



Ausbildungsabbrüchen entgegenwirken

Praxistipps aus dem lernreich.bihk.de

Frühzeitiges Handeln ist wichtig

Wer ausbildet, investiert Zeit, Geld und nicht zuletzt emotionale Ressourcen in seine Azubis. Das unternehmerische Ziel ist klar: Nach dem Ausbildungsabschluss soll eine qualifizierte, motivierte und in die Besonderheiten des Unternehmens bereits bestens eingearbeitete Fachkraft übernommen werden. Wenn das gelingt, haben sich die vorausgehenden Investitionen gelohnt.

Umso ärgerlicher und enttäuschender vor allem für Ausbilderinnen und Ausbilder ist es, wenn es zu einem Abbruch der Ausbildung kommt. Sicher lässt sich nicht jeder Abbruch verhindern, doch die nachfolgenden Hintergrundinformationen und Tipps helfen dabei,

- die Ursachen für Abbrüche besser zu verstehen,
- drohende Abbrüche besser, das heißt frühzeitiger, zu erkennen und
- im Idealfall auch erfolgreich abzuwenden.



Wie kommt es zu Ausbildungsabbrüchen?

„Als erstes versuche ich immer, mir ein Gesamtbild von der Ausbildungssituation im Betrieb, von der oder dem Azubi und natürlich auch von der Ausbilderin bzw. dem Ausbilder zu verschaffen“, erklärt Gisela Schallmoser. Denn die Erfahrung zeigt, dass die Ursachen für Probleme in der Ausbildung höchst unterschiedlich sind – und nicht für alle können gleichermaßen Lösungen gefunden werden.

Mindestens vier Einflussphären überlagern sich in der Person der bzw. des Auszubildenden:

1. das **private Umfeld**, insbesondere Familie und Partnerschaft
2. das **soziale Umfeld**, wie das Wohnumfeld, das soziale Milieu und die Freundeskreise
3. das **schulische Umfeld**, hier vor allem das Verhältnis zu Lehrenden und Mitschülerinnen bzw. Mitschülern
4. das **betriebliche Umfeld**, besonders das Verhältnis zur Ausbilderin bzw. zum Ausbilder sowie zu weiteren an der Ausbildung mitwirkenden Beschäftigten

EXPERTENTIPP

„Wenn Sie Schwierigkeiten mit Ihren Auszubildenden haben, nehmen Sie lieber zu früh als zu spät Kontakt mit Ihrer IHK auf. Denn je länger Sie zögern, desto kleiner werden die Spielräume, um eine Lösung zu finden. Die IHK-Beraterinnen und -Berater stehen Ihnen auch für die (vermeintlich) kleinen Probleme zur Verfügung – damit diese erst gar nicht zu großen werden, sich nicht aufschaukeln oder aufsummieren und stattdessen besser sofort und pragmatisch gelöst werden können.“



Gisela Schallmoser
Ausbildungsberaterin
IHK für Niederbayern in Passau



Industrie- und Handelskammern
in Bayern

Wie weit können Sie beeinflussen?

Im **betrieblichen Umfeld** haben Ausbilderinnen und Ausbilder sicher ihren größten Handlungsspielraum.

Idealerweise stehen Ausbilderinnen und Ausbilder auch im engen Austausch mit der Berufsschule (vgl. Lernreich-Artikel „Wir müssen reden!“). So können Schwierigkeiten im schulischen Umfeld gemeinsam und im Interesse der Auszubildenden angegangen werden. Der enge Austausch trägt zudem signifikant zur Verbesserung des Ausbildungserfolges bei – er lohnt sich somit auch ganz unabhängig davon, ob es akute Schwierigkeiten gibt!

Die Einflussmöglichkeiten auf das **soziale oder gar familiäre Umfeld** sind hingegen äußerst begrenzt. Ein gutes Verhältnis der bzw. des Auszubildenden zum Azubi ist jedoch wichtig, um überhaupt mögliche Probleme wahrnehmen und als (zusätzliche) Vertrauensperson zur Verfügung stehen zu können. Dabei müssen sie sich jedoch jederzeit klar darüber sein, dass sie keinen Handlungsspielraum haben, sondern allenfalls weitere Stellen hinzuziehen können (z. B. bei einer Suchtproblematik).



