

Kleinere Auseinandersetzungen und Konflikte gehören zum Arbeitsalltag. Sie sind nicht zu vermeiden und sollten deshalb nicht aus Bequemlichkeit verschwiegen werden. Oft bieten sie die Möglichkeit, Widersprüche zur Sprache zu bringen und zu klären. Dann fällt das Miteinander im Alltag leichter und Arbeitsprozesse laufen wieder effizienter. Unbeachtete Konflikte behindern den Ausbildungsverlauf und führen im Extremfall zum Abbruch des Ausbildungsverhältnisses. Für den erfolgreichen Verlauf der Ausbildung ist es wichtig, Probleme frühzeitig zu erkennen und in gemeinsamen Gesprächen nach einer Lösung zu suchen.

Im Folgenden werden zunächst die verschiedenen Konfliktstufen und mögliche Handlungsansätze dargestellt, um bestehende Konflikte besser einordnen zu können. Damit Konflikte gar nicht erst entstehen, ist es erforderlich, im Gespräch zu bleiben. Das Führen regelmäßiger, zielführender und gut vorbereiteter Gespräche ist wichtig, um Rückmeldungen über den Ausbildungsstand zu erhalten.

Dafür gibt es auf den nächsten Seiten Handlungs-
bögen und Anleitungen zu den Themen:

- ▶ Konfliktstufen und Lösungsansätze,
- ▶ Rahmenbedingungen für ein Gespräch,
- ▶ Methoden für eine gute Gesprächskultur,
- ▶ Kommunikationskiller,
- ▶ Handlungsbogen: Gespräche vorbereiten,
- ▶ Auszubildende erwarten eine Rückmeldung,

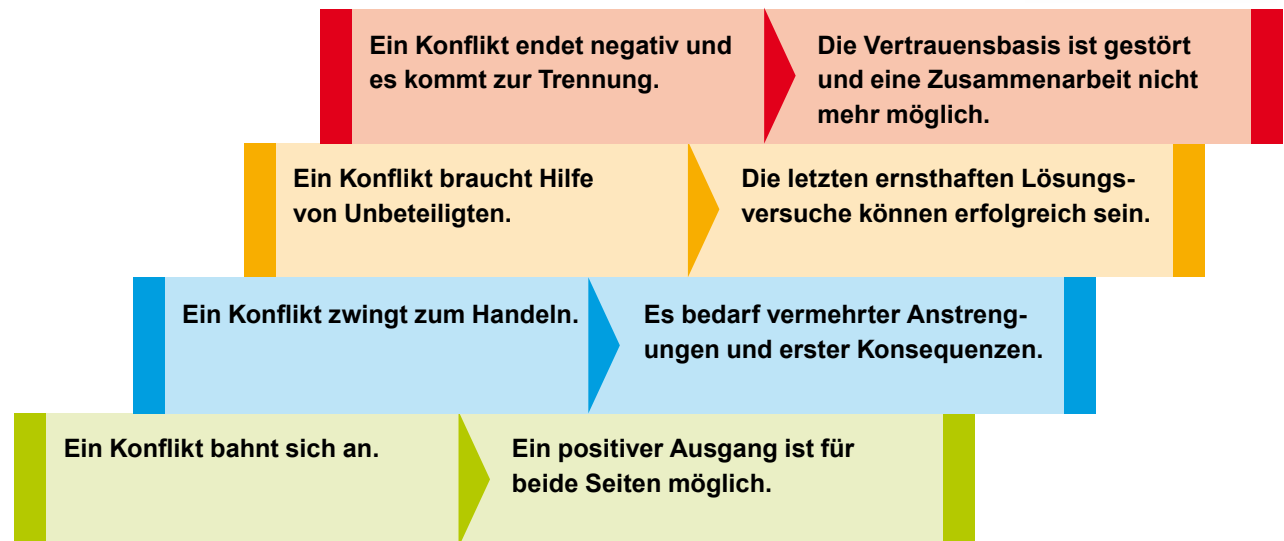
- ▶ Handlungsbogen: Regelmäßiges Ausbildungsgespräch führen,
- ▶ Handlungsbogen: Leistungs- und Verhaltensbeurteilung. Die Ergebnisse der Gespräche werden zum Bestandteil der Personalakte.

