



*Feedback, das wirkt – Kritik, die ankommt*

## **Der große Gesprächsleitfaden für Ausbilder**

## Inhalt

|                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Warum Gespräche über Ausbildungserfolg entscheiden .....</b>     | <b>3</b>  |
| Feedback und Kritik: Zwei unterschiedliche Gesprächsarten .....        | 3         |
| Warum gerade Azubis Orientierung brauchen.....                         | 3         |
| Fehlende Gespräche sind kein neutraler Zustand.....                    | 4         |
| Ihre Rolle als Ausbilder: Führung mit Klarheit und Respekt.....        | 4         |
| Gespräche als Bindungsinstrument.....                                  | 4         |
| <b>2. Feedback, das wirkt .....</b>                                    | <b>5</b>  |
| Die Grundhaltung: Entwickeln statt bewerten .....                      | 5         |
| Vorbereitung: Der halbe Erfolg.....                                    | 5         |
| In der Ich-Form sprechen.....                                          | 5         |
| Die Balance zwischen Lob und Kritik.....                               | 6         |
| Perspektivwechsel als Schlüssel.....                                   | 6         |
| Verbindlichkeit schafft Wirkung.....                                   | 6         |
| Regelmäßigkeit statt Ausnahme.....                                     | 6         |
| <b>3. Kritik, die ankommt .....</b>                                    | <b>7</b>  |
| Wann ein Gespräch zum Kritikgespräch wird .....                        | 7         |
| Das 5-Phasen-Modell für ein souveränes Kritikgespräch.....             | 8         |
| Sachlichkeit bewahren – auch bei Widerstand.....                       | 8         |
| Dokumentation schafft Sicherheit .....                                 | 9         |
| <b>4. Wenn Gespräche schiefgehen .....</b>                             | <b>9</b>  |
| Selbstreflexion statt Rechtfertigung.....                              | 9         |
| Den Mut zur Korrektur haben .....                                      | 10        |
| Reparaturgespräch führen .....                                         | 10        |
| Typische Ursachen für missglückte Gespräche .....                      | 10        |
| Gesprächsführung ist lernbar .....                                     | 10        |
| <b>5. Fehler zulassen und Entwicklung ermöglichen .....</b>            | <b>11</b> |
| Fehler sind Lernanlässe, keine Schuldfragen.....                       | 11        |
| Zwischen Nachsicht und Konsequenz.....                                 | 11        |
| <b>6. Der große Praxisleitfaden für Ihre Ausbildungsgespräche.....</b> | <b>12</b> |
| 6.1 Die Gesprächsspur .....                                            | 12        |
| 6.2 Vorbereitungsmatrix – Wann welches Gespräch? .....                 | 15        |
| 6.3 Checklisten zur Gesprächsvorbereitung.....                         | 15        |
| 6.4 Musterleitfaden – Entwicklungsgespräch (ausführlich).....          | 16        |
| 6.5 Musterleitfaden – Kritikgespräch .....                             | 17        |
| 6.6 Formulierungsbaukasten.....                                        | 17        |
| 6.7 Zielvereinbarungsbogen .....                                       | 18        |
| 6.8 Gesprächsprotokoll – für wiederholte Fälle .....                   | 19        |
| 6.9 Selbstreflexionsbogen für Ausbilder.....                           | 20        |
| Schlussgedanke .....                                                   | 20        |
| Impressum .....                                                        | 20        |

# 1. Warum Gespräche über Ausbildungserfolg entscheiden

Fachwissen allein macht noch keine erfolgreiche Ausbildung. Entscheidend ist, wie Sie als Ausbilder kommunizieren. Ihre Gespräche bestimmen, ob ein Azubi sich orientiert fühlt oder verunsichert. Ob er sich entwickelt oder innerlich kündigt. Ob er Kritik annimmt oder in den Widerstand geht.

Gespräche sind damit kein „weiches“ Führungsthema. Sie sind eines Ihrer stärksten Ausbildungsinstrumente.

## Feedback und Kritik: Zwei unterschiedliche Gesprächsarten

Im Ausbildungsalltag werden Feedback- und Kritikgespräche häufig vermischt. Das führt zu Missverständnissen und manchmal zu unnötiger Eskalation.

Dabei erfüllen beide Gesprächsformen unterschiedliche Funktionen:

### Feedbackgespräche

- › finden regelmäßig statt
- › sind entwicklungsorientiert
- › dienen der Standortbestimmung
- › stärken Motivation und Bindung
- › geben Sicherheit

Feedback beantwortet die Frage:

*„Wo stehe ich und wie kann ich besser werden?“*

### Kritikgespräche

- › sind anlassbezogen
- › behandeln konkretes Fehlverhalten oder Leistungsprobleme

- › haben korrigierenden Charakter
- › können Konsequenzen beinhalten
- › verlangen klare Führung

Kritik beantwortet die Frage:

*„Was läuft falsch – und was muss sich ändern?“*

Beides ist notwendig. Aber beides braucht eine unterschiedliche innere Haltung und Struktur.

## Warum gerade Azubis Orientierung brauchen

Auszubildende befinden sich in einer besonderen Situation:

- › Sie sind noch in der Lernrolle.
- › Sie kennen betriebliche Erwartungen nicht selbstverständlich.
- › Sie entwickeln erst berufliche Selbstsicherheit.
- › Sie sind stark abhängig von Rückmeldung.

Das Berufsbildungsgesetz verpflichtet Ausbildungsbetriebe dazu, die berufliche Handlungsfähigkeit systematisch zu vermitteln. Dazu gehört zwangsläufig auch die regelmäßige Rückmeldung über Leistung, Verhalten und Entwicklungsstand.

