatz erhält eine nicht AGG-konforme Absage und fasst anschließend beruflich

nicht mehr Fuß. Er schreibt weitere Bewerbungen, die ohne Erfolg bleiben. Schließlich bleibt er ohne Ausbildung und muss sich mit Hilfsarbeitertätigkeiten begnügen. Dann kann der finanzielle Schaden über Jahre und Jahrzehnte erheblich sein. Auch hier sind gegebenenfalls sechsstellige Schadenersatzzahlungen möglich.

Fazit

Verhindern Sie Diskriminierung nicht nur in der Ausbildung selbst. Sorgen Sie dafür, dass bereits im Auswahlverfahren niemand zu Unrecht benachteiligt wird.

Wie Sie konkret AGG-konform ausschreiben und ausbilden

Um Schadenersatzzahlungen zu verhindern, sollten Sie bestimmte Dinge sowohl bei der Ausschreibung Ihrer Ausbildungsplätze als auch beim Ausbilden selbst beachten. Das alles ist kein Zauberwerk, aber bestimmte AGG-Grundkenntnisse sind erforderlich.

Ganz gleich, ob Sie Ihre Ausbildungsplätze in externen Medien ausschreiben oder auf Ihrer Homepage – das Wichtige ist eine diskriminierungsfreie Formulierung. Dabei beachten Sie Folgendes:

- Verwenden Sie eine geschlechtsneutrale Berufsbezeichnung oder einen Zusatz wie (m/w/d) für (männlich/weiblich/divers).
- Verzichten Sie auch bei der Ausschreibung von Ausbildungsplätzen auf Angaben, die auf eine Altersdiskriminierung schließen lassen. Beziehen Sie sich also auch nicht auf sogenannte Schulabgänger, sondern schreiben Sie einfach, welchen Schulabschluss Sie sich vorstellen.
- Vermeiden Sie jegliche Hinweise auf Herkunft, Religion, Familienstand, Behinderung und sexuelle Intensität. Verlangen Sie auch keine Muttersprache Deutsch, da ausreichende Deutschkenntnisse keine Muttersprachkenntnisse voraussetzen.

Insgesamt sollte Ihre Ausschreibung so gestaltet sein, dass sich jeder Mensch, der sich vorstellen kann, den betreffenden Ausbildungsberuf zu erlernen, tatsächlich angesprochen fühlt. Schließen Sie also niemanden durch eine Formulierung aus.

Fazit

Letztendlich ist es die Qualität Ihrer Ausbildung, die Sie vor Schadenersatzzahlungen nach dem AGG schützt. Gerechtigkeit bei der Einstellung und bei der Übernahme, bei der Aufgabenverteilung und bei der Leistungsbewertung sowie im persönlichen Umgang bringen die entscheidenden Punkte

WIE SIE IM RAHMEN DER AUSBILDUNG DISKRIMINIERUNG UND SCHADENERSATZZAHLUNGEN VERHINDERN

Die folgende Übersicht fasst zusammen, auf welche zentralen Faktoren es ankommt, wenn Sie niemanden schlechter behandeln wollen als andere. Und denken Sie daran: Es kommt nicht auf Ihre Absicht an, sondern auf Ihr tatsächliches Handeln.

Aufgabenverteilung	Beim Erarbeiten der individuellen Ausbildungspläne ist es für Sie nicht relevant, welches Geschlecht, welchen Glauben oder welche sexuelle Orientierung eine Auszubildende hat. Sie verteilen die Aufgaben so, dass jeder Azubi die Möglichkeit hat, die jeweiligen Ausbildungsziele zu erreichen.
Leistungsbewertung	Dieser Aspekt ist besonders kritisch, da niemand davor gefeit ist, versehentlich diskriminierende Faktoren einfließen zu lassen. Lassen Sie also Ihre Erwartungen (und gegebenenfalls auch Ihre Vorurteile) außen vor und bewerten Sie nur die Leistungen.
Persönlicher Umgang	Alle Ihre Auszubildenden gehen zu Recht davon aus, dass sie respektvoll behandelt werden. Achten Sie darauf, dass niemand von Kollegen abgewertet oder mit sexualisierten Bemerkungen konfrontiert wird. Sorgen Sie dafür, dass Vorfälle Konsequenzen nach sich ziehen.
Belohnungen und Strafen	Benimmt sich ein Azubi mal daneben, dann blenden Sie ebenfalls alle AGG-relevanten Faktoren aus. Vergleichen Sie sein Verhalten mit dem eines anderen in der Vergangenheit und reagieren Sie in diesem Sinne angemessen. Gleiches gilt für Belohnungen: Wenn Sie Leistungen herausstellen, tun Sie das nur aufgrund dieser besonderen Leistungen.
Übernahme in ein Arbeitsverhältnis	Wenn Sie nicht alle Auszubildenden übernehmen können, die Azubis aber gerne wollen, müssen Sie danach entscheiden, wie erfolgreich die Ausbildung verlaufen ist, wie sich der Azubi verhalten hat und wie gut er auf den vorgesehenen Arbeitsplatz – auch in das soziale Umfeld – passt. Andere Faktoren lassen Sie außen vor. Dokumentieren Sie wichtige Entscheidungen zudem nachvollziehbar. So können Sie im Streitfall zeigen, dass sachliche Gründe ausschlaggebend waren und kein nach dem AGG geschütztes Merkmal mit eine Rolle spielte.

