

Akademie für Arbeit und Politik der
Universität Bremen
Am Barkhof, Parkallee 39
28209 Bremen

Projekt: 'Ausbildung - Bleib dran'

Bremen:

Telefon: 0421 / 218 7797; 218 9020

Telefax: 0421 / 218 4415

E-Mail: bleibdran@uni-bremen.de

Bremerhaven:

Telefon: 0471 / 185 299

E-Mail: bleibdran@uni-bremen.de

'Ausbildung - Bleib dran' wird gefördert durch:

Das Land Bremen, vertreten durch
den Senator für Bildung und Wissenschaft,
den Senator für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales,
den europäischen Sozialfond (ESF) und
das Arbeitsamt

Herausgeber und Vertrieb:

'Ausbildung - Bleib dran'

Akademie für Arbeit und Politik der

Universität Bremen

Am Barkhof, Parkallee 39

28209 Bremen

INHALTSVERZEICHNIS

<u>VORWORT</u>	3
<u>1 BRENNPUNKT KONFLIKT</u>	4
<u>2. UMGANG MIT KONFLIKTEN</u>	6
2.1 DAS GESPRÄCH	10
2.2 WIE FRAGE ICH RICHTIG?	12
<u>3. KONFLIKTLÖSUNGEN</u>	13
<u>4. KONFLIKTLÖSUNGEN DURCH UNTERSTÜTZUNG VON 'AUSBILDUNG - BLEIB DRAN'</u>	16
4.1 ILLUSTRATION ZWEIER FALLBEISPIELE AUS DER BERATUNGS- UND MEDIATIONSARBEIT	16
4.1.1 <i>Beispiel Herr M.</i>	17
4.1.2 <i>Beispiel Frau L.</i>	17
<u>5. WEITERE BERATUNGSSTELLEN</u>	20
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	23

Vorwort

Konflikte gehören zum Arbeits- und Ausbildungsalltag und sind oft unvermeidbar. Zum Beispiel ärgert sich die Ausbilderin über den Auszubildenden, weil er ständig zu spät kommt oder der Ausbilder schlägt gegenüber der Auszubildenden einen herablassenden Ton an, woraufhin die Auszubildende sich nicht wertgeschätzt fühlt und ihre Arbeitsmotivation sinkt. Damit ein Konflikt nicht ausufert, ist es wichtig zu wissen, wie mit ihm umgegangen werden soll. So lautet das Motto: Hinschauen und Handeln statt Abwarten und Wegsehen. Nur wie handelt man richtig, so dass der Konflikt produktiv genutzt werden kann?

In diesen Empfehlungen Band 3 geben wir AusbilderInnen, BerufsschullehrerInnen und Auszubildenden Anregungen, wie im Konfliktfall verfahren werden sollte. Dabei beziehen wir uns auf unsere tägliche Praxis und die gesammelten Erfahrungen, um sinnvoll und produktiv mit Konflikten im Ausbildungsalltag umzugehen. Diese Broschüre soll Ihnen bei der Auseinandersetzung mit Konflikten helfen, sich besser auf Konfliktsituationen vorzubereiten und aktuelle Konflikte zu klären.

Die Empfehlungen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie fassen einige wichtige Aspekte zusammen, die für die Vermeidung und Bewältigung von Konflikten ausschlaggebend sind.

Wir hoffen, Ihnen mit diesem dritten Band der Empfehlungen weitere interessante Anregungen für eine gelungene Gestaltung des Ausbildungsverlaufs geben zu können. Für Rücksprache, Anregung und Kritik steht Ihnen das Team von 'Ausbildung - Bleib dran' gerne zur Verfügung.

PD. Dr. Eva Quante-Brandt
Anne Grotrian
Elisabeth Mahlberg-Wilson

Silvia Rosenberger
Arno Schirmacher

1 Brennpunkt Konflikt

Das Entstehen eines Konflikts, zum Beispiel im Betrieb oder in der Berufsschule, kann unterschiedliche Ursachen haben. Unausgesprochene Ärgernisse und Missverständnisse führen im Laufe der Zeit zu Spannungen im Arbeitsverhältnis. Die eigentlichen Arbeitsaufgaben treten in den Hintergrund, weil der eigene Ärger und die Unsicherheit über die Konfliktsituation das Arbeitsklima beherrschen. Wir sprechen von einem Konflikt, wenn zwei oder mehrere Personen gegensätzlicher Meinung sind oder unterschiedliche Bedürfnisse haben, die zu Spannung, Uneinigkeit oder Gefühlsausbrüchen führen.

Sicherlich ist es von Vorteil, wenn es gar nicht erst zur Verschärfung eines Konfliktes kommt, wenn dies mit Hilfe rechtzeitiger Maßnahmen vermieden werden kann, zum Beispiel durch eine Auseinandersetzung mit der Thematik Konflikt und Konfliktlösung sowie mit dem eigenen Konfliktverhalten. Konflikte entstehen auf beiden Seiten der Konfliktbeteiligten. Der Umgang mit Konflikten für alle Beteiligten lernbar.

Aus der täglichen Arbeit haben die MitarbeiterInnen von 'Bleib dran' Kenntnisse über die unterschiedlichen Konflikte, mit denen sich Auszubildende, BerufsschullehrerInnen und AusbilderInnen der Betriebe während ihrer Ausbildungszeit konfrontiert sehen, gewonnen. Die einzelnen Konflikte wurden zusammengefasst und in vier Bereiche gegliedert:

1. Betriebliche Rahmenbedingungen
2. Ausbildungsrahmenbedingungen
3. Schulische Anforderungen
4. Zwischenmenschliche Beziehungen
5. Individuelle Problemlagen

ABBILDUNG 1: KONFLIKTBEREICHE "

"Betriebliche Rahmenbedingungen" umfassen alle Anforderungen und Leistungen zu verstehen, die sowohl die AusbilderInnen eines Betriebes als auch der/die Auszubildende leisten müssen, um einen reibungslosen Ausbildungsverlauf zu gewährleisten, während sich die "Ausbildungsrahmenbedingungen" nur an die

ausbildungsrelevanten Vorgaben richten. Die "Zwischen-menschlichen Beziehungen" zielen auf das Miteinander ab, das durch persönliche Verhaltensweisen geprägt wird, während die "Individuellen Problemlagen" die persönliche und schulische Situation des/r Auszubildenden umfasst.