### Ein Azubi hat das Recht zu wissen:

- › Was er gut macht.
- › Wo er Defizite hat.
- › Was konkret von ihm erwartet wird.
- › Wie er sich verbessern kann.

Bleibt diese Orientierung aus, entstehen Unsicherheit, Frust oder Leistungsabfall.

## Fehlende Gespräche sind kein neutraler Zustand

Viele Konflikte in der Ausbildung entstehen nicht durch „schwierige“ Azubis, sondern durch unterlassene Kommunikation.

### Typische Entwicklungen:

- » Kleine Unpünktlichkeiten werden ignoriert bis sie zur Gewohnheit werden.
- » Leistungsdefizite werden nicht angesprochen bis die Zwischenprüfung naht.
- » Verhaltensauffälligkeiten bleiben unkommentiert bis das Betriebsklima leidet.
- » Gute Leistungen werden nicht gewürdigt bis die Motivation schwindet.

Schweigen wirkt wie Zustimmung oder Desinteresse. Regelmäßige Gespräche sind deshalb keine Zusatzaufgabe, sondern Prävention.

## Ihre Rolle als Ausbilder: Führung mit Klarheit und Respekt

In der Ausbildung arbeiten Sie nicht auf Augenhöhe im klassischen Sinne. Sie tragen Verantwortung – fachlich und menschlich.

### Das bedeutet:

- » Sie dürfen und müssen Rückmeldung geben.
- » Sie setzen Erwartungen.
- » Sie korrigieren Verhalten.
- » Sie fördern Potenziale.

Gleichzeitig brauchen Auszubildende das Gefühl, respektiert zu werden.

### Gute Gesprächsführung verbindet daher zwei scheinbare Gegensätze:

- » Klarheit in der Sache.
- » Wertschätzung in der Haltung.

Fehlt die Klarheit, entstehen Grauzonen.

Fehlt die Wertschätzung, entsteht Widerstand.

## Gespräche als Bindungsinstrument

Gerade in Zeiten von Fachkräftemangel entscheidet die Ausbildungsqualität darüber, ob Azubis bleiben oder gehen.

### Ein Auszubildender, der regelmäßig konstruktives Feedback erhält:

- » fühlt sich wahrgenommen
- » erkennt Entwicklungschancen
- » weiß, woran er ist
- » baut Vertrauen auf

Ein Auszubildender, der nur im Problemfall ein Gespräch erlebt, verbindet Kommunikation dagegen mit Druck.

### Die Qualität Ihrer Gespräche beeinflusst somit:

- » Motivation
- » Leistungsbereitschaft
- » Loyalität
- » Übernahmebereitschaft

## Fazit: Gesprächsführung ist kein Nebenthema

### Ob Feedback oder Kritik – jedes Gespräch sendet eine Botschaft:

- » „Ich sehe dich.“
- » „Ich nehme dich ernst.“
- » „Ich erwarte etwas von dir.“
- » „Ich traue dir Entwicklung zu.“

Wer Gespräche strukturiert und bewusst führt, steuert Ausbildung aktiv. Wer Gespräche dahingegen dem Zufall überlässt, reagiert nur noch.

Im nächsten Abschnitt erfahren Sie, welche Grundregeln wirksames Feedback erfüllen muss, damit Ihre Rückmeldungen nicht nur

gehört, sondern auch angenommen werden.

## 2. Feedback, das wirkt

**Feedback gehört zum Ausbildungsalltag wie der Ausbildungsrahmenplan. Und dennoch wird es häufig entweder zu beiläufig oder zu formal gehandhabt. Zwischen „Tür und Angel“ hingeworfene Bemerkungen entfalten selten Wirkung. Und rein formale Beurteilungen am Ende eines Ausbildungsabschnitts kommen oft zu spät.**

Wirksames Feedback ist weder Zufall noch Routine. Es ist bewusst geführte Kommunikation mit einem klaren Ziel: Entwicklung ermöglichen.

### Die Grundhaltung: Entwickeln statt bewerten

Viele Ausbilder verstehen Feedback in erster Linie als Bewertung. Dabei liegt seine eigentliche Stärke in der Entwicklung.

Ein Auszubildender soll nach einem Gespräch nicht nur wissen, was gut oder weniger gut war. Er soll wissen, was er konkret tun kann, um besser zu werden.

Das setzt voraus, dass Sie nicht in Kategorien wie „richtig“ oder „falsch“ denken, sondern in Entwicklungsschritten. Feedback ist demnach eine Standortbestimmung mit Perspektive.

Gerade junge Menschen sind stark darauf angewiesen, Rückmeldung zu erhalten. Sie verfügen noch nicht über jahrelange Berufserfahrung, mit der sie ihr eigenes Leistungs-

niveau einschätzen können. Wenn Sie ihnen Orientierung geben, stärken Sie gleichzeitig ihr Selbstvertrauen.

### Vorbereitung: Der halbe Erfolg

Ein gutes Feedbackgespräch beginnt nicht mit dem ersten Satz, sondern mit Ihrer Vorbereitung. Überlegen Sie sich im Vorfeld, was Sie konkret ansprechen möchten. Geht es um eine fachliche Leistung? Um das Verhalten im Team? Um die Arbeitshaltung?

Je klarer Ihr Ziel ist, desto strukturierter wird das Gespräch verlaufen.

Unklare oder spontane Rückmeldungen bergen die Gefahr, dass Sie verallgemeinern. Sätze wie *„In letzter Zeit läuft es nicht so gut“* helfen einem Azubi wenig. Konkrete Beobachtungen hingegen schaffen Orientierung: *„Mir ist aufgefallen, dass Ihre Berichtshefte in den letzten drei Wochen verspätet eingereicht wurden.“*

Konkretheit ist kein Angriff. Sie ist Fairness.