26 Tage krankgeschrieben – sind Zweifel an der Erkrankung tatsächlich gerechtfertigt?

Personalverantwortliche von Unternehmen und Ausbildungsbetrieben erschrecken schon manchmal über die Dauer einer Krankschreibung. Grundsätzlich ist das verständlich. Es sollte aber keine Zweifel nähren, dass etwas nicht stimmt. Und es sollte schon gar keinen Anlass für Konsequenzen geben.

In einem vom Landesarbeitsgericht (LAG) Hamm getroffenen Urteil waren es sogar knapp vier Wochen, für die ein Arbeitnehmer krankgeschrieben war. Der Arbeitgeber hatte erhebliche Zweifel und verweigerte die Lohnfortzahlung. Das tat er zu Unrecht, wie das LAG deutlich machte (Urteil vom 27.05.2026; Az: 18 SLa 698/25).

Hintergrundwissen: Die Arbeitsunfähigkeitsrichtlinie nennt eine Frist von 2 Wochen, für die ein Arzt einen Arbeitnehmer maximal krankschreiben sollte. Dabei ist allerdings zu beachten, dass es Ausnahmen von dieser Soll-Bestimmung geben kann.

Es ist also schwierig, mit der Länge der Krankschreibung eine Verweigerung der Lohnfortzahlung zu begründen. Abgesehen von möglichen Ausnahmen handelt es sich nämlich um eine Richtlinie ausschließlich für Ärzte, nicht jedoch zur Orientierung für Arbeitgeber und Ausbildungsbetriebe sowie Arbeitnehmer und Azubis. In der Folge musste der Arbeitgeber die Entgeltfortzahlung trotz der Länge der Krankschreibung leisten.

Was Sie daraus lernen

Das Urteil gilt für die Beschäftigung von Auszubildenden genauso wie für „normale“ Arbeitsverhältnisse. Ziehen Sie also niemals falsche Schlüsse und leiten Sie unzulässige Konsequenzen ein, wenn ein Auszubildender lange krankgeschrieben wird.

Nehmen Sie das lieber zum Anlass, die Erkrankung ernstzunehmen und gegebenenfalls mit dem Azubi im Rahmen eines Krankenrückkehrgesprächs darüber zu reden. Vielleicht können ja auch Sie als Ausbildungsverantwortlicher Ihren Teil dazu beitragen, dass Erkrankungen künftig vermieden werden.

Urlaub verlängert – das hat Folgen

Es kommt keineswegs selten vor, dass ein Arbeitnehmer oder Auszubildender im Rahmen des Urlaubs der Arbeit noch länger fernbleibt als geplant. Es ist schon auffällig, wie häufig anschließend eine Krankschreibung eingereicht wird. Das kann verschiedene – durchaus auch nachvollziehbare – Gründe haben.

Wenn ein Arbeitnehmer allerdings eine Urlaubsreise plant, Flüge gebucht hat und dabei bewusst über die Ränder seines Urlaubs hinausgeht (Hinflug 2 Tage vor Urlaubsbeginn, Rückflug 2 Tage danach), dann ist das ein schwerwiegendes Vergehen.

Im vorliegenden Fall hatte ein Arbeitnehmer keinen Hehl daraus gemacht, dass er die entsprechenden 4 zusätzlichen Tage freihaben wollte. Aber ihm wurde sowohl verweigert, Gleittage als auch unbezahlten Urlaub zu nehmen. Anschließend machte er den Fehler, den Urlaub trotzdem im geplanten Ausmaß anzutreten.

Harte Konsequenzen vom Gericht bestätigt

Es kam zu einer fristlosen Kündigung, gegen die der Arbeitnehmer vor Gericht vorging. Das Landesarbeitsgericht (LAG) Köln kannte aber keine Gnade (Urteil vom 02.10.2025; Az: 6 SLa 119/25). Es gab an, dass eine eigenmächtige Verlängerung des Urlaubs grundsätzlich ein Grund für eine Kündigung darstelle. Es verwies auch darauf, dass der Arbeitgeber im Vorfeld auf ansprechende Konsequenzen hingewiesen habe.

Generell gilt, dass weder ein „normaler“ Arbeitnehmer noch ein Auszubildender ohne Grund und Krankmeldung der Arbeit fernbleiben darf. Das gilt erst recht im Zusammenhang mit einer Urlaubsverlängerung, wenn die Beweggründe aufgrund der Vorgeschichte offensichtlich sind.

Nehmen Sie diesen Fall zum Anlass, mit Ihren Auszubildenden über unentschuldigtes Fehlen zu sprechen.



