



Konflikt-Fix

Schwierige Gespräche souverän führen

Kritik, Anerkennung und Erwartungen sicher ansprechen

**Workshop Deutscher
Ausbildungsleitungskongress
DALC 2026**

Das Problem, das niemand gerne benennt

In vielen Ausbildungsbetrieben herrscht eine stille Übereinkunft: Schwierige Gespräche werden aufgeschoben, umgangen oder so schnell wie möglich hinter sich gebracht. Kritik wird entweder gar nicht ausgesprochen oder in einem Ton formuliert, der mehr verletzt als bewirkt. Lob bleibt aus, weil es als selbstverständlich gilt. Erwartungen werden nicht geklärt, weil man davon ausgeht, dass sie ohnehin bekannt sind. Das Ergebnis ist ein unterschwelliges Spannungsfeld, das sich langsam aufbaut und irgendwann entweder in Frust, Fehlverhalten oder Abbruch entädet.

Das Problem liegt selten beim Inhalt eines Gesprächs. Es liegt an der Art, wie es geführt wird - oder eben nicht geführt wird.

Wer gelernt hat, schwierige Gespräche zu strukturieren, erlebt sie nicht mehr als Bedrohung, sondern als Werkzeug. Genau das ist der Ausgangspunkt des Konflikt-Fix-Labs.

Der Kontext: Ausbildung im Generationenwandel

Die Ausbildungslandschaft befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel. Ausbilder stehen heute einer Generation gegenüber, die andere Prioritäten setzt, andere Fragen stellt und andere Antworten erwartet als die Generationen vor ihr. Die Debatten über die Generation Z füllen Zeitungsseiten und Konferenzprogramme. Meistens klingen sie klagend. Das halte ich für einen Fehler.

Wer in die Geschichte schaut, stellt fest, dass jede Generation von der jeweils Älteren als undiszipliniert, respektlos und wenig belastbar beschrieben wurde. Die Sumerer haben das vor 5000 Jahren auf Tontafeln gemeißelt. Aristoteles hat es in ähnlichen Worten formuliert. Die Klage ist so alt wie die Menschheit, und sie hat noch nie geholfen. Was hilft, ist Verstehen.

Die Generation Z hinterfragt Selbstverständlichkeiten. Sie fragt, warum Überstunden als Loyalitätsbeweis gelten sollen. Sie fragt, welchen Sinn eine Tätigkeit hat. Sie besteht auf Augenhöhe, auch wenn das die tradierten Machtstrukturen herausfordert. Das ist unbequem. Es ist aber auch eine Einladung zur Reflexion.

Der Generationenkonflikt in der Ausbildung ist kein Defizit auf einer Seite. Er ist eine Reibung, aus der Neues entstehen kann - wenn beide Seiten bereit sind, miteinander zu reden, statt übereinander.

Ältere Ausbilder ohne den Reflex, von oben herab zu sprechen. Azubis mit dem Respekt für das, was Erfahrung tatsächlich wert ist. Das klingt nach einem Kompromiss. Es ist in Wirklichkeit eine Haltung.

Warum Gespräche scheitern

Die meisten schwierigen Gespräche scheitern nicht am Inhalt, sondern an drei wiederkehrenden Ursachen.

Erstens: die falsche Haltung vor dem Gespräch. Wer in ein Kritikgespräch geht mit dem Ziel, Recht zu behalten oder Verhalten zu bestrafen, hat das Gespräch schon verloren, bevor es begonnen hat. Die innere Bereitschaft, die andere Seite tatsächlich zu verstehen, ist keine Schwäche - sie ist die Voraussetzung für Wirkung.

Zweitens: der schlechte Einstieg. Die ersten Sätze eines Gespräches entscheiden, ob die andere Person innerlich zuhört oder sich bereits verteidigt. Ein Einstieg, der vorwurfsvoll ist oder die Person in die Defensive drängt, verschließt das Gesprächsfenster sofort.

Drittens: das Schweigen als vermeintliche Lösung. Viele Konflikte in Ausbildungsbetrieben werden nicht eskaliert, sondern verdrängt. Das Gespräch findet nicht statt. Langfristig brodelt es unter der Oberfläche, das Ausbildungsklima leidet, und irgendwann verlässt jemand den Betrieb, ohne dass je ausgesprochen wurde, worum es eigentlich ging.

Das System: Sechs Wegpunkte für souveräne Gesprächsführung

Das Konflikt-Fix-Lab vermittelt ein System, das aus sechs konkreten Schritten besteht. Es basiert auf dem Ansatz aus dem Buch Streiten mit System und wurde für den Ausbildungskontext operationalisiert.

1

Bedürfnisse checken

Bevor ein Gespräch geführt wird, lohnt es sich zu fragen: Was brauche ich in dieser Situation wirklich? Hinter jedem Konflikt verbergen sich Bedürfnisse - oft auf beiden Seiten. Wer die Eigenen kennt, kann das Gespräch auf das Wesentliche ausrichten. Wer auch die Bedürfnisse der anderen Seite in den Blick nimmt, findet eine Gesprächsbasis, die trägt.

2

Kategorien steuern

Menschen bewerten Situationen und Personen blitzschnell - oft ohne es zu merken. Diese Bewertungen beeinflussen Ton, Körpersprache und Wortwahl. Wer merkt, dass er einen Azubi gerade als faul kategorisiert, kann innehalten und fragen: Was steckt hinter dem Verhalten? Die Unterscheidung zwischen Verhalten und Person ist im Ausbildungsalltag zentral.

3

Ziele abwägen

Jedes schwierige Gespräch hat ein offen formuliertes Ziel und oft ein verdecktes. Das offene Ziel: Pünktlichkeit verbessern. Das verdeckte Ziel: Respekt einfordern. Erst wenn beide Ziele bewusst sind, lässt sich entscheiden, was wirklich besprochen werden soll - und wie.

4

Einstieg üben

Dieser Schritt wird massiv unterschätzt. Ein guter Einstieg benennt die Situation ohne Anklage, signalisiert Gesprächsbereitschaft und lädt die andere Person ein, ebenfalls gehört zu werden. Im Lab wird dieser Einstieg konkret an typischen Situationen aus dem Ausbildungsalltag geübt.

5

Widerstand lösen

Nicht jedes Gespräch verläuft reibungslos. Wenn die andere Person abweist, angreift oder schweigt, braucht es Werkzeuge, um den Dialog offenzuhalten. Alle Sorgen und Widerstände sind gleichwertig zu behandeln - auch wenn es schwerfällt. Wer Widerstand als Information und nicht als Angriff liest, bleibt handlungsfähig.

6

Handeln strukturieren

Ein Gespräch ohne Ergebnis war kein Gespräch - es war ein Austausch. Handlungsfähigkeit entsteht, wenn am Ende klar ist, was wer bis wann tut. Das gilt für Kritikgespräche genauso wie für Anerkennungsgespräche und Erwartungsklärunen.

Drei Gesprächstypen im Fokus des Labs

Kritikgespräch

Verhalten konkret ansprechen, ohne die Person zu beschämen. Kritik als Angebot zur Veränderung formulieren - nicht als Urteil.

Anerkennungsgespräch

Echte, konkrete Anerkennung - einer der wirksamsten Hebel in der Ausbildung. Die Gen Z reagiert besonders sensibel auf authentisches Lob.

Erwartungsklärung

Unausgesprochene Erwartungen sind der häufigste Konflikttreiber. Wer sie klärt, schafft Verbindlichkeit auf beiden Seiten.

Das Kritikgespräch ist der Klassiker. Es geht darum, ein konkretes Verhalten anzusprechen, ohne die Person zu beschämen. Wer Kritik als Angebot zur Veränderung formuliert, statt als Urteil, erhöht die Chance auf Wirkung erheblich. Das Anerkennungsgespräch wird häufig weggelassen - dabei ist echte, konkrete Anerkennung eines der wirksamsten Ausbildungsmittel. Die Erwartungsklärung ist das am häufigsten vernachlässigte Gespräch: Viele Konflikte entstehen nicht durch Böswilligkeit, sondern durch unausgesprochene Erwartungen auf beiden Seiten.

Was im Lab passiert

Das Konflikt-Fix-Lab ist kein Vortrag. Es ist ein Arbeitsformat. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bringen echte Situationen aus ihrem Ausbildungsalltag mit - oder arbeiten an typischen Szenarien, die im Lab vorbereitet werden. Sie erleben an konkreten Fällen, wie kleine kommunikative Veränderungen große Wirkung entfalten. Sie üben den Gesprächseinstieg. Sie reflektieren ihre eigene Haltung. Und sie verlassen das Lab mit einem klaren Gesprächsrahmen, den sie am nächsten Tag einsetzen können.

Das Ziel ist keine perfekte Technik, sondern die innere Sicherheit, ein schwieriges Gespräch anzufangen - ruhig, verbindlich und wertschätzend.

Für wen dieser Workshop ist

Der Workshop richtet sich an Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter sowie an Ausbilder, die täglich oder regelmäßig Gespräche mit Auszubildenden führen. Er ist besonders wertvoll für alle, die merken, dass bestimmte Gespräche immer wieder aufgeschoben werden, dass Kritik nicht ankommt wie beabsichtigt, dass Lob wenig bewirkt oder dass Erwartungen zwar formuliert, aber nicht geteilt werden.

Über Christoph Maria Michalski

Er ist Streitexperte, Autor und Redner. Als der Konfliktnavigator begleitet er Menschen und Organisationen dabei, schwierige Situationen souverän zu meistern. Er verfügt über drei Berufsausbildungen als Musiker, Pädagoge und IT-Fachmann und verbindet methodische Präzision mit Humor und Leichtigkeit.

Sein Buch Streiten mit System - Wie du lernst, Konflikte zu lieben ist 2025 bei BusinessVillage erschienen.

In seiner Arbeit als Geschäftsführer eines Bildungsträgers mit über 700 Mitarbeitenden hat er Ausbildung nicht nur theoretisch durchdacht, sondern täglich gelebt.

senior@christoph-michalski.de - www.christoph-michalski.de - +491578 176 56 83