Konfliktbereich "Betriebliche Rahmenbedingungen"

- *Umgang mit der Vergütung*
- *Unpünktlichkeit*
- *Umgang mit Krankmeldungen*
- *Überstunden*

Konfliktbereich "Ausbildungsrahmenbedingungen"

- *Fehlende Gesprächs- und Absprachemöglichkeit im Betriebsablauf*
- *Unzureichende Erläuterungen von ausbildungsrelevanten Tätigkeiten*
- *Zuviel Handlangertätigkeiten*
- *Führen des Berichtshefts*

Konfliktbereich "Schulische Anforderungen"

- *Überforderung durch die schulischen Anforderungen*
- *Diskrepanz zwischen schulischer Anforderung und individuellem Leistungsvermögen*
- *Fehlzeiten in der Schule*

Konfliktbereich "Zwischenmenschliche Beziehungen"

- *Unzuverlässigkeit der Ausbildungsbeteiligten*
- *Umgangston zwischen AusbilderInnen, LehrerInnen und Auszubildenden*
- *Umgangston vor und gegenüber Kunden*

Konfliktbereich "Individuelle Problemlagen"

- *Beziehungsstress mit den Eltern*
- *Suchtproblem*
- *Psychische Probleme*
- *Beziehungsstress mit Freund/Freundin*

ABBILDUNG 2: KONFLIKTPUNKTE INNERHALB DER KONFLIKTBEREICHE.

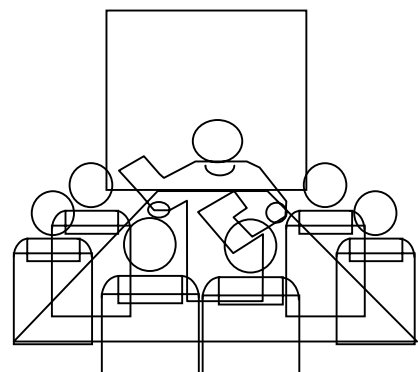
Die am häufigsten genannten Gründe, aus denen es zum Konflikt kommt, sind im Schaubild oben aufgeführt. Anhand der Vielfalt von Konfliktpunkten ist schnell ersichtlich, dass es eine einzig richtige und einheitliche Vorgehensweise, die für alle Konfliktbereiche gilt, nicht gibt. Dennoch existieren Verhaltensregeln, um Missverständnisse zu vermeiden und Konflikte zu entschärfen.

2. Umgang mit Konflikten

Für AusbilderInnen, BerufsschullehrerInnen und Auszubildende gilt: Je konkreter die Absprachen, vor allem vor Beginn und auch während der Ausbildung, desto geringer das Konfliktpotential (siehe auch Band 1, Empfehlungen zur Gestaltung der dualen handwerklichen Berufsausbildung).

Das Konkretisieren von gegenseitigen Erwartungen und Anforderungen, das Formulieren klarer Ziele und eine eindeutige Aufgabenverteilung schafft Transparenz und ermöglicht Probleme im Vorfeld anzusprechen. Regelmäßige Besprechungen im Betrieb, am besten zu einem festen Zeitpunkt (einmal in der Woche) an einem geeigneten Ort (im Betrieb) helfen, Probleme zu klären. Dabei sind eindeutige Zielsetzungen des Gesprächs (Planung der Arbeitsanforderungen in der nächsten Woche, Rückblick auf die vergangene Woche, gab es Schwierigkeiten?), klare Gesprächsregeln sowie eine Tagesordnung hilfreich. Durch den regelmäßigen Austausch über die Arbeitsanforderungen, Neuerungen, Probleme und/oder Änderungen wird es für alle Beteiligten leichter, mit auftretenden Konflikten umzugehen und Reaktionen der/des jeweils Anderen z. B. in "brenzigen" Situationen, zu erkennen und einzuschätzen. Die Beteiligten lernen sich besser kennen, verstehen und akzeptieren.

Bei bereits vorhandenen Konflikten bewirken die Besprechungen unter anderem, dass die Schärfe aus konflikthaftern Situationen genommen werden kann. In den Gesprächen sollten neben den betrieblichen Belangen auch die zwischenmenschlichen Themen,



die den betrieblichen Ablauf mitbestimmen können, besprochen werden. Zu den betrieblichen Belangen gehören Arbeitsverteilungen, Klärung der Abläufe von Arbeitsprozessen, verwaltungstechnische Regelungen etc.. Unter zwischenmenschlichen Belangen sind unter anderem Probleme und Streitigkeiten zwischen KollegInnen, das Besprechen gegenseitiger Erwartungen, zu verstehen. Am Ende einer Sitzung sollten alle Beteiligten Klarheit über den Sachverhalt gewonnen und eine Einigung über die zukünftige Vorgehensweise erzielt haben. Das Ergebnis der Sitzung mündet in eine verbindliche Vereinbarung, die am Ende des Gesprächs möglichst schriftlich festgehalten wird.

In Abbildung 2 werden unterschiedliche Konfliktbereiche sichtbar. In diesen Bereichen muss im Konfliktfall unterschiedlich reagiert werden. Die AusbilderInnen der Betriebe müssen sich bei Konflikten wegen häufiger Überstunden anders verhalten als BerufsschullehrerInnen bei Konflikten wegen zu hoher Fehlzeiten in der Berufsschule. Bei Verstößen gegen die betrieblichen Rahmenbedingungen und/oder Ausbildungsrahmenbedingungen von Seiten der/des Auszubildenden oder auch von Seiten des Betriebes gelten die Betriebsvereinbarungen und der Ausbildungsrahmenplan, in denen die Ausbildung geregelt wird. Die Konfliktlösung kann aktiv, mit Hilfe von Gesprächen zwischen den Beteiligten erarbeitet werden.