### In der Ich-Form sprechen

Wenn Sie Feedback geben, sprechen Sie aus Ihrer Wahrnehmung heraus. Formulierungen wie *„Ich habe den Eindruck ...“* oder *„Mir ist aufgefallen ...“* machen deutlich, dass es sich um Ihre Beobachtung handelt.

Sie vermeiden damit Schuldzuweisungen und öffnen Raum für Dialog.

Sobald Sie sich auf Dritte berufen („*Die Kollegen sagen ...*“), entsteht schnell eine Verteidigungshaltung. Bleiben Sie deshalb bei Ihrer Wahrnehmung. Das stärkt Ihre Position und hält das Gespräch ruhig.

## Die Balance zwischen Lob und Kritik

Ein häufig zitierter Grundsatz lautet: Kritik zwischen zwei positive Aussagen „einbetten“. Dieses sogenannte Sandwich-Prinzip ist kein starres Rezept, sondern ein Hinweis auf etwas Wesentliches:

Ein Mensch ist eher bereit, Kritik anzunehmen, wenn er sich insgesamt wertgeschätzt fühlt.

Das bedeutet jedoch nicht, Kritik zu verharmlosen. Wenn etwas nicht in Ordnung ist, muss es klar benannt werden. Entscheidend ist der Ton. Sie können deutlich sein, ohne verletzend zu werden.

Beispielsweise können Sie anerkennen, dass ein Azubi im Kundenkontakt freundlich und souverän auftritt und dennoch darauf hinweisen, dass seine schriftlichen Dokumentationen sorgfältiger geführt werden müssen. Beides darf nebeneinanderstehen. Der Azubi erkennt so, dass er nicht als Person infrage gestellt wird, sondern dass es um einzelne Aspekte seiner Arbeit geht.

## Perspektivwechsel als Schlüssel

Bevor Sie Kritik äußern, lohnt sich ein kurzer innerer Perspektivwechsel. Welche Situation erlebt der Auszubildende gerade? Gibt es zusätzliche Belastungen, etwa in der Berufsschule oder im privaten Umfeld? Ist ihm sein Fehlverhalten überhaupt bewusst?

Dieser Perspektivwechsel bedeutet nicht, Fehlverhalten zu relativieren. Er hilft Ihnen

jedoch, angemessen zu formulieren. Ein Satz wie „*Ich muss heute auch einen kritischen Punkt ansprechen*“ bereitet Ihr Gegenüber innerlich vor. Solche Übergänge wirken oft stärker als lange Erklärungen.

Empathie ist kein Zeichen von Schwäche. Sie erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Ihr Feedback angenommen wird.

## Verbindlichkeit schafft Wirkung

Ein Gespräch bleibt folgenlos, wenn am Ende keine Klarheit besteht. Deshalb sollten Sie gemeinsam mit dem Auszubildenden festhalten, was konkret umgesetzt werden soll. Welche Veränderung erwarten Sie? Bis wann? Wie unterstützen Sie dabei?

Verbindlichkeit bedeutet nicht Drohung, sondern Orientierung. Der Azubi weiß, woran er ist. Und Sie selbst schaffen sich eine Grundlage für das nächste Gespräch.

Gerade bei regelmäßig stattfindenden Feedbackgesprächen ist diese Kontinuität entscheidend. Entwicklung geschieht nicht in einem Termin. Sie entsteht durch nachvollziehbare Schritte.

## Regelmäßigkeit statt Ausnahme

Feedback sollte nicht erst erfolgen, wenn Probleme auftreten. Jeder Ausbildungsabschnitt verdient eine Zwischenbilanz. Wer nur im Konfliktfall das Gespräch sucht, verknüpft Kommunikation ungewollt mit Kritik.

Planen Sie daher feste Gesprächsanlässe ein. Ein monatlicher Austausch während längerer Ausbildungsabschnitte schafft Sicherheit. Der Azubi kann rechtzeitig nachsteuern, statt am Ende überrascht zu werden.

**Ein regelmäßiges Feedbackgespräch signalisiert:** Ihre Entwicklung ist mir wichtig.

## Fazit

Wirksames Feedback ist klar, konkret und respektvoll. Es verbindet Sachlichkeit mit Wertschätzung und endet nicht mit einer Bewertung, sondern mit einer Perspektive.

Wenn Sie diese Grundregeln beherzigen, werden Ihre Rückmeldungen angenommen. Und genau darin liegt ihre eigentliche Wirkung.

## TIPP



Ob Ihre Feedback-Kultur hilfreich und angemessen ist, können Sie gerne mit der folgenden Checkliste prüfen:



<https://tipp.personalwissen.de/abp-checkliste-265>

## 3. Kritik, die ankommt

Ein Kritikgespräch ist kein normales Feedbackgespräch mit verschärftem Ton. Es ist eine eigene Gesprächsform. Der Anlass ist konkreter, die Situation angespannter, die Erwartungshaltung klarer. Hier geht es nicht nur um Entwicklung, sondern um Korrektur.

Viele Ausbilder empfinden Kritikgespräche als unangenehm. Man weiß, dass das Gespräch heikel wird. Man spürt Widerstand oder Rechtfertigungen bereits im Vorfeld. Gerade deshalb braucht es Struktur.

Kritik darf weder emotional noch unvorbereitet erfolgen. Sie muss klar, sachlich und zugleich lösungsorientiert sein.



### Wann ein Gespräch zum Kritikgespräch wird

Nicht jede Schwäche verlangt sofort ein formelles Kritikgespräch.