Tasten Sie sich heran

Wenn Sie Schwierigkeiten feststellen, versuchen Sie in einem ersten (!) und **nicht wertenden (!) Gespräch** mit der bzw. dem Auszubildenden herauszufinden, aus welchem Umfeld (privat, sozial, schulisch, betrieblich) diese Schwierigkeiten stammen.

Damit Sie aber überhaupt die möglichen Hintergründe für die Schwierigkeiten erfahren, kommt es in diesem ersten Gespräch darauf an, die Vertrauensbeziehung zu Ihrer bzw. Ihrem Auszubildenden zu entwickeln bzw. zu stärken.



Dialogbeispiel

Das folgende Beispiel ist selbstverständlich idealisiert. Es dient lediglich dazu, einige grundlegende Empfehlungen für Konfliktgespräche zu verdeutlichen.

Verwenden Sie keine Pauschalisierungen!

BESSER NICHT

„Du bist immer zu spät.“

BESSER

„In den letzten 10 Tagen warst Du vier Mal zu spät.“

Verwenden Sie Ich-Botschaften und fragen Sie offen nach Ursachen.

BESSER NICHT

„Es muss doch einen Grund dafür geben.“

BESSER

„Mich interessiert, woran das liegt.“

Bewerten Sie die Situation bzw. die/den Auszubildenden nicht.

BESSER NICHT

„Mit Deiner Unpünktlichkeit machst Du keinen guten Eindruck.“

BESSER

„Ich bin interessiert daran, dass Du wieder pünktlich kommst.“

Beziehen Sie die Auszubildende/den Auszubildenden in die Lösung mit ein, anstatt eine vorzugeben.

BESSER NICHT

„Du rufst mich jeden Morgen bis 7 Uhr an, damit ich weiß, dass Du aufgestanden bist.“

BESSER

„Wie kriegen wir es nun hin, dass Du wieder pünktlich erscheinst?“

BEISPIEL

Ihre Auszubildende erscheint in letzter Zeit öfter unpünktlich im Betrieb. Wenn Sie im ersten klärenden Gespräch feststellen, dass diese Unpünktlichkeit zu Stande kommt, weil die Auszubildende beispielsweise ihren jüngeren Bruder mit Frühstück versorgen und zur Schule bringen muss, ist das eine ganz andere, vom privaten Umfeld geprägte Situation, als wenn die Auszubildende aufgrund des betrieblichen Umfeldes nicht (mehr) motiviert ist, pünktlich am Arbeitsplatz zu sein.



Von Schwierigkeiten bis zu großen Problemen

Es wäre naiv anzunehmen, dass in der Ausbildung immer alles stressfrei und in Harmonie verläuft. Im Gegenteil. **Es gehört zur Persönlichkeitsentwicklung** von Jugendlichen und jungen Erwachsenen, zu lernen, mit zwischenmenschlichen Spannungen und nicht alltäglichen (Arbeits-) Belastungen umzugehen.

Und genau hier sind Ausbilderinnen und Ausbilder besonders gefordert – ohne dass es ein Pauschalrezept geben könnte. Soweit es das betriebliche Umfeld betrifft, können und sollten sie dafür sorgen, dass ihre Auszubildenden neben den fachlichen Aspekten rund um ihren Ausbildungsberuf auch Themen wie das Miteinander im Betrieb, das Arbeitsverhältnis zu einzelnen Kolleginnen und Kollegen sowie die persönliche Leistungsbereitschaft reflektieren und Schwierigkeiten, aber auch Wünsche, zur Sprache bringen können.

Typische Ausbildungsabbrüche vermeiden

„Je genauer man hinschaut, desto individueller wird jeder einzelne Ausbildungsabbruch“, betont die erfahrene Ausbildungsberaterin Gisela Schallmoser. „Trotzdem finden sich manche Muster, auf die wir die Ausbildungsbetriebe zum Beispiel in Beratungsgesprächen aufmerksam machen und auf die sie präventiv vorbereitet sein sollten.“ Entlang der gesamten Ausbildung stechen **vor allem drei Phasen** heraus, in denen Ausbildungsabbrüche besonders häufig zu beobachten sind.



Phase 1: Abbrüche zwischen Zusage und Start

Mitunter vergehen zwischen der Ausbildungsplatzzusage und dem echten Start der Ausbildung Monate. Während das Unternehmen und die Ausbilderin bzw. der Ausbilder vor allem froh sind, ein Problem weniger zu haben, und sich in der Zwischenzeit gerne um andere Aufgaben kümmern, können Jugendliche in dieser Phase auf andere Gedanken kommen: Vielleicht doch ein anderer Ausbildungsbetrieb oder ein anderer Ausbildungsberuf?