Beispiele

Beispiel 1: Konfliktbereich "Ausbildungsrahmenbedingungen"

Schwierig wird es, wenn aufgrund der Auftragslage eines Betriebes die Bedingungen im Ausbildungsrahmenplan nicht eingehalten werden können. Zum Beispiel sieht der Ausbildungsrahmenplan bei Malern das Tapezieren von Wänden mit Spezialtapeten vor. Wenn die Auftragslage eines Betriebes diese Tätigkeiten nicht erfordert, wird es schwierig, zum Beispiel für den Auszubildenden Martin Mahler, dieses Fachgebiet abzudecken. Martin Mahler sorgt sich, weil er die praktische Prüfung nicht bestehen wird, wenn er das Tapezieren mit Spezialtapeten nicht gelernt hat. Er überlegt den Betrieb zu verlassen, da er annimmt, dass der Betrieb sich nicht ausreichend bemüht, ihn fachgerecht auszubilden. Der Betrieb sieht das Problem, dass er seinem Auszubildenden diese Fertigkeit bei dieser Auftragslage nicht vermitteln kann zwar auch, spricht es aber nicht an.

Mögliche Lösungen:

- Auf der nächsten Baustelle, auf der mit Spezialtapeten tapeziert wird, darf Martin Mahler mitarbeiten.
- Kontakt zu Partnerbetrieb aufnehmen, in dem mit Spezialtapete tapeziert wird. (Aus versicherungstechnischen Gründen muss dies vertraglich abgesichert sein.)
- Ausbildungsergänzende Kurse in einer überbetrieblichen Ausbildungsstätte, in der „Tapezieren“ trainiert wird.
- Zusätzliche Unterweisung außerhalb der betrieblichen Arbeitszeit durch die AusbilderIn.

Die AusbilderInnen der Betriebe sollten den Auszubildenden ausreichend erklären, dass das Problem erkannt wurde und an der Überwindung gearbeitet wird. Miteinander reden schafft Verständnis und vermeidet die oben erwähnten Problematiken. Auf jeden Fall ist es wichtig, das eigene Handeln und Verhalten zu erläutern.

Beispiel 2: Konfliktbereich "Betriebliche Rahmenbedingungen"

Wenn in einem Betrieb Überstunden anstehen, sollten die Ausbilder/innen die Auszubildenden rechtzeitig darüber in Kenntnis setzen, damit sie sich darauf einstellen können. Vor allem muss vereinbart werden, auf welche Weise die Überstunden abgebaut bzw. angemessen vergütet werden. Dabei ist das Jugendschutzgesetz bei minderjährigen Jugendlichen zu beachten. Bisher sind Überstunden nur bei volljährigen Auszubildenden erlaubt.

Je früher ein Problem um Überstunden, Krankmeldungen, Fehlzeiten in Schule und Betrieb angesprochen wird, umso größer ist die Chance, dass eine Zuspitzung des Konflikts vermieden werden kann, an deren Ende eine gegenseitige Abneigung steht und eine Auflösung des Ausbildungsverhältnisses folgt.

Im folgenden soll ein Beispiel aufzeigen, welche Möglichkeiten für eine Konfliktbearbeitung bestehen. Im Mittelpunkt steht die schwache Schulleistung eines Auszubildenden.

Beispiel: Idealtypischer Verlauf eines Konfliktfalls

Auszubildende/r	Berufsschullehrer/in	Ausbilder/in
Schwache Schulleistungen.	<ul style="list-style-type: none"> • Gespräch unter vier Augen führen. • auf die auffälligen schwachen Leistungen ansprechen. • auf ausbildungsbegleitende Hilfen (abH)¹ aufmerksam machen. • Fragen, ob der Betrieb von den schwachen Leistungen weiß. • darauf aufmerksam machen, dass mangelnde Leistungen kein Kündigungsgrund sind, aber dass er/sie dazu verpflichtet ist, etwas dazu beizutragen, die erforderlichen Leistungen zu erbringen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinbarung treffen, dass Klassenarbeiten von dem/r Auszubildenden vorzulegen sind. • Kontakt zu den BerufsschullehrerInnen halten. • Über die Zielsetzung mit dem/der Auszubildenden sprechen. • Gemeinsam überlegen, wie die betriebliche Praxis den Lernzuwachs in der Schule unterstützen kann.
Nutzt abH oder sonstige (private) Nachhilfe nicht. Schulische Leistungen bleiben schwach.	<ul style="list-style-type: none"> • nochmal mit dem/r Auszubildenden reden, ob er/sie Förderunterricht in Anspruch nimmt. • Darauf aufmerksam machen, dass die AusbilderIn des Betriebes in Kenntnis gesetzt wird. • Termin mit dem/r AusbilderIn, dem/r Auszubildenden vereinbaren, wie die schulischen Leistungen zu verbessern sind. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gespräch mit BerufsschullehrerIn, Auszubildende/n und AusbilderIn. • Darstellung der Situation aus Sicht der Beteiligten. • Konfliktpunkte benennen. • Gemeinsam eine Lösung erarbeiten.
Nutzt weiterhin kein abH. Es tritt keine schulische Besserung ein.	<ul style="list-style-type: none"> • 'Bleib dran' einschalten. • Mediation mit allen Beteiligten, um einen Verfahrensweg zu entwickeln. 	<ul style="list-style-type: none"> • 'Bleib dran' einschalten. • Mediation mit allen Beteiligten, um einen Verfahrensweg zu entwickeln.

ABBILDUNG 3: BEISPIEL FÜR DEN IDEALTYPISCHEN VERLAUF EINER KONFLIKTBEARBEITUNG.

¹ abH dient dazu, den Ausbildungserfolg durch Förderunterricht und sozialpädagogische Begleitung zu sichern. Das Unterstützungsinstrument abH wird durch das zuständigen Arbeitsamt finanziert und bei der Berufsberatung beantragt. Die Beantragung kann auch durch den abH-Anbieter erfolgen und gilt u.a. für alle Auszubildenden mit schwachen Schulleistungen.