Gut zu wissen für Ihre Azubis: Ein einziger Fehler kann bereits für eine Kündigung ausreichen.

Goldene Regeln der Kommunikation: Worauf es ankommt, wenn das nächste, schwierige Beurteilungsgespräch ansteht

Beurteilungsgespräche mit Auszubildenden sind nicht immer angenehm. Meistens hängt das davon ab, wie eine Beurteilung ausfällt. Und davon, ob der Auszubildende möglicherweise etwas ganz anderes erwartet hat. Müssen Sie unerwartet negative Botschaften überbringen, dann kann ein Beurteilungsgespräch schnell zu einer größeren Herausforderung werden. Umso wichtiger ist es, dass Sie sich an bestimmte Regeln halten.

Wir haben für Sie die wichtigsten Aspekte der Gesprächsführung im Zuge einer Auszubildendenbeurteilung zusammengefasst. Nehmen Sie das als Ihre goldenen Regeln, die Sie in solchen Fällen stets im Blick haben sollten.

Regel 1: Sie sind derjenige, der zum Gespräch einlädt

Einem Beurteilungsgespräch sollten Sie einen offiziellen Charakter verleihen. Konkret: Wenn Sie dem Auszubildenden die Beurteilung übergeben, sprechen Sie mit ihm darüber. Machen Sie von dieser Regel keine Ausnahme und seien Sie derjenige, der die Initiative übernimmt. Sie laden den Auszubildenden, etwa per E-Mail oder über Ihr internes Kommunikationssystem unter Berücksichtigung seiner Verpflichtungen (Berufsschule!), zu einem solchen Gespräch.

Beurteilungsgespräche sollten zur Institution werden. Das ist längst nicht in jedem Unternehmen so, ist aber als Orientierungshilfe für Ihre Auszubildenden ausgesprochen wichtig. Jeder Azubi sollte fest damit rechnen, nach jedem Ausbildungsabschnitt beurteilt zu werden und ein Beurteilungsgespräch zu führen.

Regel 2: Sie sorgen für ein positives Gesprächsklima

Niemals sollte ein solches Gespräch zwischen Tür und Angel stattfinden. Im Gegenteil: Sie nehmen sich als Ausbilder für Ihren Auszubildenden Zeit und erhöhen damit den Stellenwert, den die Themen Ausbildung und Beurteilung haben. Zudem sorgen Sie für eine ungestörte Atmosphäre.

In jedem Moment des Gesprächs sollte der Azubi den Respekt spüren, den Sie ihm entgegenbringen. Das beginnt mit der Ansprache, wobei es nicht darauf ankommt, ob Sie den Azubi duzen oder siezen. Seien Sie vielmehr empathisch, erkundigen Sie sich danach, wie es ihm geht, und nehmen Sie möglicherweise auch Bezug auf Hobbys, von denen Sie wissen, und über die er gerne erzählt.

Darüber hinaus hören Sie aktiv zu, bringen durch kleine Gesten wie Kopfnicken zum Ausdruck, dass Sie ihn verstehen, und schauen ihn an, wenn er spricht (es sei denn, Sie haben das Gefühl, dass ihn das aus dem Konzept bringt). Sprechen Sie ihn hin und wieder mit seinem Namen an. Das gibt dem Gespräch und Ihrer Beziehung zum Azubi eine persönliche Note. So schaffen Sie eine gute Basis dafür, dass Ihr Azubi sich öffnet, Rückmeldungen annimmt und auch eigene Anliegen offen anspricht.

Regel 3: Sie nehmen Bezug auf etwas Positives

Da nahezu jedes Beurteilungsgespräch auch Kritik enthält, sollten Sie zunächst einmal mit etwas Positivem beginnen, um einen rundum negativen Eindruck des Auszubildenden zu verhindern. Nehmen Sie Bezug auf die bisherige Ausbildung, möglicherweise auf seine Art, mit Kunden umzugehen, genau zu recherchieren oder generell bei Kollegen gut anzukommen.

Auch können Sie bereits einzelne Aspekte der Beurteilung in dieser Phase zum Ausdruck bringen – immer vorausgesetzt, es gibt Positives zu erwähnen. Weisen Sie beispielsweise darauf hin, dass sich seine Tendenz zum sorgfältigen Arbeiten und gewissenhaften Termineinhalten auch in diesem Ausbildungsabschnitt bestätigt hat. Das freut Sie als Ausbilder natürlich. Sagen Sie das.

Regel 4: Sie kommen zum kritischen Punkt

Jetzt ist das Gespräch an einem Punkt, wo die Bereitschaft, auch negative Botschaften zu erfahren, vermutlich am höchsten ist. Nutzen Sie diesen Moment. Sagen Sie beispielsweise: „Es gibt aber auch Dinge, die mir in den letzten Monaten nicht so sehr gefallen haben und die sich ebenfalls in der Beurteilung niederschlagen. Wir sprachen ja schon darüber und Sie erinnern sich bestimmt.“ An dieser Stelle machen Sie eine Pause, in der der Auszubildende möglicherweise eine Vermutung äußert. Das, was er sagt, dürfte in jedem Fall für Sie interessant sein:

- Trifft er den Nagel auf den Kopf, wird das den Gesprächsverlauf wahrscheinlich positiv beeinflussen, da Einigkeit besteht.
- Weist er auf etwas anderes hin, dann erfahren Sie, was er selbst als besonders negativ einstuft. Möglicherweise haben Sie damit ein Thema, dem Sie sich in Zukunft widmen können.

Es kann aber auch sein, dass der Azubi Ihren fragenden Blick ignoriert, dann sind Sie wieder an der Reihe. „Im letzten Ausbildungsabschnitt haben Sie Ihren elektronischen Ausbildungsnachweis stark vernachlässigt. Der Kollege … hat Sie darauf hingewiesen und Sie haben den Ausbildungsnachweis trotzdem nicht weitergeführt. Bisher waren sie doch so zuverlässig, warum hat das in den letzten vier Monaten nachgelassen?“

Regel 5: Sie lassen den Auszubildenden zu Wort kommen

Auf solche konkreten Hinweise wird der Auszubildende mit Sicherheit reagieren. Er wird vielleicht seine Gesamtbelastung anführen oder die Tatsache, dass er in den letzten Tagen den Rückstand ein

wenig wettgemacht hat. Hören Sie respektvoll zu, wenn er Stellung bezieht. Tun Sie das auch, wenn Ihnen die Ausführungen eher als Ausreden erscheinen.

Gehen Sie auf seine Ausführungen ein, ohne ihn anzuklagen oder seine Argumentation bloßzustellen. Weisen Sie einfach noch mal auf die Fakten hin, das wird seine Wirkung hinterlassen. Er weiß jetzt, was Ihnen aufgefallen ist und worauf es in der Zukunft ankommt.

Regel 6: Sie interpretieren Fehler als Lernchancen

Überhaupt sollten Sie alle Schwächen und Fehler, die ein Auszubildender an den Tag legt, gemeinsam mit ihm besprechen und darin Potenziale entdecken. Beim vernachlässigten Ausbildungsnachweis ist der Schluss sehr einfach, da klar ist, was Sie erwarten.

Geht es beispielsweise um den Kundenumgang, wird die Sache schon komplizierter. Besprechen Sie dann mit Ihrem Auszubildenden, was aus Ihrer Sicht nicht gut läuft, und geben Sie ihm ganz konkrete Tipps, wie und was er aus seinem Kundenverhalten lernen kann. Auch wenn die Talente unterschiedlich sind: Jeder Azubi kann den Umgang mit Kunden verbessern.

Regel 7: Sie formulieren Ihre Erwartungen

Grundsätzlich muss der Auszubildende wissen, welches Verhalten Sie in Zukunft von ihm erwarten. Nur wenn das klar ist, wird aus einer Schwäche tatsächlich eine Verbesserung und ein Lerneffekt. Vermerken Sie das schriftlich in der Beurteilung und weisen Sie ausdrücklich darauf hin.

Damit setzen Sie den Auszubildenden einerseits unter Druck, was ihn eher anspornen als nervös machen sollte. Andererseits geben Sie genau die Orientierung, die viele Auszubildende erwarten. Sie sagen, was Sie von ihm wollen, und für ihn ist das die Messschnur, um Ihnen in Zukunft zu gefallen.

Manchmal ist es aber gar nicht so leicht, die richtigen Worte zu finden, wenn Ihre Erwartungen zum Ausdruck kommen sollen. Daher erhalten Sie hierfür konkrete Tipps in dem Artikel „So formulieren Sie Ihre Erwartungen an Auszubildende“.

Regel 8: Sie dokumentieren den Gesprächsverlauf

Gerade bei kritischen Unterhaltungen sollten Sie den Gesprächsverlauf schriftlich festhalten. So wissen Sie später noch, was Sie genau besprochen und möglicherweise vereinbart haben. Gegebenenfalls können Sie das Besprochene auch noch mal kurz in einer E-Mail für den Auszubildenden zusammenfassen.

Fazit

Wenn Sie sich dieser Regeln bewusst sind und so in ein Gespräch gehen, sind Sie bestens auch für kritische Situationen gewappnet.

So formulieren Sie Ihre Erwartungen an Auszubildende

Viele Ausbilder überschätzen, wie klar sie sich gegenüber Auszubildenden ausdrücken. Da wird schnell mal Wissen vorausgesetzt, über das der Azubi gar nicht verfügen kann. Und schon ist Ihre Erwartungshaltung unklar definiert. Verhindern Sie das!

IN DER FOLGENDEN ÜBERSICHT ZEIGEN WIR IHNEN, WIE SIE KLAR FORMULIEREN, OHNE NEBEL ZU VERBREITEN ODER UNFREUNDLICH ZU SEIN.