„Im Gespräch mit Auszubildenden in dieser Phase hören wir immer wieder heraus, dass sie sich im Stich gelassen fühlen“, erzählt Gisela Schallmoser. „Gerade weil die Zeit manchmal so lang ist, hätten sie erwartet, dass sich der Betrieb ab und zu einmal bei ihnen meldet und sich darum kümmert, die bzw. den künftigen Azubi bei der Stange zu halten.“

Worum geht es also? Um das Gefühl von **Wertschätzung und den möglichst frühzeitigen Aufbau einer persönlichen Bindung** – auch wenn die eigentliche Ausbildung noch gar nicht begonnen hat.



IHK
Industrie- und Handelskammern
in Bayern



TIPP

Bauen Sie von Anfang an und regelmäßig in die Einzelgespräche mit Ihren Auszubildenden die Fragen ein:

- *Wie geht es Dir im Umgang mit den Kolleginnen und Kollegen?*
- *Wie empfindest Du Deine persönliche Lern- und Arbeitsbelastung?*
- *Wie steht es aktuell um Deine Motivation, den Abschluss der Ausbildung zu erreichen?*

Nehmen Sie sich ausreichend Zeit, um diese Fragen zu besprechen und halten Sie die Antworten schriftlich fest, z. B. in Form einer Schulnote (1 bis 6) in einer Excelliste, ggf. zusammen mit ein paar kurzen Stichwörtern. Nutzen Sie zur Vorbereitung aufs nächste Gespräch die Antworten der letzten Male, damit Sie Veränderungen in der Zufriedenheit Ihrer bzw. Ihres Auszubildenden leichter erkennen und entsprechend thematisieren können.

Was können Ausbildungsbetriebe tun?

Im Prinzip alles, was dazu beiträgt, Wertschätzung auch über die zeitliche und räumliche Distanz bzw. im Voraus zu transportieren, zum Beispiel:

- regelmäßige Kontaktaufnahme per E-Mail/telefonisch/WhatsApp usw.
- Einladung zum Vorbeikommen: zusätzlicher Schnuppertag, Ferienjob, Kurzpraktikum, Mitmachen beim Azubitag, Teilnahme an Firmenfeiern usw.
- persönliches Interesse des Ausbildenden am zukünftigen Auszubildenden signalisieren – ohne sich anzubiedern.
- interessante Infos zukommen lassen, z.B. über wichtige Messen, neue Fachartikel oder interessante News zur Ausbildung.
- mit der nötigen Vorsicht/Rücksicht und auch **nur, wenn die bzw. der künftige Auszubildende jünger als 18 Jahre ist**: freundliche, nicht fordernde und rein informative Kontaktaufnahme mit den Eltern im Sinne eines „Wir alle wollen, dass die Ausbildung Spaß macht und zum Erfolg führt, deshalb stehe ich als Auszubildende/-r gerne auch Ihnen als Ansprechpartner zur Verfügung.“ Auf diese Weise können Auszubildende auch einen zusätzlichen Eindruck vom familiären bzw. sozialen Umfeld gewinnen.

Phase 2: Abbrüche während der Probezeit

Nach den ersten Wochen voller Aufregung, Unsicherheit und auch Enthusiasmus werden Auszubildende ruhiger. Sie gewinnen Orientierung und finden ihren Platz. Wo ist der Übergang zwischen einem ganz normalen und auch erwünschten „Zur-Sache-Kommen“ und einem „Erlöschen der Begeisterung“?

„Auch das kann man nicht pauschal sagen“, erklärt Gisela Schallmoser: „Der springende Punkt ist, ob der Einstieg in die Ausbildung und der Verlauf der ersten Wochen in etwa dem entsprechen, wie sich die bzw. der Auszubildende das vorgestellt und vielleicht auch ein Stück weit unbewusst gewünscht hat – oder nicht.“ Vor allem zwei Aspekte sind hierbei relevant:

- Zum einen die **Integration im Betrieb** und
- zum anderen die **Berufspraxis**, wie sie sich im Betrieb nun bei genauerem Hinsehen und eigenem Erleben darstellt.“

Was können Ausbildungsbetriebe tun?