Entscheidend ist, ob ein Verhalten oder eine Leistung

- » wiederholt auftritt,
- » andere beeinträchtigt,
- » betriebliche Abläufe stört,
- » gegen Regeln verstößt oder
- » den Ausbildungserfolg gefährdet.

Typische Anlässe sind Unpünktlichkeit, mangelnde Lernbereitschaft, respektloser Umgangston, Berufsschulprobleme oder fehlende Sorgfalt.

Ein Kritikgespräch ist immer dann erforderlich, wenn Sie deutlich machen müssen:

**So kann es nicht weitergehen.**

**Gleichzeitig gilt:** Je früher Sie reagieren, desto geringer ist die Eskalationsstufe. Wer lange schweigt, verschärft das Gespräch unnötig.

## Das 5-Phasen-Modell für ein souveränes Kritikgespräch

Ein gut geführtes Kritikgespräch folgt einer klaren inneren Dramaturgie. Es beginnt nicht mit einem Vorwurf und endet nicht mit einer Drohung.

### 1. Positiver Einstieg

**Auch wenn der Anlass ernst ist:** Beginnen Sie ruhig und sachlich. Ein kurzer, unbelasteter Einstieg hilft, die Gesprächsatmosphäre zu stabilisieren. Gerade wenn es in anderen Bereichen positive Entwicklungen gibt, dürfen Sie diese benennen. Das bedeutet nicht, das Problem zu relativieren. Es bedeutet, das Gespräch nicht eskalierend zu eröffnen.

### 2. Klarer Übergang zum Thema

Formulieren Sie deutlich, warum Sie das Gespräch führen. Umschreibungen oder vage Andeutungen führen zu Unsicherheit.

Ein klarer Satz wie *„Heute möchte ich mit Ihnen über Ihre Fehlzeiten in der Berufsschule sprechen“* schafft Transparenz. Der Azubi weiß, worum es geht. Vermeiden Sie es, mehrere Themen gleichzeitig aufzumachen. Konzentrieren Sie sich auf den Kernpunkt.

### 3. Ursachen klären

Nachdem Sie das Problem benannt haben, geben Sie dem Auszubildenden Raum zur Stellungnahme. Offene Fragen helfen dabei: *„Wie sehen Sie die Situation?“* oder *„Was ist aus Ihrer Sicht passiert?“*

Hören Sie aufmerksam zu. Unterbrechen Sie nicht vorschnell. Manchmal ergeben sich Hintergründe, die Ihnen bisher nicht bekannt waren. Vielleicht liegt ein Missverständnis vor. Vielleicht gibt es private Belastungen. Vielleicht fehlt schlicht Einsicht.

Diese Phase entscheidet häufig darüber, ob das Gespräch konfrontativ oder konstruktiv verläuft.

### 4. Lösungen entwickeln

Erst wenn die Ursachen geklärt sind, geht es um Veränderung. Hier ist Führung gefragt. Machen Sie deutlich, welche Erwartungen Sie haben. Bleiben Sie konkret.

*„Ich erwarte, dass Sie ab sofort pünktlich erscheinen“* ist klarer als *„Versuchen Sie bitte, etwas zuverlässiger zu sein.“*

Gleichzeitig sollten Sie Unterstützung anbieten, wenn sie sinnvoll ist. Bei Lernproblemen kann zusätzliche Übungszeit helfen. Bei organisatorischen Schwierigkeiten vielleicht eine klarere Struktur.

Kritik ohne Perspektive wirkt wie Strafe. Kritik mit Lösung eröffnet Entwicklung.

### 5. Konkrete Vereinbarungen treffen

Ein Kritikgespräch darf nicht unverbindlich enden. Legen Sie fest, was sich ändern soll, in welchem Zeitraum und wann Sie erneut darüber sprechen.

Ein vereinbarter Folgetermin signalisiert Ernsthaftigkeit. Der Azubi erkennt, dass das Thema nicht versandet. Zugleich geben Sie ihm die Chance, Verbesserungen zu zeigen.

Wenn erforderlich, dürfen auch mögliche Konsequenzen klar benannt werden. Das geschieht sachlich, nicht drohend. Klarheit schafft Verlässlichkeit.

## Sachlichkeit bewahren – auch bei Widerstand

Es kann vorkommen, dass ein Azubi die Kritik zurückweist oder emotional reagiert. Bleiben Sie ruhig.

Lassen Sie sich nicht provozieren. Ihre Aufgabe ist es, die Gesprächsführung zu behalten.

Sachlichkeit bedeutet nicht Kälte. Sie bedeutet innere Stabilität. Je ruhiger Sie bleiben, desto eher beruhigt sich auch Ihr Gegenüber.

Sollte das Gespräch dennoch entgleiten, ist es legitim, es zu unterbrechen und einen neuen Termin anzusetzen. Besser ein zweites Gespräch mit klarem Kopf als ein eskalierter Konflikt.

### **Dokumentation schafft Sicherheit**

Gerade bei wiederholten Problemen ist es sinnvoll, Gesprächsinhalte und Vereinbarungen schriftlich festzuhalten. Das dient nicht der Kontrolle allein, sondern der Transparenz.

Ein Protokoll hilft beiden Seiten, sich an Absprachen zu erinnern. Und es gibt Ihnen als Ausbilder Sicherheit, falls weitere Schritte notwendig werden.

### **Fazit**

Ein Kritikgespräch ist ein unverzichtbares Führungsinstrument. Es verlangt Klarheit, Struktur und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.

Wenn Sie Probleme frühzeitig ansprechen, Ursachen klären und verbindliche Vereinbarungen treffen, erhöhen Sie die Wahrscheinlichkeit, dass Kritik tatsächlich ankommt und Veränderung möglich wird.