 **Konflikte steigern sich stufenförmig.**



Konfliktstufen und Lösungsansätze

Konflikte durchlaufen verschiedene Stufen. Die Lösungsfindung ist immer ein Prozess. Es braucht Zeit und Energie, um das Erreichte zu stabilisieren. Konflikte zu übergehen, führt zu keiner Lösung; es besteht die Gefahr, dass der Konflikt voranschreitet.



KONFLIKTSTUFEN

Eine Missstimmung kommt auf

Zu Beginn eines Konfliktes wird er oft nicht erkannt. Es gibt Meinungsunterschiede und die Stimmung ist angespannt.

Eine Debatte entsteht

Das Klima ist zunehmend angespannt und gereizt; Es kommt vermehrt zu aggressiven Äußerungen. Spürbar wird eine pessimistische Grundhaltung die nach außen mit sachlichen Argumenten gut überspielt wird.

Eine Tat ersetzt das Gespräch – reden hilft nicht mehr

Das Gespräch wird mehr und mehr durch Taten ersetzt. Die Verständnisbereitschaft sinkt, die Missverständnisse nehmen zu, und keiner will nachgeben. Vom Gegenüber wird ein Entgegenkommen erwartet.

Es entstehen Bündnisse

Das Gegenüber wird zum Feind, und die „Lager“ spalten sich. Der Konflikt verlagert sich von der Sachebene auf die Beziehungsebene, und die Hürden zur Einigung werden höher. Schwarz-weiß-Denken und Machtspiele sind die Folge.

Die begrenzte Vernichtung

Der Gegner wird öffentlich bloßgestellt, es kommt zu einem tief greifenden Vertrauensbruch. Die Emotionen nehmen zu, und der erste Schritt wird vom anderen erwartet.

Die Drohung

Der Konflikt wird als starke Belastung erlebt. Das Verhalten wird aggressiver und primitiv. Die Folgen des Konfliktes lassen sich nicht mehr eingrenzen und kontrollieren. Es kommt zum Rückzug der Konfliktbeteiligten.

Die Gewalt

Die Abschottung und die Gefahr einer körperlichen Auseinandersetzung nehmen weiter zu, im Vordergrund steht das eigene Überleben und das Gegenüber wird sabotiert.

Die Vernichtung

Beide Parteien steuern auf den Abgrund zu und der eigene Untergang wird in Kauf genommen.

LÖSUNGEN AUS DER PRAXIS

Die Stimmungslage ansprechen

Schaffen Sie Meinungsunterschiede und Missverständnisse durch ein konstruktives und faires Gespräch aus der Welt. Versuchen Sie die Lebenswelt des anderen zu verstehen.

Die Auseinandersetzung nutzen

Geben Sie die Möglichkeit für einen offenen Austausch, um Nutzen aus einer Debatte zu ziehen. Bestimmen Sie den Rahmen, die Spielregeln und das Ziel. Erläutern Sie eigene Argumente sachlich, fair und klar.

Grenzen setzen

Prüfen Sie ernsthaft die Argumente des anderen, beschreiben Sie die eigene Sichtweise und Gefühle, zeigen Sie Konsequenzen auf, setzen Sie Grenzen und bleiben Sie im Gespräch.