Tipp 1: Seien Sie klar – und zwar von Anfang an

Das Problem: Leider neigen manche Ausbilder dazu, sich zu wenig Gedanken über Formulierungen zu machen oder zu wenig Zeit zum Erklären einzuplanen. Das führt häufig zu Unklarheiten. Diese werden erst dann umformuliert und klarer zum Ausdruck gebracht, wenn ein Anlauf schon einmal schiefging und beide Seiten möglicherweise dann bereits voneinander genervt sind.

Die Lösung: Wenn Sie zum ersten Mal mit dem Azubi über eine Arbeit sprechen, sollten Sie das von Beginn an in aller Klarheit tun.

Tipp 2: Sie vermeiden es, nur eine Andeutung zu machen

Das Problem: Es gibt Ausbilder, die im Konjunktiv formulieren, beispielsweise „Du könntest, wenn du deine Arbeit beendet hast, eine Liste mit zahlungssäumigen Kunden erstellen. Diese Formulierung ist aufgrund des „könntest“, also des Konjunktivs, alles andere als eindeutig.

Die Lösung: Formulieren Sie im Indikativ und machen Sie aus einer Andeutung einen Auftrag. „Sobald du damit fertig bist, erstelle mir bitte eine Liste mit zahlungssäumigen Kunden“.

Tipp 3: Sie bleiben freundlich und doch konkret

Das Problem: Schwammige Formulierungen haben etwas Sympathisches. Sie gelten als freundlich und wenig konfrontativ. Allerdings werden die Probleme hierdurch nur verschoben.

Die Lösung: Bleiben Sie klar und gleichzeitig freundlich. Lächeln Sie, wenn Sie den Azubi – angesprochen mit seinem Namen – darauf hinweisen, dass eine bestimmte Arbeit spätestens bis zu einem bestimmten Termin fertig sein soll.

Sympathie und Loyalität: Welche Bedeutung Rollenkonflikte in der Ausbildungsarbeit haben

Als Ausbilder sind Sie in unterschiedliche Prozesse eingebunden. Ihre Aufgaben wollen Sie auf allen Ebenen einwandfrei bewältigen. In Ihren unterschiedlichen Rollen als Ausbilder, Arbeitnehmer, der einen Vorgesetzten mit Erwartungen hat, und als Mensch im Umgang mit den Azubis stehen Sie ständig vor Entscheidungen mit dem Gefühl, es nicht allen recht machen zu müssen.

Um in diese Thematik einzutauchen, ist es zunächst immer wichtig zu verstehen, was genau ein Rollenkonflikt ist. Ich würde den Begriff folgendermaßen definieren:

> Ein Rollenkonflikt entsteht immer dann, wenn es unterschiedliche, zum Teil widersprüchliche Erwartungen an einen Arbeitnehmer, beispielsweise an einen Ausbilder, gibt. Diese Erwartungen sind an die Rolle des Arbeitnehmers, in diesem Fall des Ausbilders, geknüpft.

Woher kommen die unterschiedlichen Erwartungen?

Nehmen Sie Folgendes an: Ein Azubi, den Sie persönlich sehr schätzen und den Sie auch privat treffen, nimmt es mit der Pünktlichkeit nicht ganz so ernst. Sie spüren, dass es langsam Zeit wird, darauf zu reagieren. Sie spüren aber auch unterschiedliche Erwartungen:

Die Erwartung des Auszubildenden: Er möchte Ihr freundschaftliches Verständnis spüren und dass Sie gegebenenfalls die Gründe für seine Verspätungen ernst nehmen. Konkret möchte er nachsichtig behandelt werden.

Die Erwartungen des Ausbildungsbetriebs: Im Ausbildungsbetrieb gibt es klare Regeln, die einzuhalten sind. Das wäre im Fall der mangelnden Pünktlichkeit ein ernstes Gespräch, in dem auch über Konsequenzen bei Wiederholungen gesprochen wird.

Die Erwartungen der anderen Auszubildenden: Sie wollen, dass in solchen Fällen die Reaktion von Gerechtigkeit und Gleichbehandlung geprägt ist. Sie haben aber auch schon mitbekommen, dass zwischen Ihnen und dem betroffenen Azubi ein besonders gutes Verhältnis besteht.

Ihre Erwartungen als Ausbilder: Für Sie ist es wichtig, eine Entscheidung zu treffen, ohne dass das Vertrauensverhältnis zu einem der Akteure beschädigt wird.

Warum das Thema gerade für Sie wichtig ist

In einen Rollenkonflikt kommen Sie als Ausbilder überdurchschnittlich oft. Schließlich haben Sie es mit Menschen zu tun, die sehr unterschiedliche Erwartungen haben. Gleichzeitig müssen Sie Formalien beachten und darüber hinaus auch noch Ihrem Vorgesetzten gefallen. Umso wichtiger ist es, Ihr Bewusstsein für Rollenkonflikte zu schärfen.

Wie Sie erfolgreich mit Rollenkonflikten umgehen

Wenn Sie in einen Rollenkonflikt geraten, ist guter Rat teuer, aber möglich. In der Praxis haben sich die folgenden 5 Maßnahmen bewährt, um zu einer guten Lösung und Entscheidung zu kommen.

Sie trennen Personen und Verhalten und kommunizieren das auch so. Konkret bedeutet das, dass Sie sich Ihrer Rolle als Ausbilder auch beim Umgang mit einem befreundeten Azubi bewusst sind und entsprechend reagieren. Noch wichtiger ist es, diese Rolle auch mit dem Azubi zu klären, damit er keine falschen Erwartungen aufgrund seiner guten persönlichen Kontakte an Sie hat.	Sie fragen sich stets, wie Sie in ähnlichen Situationen früher reagiert haben. Was haben Sie beispielsweise gemacht, als ein Azubi, den Sie eher kritisch betrachten, mehrfach zu spät gekommen ist. Achten Sie darauf, dass Sie immer denselben Maßstab anlegen.	Sie setzen bewusst Grenzen, bei denen jedem Azubi klar sein sollte, dass diese nicht zu überschreiten sind. Passiert das dennoch, werden alle Beteiligten sofort aufmerksam. Diese Öffentlichkeitswirkung sorgt für Bewusstsein und diszipliniert alle Beteiligten – auch Sie bei Ihrer Reaktion.	Sie hinterfragen die Erwartungen. Nicht jede Erwartung eines Auszubildenden, aber auch nicht jede eines Vorgesetzten, ist angemessen. Prüfen Sie daher, ob zu Recht ein bestimmter Umgang mit Auszubildenden oder eine bestimmte Handlung oder Zielvorgabe von Ihnen erwartet wird.	Sie sind selbstreflexiv. Prüfen Sie Ihre eigenen Erwartungen an sich und fragen Sie sich, was Ihnen persönlich wichtig ist. Begründen Sie das gut vor sich selbst und gegebenenfalls später vor Ihren Auszubildenden oder vor Ihrem Chef.

Ausbilden unter Dauerstress: Wie Sie sich im Ausbildungsalltag entlasten

Auszubilden ist eine wichtige Aufgabe, aber für uns Ausbilder selten die einzige. Was können wir also tun, wenn es uns im Ausbildungsalltag zunehmend an Zeit und Luft fehlt?

Noch bevor Sie morgens Ihre erste Aufgabe erledigt haben, steht ein Azubi mit einer Frage vor Ihnen. Kurz darauf wartet ein Gespräch, eine Fachabteilung braucht etwas und nebenbei liegt natürlich noch das Tagesgeschäft. Zum Feierabend haben Sie viel gemacht, aber trotzdem das Gefühl, nichts geschafft zu haben.

Kommt Ihnen das bekannt vor? Stressige Tage gehören dazu. Schwierig wird es, wenn Sie zum Normalzustand werden und wir unseren Aufgaben als Ausbilder nicht mehr gut genug nachkommen können. Dann leidet auch die Ausbildung: Gespräche werden kürzer, Erklärungen werden ungeduldiger, der Ton wird vielleicht ruppiger, Wichtiges wird verschoben. Spätestens jetzt sollten Sie prüfen, wo echte Entlastung in Ihrem Arbeitsalltag möglich ist.

Machen Sie Ausbildung im Kalender sichtbar

Auch, wenn es anders sein sollte: Ausbildung wird manchmal erst dort erledigt, wo gerade noch eine Lücke ist. Das sorgt für zusätzlichen Druck. Reservieren Sie deshalb feste Zeiten für Feedbackgespräche und Ausbildungssituationen. Ein geblocktes Gespräch lässt sich konzentrierter führen, als fünf Gespräche zwischen Tür und Angel.

Tipp

Planen Sie kleine Puffer ein. Sonst reicht eine ungeplante Frage Ihres Azubis und der Tagesplan gerät ins Wanken.

Prüfen Sie, was wirklich bei Ihnen liegen muss

Gerade engagierte Ausbilder übernehmen schnell zuviel. Fragen Sie sich regelmäßig:

- Muss ich diese Aufgabe wirklich selbst übernehmen?
- Kann mein Azubi schon mehr Verantwortung tragen?
- Wer im Betrieb kann mich unterstützen?

Ausbildung ist keine Einzeldisziplin. Auch dann nicht, wenn Sie der eingetragene Ausbilder sind. Kollegen und andere Ausbilder können Aufgaben übernehmen, und Ihr Azubi darf – in zum Ausbildungsstand angemessenem Maße – lernen, Probleme selbst zu durchdenken.

Geben Sie nicht auf jede Frage sofort eine Antwort

Wenn Ihr Azubi bei jeder Unsicherheit sofort zu Ihnen kommt, entsteht schnell eine Routine: Er fragt, Sie lösen. Drehen Sie das öfter um: „Was würdest Du tun, wenn ich nicht da wäre?“ oder „Welche Lösung würdest Du selbst vorschlagen?“ So fördern Sie die Selbstständigkeit Ihres Azubis und entlasten sich selbst.