Im nächsten Abschnitt widmen wir uns einer besonderen Situation: Was tun, wenn ein Gespräch nicht gelungen ist? Auch daraus lässt sich Führungskraft entwickeln.

## **4. Wenn Gespräche schiefgehen**

So sorgfältig Sie sich auch vorbereiten: nicht jedes Gespräch verläuft wie geplant. Vielleicht haben Sie zu direkt formuliert. Vielleicht war Ihr Gegenüber innerlich längst im Widerstand. Vielleicht war der Zeitpunkt ungünstig. Und manchmal merken Sie erst nach dem Gespräch, dass der Ton nicht richtig war.

Entscheidend ist nicht, ob Fehler passieren. Entscheidend ist, wie Sie damit umgehen.

### **Selbstreflexion statt Rechtfertigung**

Wenn Sie nach einem Gespräch das ungute Gefühl haben, dass es „nicht rund“ gelaufen ist, nehmen Sie dieses Gefühl ernst. Es ist ein wichtiger Hinweis.

#### **Fragen Sie sich in Ruhe:**

- » Habe ich das Gespräch ausreichend vorbereitet?
- » War mein Ziel klar formuliert?
- » Habe ich zu früh bewertet, statt zuzuhören?
- » War ich vielleicht angespannt oder ungeduldig?
- » Gab es eine Vorgeschichte, die ich nicht ausreichend berücksichtigt habe?

Diese Fragen dienen nicht der Selbstkritik um ihrer selbst willen. Sie helfen Ihnen, Muster zu erkennen. Gute Gesprächsführung entsteht durch Reflexion.

Manche Ausbilder sind überzeugt, kommunikativ grundsätzlich sicher zu sein. Gerade dann fällt es schwer, eigene Anteile zu hinterfragen. Doch wer führen will, muss bereit sein, sich selbst zu prüfen.

## Den Mut zur Korrektur haben

Wenn Sie im Nachhinein feststellen, dass Sie zu scharf formuliert oder vorschnell geurteilt haben, dürfen Sie das korrigieren. Das ist kein Autoritätsverlust – im Gegenteil.

Ein kurzer Satz wie *„Ich habe unser letztes Gespräch noch einmal überdacht und möchte etwas klarstellen“* zeigt Souveränität. Sie übernehmen Verantwortung für Ihre Worte.

Gerade Auszubildende lernen dadurch etwas Entscheidendes: Führung bedeutet nicht Unfehlbarkeit, sondern Verantwortungsbewusstsein.

Eine klärende Nachbesprechung kann Missverständnisse auflösen, Spannungen abbauen und Vertrauen wiederherstellen.

## Reparaturgespräch führen

Ein Reparaturgespräch folgt denselben Grundsätzen wie jedes andere Gespräch: ruhig, klar, sachlich.



Benennen Sie, was aus Ihrer Sicht nicht optimal gelaufen ist. Hören Sie sich die Wahrnehmung des Auszubildenden an. Oft zeigt sich, dass nicht die Kritik selbst das Problem war, sondern der Ton oder der Zeitpunkt.

Ein solches Gespräch verhindert, dass sich stille Vorwürfe oder Trotz entwickeln. Es stärkt die Beziehung und zeigt, dass Kommunikation in beide Richtungen funktioniert.

## Typische Ursachen für missglückte Gespräche

In der Praxis zeigen sich immer wieder ähnliche Gründe, warum Gespräche scheitern:

- » Zu wenig Vorbereitung.
- » Zu viele Themen auf einmal.
- » Zu direkte Konfrontation ohne Einstieg.
- » Unklare Erwartungen.
- » Emotionale Reaktionen auf Provokationen.

Diese Punkte sind keine Ausnahme, sondern typische Stolpersteine. Wer sie kennt, kann sie vermeiden.

## Gesprächsführung ist lernbar

Vielleicht haben Sie selbst schon erlebt, dass ein Azubi Ihr Büro verlassen hat – und Sie wussten: Das war nicht gut.

Solche Momente sind unangenehm. Aber sie sind auch Lerngelegenheiten.

Kommunikation ist keine starre Fähigkeit. Sie entwickelt sich durch Erfahrung, Beobachtung und Anpassung.

Je bewusster Sie Gespräche analysieren, desto sicherer werden Sie.

## Fazit

Nicht jedes Gespräch verläuft perfekt. Entscheidend ist, dass Sie bereit sind, aus schwierigen Situationen zu lernen.

Selbstreflexion und die Bereitschaft zur Korrektur machen Sie als Ausbilder glaubwürdig.

Führung zeigt sich nicht darin, immer Recht zu behalten, sondern darin, Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen.

## 5. Fehler zulassen und Entwicklung ermöglichen

**Wo Menschen lernen, passieren Fehler. Das gilt in der Schule ebenso wie im Betrieb. Gerade in der Ausbildung sind Fehler kein Ausnahmezustand, sondern Teil des Lernprozesses. Entscheidend ist nicht, ob ein Fehler geschieht, sondern wie Sie als Ausbilder damit umgehen.**

Fehler können entmutigen. Sie können aber auch Wachstum auslösen. Der Unterschied liegt in der Reaktion.

### Fehler sind Lernanlässe, keine Schuldfragen

Wenn ein Azubi einen Fehler macht, liegt die Versuchung nahe, sofort nach dem Verantwortlichen zu suchen. Doch in der Ausbildung sollte nicht die Schuld im Vordergrund stehen, sondern die Erkenntnis.

Fragen wie „Was genau ist passiert?“ oder „Wie ist es dazu gekommen?“ öffnen das Gespräch. Vorwürfe schließen es.