Jetzt beherzt aus der Krise führen

Nehmen Sie an dieser Stelle als Verantwortliche bzw. Verantwortlicher den weiteren Verlauf steuernd in die Hand. Holen Sie die Meinung aller Beteiligten ein und steuern Sie einen offenen Austausch nach klaren Regeln. Fordern Sie Toleranz und Wertschätzung ein. Führen Sie teambildende Maßnahmen durch, z.B. gemeinsames Essen, Tagesausflug usw. Rückführung ins Team durch Hinweis auf eine gegenseitige Abhängigkeit. Kommt es an dieser Stelle zu keinen tragfähigen Lösungen, müssen Konsequenzen folgen.

Nun sind geeignete Vertrauensbeweise zu liefern

Nutzen Sie für ein intensives Aufeinander-Zugehen die jetzt unumgängliche Unterstützung einer dritten Person. Geben Sie einen Vertrauensvorschuss, der im besten Fall zu einem Neuanfang führt. Verbessern Sie die Beziehung und die Zusammenarbeit durch das Eingestehen von Fehlverhalten und das konkrete Aussprechen von Entschuldigungen.

Trennung der Konfliktbeteiligten

Suchen Sie nach Möglichkeiten, wie beide Parteien getrennt werden können, z.B. durch Versetzung in ein anderes Umfeld. Ist eine Trennung nicht möglich setzen Sie ein Ultimatum, z.B. Abmahnung, Androhen der Kündigung. Dies führt allerdings zur Verschärfung und Beschleunigung des Konfliktes

Ein Miteinander ist nicht mehr möglich

Auf diesen Stufen wird der Vorgang so persönlich, dass jegliche Zusammenarbeit undenkbar ist. Eine Vertrauensbasis lässt sich nicht mehr herstellen.

In der Hektik des betrieblichen Alltags wird Kommunikation oft vernachlässigt und auf Gespräche „zwischen Tür und Angel“ beschränkt. Dies führt nicht selten zu Missverständnissen und Konflikten. Diese lassen sich leichter aus der Welt schaffen, wenn die folgenden Aspekte berücksichtigt werden.

8

Gute Rahmenbedingungen fördern den Gesprächserfolg

Die Rahmenbedingungen für ein Gespräch	Aus der Praxis für die Praxis
▶ Einen Termin vereinbaren	Vermeiden Sie im Konfliktfall ein spontanes Gespräch, da Äußerungen, die durch starke Gefühle beeinflusst sind, unsachlich und verletzend wirken können. Die Fronten können sich weiter verhärten.
▶ Die erforderliche Zeit einplanen	Führen Sie kein Gespräch „zwischen Tür und Angel“, denn es bleibt unverbindlich und führt zu nichts.
▶ Alle Störungen vermeiden	Schalten Sie das Telefon stumm oder schalten Sie die Weiterleitung ein. Wählen Sie einen neutralen und ungestörten Ort. Hören Sie mit ungeteilter Aufmerksamkeit zu.
▶ Eine angenehme Atmosphäre schaffen	Bauen Sie Spannungen und Ängste ab, indem Sie mit einem allgemeinen Thema beginnen, z.B.: „Ich hoffe, du hattest einen guten Arbeitstag.“ Bemühen Sie sich um eine positive Sprache.
▶ Im geschützten Rahmen sprechen	Tragen Sie Konflikte nicht vor den Mitarbeitern aus, sondern führen Sie Gespräche unter vier Augen. Halten Sie vereinbarte Verschwiegenheit ein.

Methoden für eine gute Gesprächskultur

Es lohnt sich, in die Verbesserung der Gesprächskultur zu investieren, auch wenn dies zunächst einen erhöhten Zeit- und Energieaufwand erfordert. Durch die im Folgenden aufgeführten Methoden¹ verstehen Sie leichter, was Ihr Gegenüber zum Ausdruck bringen möchte, und werden selbst besser verstanden.