ACHTUNG

Bei Themen wie Arbeitssicherheit, Gesundheit, rechtlichen Vorgaben oder drohenden größeren Schäden müssen Sie selbstverständlich unmittelbar reagieren.

Schützen Sie sich vor ständiger Unterbrechung

Nicht jede Frage muss genau in dem Moment geklärt werden, in dem sie entsteht. Vereinbaren Sie beispielsweise, dass nicht dringende Fragen gesammelt und zu einem festen Zeitpunkt besprochen werden.

Tipp

Treffen Sie diese Vereinbarung nicht nur mit Ihrem Azubi, sondern auch mit Kollegen.

Sprechen Sie Überlastung an, bevor etwas liegen bleibt

Bringen Sie Ihre Ausbildungsaufgaben seit Wochen nur noch zwischen Kundenterminen und Tagesgeschäft unter? Warten Sie nicht, bis es soweit kommt. Wenn gute Ausbildung unter den vorhandenen Bedingungen nicht mehr möglich ist, sprechen Sie das Problem konkret an: Was bleibt liegen? Welche Unterstützung brauchen Sie konkret?

Erlauben Sie sich pragmatische Lösungen

Nicht jede Ausbildungseinheit muss perfekt vorbereitet sein. Fragen Sie sich an besonders vollen Tagen: Was braucht mein Azubi heute wirklich von mir? Manchmal sind 10 konzentrierte Minuten hilfreicher, als ein langes Gespräch, das Sie ständig verschieben.

Fazit

Dauerhaft über die eigenen Grenzen zu arbeiten, halten Sie nicht lange durch. Nehmen Sie deshalb Ihre eigene Belastung genauso ernst, wie die Entwicklung Ihrer Auszubildenden. Schaffen Sie feste Ausbildungszeiten und sprechen Sie im Betrieb frühzeitig an, wenn die Rahmenbedingungen nicht mehr passen.

Ein Beitrag von Sina Hankofer

2027 mehr Azubis einstellen oder eher vorsichtig sein?

FRAGE

Wir sind ein mittelständisches Bauunternehmen und leiden seit Jahren darunter, dass der Neubausektor in Deutschland nicht vorankommt. Unsere Ausbildungsarbeit haben wir auch deshalb in den letzten Jahren zurückgefahren. Wir wissen aber auch, dass zu wenig Ausbildung gerade im Baugewerbe zu einem gravierenden Fachkräftemangel führen wird.

Jetzt bewegt uns die Frage, wie viele Auszubildende wir im Jahr 2027 einstellen sollen. Wir würden die Stellen jetzt ausschreiben, derzeit sind es 6 Ausbildungsplätze. Gerne würden wir auf 8 erhöhen. Sowohl einen angehenden Zimmerer als auch einen Estrichleger könnten wir noch gut gebrauchen. Wie sehen Sie die Situation? Ist es an der Zeit, wieder mehr Auszubildende zu beschäftigen? Oder ist es noch zu früh und die eingestellten Azubis haben möglicherweise gar keine Perspektive?

UNSERE ANTWORT

Ihre Frage beschreibt eine Situation, von der jetzt viele Ihrer Kollegen stehen. Das gilt für zahlreiche Branchen, die Ihre ist davon allerdings besonders betroffen. Das Baugewerbe hat in den letzten Jahren stark gelitten, insbesondere da die Zinsen nach Ausbruch des Kriegs der Ukraine gestiegen sind. Andererseits war auch zu beobachten, dass das Ausbildungsengagement der Betriebe gar nicht so stark zurückging, wie es angesichts der konjunkturellen Situation zu erwarten war.

Berufe im Baugewerbe sind gefragt

Ein Grund hierfür liegt darin, dass viele ausgeschriebene Ausbildungsplätze im Baugewerbe tatsächlich auch besetzt werden konnten. Damit unterscheidet sich diese Branche von anderen, wie etwa dem Hotel- und Gaststättengewerbe. Bei jungen Menschen ist eine Arbeit im Baubereich durchaus angesagt und genießt nach wie vor einen guten Ruf.



Ausbildung im Baugewerbe liegt im Trend und ist wieder gefragt.

Bundesweit gehen die Bewerberzahlen um Ausbildungsplätze zurück. Das bedeutet, dass zahlreiche Stellen nicht besetzt werden konnten und können. Das Baugewerbe hebt sich hiervon positiv ab. Dass Sie vor der Situation stehen, zwei weitere Ausbildungsstellen zu besetzen, ist auch dem Ansehen des offenbar als attraktiv wahrgenommenen Wirtschaftszweigs geschuldet. Sie sind also in einer komfortablen Situation.

Mehr ausbilden kann Sinn ergeben

Es könnte also eine gute Strategie sein, die Beliebtheit von Bauberufen zu nutzen und im Jahr 2027 mehr Auszubildende einzustellen als ursprünglich geplant. Es gibt zudem Indikatoren, die darauf hinweisen, dass die Baukrise überwunden werden könnte. Hierauf weisen etwa die Baugenehmigungszahlen hin.

ACHTUNG

Wahrscheinlich haben Sie bereits mitbekommen, dass sich die Ausbildungsordnungen in zahlreichen Bauberufen in diesem Jahr geändert haben. Das gilt für alle Ausbildungsverhältnisse, die ab dem 1. August 2026 begonnen haben. Auch die von Ihnen genannten Berufe Estrichleger und Zimmerer sind hiervon betroffen. Da eine neue Ausbildungsordnung immer auch mehr Arbeit für Ausbilder und Ausbildungsverantwortliche bedeutet, möchte ich auf diesen Aspekt ebenfalls hinweisen.

Viele Faktoren sind relevant

Grundsätzlich kann ich Ihre Frage bestens nachvollziehen. Gerade in der heutigen Zeit beschäftigt sie zahlreiche Ausbildungsunternehmen, da viele Faktoren relevant, aber nur teilweise voraussehbar sind. Das gilt etwa für Demografie, Trends und Konjunktur. Ein Restrisiko bleibt jedenfalls.

Meine Empfehlung!

Neben den Anhaltspunkten, die ich Ihnen gegeben habe, möchte ich Sie ermuntern, die Frage in Ihrem Unternehmen umfassend und auf einer möglichst hohen Ebene zu besprechen. Wie sind die konjunkturellen Aussichten für Ihr Unternehmen im kommenden Jahr und darüber hinaus? Steht genug Ausbildungspersonal bereit? Wägen Sie Vorteile und Risiken gemeinsam ab und kommen Sie so zur für Sie richtigen Entscheidung.

Fragen an die Redaktion

Sie haben noch Fragen?
Schreiben Sie mir:

berufsausbildermagazin@vnr.de

IHRE SERVICES ALS LESER:

FRAGEN AN DIE REDAKTION

Sie haben noch Fragen?
Unsere Rechtsanwälte und Redakteure helfen Ihnen:

berufsausbildermagazin@vnr.de

KUNDENSERVICE

Sie haben Fragen rund um Ihr Abonnement von „Das Berufsausbilder-Magazin“?

Telefon: 0228 9550 160
E-Mail: kundenservice@personalwissen.de

ONLINEBEREICH

Sie haben Zugriff auf den umfangreichen Onlinebereich

1. **Aktuelle Beiträge**
   Bleiben Sie stets auf dem neuesten Stand und verpassen Sie keine wichtigen Änderungen.
2. **Arbeitshilfen und Checklisten**
   Arbeiten Sie effektiver und schneller mit praktischen Vorlagen und Tools.
3. **Ausgabenarchiv durchstöbern**
   Nutzen Sie auch heute noch wertvolle Informationen aus früheren Ausgaben.

So einfach geht es:
Registrieren Sie sich für den Onlinebereich unter **www.personalwissen.de/login**

Hilfe zur Aktivierung:

tipp.personalwissen.de/hilfe-aktivierung

IN DER NÄCHSTEN AUSGABE LESEN SIE UNTER ANDEREM:

Von der Schlichtung bis zur Klage
Wie Sie diesen Weg möglichst kurz halten und vor allem rechtssicher begehen

Innerbetriebliche Ausbildungseinheiten
Wie Sie die Erfolgsspur für Ihre Auszubildenden verbreitern

PERSONALWISSEN Update

Impulse, Rechtsprechung und Expertenrat

LIVE

LIVE mit Günter Stein

Jede Woche Donnerstag

um 10 Uhr*

*In seltenen Fällen kann sich der Zeitpunkt verschieben. Wir informieren auf unseren Kanälen darüber.

Live-Event mit Günter Stein: Ihr Wochenupdate zu Themen, die Deutschlands Personaler bewegen

- Brandaktuelle News, Urteile und wichtige Entwicklungen im Arbeitsrecht
- Dauer: ca. 15 Minuten
- Teilnahme: kostenlos
- Ohne Anmeldung: Klicken Sie einfach am Donnerstag, 10 Uhr*, auf den Link: tipp.personalwissen.de/update
- Sie erhalten vor Beginn des Events eine kurze Erinnerung per E-Mail
- Live-Event verpasst? Kein Problem: Die Aufzeichnung finden Sie im Onlinebereich unter personalwissen.de

Hier kostenlos teilnehmen:

tipp.personalwissen.de/update

PS: Webinar verpasst? Kein Problem: Die Aufzeichnung finden Sie im Onlinebereich unter www.personalwissen.de

IHR EXPERTE: Günter Stein ist Arbeitgeber, Führungskraft und Arbeitsrechts-Insider. Und wer seine Webinare kennt, der weiß: Sowohl in den Webinaren als auch in den Newslettern und Beratungsdiensten spricht er Klartext. Kein Drumherum-Gerede. Kein Sich-Verstecken hinter Juristendeutsch. Nur echte Tipps für Ihre Arbeit als Führungskraft!