Gerade junge Menschen reagieren empfindlich auf Bloßstellung. Wird ein Fehler öffentlich oder scharf kommentiert, entsteht Unsi-

cherheit. Im schlimmsten Fall entwickelt sich Vermeidungsverhalten: Der Azubi spricht Probleme nicht mehr an – aus Angst vor Kritik.

**Eine konstruktive Fehlerkultur bedeutet daher:** Fehler werden angesprochen, analysiert und genutzt.

### Zwischen Nachsicht und Konsequenz

Fehler zuzulassen bedeutet nicht, alles durchgehen zu lassen. Hier braucht es Differenzierung.

Ein Irrtum aus Unwissenheit oder mangelnder Erfahrung ist anders zu bewerten als bewusstes Fehlverhalten. Ein Rechenfehler im Angebot unterscheidet sich von wiederholter Missachtung von Sicherheitsvorschriften.

Als Ausbilder wägen Sie ab. Sie zeigen Verständnis, wo Lernbedarf besteht und setzen klare Grenzen, wo Regeln verletzt werden.

**Wichtig ist, dass der Azubi spürt:** Sie reagieren nicht impulsiv, sondern überlegt.

## „Vergeben“, ohne es auszusprechen

In vielen Situationen ist es hilfreich, dem Auszubildenden deutlich zu machen, dass ein Fehler nicht dauerhaft gegen ihn verwendet wird. Sie müssen das Wort „vergeben“ nicht ausdrücklich nutzen. Entscheidend ist die Haltung.

Ein Satz wie *„Fehler passieren, wichtig ist, was wir jetzt daraus machen“* signalisiert Perspektive. Der Fokus liegt auf der Lösung, nicht auf der Vergangenheit.

Diese Haltung stabilisiert das Selbstwertgefühl. Ein Azubi, der sich nicht dauerhaft als „derjenige, der es falsch gemacht hat“ erlebt, wird mutiger und verantwortungsbewusster handeln.

## Fehleranalyse als gemeinsamer Prozess

Nach einem Fehler sollte die Analyse möglichst gemeinsam erfolgen.

**Dabei geht es um Fragen wie:**

- Was war die Ursache?
- War die Aufgabe klar erklärt?
- Gab es Zeitdruck?
- Waren Abläufe unklar?

Solche Gespräche zeigen, dass Verantwortung nicht einseitig verteilt wird. Manchmal liegt ein Teil des Problems auch in fehlender Anleitung oder unklaren Erwartungen.

Diese Offenheit stärkt die Zusammenarbeit.

## Innere Stabilität fördern

Wenn Sie konstruktiv mit Fehlern umgehen, helfen Sie dem Auszubildenden, sein inneres Gleichgewicht wiederzufinden. Schuldgefühle und Selbstzweifel blockieren Lernprozesse. Klarheit und Zuversicht hingegen fördern sie.

Ein Azubi, der weiß, dass Fehler angesprochen, aber nicht dramatisiert werden, entwickelt Vertrauen. Und Vertrauen ist die Grundlage jeder guten Ausbildung.

## Fazit

Eine starke Ausbildungskultur erkennt Fehler als Lernchance. Sie verbindet Klarheit mit Menschlichkeit und Konsequenz mit Perspektive.

Ob Feedback oder Kritik – Ihre innere Haltung entscheidet darüber, ob Gespräche entmutigen oder stärken.

# 6. Der große Praxisleitfaden für Ihre Ausbildungsgespräche

## 6.1 Die Gesprächsspur

Gespräche verlaufen selten zufällig gut. Sie gelingen dann, wenn Sie innerlich eine klare Struktur haben.

Die folgende Gesprächslandkarte zeigt Ihnen auf einen Blick, wie sich Feedback- und

Kritikgespräche unterscheiden und wo sie sich ähneln.

Lesen Sie die beiden Spuren parallel.

So erkennen Sie sofort, welche Gesprächsform Sie gerade führen und welchen nächsten Schritt Sie gehen sollten.



## Feedbackgespräch

| Einstieg                                                          | Beobachtung                    | Reflexion            | Perspektive                      | Abschluss                   |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------|----------------------------------|-----------------------------|
| „Ich möchte heute mit Dir einen kurzen Zwischenstand besprechen.“ | konkret, sachlich, in Ich-Form | Azubi spricht zuerst | Entwicklungsschritte vereinbaren | motivierend, zuversichtlich |



## Kritikgespräch

| Einstieg             | Problem                  | Ursachen        | Erwartung        | Vereinbarung         |
|----------------------|--------------------------|-----------------|------------------|----------------------|
| Anlass klar benennen | Fakten statt Bewertungen | zuhören, klären | klar formulieren | Frist und Nachtermin |



## Feedbackgespräch

Entwicklung fördern – Orientierung geben – Motivation stärken

### Einstieg

Sie eröffnen das Gespräch ruhig und transparent.

**„Ich möchte heute einen kurzen Zwischenstand mit Dir besprechen.“**

Ziel: Eine sachliche, vertrauensvolle Atmosphäre schaffen.



### Beobachtung schildern

Sie benennen konkret, was Ihnen aufgefallen ist – in der Ich-Form.

**„Mir ist aufgefallen, dass ...“**

Keine Verallgemeinerungen. Keine Etikettierungen. Nur konkrete Situationen.



### Reflexion ermöglichen

Sie geben dem Azubi Raum.

**„Wie siehst Du das selbst?“**

**„Woran lag das aus Deiner Sicht?“**

Hier entsteht Entwicklung. Zuhören ist wichtiger als reden.



### Perspektive entwickeln

Sie klären gemeinsam:

Was soll beibehalten werden?

Was kann verbessert werden?

Bis wann?

Das Gespräch erhält eine Richtung.



### Positiver Abschluss

Sie stärken das Vertrauen.