Methode	Erläuterung	Beispiele
<p>9</p> <p>▶ Ich-Botschaften verwenden</p>	<p>Wer in Ich-Botschaften spricht, ist ein Mensch, der Empfindungen äußert und der nicht wie ein „Halbgott“ über den Dingen steht. Dadurch wird aus einer autoritären Ansage eine gemeinsame Kommunikation, in der das Fehlverhalten und die Anklage des anderen nicht mehr im Mittelpunkt stehen. So wird dem anderen das Nachgeben und Einlenken leichter gemacht.</p>	<p>„Ich mache mir Sorgen, dass du...“ „Ich denke, es wäre besser, wenn...“ „Ich würde vorschlagen, dass...“ „Ich denke, das könnte auch leichter gehen, wenn du...“</p>
<p>▶ Die Perspektive wechseln</p>	<p>Wer den Blickwinkel wechselt, bemüht sich, die Sichtweise des anderen Menschen einzunehmen und dadurch dessen Handlungen und Absichten zu verstehen.</p>	<p>„Was würden die Kunden darüber sagen?“ „Wenn du der Chef in diesem Betrieb wärst, wie würdest du das Problem lösen?“</p>
<p>▶ Die Motive und Bedürfnisse erfragen</p>	<p>Wer sich für die Bedürfnisse und Motive des anderen interessiert, kann durch die Verwendung von W-Fragen herausfinden, welche Absichten und Wünsche hinter einem Verhalten stehen. Das interessierte Fragen hat positive Auswirkungen auf die Beziehung und die zukünftige Arbeit.</p>	<p>„Warum ist dir das so wichtig?“ „Was brauchst du, damit du die Arbeit schneller erledigen kannst?“ „Wie kommt es, dass du dich so oft verspätest?“</p>
<p>▶ Das eigene Verhalten kritisch überdenken</p>	<p>Wer sich in andere einfühlen will, muss gelernt haben, sein eigenes Verhalten kritisch zu überdenken. Er ist sich der Wirkung seines Verhaltens bewusst. Er geht offen und ehrlich mit seinen Stärken und Schwächen um und gewinnt so an Glaubwürdigkeit und Ansehen.</p>	<p>„Welchen Anteil habe ich am Konflikt?“ „Was löst meine permanente Gereiztheit und Unzufriedenheit bei meinen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen aus?“</p>
<p>▶ Aktiv zuhören</p>	<p>Wer aktiv zuhört, lässt sich auf seinen Gesprächspartner ein und geht zunächst mit der eigenen Meinung zurückhaltend um. Er fragt interessiert nach, bestätigt durch Wiederholung das Gehörte und hält Blickkontakt. Er hat Geduld und unterbricht den anderen nicht. Er kann Pausen ertragen, obwohl sie Angst oder Ratlosigkeit bedeuten könnten.</p>	<p>„Habe ich dich richtig verstanden, dass du häufig zu spät kommst, weil ...?“ „Stimmt es, dass ...?“ „Was meinst du mit...?“</p>

¹ Vgl. Kreyenberg 2005, S. 108 – 118.

Ob das Gesagte offen aufgenommen wird oder auf Ablehnung stößt, hängt von den Aussagen und Verhaltensweisen der Gesprächspartner ab. Dabei hat sich folgende Auswahl von „Gesprächskillern“ für den positiven Verlauf eines Gespräches als besonders hinderlich erwiesen.