Mit Blick auf den zweiten Aspekt sollten Ausbildungsbetriebe, um Ausbildungsabbrüche zu vermeiden, bereits im Vorfeld der Azubiakquise mit offenen Karten spielen und Interessentinnen und Interessenten ein möglichst klares Bild davon verschaffen, wie sich der Ausbildungsberuf in ihrem Unternehmen darstellt.

Ob das durch ein **Schnupperpraktikum** geschieht, durch **Kennenlerngespräche mit Fachkräften, Betriebsbesichtigungen** oder ...

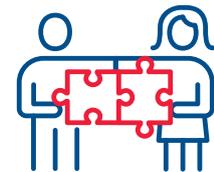
Hauptsache ist, dass diejenigen, die ihre Berufsausbildung im Betrieb beginnen auch eine stimmige Vorstellung davon haben, ob der Beruf für sie das Richtige ist. Je mehr Fragezeichen im Kopf beim Start der Ausbildung übriggeblieben sind, desto größer ist das Risiko der Ernüchterung und des Abbruchs – häufig eben schon im Verlauf der Probezeit.

Und was den **ersten Aspekt der Integration in den Betrieb** angeht: „Hier stoßen wir immer wieder auf die Generationenthematik. Die Vorstellungen davon, wie das Miteinander von Auszubildenderin bzw. Ausbilder und Azubi im Betrieb gestaltet sein sollte, gehen an entscheidenden Stellen auseinander. Da ziehen die Jugendlichen heute viel früher innerlich die Reißleine und wissen eigentlich schon, dass sie den Betrieb verlassen möchten, oftmals noch bevor es der Auszubildenden bzw. dem Ausbilder klar geworden ist“.

TIPP

Bauen Sie mit einfachen kurzen Meldungen (E-Mail, SMS, usw.) einen Spannungsbogen auf, der auch klar macht, dass Sie sich auf Ihre bzw. Ihren neuen Auszubildenden vorbereiten, zum Beispiel in Form eines Countdowns:

- *Noch 3 Monate, wir freuen uns auf Dich. Ich habe bei unserer IT eben Deinen Laptop bestellt.*
- *Hey – nur noch 2 Monate: Ich überlege mir mit den anderen Azubis gerade etwas für Deinen ersten Tag bei uns.*
- *Nur noch 4 Wochen: Sind bei Dir noch Fragen aufgetaucht? Melde Dich einfach. Lass Dich überraschen, wir gehen mit Dir auf Schnitzeljagd.*



TIPP

- Zur Generationenthematik siehe auch im BIHK-Lernreich den Artikel: „Begeisterung statt Abbruch“
- Ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Integration der Auszubildenden im Betrieb besteht darin, dass ALLEN Beschäftigten, die im direkten Arbeitskontakt mit Auszubildenden stehen, klar vermittelt wird, dass die Azubis auf Augenhöhe behandelt und in Abstimmung mit den Ausbildungsverantwortlichen aktiv mit in Arbeitsteams, Projektgruppen usw. einbezogen werden sollen.



Phase 3: Abbrüche nach dem ersten Lehrjahr



Ausbilderinnen und Ausbilder geben sich viel Mühe, ihre Auszubildenden für ihren zukünftigen Beruf zu begeistern und ins gesamte Team der Beschäftigten zu integrieren. Nach etwa einem Jahr sollten die Auszubildenden dann aber auch – langsam aber sicher – „auf dem richtigen Gleis unterwegs“ sein.

„Ausbildungsabbrüche nach dem Ende des ersten Lehrjahres haben ganz oft etwas mit latenter Über- oder Unterforderung und mit fehlenden Feedbacks an die Azubis zu tun“, berichtet Gisela Schallmoser. „Wenn die oder der Auszubildende nicht weiß, wo sie oder er eigentlich steht, entstehen Selbstzweifel und Verunsicherung. ‚Verläuft meine Ausbildung so, wie das sein soll? Stelle ich mich als Azubi so an, dass der Ausbildungsbetrieb zufrieden ist?‘ Wenn hierzu noch ein andauerndes Gefühl kommt ‚Ich schaffe das alles gar nicht‘ oder ‚Es ist ätzend langweilig, wie soll ich das nur überstehen?‘ – dann ist die Leidensbereitschaft der heutigen Jugendlichen irgendwann ausgeschöpft.“

Was können Ausbildungsbetriebe tun?