FAZIT: Der Informationsfluss zwischen BerufsschullehrerInnen, AusbilderInnen und Auszubildenden muss gewährleistet sein. Es muss eine engere Zusammenarbeit zwischen den BerufsschullehrerInnen, AusbilderInnen der Betriebe und Auszubildenden geben.

Das Thematisieren eines Konfliktes in einem Gespräch zwischen AusbilderInnen und Auszubildenden sowie BerufsschullehrerInnen und Auszubildenden gestaltet sich oft schwierig. Oftmals sind beide Seiten bei einem Konflikt von der Richtigkeit ihrer Forderung überzeugt. Generell müssen sich alle beteiligten Personen im Klaren darüber sein, dass mehrere Wahrheiten existieren, die trotz aller Widersprüche nebeneinander bestehen können.

2.1 Das Gespräch

Es gibt Lösungen und Lösungswege, um einen Konflikt erfolgreich zu bewältigen. Jede/r kann Regeln für eine gute Gesprächsführung erlernen, die den Gesprächsverlauf erleichtern.

Anregung für eine gute Gesprächsführung

- Eine gute Gesprächsatmosphäre schaffen (Örtlichkeit)
- Ein erstes Gespräch unter vier Augen führen
- Einleiten statt sofort konfrontieren
- Problem beschreiben statt vorwerfen
- Lösungen suchen, anstatt lange nach Ursachen zu forschen
- Zuhören und Ausreden lassen
- Einwände ernst nehmen und klären

ABBILDUNG 4: DAS GESPRÄCH

Im Falle eines Konflikts sollte das Gespräch zwischen den AusbilderInnen des Betriebes und den Auszubildenden in der Regel unter vier Augen geführt werden. Auf Wunsch kann der/die Auszubildende eine Person seines/ihres Vertrauens hinzuziehen. Wichtig ist, dass es zu Beginn nicht gleich zur Konfrontation mit dem/der Auszubildenden kommt, sondern dass diesem Gespräch eine Einführung

voraus geht, in der sachlich auf das Problem hingewiesen wird. Außerdem sollte dem oder der Auszubildenden das Problem, das Fehlverhalten anschaulich beschrieben, vorwurfsvolle Äußerungen dagegen vermieden werden, denn Vorwürfe führen in erster Linie zu einem Unbehagen und zu einer Verteidigungshaltung. Dem bzw. der Auszubildenden sollte ausreichend Redezeit zugesprochen werden, ohne dass ihm oder ihr ins Wort gefallen wird. Im Anschluss sollten dann die entsprechenden Einwände oder unterschiedlichen Sichtweisen des Vorfalls im Gespräch geklärt werden. Das lässt Raum für eine gemeinsame Lösungssuche.

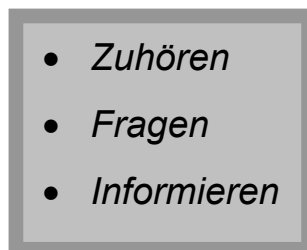
- 
- *Zuhören*
 - *Fragen*
 - *Informieren*

ABBILDUNG 5: VORAUSSETZUNGEN FÜR EIN GEEIGNETES GESPRÄCH.

Die drei Aspekte "Zuhören", "Fragen" und "Informieren" gehören zu den wichtigsten Voraussetzungen eines guten Gesprächsverlaufs. Durch **Zuhören** signalisieren wir dem/r Gesprächspartner/in die Ernsthaftigkeit des Gesprächs. Dadurch wird die Wertschätzung des Gegenübers unterstrichen und der gegenseitige Respekt ist gewährleistet. Zuhören erfolgt, indem man nicht nur schweigt, sondern das Verstandene mit eigenen Worten zusammenfasst, den/die Gesprächspartner/in durch aufmunterndes Nicken zum Sprechen ermutigt und Blickkontakt zum/r GesprächspartnerIn hält. Das Erledigen von anderen Aufgaben während des Gesprächs, wie zum Beispiel Telefonieren oder auch das Ablenken mit etwas sichtbar Anderem strahlt Desinteresse aus. Deshalb, den Blickkontakt zum/r Gesprächspartner/in suchen und aktiv zuhören.

Fragen eröffnen nicht nur ein Gespräch, sondern halten auch dieses in Gang. Durch Fragen erhalten wir **Informationen**, die zum Beispiel für Handlungen am Arbeitsplatz von Bedeutung sind. Wichtig ist hier vor allem das richtige Fragen, denn Suggestiv- oder Fangfragen ("Sicher stimmen Sie mir zu, dass...?" oder "Wie stehen Sie zu Überstunden?") bewirken beim/bei der Gesprächspartner/in eher einen entmutigten Rückzug aus dem Gespräch, statt einer Klärung des Problems.

2.2 Wie frage ich richtig?

Das Gespräch sollte abwechslungsreich aus offenen und geschlossenen Fragen bestehen. Offene Fragen zielen auf eine umfassende Beschreibung der Situation ab, während geschlossene Fragen konkrete Antworten erfordern. Eine Mischung aus beiden, hilft, verfahrenere oder widersprüchlich erlebte Situationen aufzuklären. Gespräche sollten in der Regel mit offenen Fragen beginnen. "Was ist passiert?" oder "was würden Sie ändern?" Um Missverständnisse zu vermeiden sollte der/die Zuhörende das Erzählte kurz zusammenfassen und sich vom Berichtenden bestätigen lassen. So weiß jeder, dass im weiteren Verlauf über die gleiche Sache gesprochen wird.

Mit Hilfe von geschlossenen Fragen kann das Gespräch im positiven Sinn eingegrenzt werden. Geschlossene Fragen zielen auf konkrete Sachverhalte ab, z.B. "Haben Sie das Stromkabel schon verlegt?" oder führen schnell zu einer eindeutigen Information "Wann soll ich mein Berichtsheft vorlegen?" Die Antwortmöglichkeiten lassen hier nur einen begrenzten Spielraum zu. Der/die Fragende erhält den gewünschten Informationsgehalt präzise, da Abschweifungen in andere Themengebiete kaum möglich sind. Geschlossene Fragen haben den Vorteil einer Festlegung des/r Befragten und führen daher zu schnelleren Entscheidungen.

Welche Frageformen unbedingt vermieden werden sollten:

Suggestivfragen:

Sicher haben Sie doch festgestellt, dass...?

Rhetorische Fragen:

Glauben Sie etwa, dass ich nicht gemerkt habe, dass...?

Gegenfragen:

Sind Sie gut in Mathe? Wie kommen Sie denn darauf?

Fangfragen:

Wie stehen Sie als Auszubildende/r zum Kaffee kochen?

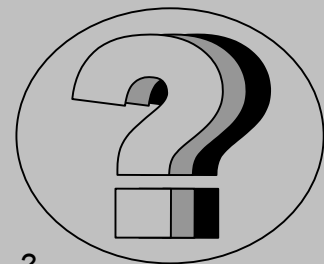


ABBILDUNG 6: NEGATIVE FRAGEFORMEN.

Bei Abschweifungen in problemfremde Themen kann zum Beispiel mittels geschlossener Fragen zum eigentlichen Thema zurückgekehrt werden. Im Laufe des Gesprächs erhalten die GesprächspartnerInnen eine Vielzahl an **Informationen** voneinander. Anhand dieser Informationen können andere und auch weitere Probleme in Erscheinung treten, die für die Konfliktsituation von Bedeutung sind. Diese Probleme sollten ebenfalls mündlich zusammengefasst und von dem/der Gesprächspartner/in bestätigt werden.

Durch das Herausarbeiten und Festhalten der einzelnen Problempunkte während des Gesprächsverlaufs entsteht eine Art Gliederung (ein roter Faden), an der die Geschehnisse verfolgt werden können. Sie müssen für die Konfliktbeteiligten nachvollziehbar und nachprüfbar sein. Die Aufgliederung der Probleme führt oftmals bereits zur Erkenntnis der Konfliktursache, aus der sich gemeinsam Lösungen zur zukünftigen Vermeidung von Konflikten erarbeiten lassen.

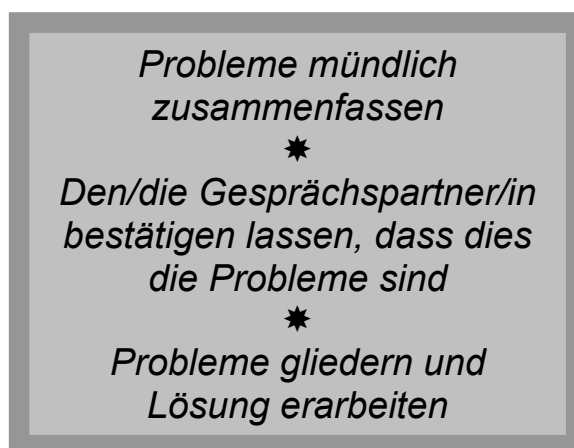


ABBILDUNG 7: GLIEDERUNG EINES GESPRÄCHS

3. Konfliktlösungen

In der Regel wird ein Konflikt erst wahrgenommen, wenn er eskaliert und seltener in der Entstehungsphase. Von daher ist es wichtig, den ersten eigenen Ärger ernst zunehmen und diesen bei ersten Anzeichen von Konflikten und/oder Unzufriedenheit anzusprechen. Das heißt:

Konflikte frühzeitig ansprechen und gemeinsam nach einer Klärung des Problems suchen.

Ungeklärte Konflikte rauben Zeit und Energie. Eine Unsicherheit besteht jedoch immer darüber, wie ein Konflikt richtig angesprochen wird. In Abbildung 7 sind sieben Punkte aufgelistet, die Sie berücksichtigen sollten, wenn Sie einen Konflikt ansprechen.

7 Punkte, die Sie beachten sollten:

- *Tragen Sie den Konflikt nicht vor Dritten (KundInnen, KollegInnen etc.) aus*
- *Sprechen Sie den Konflikt offen an*
- *Nehmen Sie sich Zeit für ein Gespräch*
- *Vermeiden Sie vage Andeutungen*
- *Vermeiden Sie Vorwürfe*
- *Suchen Sie gemeinsam nach aktuellen Lösungen und nicht nach Fehlern in der Vergangenheit*
- *Legen Sie die getroffenen Vereinbarungen schriftlich fest*

ABBILDUNG 8: SIEBEN PUNKTE FÜR EINE POSITIVE GESPRÄCHSFÜHRUNG.

Niemand verliert gern sein Gesicht, von daher führt das Austragen von Konflikten vor Dritten zu noch mehr Konfliktpotential. Außerdem ist so eine Situation auch für Dritte oftmals unangenehm. Viele Menschen, etwa auch AusbilderInnen, GeschäftsinhaberInnen, LehrerInnen und Auszubildende haben Hemmungen, Konflikte offen anzusprechen. Das Problem wird meist nur angedeutet und es wird gehofft, dass die andere Person den Wink versteht. Das geht in der Regel schief, denn Andeutungen sind nicht klar verständlich und führen somit zu weiteren Missverständnissen. Auch Vorwürfe tragen nichts zur Konfliktlösung bei, sondern verschärfen nur das Konfliktpotential, ähnlich verhält es sich mit autoritären Anordnungen und dem Vorsetzen einer Lösung. Dies ist zu einseitig und verstärkt eher noch den Konflikt, da es zu einem persönlichen Rückzug kommen kann, und nicht zu einer Klärung der Situation. Das ledigliche Erforschen von Fehlverhalten in der Vergangenheit führt ebenso nicht zum gewünschten Ziel. Das Hinterfragen dieses Fehlverhaltens, was eigentlich positiv gemeint war, um Probleme, z.B. der/s Auszubildenden, aufzudecken, damit sie behoben werden können, nimmt sehr viel Zeit (Arbeitszeit) und Kraft in Anspruch. Oftmals ist schwierig die eigentliche Ursache für den Konflikt ohne Hilfe von Außen herauszuarbeiten. In vielen Fällen ist dies auch nicht

notwendig, um eine gemeinsame Lösung zu finden. Sollte die Konfliktursache für die Behebung des Konfliktes für beide Seiten eine Rolle spielen, sollte dies mit Unterstützung externer Beratung/Vermittlung geschehen.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass bestimmte Probleme nicht im ersten Anlauf gelöst werden können, sondern immer wieder Thema zwischen AusbilderInnen und Auszubildenden sind. Je öfter die gleichen Probleme besprochen werden müssen, desto unzufriedener sind die betreffenden Personen. Der Umgangston verändert sich. Zum einen liegt es häufig daran, dass es den GesprächspartnerInnen noch nicht gelungen ist, bestimmte Themen dem/r Zuhörenden zu vermitteln. Zum anderen kann es schwierig sein, die angesprochene Problematik auf andere Situationen zu übertragen. Das ein oder andere Problem lässt sich vermutlich auch nicht sofort beheben, da sich im Verhalten schnell eine Routine entwickelt, die nicht so leicht abgelegt werden kann. Dies erfordert Geduld, daher ist es wichtig, die Nerven zu behalten und nochmals das Problem zu erklären..

Das Vorgehen dieser Verfahrensweise klingt im ersten Augenblick zeitaufwendig, aber letztendlich ist die Quintessenz daraus, dass die investierte Zeit, die die aktive Konfliktbearbeitung erfordert, sich durch einen störungsfreieren Verlauf der Ausbildung rechnet.

In Fällen, in denen der Konflikt so gravierend ist, dass der weitere erfolgreiche Verlauf der Ausbildung gefährdet ist, gibt es in Beratungsstellen professionelle Hilfe, zum Beispiel durch Mediation. Eine Mediation ist eine Vermittlung in Streitfällen durch unparteiische Dritte, in der eine Verbindung zwischen den Streitenden (wieder)hergestellt wird. Eine Mediation kann zum Beispiel durch die MitarbeiterInnen von 'Bleib dran' durchgeführt werden. Bei rechtlichen Auseinandersetzungen helfen z. B. die Kammern.

Auszubildende, die sich über ihre Wahl der Ausbildung, den/die Ausbilder/in oder den/die Berufsschullehrer/in derart ärgern, dass sie sich allein gelassen fühlen und sich mit Abbruchgedanken tragen, sollten sich auf jeden Fall an 'Ausbildung – Bleib dran' oder an eine der Beratungsstellen (s. Kapitel 5) wenden.

4. Konfliktlösungen durch Unterstützung von 'Ausbildung - Bleib dran'

Bei auftretenden Problemen im Rahmen der Berufsausbildung stehen die MitarbeiterInnen von 'Bleib dran' den Auszubildenden, BerufsschullehrerInnen und den AusbilderInnen in den Betrieben mit Rat und



Unterstützung zur Seite, um in einem von ‚Bleib dran‘ geleiteten Konfliktlösungsprozess nach Wegen aus dem Problem zu suchen. Dieser kann je nach Situation sehr unterschiedlich sein. In einigen Fällen reichen Beratungsgespräche mit nur einer Seite des Konfliktgeschehens, in anderen Fällen finden Vermittlungsgespräche/Mediationen durch die ProjektmitarbeiterInnen zwischen den Auszubildenden und ihren betrieblichen AusbilderInnen oder BerufsschullehrerInnen statt. ‚Bleib dran‘ begleitet die Ratsuchenden während der gesamten Zeit der Konfliktklärung. Am Ende dieses Prozesses wird gemeinsam überlegt, wie in Zukunft die negative Entwicklung solcher Konflikte vermieden werden kann. Je früher sich die Beteiligten an den/die BeraterIn wenden, desto erfolgreicher ist der Unterstützungsprozess. Wichtig für alle Seiten ist, rechtzeitig zu handeln, um nach Wegen der Konfliktklärung zu suchen. Alle Informationen die ‚Bleib dran‘ erhält, werden vertraulich behandelt. Dadurch entsteht von beiden Seiten eine Akzeptanz für die Arbeit von 'Bleib dran'

4.1 Illustration zweier Fallbeispiele aus der Beratungs- und Mediationsarbeit

Anhand der zwei Fallbeispiele (s. 4.1.1 und 4.1.2) soll deutlich werden, wie 'Bleib dran' den Konfliktlösungsprozess unterstützt.

Auszubildende, die einen Ausbildungsvertrag abgeschlossen haben, wünschen einen erfolgreichen Verlauf der Ausbildung. Trotzdem gibt es während der Ausbildung immer wieder konfliktbehaftete Situationen. Werden diese Probleme nicht besprochen und gelöst, führen sie in der Folge häufig zu unüberlegten Ausbildungsabbrüchen, die bei allen Beteiligten Gefühle der Unzufriedenheit und Unzulänglichkeit hinterlassen. Der reibungslose Betriebsablauf wird gestört und die

Auszubildenden verlieren häufig durch unreflektierte Ausbildungsabbrüche Zeit, wodurch ihre Ausbildungszeit verlängert wird.

Das Lösen von Konflikten ist für alle Beteiligten immer auch ein Lernerfolg. Schwierige Situationen zu überstehen und zu meistern dient dem Selbstvertrauen und dem Selbstbewusstsein eines jeden einzelnen. Daher sind Konflikte nicht nur negativ zu betrachten, sie tragen zur Weiterentwicklung der Persönlichkeit bei.

An folgenden Beispielen aus der Praxis von 'Bleib dran' werden zunächst exemplarische Konflikte und die dahinter liegenden Ursachen aus den unterschiedlichen Perspektiven der ausbildenden Personen und der Auszubildenden betrachtet. Hierbei handelt es sich um zwei Fallbeispiele aus der täglichen Arbeit der MitarbeiterInnen von 'Ausbildung - Bleib dran'.

4.1.1 Beispiel Herr M.

Persönliche Probleme von Herrn M., Auszubildender im 2. Lehrjahr, führten dazu, dass er häufig krank war. Innerhalb seiner Berufsausbildung kam es zu hohen Fehlzeiten in der Schule und im Betrieb. Aufgrund der hohen Fehlzeiten galt seine Arbeitsweise im Betrieb als unzuverlässig. Der Betrieb kündigte Herrn M.. Die Berufsschullehrerin nahm daraufhin Kontakt zu 'Ausbildung - Bleib dran' auf. In der von 'Bleib dran' geleiteten Konfliktklärung waren der Auszubildende, der Betrieb, Ausbildung - Bleib dran' sowie die Kammer beteiligt. Die beteiligten Personen einigten sich darauf, dass mit Hilfe einer ärztlichen Betreuung weiteren Krankschreibungen von Seiten des Auszubildenden vorgebeugt werden kann. Durch intensive Beratungen und die Mediation zwischen den Konfliktbeteiligten von 'Ausbildung - Bleib dran' konnten die Konfliktparteien ihre gegenseitigen Bedenken, Einstellungen und Erwartungen äußern und klären, so dass sich beide Parteien am Schluss auf eine Fortsetzung der Ausbildung einigten.

4.1.2 Beispiel Frau L.

Frau L. kam aufgrund einer Empfehlung des Arbeitsamtes zu 'Ausbildung - Bleib dran'. Frau L. klagte über unbegründete und heftige Beschimpfungen durch den Meister. Der Meister sah die Ursache der Konflikte in den nicht ausreichenden fachlichen Fähigkeiten der Auszubildenden. Die Auszubildende hatte den Wunsch

ihre Ausbildung abzubrechen und ebenso empfand auch der Betrieb, dass das Ausbildungsverhältnis aufgelöst werden sollte. Mit in die Konfliktklärung involviert waren neben 'Ausbildung - Bleib dran', die Auszubildende, der Betriebsinhaber, die Familie der Auszubildenden, das Arbeitsamt und die Kammer. Es kam durch 'Ausbildung - Bleib dran' zu mehreren Beratungen und zur Mediation der Konfliktparteien. Das Ergebnis war, dass die Auszubildende ein anderes Ausbildungsziel formulieren konnte. Die Eltern hatten damals die Ausbildungsstelle für ihre Tochter gesucht und gefunden. Infolge des Beratungsprozesses kam es zu einer beruflichen Umorientierung und mit Hilfe von 'Ausbildung - Bleib dran' fand die Auszubildende den Weg zu einem neuen Ausbildungsplatz in ihrem gewünschten Beruf. Der Betriebsinhaber wurde in seiner Auffassung zur fehlenden fachlichen Eignung bestätigt und konnte seine sonst positive Sicht zu der Auszubildenden äußern.

In Abbildung 9 werden zwei unterschiedliche Konfliktsituationen sowie der Ausweg aus der Krise geschildert. In beiden Fällen nahmen die Konfliktparteien (Auszubildende / Betriebe) unterschiedliche Konfliktursachen wahr. Die Kommunikation bezüglich des Konfliktes blieb aus, ebenso eine gemeinsame Suche nach einem Lösungsweg. Die Konfliktfolge, die vorzeitige Aufhebung des Ausbildungsvertrages, schien für alle Parteien unausweichlich. Erst durch die zu Hilfenahme von 'Bleib dran' und durch Mediation konnte ein Lösungsweg erarbeitet werden, der alle Beteiligten zufrieden stellte.

	Herr M. 2. Lehrjahr	Frau L. Maler- und Lackiererin
Konfliktursache Auszubildende/r	Persönliche Probleme	unbegründete Beschimpfungen durch den Meister
Konfliktursache Betrieb	Häufig krank, unzuverlässig, Fehlzeiten in der Schule	mangelnde kognitive und praktische Fähigkeiten der Auszubildenden
Konfliktfolge Auszubildende/r	Häufig krank, Fehlzeiten in der Schule	Wunsch nach Abbruch
Konfliktfolge Betrieb	Kündigung	Wunsch nach Beendigung der Ausbildung
Kontaktaufnahme zu 'Bleib dran'	LehrerIn	Empfehlung durch das Arbeitsamt
Mitwirkung an Konfliktklärung	Hausarzt, Betrieb, Auszubildender, Arbeitnehmerkammer	Arbeitsamt, Auszubildende, Handwerkskammer, Familie der Auszubildenden und der Betriebsinhaber
Wege der Konfliktklärung	intensive Beratung & Mediation	Mediation & Beratung
Ergebnis der Konfliktklärung	Fortsetzung	Beendigung der Ausbildung Strategischer Wechsel des Berufs

ABBILDUNG 9: FALLBEISPIELE AUS DER BERATUNGS- UND MEDIATIONSARBEIT VON 'BLEIB DRAN'

Die Arbeit von ‚Bleib dran‘ wird in Kooperation mit einer Vielzahl von Einrichtungen und Angeboten durchgeführt (Abbildungen 10-13), die auf Wunsch der Beteiligten in den Konfliktlösungsprozess einbezogen werden.

Neben der akuten Bearbeitung durch Beratung und Mediation von problematischen Situationen zur Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen, bietet ‚Ausbildung – Bleib dran‘ eine Reihe von Angeboten an, die alle an der Berufsausbildung beteiligten Personen in ihren Konfliktlösungskompetenzen stärken sollen.

Die Angebote richten sich an:

Schulen:

- indem regelmäßige Klassenbesuche zur Vorstellung des Unterstützungsangebotes von 'Bleib dran' stattfinden.'
- Unterrichtseinheiten in den Berufsschulklassen zur Kommunikation und Konfliktbearbeitung durchgeführt werden.

- LehrerInnenfortbildung in Zusammenarbeit mit dem Landesinstitut Schule stattfinden.

Betriebe:

- Fortbildungen für AusbilderInnen im Umgang mit Konflikten und zur konfliktvermeidenden Gestaltung der Ausbildung durchgeführt werden.
- Betriebsbesuche stattfinden - Zur Beratung und Strukturierung des Ausbildungsablaufes.

Fortbildungen: für betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretungen durchgeführt werden.

Informationsmaterialien:

Erstellt wurden Empfehlungen zur Gestaltung der dualen Berufsausbildung im Handwerk.

- Band I: Betriebspraktikum, Auswahlgespräche, Probezeit
- Band II: Zwischenprüfung, Abschlussprüfung
- Band III: Umgang mit Konflikten

Und außerdem:

- Fachvorträge
- Fortbildungen in Absprache
- Curriculumsentwicklung für die LehrerInnenausbildung
- Veröffentlichungen in Presse und Fachzeitingen

5. Weitere Beratungsstellen

Im Falle einer Verhärtung des Konflikts ist es ratsam sich Hilfe von Außen zu holen. Das Projekt 'Ausbildung - Bleib dran' gibt es in Bremen und Bremerhaven. Darüber hinaus bestehen eine Vielzahl von Einrichtungen, Verbänden und Institutionen, die schwerpunktmäßig hinzugezogen werden können. An welche Institutionen sich die Betroffenen wenden können, zeigen die folgenden Schaubilder.

Für Bremen:

'Ausbildung - Bleib dran'

Elisabeth Mahlberg-Wilson
(0421) 218 - 90 20

Anne Grotrian
(0421) 218 - 77 97



Barkhof/Parkallee 39
28209 Bremen

ABBILDUNG 10: AUSBILDUNG 'BLEIB DRAN' IN BREMEN

• Handwerkskammer Bremen	☎ (0421) 3 05 00 - 131 / -130
• Arbeitsamt Bremen / Berufsberatung	☎ (0421) 178-2631
• Fachberufsschulen Bremen	☎ (0421) 361 - 0
• Schulpsychologischer Dienst beim Senator für Bildung und Wissenschaft	☎ (0421) 361-1 05 59
• Handelskammer Bremen	☎ (0421) 3637-0
• Ärztekammer Bremen	☎ (0421) 3404-250
• Zahnärztekammer Bremen	☎ (0421) 22 00 70
• Lehrlingswarte der Innungen	☎ (0421) 30500-600

ABBILDUNG 11: BERATUNGSSTELLEN

Für Bremerhaven:



ABBILDUNG 12: AUSBILDUNG 'BLEIB DRAN' IN BREMERHAVEN

- Handwerkskammer Bremen ☎ (0421) 3 05 00 - 131 - -130
- Industrie- und Handelskammer Bremerhaven:
- Kaufmännische Berufe ☎ (0471) 9 24 60 - 51
- Berufe im Einzelhandel ☎ (0471) 9 24 60 - 54
- IT- und Medienberufe ☎ (0471) 9 24 60 - 53
- Gewerblich-technische-Berufe ☎ (0471) 9 24 60 - 50
- Arbeitsamt Bremerhaven / Berufsberatung ☎ (0471) 94 49 -0
- Gewerbliche Lehranstalten Bremerhaven ☎ (0471) 5 90 - 40 02 o. 40 01
- Kaufmännische Lehranstalten Bremerhaven ☎ (0471) 5 90 - 23 96 o. 23 99
- Ärztekammer Bezirksstelle Bremerhaven ☎ (0471) 482 9330
- Zahnärztekammer Bremerhaven ☎ (0471) 9 22 00 22
- Industrie- und Handelskammer Bremerhaven ☎ (0471) 92460-0
- Lehrlingswarte der Innungen ☎ (0471) 185-91

ABBILDUNG 13: BERATUNGSSTELLEN

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: KONFLIKTBEREICHE "	4
ABBILDUNG 2: KONFLIKTPUNKTE INNERHALB DER KONFLIKTBEREICHE	5
ABBILDUNG 3: BEISPIEL FÜR DEN IDEALTYPISCHEN VERLAUF EINER KONFLIKTBEARBEITUNG.	9
ABBILDUNG 4: DAS GESPRÄCH.	10
ABBILDUNG 5: VORAUSSETZUNGEN FÜR EIN GEEIGNETES GESPRÄCH.	11
ABBILDUNG 6: NEGATIVE FRAGEFORMEN.	12
ABBILDUNG 7: GLIEDERUNG EINES GESPRÄCHS	13
ABBILDUNG 8: SIEBEN PUNKTE FÜR EINE POSITIVE GESPRÄCHSFÜHRUNG.	14
ABBILDUNG 9: FALLBEISPIELE AUS DER BERATUNGS- UND MEDIATIONSARBEIT VON 'BLEIB DRAN'	19
ABBILDUNG 10: AUSBILDUNG 'BLEIB DRAN' IN BREMEN	21
ABBILDUNG 11: BERATUNGSSTELLEN	21
ABBILDUNG 12: AUSBILDUNG 'BLEIB DRAN' IN BREMERHAVEN	22
ABBILDUNG 13: BERATUNGSSTELLEN	22

ZUM HERAUSNEHMEN:

Anregung für eine gute Gesprächsführung

- Eine gute Gesprächsatmosphäre schaffen (Örtlichkeit)
- Ein erstes Gespräch unter vier Augen führen
- Einleiten statt sofort konfrontieren
- Problem beschreiben statt vorwerfen
- Lösungen suchen, anstatt lange nach Ursachen zu forschen
- Zuhören und Ausreden lassen
- Einwände ernst nehmen und klären

7 Punkte, die Sie beachten sollten:

- *Tragen Sie den Konflikt nicht vor Dritten (KundInnen, KollegInnen etc.) aus*
- *Sprechen Sie den Konflikt offen an*
- *Nehmen Sie sich Zeit für ein Gespräch*
- *Vermeiden Sie vage Andeutungen*
- *Vermeiden Sie Vorwürfe*
- *Suchen Sie gemeinsam nach aktuellen Lösungen und nicht nach Fehlern in der Vergangenheit*
- *Legen Sie die getroffenen Vereinbarungen schriftlich fest*

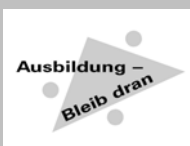
'Ausbildung - Bleib dran'

Elisabeth Mahlberg-Wilson

(0421) 218 - 90 20

Anne Grotrian


(0421) 218 - 77 97



Barkhof/Parkallee 39
28209 Bremen

'Ausbildung - Bleib dran'

Arno Schirmacher

 (0471) 185-299



Columbusstr. 2
27570 Bremerhaven