10

Bitte vermeiden Sie ...	Das sollten Sie wissen ...	Für die Praxis ...
<p>▶ Ständige Übertreibungen</p>	<p>Übertreibungen werden verwendet, um dem eigenen Standpunkt mehr Gewicht zu verleihen: Aus einem kleinen Problem wird eine große Sache. Beispiel: „Du ruinierst ja den ganzen Betrieb!“</p>	<p><i>Betrachten Sie stets die Tatsachen und Einzelheiten. Bleiben Sie immer sachlich, weil die Aussagen sonst an Glaubwürdigkeit verlieren.</i></p>
<p>▶ Regelmäßige Pauschalvorwürfe</p>	<p>Begriffe wie „immer“, „nie“, „alle“ und „keiner“ kennzeichnen diese Strategie. Sie haben eine kränkende Wirkung, erzeugen ein Gefühl von Wut oder Betroffenheit und führen zur Ausweglosigkeit.</p>	<p><i>Kritisieren Sie möglichst abgestuft, ausgewogen und nutzbringend. Achten Sie auf eine angemessene Sprache, z.B.: „Ich will dich ungern kritisieren, aber ich bin der Meinung, dass ...!“</i></p>
<p>▶ Immer wiederkehrenden Spott</p>	<p>Spott ist eine als Humor getarnte Angriffslust. Sie soll die eigene Überlegenheit zeigen. Hierdurch wird ein förderliches Konfliktgespräch erschwert. Das eigentliche Anliegen wird nicht deutlich.</p>	<p><i>Vermeiden Sie Missverständnisse durch klare Botschaften. Formulieren Sie Ihre Erwartungen sinnvoll.</i></p>
<p>▶ Bissige Bemerkungen</p>	<p>Bissige Bemerkungen sind provokant und verschärfen den Konflikt. Auch nonverbale Gesten können provozierend wirken, z.B. mürrisches Murmeln, ironisches Lächeln, demonstratives Wegschauen.</p>	<p><i>Vermeiden Sie jede Form der Provokation, fordern Sie Sachlichkeit ein.</i></p>
<p>▶ Beleidigungen</p>	<p>Beleidigungen bewirken Kränkungen und provozieren impulsive Gegenwehr. Sie können Beziehungen dauerhaft belasten, sogar für immer zerstören.</p>	<p><i>Verzichten Sie auf jede Form der Beleidigung, um die dauerhafte Zusammenarbeit nicht zu gefährden.</i></p>
<p>▶ Niveaulose Kraftausdrücke</p>	<p>Hierzu gehören nutzlose Beiträge, das „Sich-in-Rage-Reden“ oder ständige Klagen und Beschimpfungen jeder Art. Die andere Person wird sprachlich überfahren oder angegriffen.</p>	<p><i>Bleiben Sie ruhig. Wählen Sie Ihre Worte so, dass das Gespräch nicht durch aggressive und übertriebene Ausdrücke entgleist. Übergehen Sie die Bedürfnisse Ihrer Auszubildenden nicht.</i></p>

Handlungsbogen: Gespräche vorbereiten

Nutzen Sie den Handlungsbogen zur Vorbereitung anspruchsvoller Gespräche. Sorgen Sie dafür, dass alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen am Gespräch den Bogen erhalten und zum Gespräch mitbringen. Geben Sie den Gesprächsanlass vor.

(Der Handlungsbogen steht auf S. 54 als Kopiervorlage zur Verfügung und kann auch unter nebenstehendem QR-Code heruntergeladen werden.)



11

▶ Die Absicht dieses Handlungsbogens:

Niemand kommt unvorbereitet in ein Gespräch und alle haben genügend Zeit und Ruhe, sich zielführend vorzubereiten.

▶ Die Vorbereitung:

Eigene Ziele und Lösungsideen notieren.
Mögliche Fragen für das Gespräch vorbereiten.

Was will ich sagen? Was will ich erreichen? Was hindert mich an der Umsetzung?

▶ Der Einstieg:

Ein positives Gesprächsklima herstellen und Spannungen abbauen (z.B. Lob aussprechen oder ein positives Erlebnis erwähnen).
Nutzen des Gespräches verdeutlichen.

▶ Der Meinungs austausch:

Den Konflikt beschreiben. Worum geht es? Alle Beteiligten äußern ihre Position und Motive. Wie seht ihr das? Die Auswirkungen und Ursachen besprechen.

Worum geht es? Wie seht ihr das? Was bedeutet das?

▶ Die Lösung:

Lösungsmöglichkeiten vorschlagen und sich darüber einigen.
Ergebnisse schriftlich festhalten, Aufgaben mit Zeitangabe festlegen.