- Regelmäßige, ehrliche und konkrete Feedbacks sind das A und O einer funktionierenden Beziehung zwischen Ausbildenden und ihren Azubis.
- Die Feedback-Kultur muss auch in die umgekehrte Richtung bestehen. Azubis müssen ihren Ausbildenden angstfrei sagen können, wenn sie sich überfordert fühlen oder sich anspruchsvollere Aufgaben und mehr Eigenverantwortung zutrauen.
- „Jede und jeder Azubi ist anders“ – das ist leicht gesagt, für Ausbildende aber anspruchsvoll umzusetzen. Gemeint ist, dass Ausbilderinnen und Ausbilder Unterschiede zwischen ihren Azubis auch dauerhaft würdigen müssen – und sie nicht unbewusst, je weiter die Ausbildung fortschreitet, zu ihrem „Einheits-Wunsch-Azubi“ formen.

„Am Anfang hat sie/er sich Mühe gegeben, aber mittlerweile ...“ – zu dieser Klage sollte es zu keiner Zeit und von keiner Seite kommen: nicht vom Ausbilder über den Azubi und nicht vom Azubi über den Ausbilder.

TIPP

Azubis müssen die für ihren Berufsabschluss vorgeschriebenen Ausbildungsinhalte und deren Abfolge kennen.

- Koppeln Sie an jede Etappe im Ausbildungsverlauf ein Gespräch, in dem die bzw. der Auszubildende sich selbst einschätzen soll: *Wie gut habe ich meiner Meinung nach das Etappenziel erreicht? Und geben Sie hierzu auch Ihre bzw. die im Ausbildungsteam abgestimmte Einschätzung ab.*

Auf diese Weise ergibt sich ein differenziertes Bild der Selbst- und Fremdeinschätzung sowie individueller Stärken und auch Schwächen, mit dem Sie und Ihr Azubi Anpassungen vornehmen können. Generell gilt es, Stärken zu stärken und Schwächen zu schwächen. Sprechen sie folglich auch Unterstützungsangebote und -maßnahmen an, durch die sich weniger gut ausgeprägte Kompetenzen verbessern lassen.



Zum Schluss

Dass Azubis den Ausbildungsvertrag vorzeitig auflösen möchten, lässt sich nicht immer vermeiden, aber doch oft genug. Deshalb bleibt zum Schluss vor allem die nochmalige Empfehlung: **Nehmen Sie frühzeitig Kontakt mit Ihrer IHK auf und sprechen Sie mit den IHK-Ausbildungsberaterinnen und -beratern darüber, wenn die Ausbildung in Ihrer Wahrnehmung nicht so verläuft, wie sie verlaufen sollte.** Geben Sie diese Empfehlung ganz offen auch an Ihre Auszubildenden weiter, denn: Die IHK ist neutral und am gemeinsamen Erfolg der Ausbildung interessiert.

Weiterführende Artikel und Informationen

Zum Thema Ausbildungsabbrüche finden Sie im BIHK-Lernreich lernreich.bihk.de unter anderem folgende weiterführenden Artikel und Praxisinterviews:

- Lernreich Artikel „Begeisterung statt Abbruch“
- Praxisinterview: „Wieviel Ausbilder kann man lernen?“

lernreich.bihk.de

Die bayerischen IHKs bieten mit lernreich.bihk.de eine gemeinsame Plattform für Informationen, Impulse und Initiativen rund um die Praxis der beruflichen Bildung: für Personalverantwortliche, Ausbilder und alle Akteure der Aus- und Weiterbildung.

Schauen Sie doch öfter mal vorbei.



Industrie- und Handelskammern
in Bayern

Impressum

Verleger und Herausgeber: Bayerischer Industrie- und Handelskammertag (BIHK) e.V., Vorstand: Prof. Klaus Josef Lutz und Dr. Manfred Göbl, Max-Joseph-Straße 2, 80333 München, +49 (0)89-5116-0, @ info@bihk.de, bihk.de; Redaktion und Gestaltung: die Infomacher, Karlsruhe; Bildnachweis: S. 1 o.: iStockphoto/BulentBARIS; S.2 u. r.: iStockphoto/monkeybusinessimages; S. 3 Mitte: iStockphoto/sturti; S. 4 Mitte: iStockphoto/SDI Productionos; Stand: August 2023