*„Ich traue Dir das zu.“*

*„Du bist auf einem guten Weg.“*

Das Feedback endet mit Motivation, nicht mit Druck.



### Kritikgespräch

Fehlverhalten korrigieren – Klarheit schaffen – Verbindlichkeit herstellen

#### Einstieg

Sie kommen sachlich zum Anlass.

*„Heute geht es um ...“*

Kein Small Talk, aber auch keine scharfe Konfrontation.



#### Problem klar benennen

Sie schildern Fakten, nicht Vermutungen.

*„In den letzten zwei Wochen bist Du drei Mal zu spät gekommen.“*

Konkrete Beispiele schaffen Klarheit.



#### Ursachen klären

Sie fragen nach der Sicht des Azubis.

*„Wie erklärst Du Dir das?“*

*„Was ist passiert?“*

Erst verstehen, dann bewerten.



### Erwartung formulieren

Sie sagen klar, was sich ändern muss.

**„Ab sofort erwarte ich ...“**

Keine Konjunktive. Keine Andeutungen. Klare Sprache.



### Vereinbarung und Konsequenz

Sie legen fest:

Was ändert sich?

Bis wann?

Wann sprechen wir erneut?

Falls nötig, benennen Sie mögliche Konsequenzen sachlich und ruhig.

## Die gemeinsame Struktur

So unterschiedlich Feedback und Kritik auch sind – beide folgen demselben inneren Prinzip:

**Beobachten – Benennen – Zuhören – Vereinbaren – Nachhalten**

Wenn Sie diese fünf Schritte einhalten, behalten Sie die Führung, auch in schwierigen Situationen.

## 6.2 Vorbereitungsmatrix – Wann welches Gespräch?

Manchmal ist nicht klar: Ist das noch Feedback oder schon Kritik?

| Feedback oder Kritik?       |              |
|-----------------------------|--------------|
| Situation                   | Gesprächsart |
| Einmalige Nachlässigkeit    | Feedback     |
| Wiederholte Unpünktlichkeit | Kritik       |

|                          |                                 |
|--------------------------|---------------------------------|
| Leistungsabfall          | Erst Feedback, dann ggf. Kritik |
| Regelverstoß             | Kritik                          |
| Persönliche Unsicherheit | Feedback                        |

### Faustregel:

Wenn Sie eine klare Verhaltensänderung einfordern müssen, führen Sie ein Kritikgespräch.

## 6.3 Checklisten zur Gesprächsvorbereitung

### A. Feedbackgespräch

#### 1. Zielklärung

- » Was möchte ich stärken?
- » Was soll konkret besser werden?
- » Welche Beispiele habe ich?

#### 2. Selbstprüfung

- » Bin ich neutral?

- » Habe ich mich ausreichend informiert?
- » Spreche ich aus eigener Beobachtung?

### 3. Struktur

- » Einstiegssatz vorbereitet?
- » Reflexionsfrage vorbereitet?
- » Zielvereinbarung klar formuliert?

## TIPP



Eine ausführliche Schritt-für-Schritt-Anleitung zur Vorbereitung von Feedbackgespräch finden Sie hier:



<https://tipp.personalwissen.de/abp-anleitung-265>

## B. Kritikgespräch

### 1. Faktenlage

- » Datum?
- » Häufigkeit?
- » Zeugen?
- » Dokumentation vorhanden?

### 2. Einordnung

- » Einzelfall oder Muster?
- » Lernproblem oder Einstellungsproblem?
- » Gab es bereits Hinweise?

### 3. Erwartung

- » Was genau soll sich ändern?
- » Ab wann?
- » Wie überprüfbar?

### 4. Konsequenz

- » Gespräch?
- » Ermahnung?

- » Abmahnung?
- » Kündigungsandrohung?

## 6.4 Musterleitfaden – Entwicklungsgespräch (ausführlich)

### Beispiel: Leistungssteigerung im Kundenkontakt

#### Einstieg

*„Ich möchte heute mit Dir darüber sprechen, wie sich Dein Einsatz in der Abteilung entwickelt hat.“*

#### Stärken benennen

*„Mir gefällt besonders, wie freundlich Du im direkten Kundenkontakt auftrittst.“*

#### Kritischer Punkt

*„Mir ist allerdings aufgefallen, dass Deine Gesprächsabschlüsse teilweise zu schnell erfolgen und Kunden noch Fragen haben.“*

#### Reflexion

*„Wie erlebst Du selbst diese Situationen?“*

#### Perspektive

*„Wir vereinbaren, dass Du in den nächsten vier Wochen gezielt offene Fragen stellst, bevor Du ein Gespräch beendest.“*

#### Unterstützung

*„Ich werde Dich in zwei Beratungssituationen begleiten und anschließend Feedback geben.“*

#### Abschluss

*„Du bringst sehr gute Voraussetzungen mit. Das bekommen wir gemeinsam gut hin.“*

## 6.5 Musterleitfaden – Kritikgespräch

### Beispiel: Wiederholte Unpünktlichkeit

## Einstieg

„Heute geht es um Deine Pünktlichkeit.“

## Sachliche Darstellung

„Am 4., 9. und 12. dieses Monats bist Du jeweils mehr als zehn Minuten zu spät erschienen.“

## Klärung

„Wie erklärst Du dir das?“

(Azubi anhören, nicht unterbrechen)

## Einordnung

„Unpünktlichkeit wirkt sich auf das gesamte Team aus.“

## Erwartung

„Ab sofort erwarte ich, dass Du spätestens um 7:55 Uhr an deinem Arbeitsplatz bist.“

## Konsequenz

„Sollte das erneut vorkommen, werde ich eine schriftliche Ermahnung aussprechen.“

## Vereinbarung

„Wir sprechen in vier Wochen erneut darüber.“

## Beispiel: Berufsschulprobleme

### Einstieg

„Ich habe eine Rückmeldung aus der Berufsschule erhalten.“

### Fakten

„Deine Mitarbeit wird als unzureichend beschrieben.“

### Reflexion

„Was läuft aus Deiner Sicht gerade nicht gut?“

### Unterstützung

„Wir prüfen gemeinsam, ob ausbildungsbegleitende Hilfen sinnvoll sind.“

### Erwartung

„Ich erwarte, dass Du aktiv mitarbeitest und Dich auf Klassenarbeiten vorbereitest.“

### Nachtermin

„Wir sprechen in sechs Wochen erneut.“

## 6.6 Formulierungsbaukasten

| Formulierungen               |                                                          |
|------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Vermeiden                    | Besser formulieren                                       |
| „Das finde ich nicht gut.“   | „Dieses Verhalten entspricht nicht unseren Erwartungen.“ |
| „Du solltest vielleicht ...“ | „Ich erwarte, dass Du ...“                               |
| „Man müsste ...“             | „Du wirst ...“                                           |
| „Das geht so nicht.“         | „So können wir nicht weiterarbeiten.“                    |

Keine Konjunktive. Keine unpersönlichen „man“-Sätze.

## 6.7 Zielvereinbarungsbogen

Thema des Gesprächs:

---

Konkretes Problem / Entwicklungsfeld:

---

---

Analyse der Ursachen:

---

---

Vereinbarte Maßnahmen des Azubis:

---

Unterstützungsmaßnahmen des Ausbilders:

---

Messbare Kriterien:

(z. B. keine Verspätung innerhalb von 4 Wochen)

---

Überprüfungstermin:

---

---

(Unterschrift Ausbilder)

---

(Unterschrift Azubi)

### TIPP



Den Zielvereinbarungsbogen stellen wir Ihnen zusätzlich als editierbare Vorlage zur Verfügung – abrufbar per



QR-Code oder unter:

<https://tipp.personalwissen.de/abp-muster-265>

## 6.8 Gesprächsprotokoll – für wiederholte Fälle

Datum:

Gesprächsanlass:

Vorherige Hinweise vorhanden?

Ja

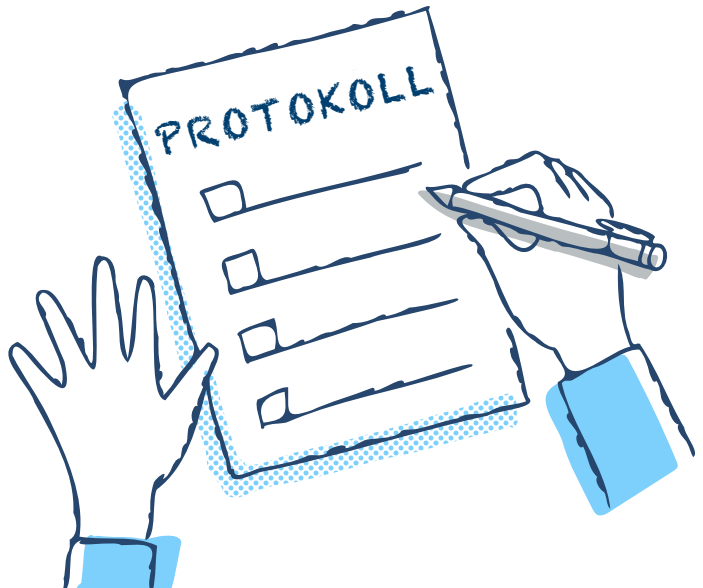
Nein

Kernaussagen:

Vereinbarungen:

Konsequenzen bei Wiederholung:

Folgetermin:



## 6.9 Selbstreflexionsbogen für Ausbilder

**Nach jedem schwierigen Gespräch:**

- » War mein Einstieg ruhig?
- » Habe ich das Problem konkret benannt?
- » Habe ich mindestens genauso viel zugehört wie gesprochen?
- » War meine Erwartung klar formuliert?
- » Gab es ein überprüfbares Ergebnis?

- » War ich trotz Klarheit wertschätzend?
- » Was würde ich beim nächsten Mal verbessern?

### Schlussgedanke

Gespräche sind kein Talent, sie sind ein Handwerk.

Mit klarer Struktur, guten Formulierungen und verbindlichen Vereinbarungen werden sie planbar. Und genau darin liegt Ihre Führungsstärke.

---

## IMPRESSUM

Verleger: Personalwissen, ein Unternehmensbereich der VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG

Sitz: Bonn, AG Bonn, HRB 8165

Vorstand: Richard Rentrop

Redaktionell Verantwortlicher: Dilan Wartenberg, Theodor-Heuss-Str. 2-4, D-53177 Bonn

Satz: Hold. Verlags- & Werbeservice, Weilerswist

Postanschrift: Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Theodor-Heuss-Str. 2-4, 53177 Bonn; Internet: [www.vnr.de](http://www.vnr.de); Kundendienst: Telefon: 02 28 / 95 50 160; Telefax: 02 28 / 36 96 480; E-Mail: [Kundendienst@vnr.de](mailto:Kundendienst@vnr.de)

Titelbild: © CharGPT – Image

Bildnachweis: © AdobeStock – milanmarkovic78, fizkes, LaCatrina

© Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Bonn, Berlin, Bukarest, Jacksonville, Manchester, Passau, Warschau

Alle Informationen wurden mit Sorgfalt ermittelt und geprüft. Es kann jedoch keine Gewähr übernommen werden, eine Haftung ist ausgeschlossen. Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck und Vervielfältigungen, auch auszugsweise, nicht gestattet. Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird keine Gewähr übernommen.