Was mache ich? Bis wann?

▶ Die Umsetzung und Nachbereitung:

Die Lösung umsetzen. Den Erfolg der Umsetzung zu einem vereinbarten Termin überprüfen. Den Erfolg feiern.

Hat es etwas gebracht? Sind alle zufrieden?

HANDLUNGSBOGEN

▶ Der Anlass:

.....

▶ Meine Ziele:

.....

▶ Meine Lösungsideen:

.....

▶ Mögliche Hindernisse:

.....

▶ Meine Fragen:

.....

▶ Mein positiver Beitrag:

.....

▶ Der gemeinsame Nutzen:

.....

.....

▶ Meine Position:

.....

▶ Meine Motive:

.....

.....

▶ Die Lösung:

.....

▶ Was mache ich?

.....

▶ Bis wann ist das zu erledigen?

.....

▶ Was hat sich verbessert:

.....

▶ Wie wollen wir unseren Erfolg feiern?

.....

.....

Gesprächsdatum:

Unterschrift:

Auszubildende finden ihren „Verhaltenskorridor“ in der Regel durch Versuch und Irrtum. Sie tasten sich an Grenzen heran. Korrektes Verhalten wird häufig wieder aufgegeben, weil niemand darauf reagiert. Die folgenden Aspekte sollen es Ihnen ermöglichen, angemessen und zielführend auf das Verhalten Ihrer Auszubildenden einzugehen.

Eine Rückmeldung gelingt:

Beispiel:

- | | |
|--|--|
| ▶ wenn das Gespräch in einer wertschätzenden Grundhaltung geführt wird. | <i>Die eigene Position wird durch wohlwollende Sprache, Gestik und Mimik ausgedrückt.</i> |
| ▶ wenn man sich gegenseitig aufmerksam und aktiv zuhört sowie nachfragt. | <i>„Habe ich dich richtig verstanden, dass du Probleme mit ... hast?“</i> |
| ▶ wenn es in regelmäßigen Zeiträumen und aufeinander aufbauend stattfindet. | <i>Vor dem Ende der Probezeit oder vor und nach der Zwischen- und Abschlussprüfung.</i> |
| ▶ wenn über messbare Ereignisse gesprochen wird. | <i>„Letzte Woche bist du drei Mal 15 Minuten zu spät gekommen!“</i> |
| ▶ wenn nur über ein genau beobachtetes Verhalten gesprochen wird. | <i>„Du begrüßt uns nicht und verabschiedest dich nie!“</i> |
| ▶ wenn die Folgen des Verhaltens genau beschrieben werden. | <i>„Weil du zu spät kommst, müssen wir alle länger arbeiten!“</i> |
| ▶ wenn in einer guten Atmosphäre die Leistung gewürdigt und Kritik nutzbringend geäußert wird. | <i>„Das Werkstück ist dir wirklich gelungen. Das nächste Mal bist du geübt und brauchst nur die Hälfte der Zeit!“</i> |
| ▶ wenn nicht vorschnell ausgelegt oder geurteilt wird. | <i>„Du bist wohl zu faul, den Arbeitsplatz aufzuräumen!“</i> |
| ▶ wenn die Fortschritte oder der Förderbedarf sichtbar gemacht werden. | <i>„Es freut mich, dass deine schulischen Leistungen gut sind, im Rechnen solltest du eine ausbildungsbegleitende Hilfe (abH) nutzen!“</i> |

Handlungsbogen: Regelmäßiges Ausbildungsgespräch

Ausbildungsgespräche ermöglichen es Ihnen, den Verlauf der Ausbildung strukturiert durchzuführen und den Verlauf zu dokumentieren. Sinnvoll ist es von daher, diese Gespräche regelmäßig zu führen und ihre Dokumentation zum Bestandteil der Personalakte zu machen. Der folgende Handlungsbogen unterstützt Sie dabei.

VOR DEM GESPRÄCH

13

- ▶ **Geeignete Rahmenbedingungen schaffen.**
- ▶ **Handlungsbogen „Leistungs- und Verhaltensbeurteilung“** zur Selbsteinschätzung aushändigen und dazu auffordern, diese und andere Dokumente wie den Ausbildungsnachweis, ein Zeugnis der Berufsschule oder die letzte Klassenarbeit zum Gespräch mitzubringen.
- ▶ Bei Bedarf andere **wichtige Personen** zum Gesprächstermin einladen.
- ▶ **Erforderliche Dokumente bereitlegen:**
z.B. Leistungs- und Verhaltensbeurteilung, Betrieblicher Ausbildungsplan, Ausbildungsnachweis.

WÄHREND DES GESPRÄCHS

- ▶ **Ziele** des Gespräches erklären.
- ▶ Wichtige **Fragestellungen** zur Strukturierung des Gesprächs:
 - Gesprächsbeginn: Wie geht es dir? Wie ist die Woche verlaufen?
 - Aktuelle Lage: Welche Aufgaben hast du in der letzten Zeit übernommen? Wurde der Ausbildungsplan erfüllt?
 - Verständnis: Hast du die Aufgaben und Erklärungen gut verstanden? Was ist noch unklar?
 - Einschätzung: Wie bewertest du deine Arbeit? Was würden die Kollegen und Kolleginnen über deine Arbeit sagen?
 - Beziehung: Wie nehmen anderen Personen dich wahr?
 - Mögliche Probleme: Gibt es Probleme? Von welchen möglichen Problemen würden die Kollegen und Kolleginnen berichten?
- ▶ Gelegenheit zur **Selbst- und Fremdeinschätzung:**
 - Bewertungskriterien der Leistungs- und Verhaltensbeurteilung erklären,
 - Selbst- und Fremdeinschätzung miteinander vergleichen,
 - Bei Abweichungen die Begriffe noch einmal klären und darüber reden,
 - Erforderliche Schlussfolgerungen ziehen.
- ▶ Möglicher **Unterstützungsbedarf:**
 - Betrieb: Gibt es Wiederholungsbedarf bei bestimmten Fertigkeiten und Kenntnissen?
 - Ausbildungsnachweis: Ist er vollständig? Muss eine Nachfrist gesetzt werden? Ist eine Unterstützung notwendig?
 - Schulische Leistungen: Ist eine Förderung notwendig?
 - Private Probleme: Interne Unterstützung anbieten, externe Unterstützung einholen,
z.B. die QuABB-Ausbildungsbegleitung.
Welche externe Unterstützung wird darüber hinaus gebraucht?
- ▶ **Ausblick** für den weiteren Ausbildungsverlauf besprechen und dokumentieren:
 - Was meinst du, woran sollten wir in Zukunft denken?
 - Welche Aufgaben wirst du als nächstes übernehmen (Betrieblicher Ausbildungsplan)?
 - Hast du noch Fragen?

Merkmale

Bewertung

*Anforderung
übertroffen* *Anforderung
erfüllt* *Wiederholung
erforderlich* *Förderung
notwendig*

Zusammenarbeit

- Teamarbeit
- Verhalten gegenüber
Vorgesetzten
- Hilfsbereitschaft
- Verantwortungs-
bereitschaft
- Kritikfähigkeit

Engagement

- Leistungsbereitschaft
- Selbstständigkeit
- Ausdauer
- Auffassungsgabe
- Zuverlässigkeit
- Pünktlichkeit

Kundenorientierung

- Kundensensibilität
- Selbstbewusstsein
- Freundlichkeit
- Umgangsformen

Dokumentation

- Ausbildungsnachweis
- Schriftliche Ausarbeitungen

Ergänzende Bemerkungen

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Gesprächsdatum:

Unterschrift Ausbilder/in:

Unterschrift Auszubildende/er: