



# MACH' MEINEN KUMPEL NICHT AN!



**BILDUNGSMODULE FÜR DIE BETRIEBLICHE AUSBILDUNG**  
**HANDREICHUNG FÜR AUSBILDER\*INNEN**  
**GELUNGENE KOMMUNIKATION UND**  
**KONFLIKTLÖSUNGSKOMPETENZ**



Seiten für Ausbilder\*innen



Seiten für Auszubildende

## Impressum

Düsseldorf  
November 2019

### Herausgeber:

Mach meinen Kumpel nicht an! – für Gleichbehandlung,  
gegen Fremdenfeindlichkeit und Rassismus e.V.

Hans-Böckler-Straße 39

40476 Düsseldorf

Tel.: 0211 / 43 01-193

E-Mail: [info@gelbehand.de](mailto:info@gelbehand.de)

[www.gelbehand.de](http://www.gelbehand.de)

[www.facebook.de/gelbehand](https://www.facebook.de/gelbehand)

### Projektleitung:

Dr. Klaudia Tietze

### Redaktion der Gesamtreihe:

Yvonne Fischer, Dr. Klaudia Tietze

### Autor\*innen der Broschüre:

Dorit Kirfel, freiberufliche Kommunikationstrainerin mit den Schwerpunkten  
Businessknigge, Kommunikation und Konfliktlösung in Unternehmen

### Gestaltung:

Doris Busch Grafikdesign

### Coverfoto:

alotofpeople / Adobe Stock

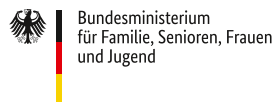
### Icons:

made by Freepik from [www.flaticon.com](http://www.flaticon.com)

Die Veröffentlichung stellt keine Meinungsäußerung des BMFSFJ bzw. des BAFzA dar.

Für inhaltliche Aussagen trägt der Autor/die Autorin bzw. tragen die Autoren/Autorinnen die Verantwortung.

Gefördert vom



im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie **leben!**

Gefördert von:



# VORWORT

Der betriebliche Alltag ist geprägt durch die Pluralität unserer Gesellschaft. Menschen mit unterschiedlichen Erfahrungen und Ansichten arbeiten und leben hier gemeinsam. Die Zusammenarbeit wird dabei durch verschiedene Faktoren beeinflusst: sozioökonomische Bedingungen, politische und weltanschauliche Haltungen oder die kulturelle Herkunft.

Berufliche Bildung trägt diesen Bedingungen Rechnung, indem sie für ein umfassendes Bildungsverständnis eintritt. Die Kernaufgabe – die Vermittlung beruflicher Handlungskompetenz – wird sinnvoll ergänzt durch Maßnahmen und Angebote, die soziale Aspekte in den Blick nehmen.

Die Förderung sozialer Kompetenzen beinhaltet den demokratischen Umgang mit vielfältigen Unterschieden. Ziel ist es, einen respektvollen und wertschätzenden Umgang im Betrieb zu etablieren, sodass Ausgrenzung und Diskriminierung keinen Platz haben.

Im Rahmen des Projektes „Aktiv im Betrieb für Demokratie und Vielfalt“ wurde ein modulares Bildungsangebot erstellt, das diese Aufgabe in den Blick nimmt und aktiv zur Förderung eines produktiven Umgangs mit Pluralität beitragen möchte.

Gemeinsam mit den Projektbetrieben Rheinbahn AG und Evonik Industries AG wurden drei thematische Veranstaltungen zu folgenden Themen entwickelt: Demokratiebildung, Konfliktlösungskompetenz und Antirassismus.

Zielgruppe der Bildungsangebote sind Auszubildende und Jugendliche, die sich auf eine Ausbildung vorbereiten. Die Bildungsveranstaltungen sind so aufgebaut, dass sie von Ausbilder\*innen und anderen Multiplikator\*innen selbstständig durchgeführt werden können. Neben der Beschreibung der Inhalte und des Ablaufs gibt es zur inhaltlichen Vertiefung zusätzlich jeweils eine Handreichung.

Folgende Bildungsmodule sind erhältlich:

- Kommunikation – Kritikfähigkeit – Konfliktlösungskompetenz (Tagesveranstaltung)
- Demokratiebildung (Tagesveranstaltung)
- Umgang mit rassistischen Sprüchen (Halbtagsveranstaltung)

Unsere Bildungsmodule sind frei zugänglich und erhältlich unter: [www.gelbehand.de/aktivimbetrieb](http://www.gelbehand.de/aktivimbetrieb).



# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1. Die Bedeutsamkeit von wertschätzender Kommunikation und Konfliktlösungskompetenz in der dualen Ausbildung .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Grundlegendes Wissen zu Kommunikation und Konfliktlösungskompetenz.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Begriffsklärung: Was ist ein Konflikt? .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2 Das „Eisbergmodell“ der zwischenmenschlichen Kommunikation .....</b>	<b>6</b>
<b>2.3 Grundregeln und Basismodelle der Kommunikation.....</b>	<b>7</b>
<b>2.4 Fazit.....</b>	<b>9</b>
<b>3. Handlungsmöglichkeiten im Ausbildungsbetrieb.....</b>	<b>9</b>
<b>3.1 Grundsätzliche Hinweise zur Konfliktprävention und zum Umgang mit Konflikten im Ausbildungsalltag .....</b>	<b>9</b>
<b>3.2 Die Arbeit mit einzelnen Auszubildenden .....</b>	<b>10</b>
<b>3.3 Fazit.....</b>	<b>11</b>
<b>4. Literaturhinweise und Quellen .....</b>	<b>17</b>



# 1. DIE BEDEUTSAMKEIT VON WERTSCHÄTZENDER KOMMUNIKATION UND KONFLIKTLÖSUNGSKOMPETENZ IN DER DUALEN AUSBILDUNG

Ein respektvolles Kommunikationsverhalten und eine versierte Konfliktlösungskompetenz sind entscheidende Basisqualifikationen im Rahmen der betrieblichen Ausbildung. Sie bestimmen die Qualität zwischenmenschlicher Beziehungen entscheidend mit und bilden unter anderem die Voraussetzung, dass Auszubildende sich auf der fachlichen und persönlichen Ebene positiv entwickeln können.

Aufgrund unterschiedlicher Wahrnehmungen, Interessen und Wertvorstellungen kann es auch in der Arbeitswelt zu Konflikten kommen. In der Ausbildung trifft dies in besonderer Weise zu, denn die meisten jungen Menschen müssen sich zu Beginn ihrer Ausbildungszeit neu orientieren. Dabei sind ihnen die Erwartungen, die der Ausbildungsbetrieb und die Ausbilder\*innen an sie stellen, häufig unbekannt. Zudem entsprechen diese Erwartungen zum Teil auch nicht ihren eigenen Vorstellungen und Erwartungen.

Gleichzeitig wissen viele Auszubildende nicht, wie sie sich in schwierigen Situationen verhalten sollen. Es fällt ihnen schwer, ihre Wünsche und Bedürfnisse zu reflektieren und mitzuteilen. Sie trauen sich aufgrund bestehender Hierarchien oft nicht, Konflikte anzusprechen. Lieber erdulden sie für sie selbst unbefriedigende Situationen. Ihre Unzufriedenheit zeigt sich dann möglicherweise indirekt oder an anderer Stelle. Nicht selten kommt es in einem solchen Fall dazu, dass sich Auszubildende zurückziehen, die Zusammenarbeit verweigern oder sich schnell aggressiv verhalten. So nehmen Missverständnisse, unerfüllte Erwartungen und sich aufschaukelnde Emotionen immer mehr Raum ein. Ein solches Verhalten kann sich auch negativ auf das gesamte Betriebsklima auswirken.

Ist diese Negativspirale erst einmal in Gang gesetzt, werden die Zusammenarbeit und die Lösung von Konflikten zunehmend schwierig. Probleme im Ausbildungsalltag, die nicht frühzeitig erkannt, angesprochen und konstruktiv gelöst werden, können sowohl Arbeitsabläufe stören als auch Spannungen zwischen Kolleg\*innen erzeugen. Mangelnde Kommunikations- und Konfliktlösungskompetenz kann schließlich sogar zu Mobbing führen oder zum Abbruch eines Ausbildungsverhältnisses.<sup>1</sup> In einer Untersuchung von 2016 etwa gaben 32,1 Prozent der Befragten Probleme mit Vorgesetzten und Kolleg\*innen als Grund für ihren Ausbildungsabbruch an.<sup>2</sup>

Ein Ausbildungsabbruch bedeutet für beide Seiten, also sowohl für den Betrieb als auch den oder die Auszubildende, verlorene Zeit und Energie. Der Ausbildungsbetrieb verliert nicht nur eine Arbeitskraft, es entstehen auch zusätzliche Kosten. Wird der freie Ausbildungsplatz nicht direkt wiederbesetzt, was in der Regel der Fall ist, fehlt dem Unternehmen eine angehende Fachkraft. Zudem kann sich eine größere Zahl von Ausbildungsabbrüchen durchaus negativ auf das Ansehen eines Unternehmens auswirken. Diese Aspekte beeinträchtigen unter Umständen die generelle Bereitschaft, junge Menschen in einem Beruf auszubilden.

Auch für die Jugendlichen bedeutet ein Ausbildungsabbruch den Verlust individueller Ressourcen. Wenn nicht direkt der Wechsel in ein anderes Ausbildungsverhältnis erfolgt, können die gene-

1 Laut Bundesbildungsbericht wurden 2017 rund 520.000 Ausbildungsverträge neu geschlossen. 26 Prozent dieser Ausbildungsverträge wurden vorzeitig gelöst, die meisten im ersten Ausbildungsjahr. Nationaler Bildungsbericht, Autorengruppe Bildungsberichterstattung, wbv Media, Bielefeld 2018.

2 Gründe für Ausbildungsabbrüche: private Gründe 12,6 Prozent, andere Vorstellung 40,7 Prozent, zu schlecht in der Schule 14,6 Prozent, Probleme mit Vorgesetzten und Kollegen 32,1 Prozent. Azubify GmbH Hannover (2018), Print- und Online-Magazin für Berufsstarter, [www.azubify.de/magazin/](http://www.azubify.de/magazin/), Zugriff am 27.10.2019.



relle Motivation sowie die Lern- und Leistungsbereitschaft der Jugendlichen in Mitleidenschaft gezogen werden. Ein Ausbildungsabbruch kann sich unter Umständen negativ auf die gesamte Berufsbiografie auswirken.

Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, sich bewusst zu sein, dass die kommunikative Kompetenz von Auszubildenden oftmals noch nicht voll ausgebildet ist. Auszubildende haben daher häufig Schwierigkeiten, Probleme oder Gefühle auszudrücken, ihre Meinung sachlich mitzuteilen oder sich situationsgerecht zu verhalten. Folglich kann es in Konfliktsituationen zu unangemessenem Verhalten kommen.

Bereits in der Ausbildung gezielt Kommunikations- und Konfliktlösungskompetenz zu entwickeln, kann nicht nur dazu beitragen, Ausbildungsabbrüchen vorzubeugen, sondern fördert auch die fachliche und persönliche Entwicklung von Auszubildenden.<sup>3</sup> Konflikte, die zur Zufriedenheit aller Beteiligten gelöst werden, ermöglichen für Lernprozesse und wirken sich sowohl auf die Motivation und die Arbeitsleistung der Auszubildenden als auch auf das gesamte Betriebsklima positiv aus.

## 2. Grundlegendes Wissen zu Kommunikation und Konfliktlösungskompetenz

In diesem Kapitel wird in drei Schritten grundlegendes Wissen zu den Themen Kommunikation und Konflikt vorgestellt. Der Begriff „Konflikt“ wird psychologisch erklärt und die Vielschichtigkeit von Konflikten mit dem „Eisbergmodell“ veranschaulicht. Im Anschluss werden grundlegende Modelle der Kommunikation erläutert. Deren Verständnis trägt dazu bei, Konflikthintergründe besser zu verstehen, um daraus Handlungsmöglichkeiten für ein wertschätzendes und konstruktives Miteinander zu entwickeln.

<sup>3</sup> Laut einer älteren Ennid-Studie des Westdeutschen Handwerkskammertages beurteilten 70 Prozent der befragten Ausbildungsabbrücker\*innen und Betriebe im Nachhinein den Ausbildungsabbruch als vermeidbar, wenn rechtzeitig miteinander gesprochen worden wäre. Als Kernproblem wurde die mangelnde Kommunikations- und Konfliktfähigkeit identifiziert: Entweder wurden bestehende Probleme gar nicht erst erkannt oder sie wurden nicht besprochen. Westdeutscher Handwerkskammertag (WHKT), 2006. Die Befunde sind nach aller Erfahrung auch auf heute übertragbar.

### 2.1 Begriffsklärung: Was ist ein Konflikt?

Der Begriff „Konflikt“ stammt vom lateinischen Wort „conflictus“ und bedeutet Zusammenstoß, Kampf. In der Psychologie spricht man von einem Konflikt, wenn gegensätzliche Bedürfnisse, Interessen, Meinungen oder Wertvorstellungen aufeinanderstoßen und miteinander unvereinbar erscheinen oder tatsächlich sind. Konflikte verursachen in der Folge Störungen, die einen Handlungsablauf behindern und die beteiligten Personen belasten können. Ein Konflikt kann sich auf Einzelne beschränken, aber auch mehrere Menschen, Gruppen oder Organisationen umfassen. Ein Konflikt liegt auch dann vor, wenn nur eine Seite den Konflikt bewusst wahrnimmt. Konflikte lösen sich in der Regel nicht von selbst auf, sondern haben vielmehr die Tendenz zu eskalieren.<sup>4</sup>

### 2.2 Das „Eisbergmodell“ der zwischenmenschlichen Kommunikation

Konflikte haben unterschiedliche, meist vielschichtige Ursachen. Die offen zu Tage tretenden Anteile wie bestimmte Verhaltensweisen, konkrete Aussagen oder konträre Positionen machen nur ca. 20 Prozent des gesamten Konfliktgeschehens aus. Die tieferliegenden Konflikthintergründe bleiben meist im Verborgenen bzw. werden nicht bewusst wahrgenommen. Somit ist der weitaus größere Teil eines Konfliktes, ca. 80 Prozent, auf den ersten Blick nicht sichtbar. Ein Konflikt entsteht zunächst unter der Oberfläche der sozialen Interaktion. Durch einen konkreten Anlass, der durchaus eine Nebensächlichkeit sein kann, wird der Konflikt manifest, das heißt für alle Beteiligten sichtbar. Wie bei einem Eisberg jedoch liegen die Ursachen und Motive für den Konflikt unter der Oberfläche verborgen und müssen aktiv beleuchtet werden, um den Konflikt zufriedenstellend bearbeiten zu können. Je mehr von den unsichtbaren Zusammenhängen ans Licht kommen, desto besser verstehen die Beteiligten den Konflikt, sich selbst und die andere Person. Das Eisbergmodell verdeutlicht auf anschauliche Weise die Mehrdimensionalität von Konflikten und gehört zu einer der wesentlichen Säulen der Kommunikationstheorie.

<sup>4</sup> Angelehnt an F. Glasl und W. Stangl, 2019.





Angelehnt an Tobias Funk und Roswitha Malarski, Mediation im Ausbildungsgang. Konstruktiv streiten lernen, Hiba-Verlag, Münster, 2003.

## 2.3 Grundregeln und Basismodelle der Kommunikation

### „Man kann nicht nicht kommunizieren“

Ein erster, zentraler Grundsatz der Kommunikationswissenschaften stammt von Paul Watzlawick und lautet: „Man kann nicht nicht kommunizieren.“ Das bedeutet, dass jegliches Verhalten einer Person für andere mögliche Aussagen beinhaltet, egal ob die Person aktiv und bewusst handelt oder nicht. Kommunikation findet somit andauernd statt und jedes Handeln oder Unterlassen sendet eine Aussage an andere Menschen. Für zwischenmenschliche Konflikte bedeutet das, dass eine Person, die nichts sagt oder sich zu etwas nicht äußert, bestehende Unstimmigkeiten auch nicht löst. Wenn sich eine Person nicht aktiv zu einem Problem verhält, kann der dahinterliegende Konflikt sogar verstärkt werden. Zu bedenken ist, dass nicht nur das gesprochene Wort, sondern auch außersprachliche Aspekte im Rahmen eines Konfliktes bedeutsam sind. Blicke, Körperhaltung und Gesten vermitteln Botschaften und können Zeichen der Sympathie oder der Ablehnung sein. Vieles, was wir körpersprachlich senden, ist unbewusst und birgt Konfliktpotential.

### „Jede Mitteilung hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt“

Der zweite Grundsatz von Watzlawick lautet: „Jede Mitteilung hat einen Inhalts- und einen

Beziehungsaspekt.“ Der Inhaltsaspekt transportiert die rein sachliche Information, der Beziehungsaspekt zeigt, in welcher Beziehung Sender\*in und Empfänger\*in zueinander stehen. Es gibt in der zwischenmenschlichen Kommunikation keine rein informative Botschaft. Der Beziehungsaspekt ist in jeder Nachricht enthalten und bestimmt die Inhaltsbotschaft entscheidend mit.

#### Beispiel:

Mit Bewunderung in der Stimme und großen Augen wird die Aussage „Coole Sneakers! Sind das Designerteile?“ als Kompliment empfangen und das Gegenüber fühlt sich bestätigt. Mit Ironie in der Stimme und hochgezogener Augenbraue wird die gleiche Aussage als Beleidigung empfunden und das Gegenüber fühlt sich abgewertet.

### „Mit jeder Mitteilung werden vier Aussagen gesendet“

Der Kommunikationswissenschaftler Friedemann Schulz von Thun erweitert Watzlawicks Leitprinzipien um zwei weitere Aspekte zu dem „Vier-Seiten-Modell der Kommunikation“. <sup>5</sup> Laut diesem Modell enthält jede Äußerung vier Ebenen, die gleichzeitig mit einer Nachricht gesendet werden:

<sup>5</sup> Schulz von Thun Institut für Kommunikation (2019), [www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat](http://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat), Zugriff am 27.10.2019.



- eine Sachebene (das, worüber ich informiere/die Fakten)
- eine Selbstkundgabe (was ich mit der Aussage über mich selbst sage/meine Gefühle, Werte und Wünsche)
- eine Beziehungsebene (wie ich zu meinem Gegenüber stehe/wie ich mein Gegenüber sehe)
- einen Appell (was ich bei meinem Gegenüber erreichen möchte/was es tun soll)

Eine und dieselbe Nachricht kann demnach vier verschiedene Aussagen enthalten.

*Beispiel:*

Kurz vor Arbeitsende schaut die/der Ausbilder\*in auf die unaufgeräumte Werkbank seiner Auszubildenden, schüttelt den Kopf und sagt: „In fünf Minuten ist Feierabend. Aufräumen, sofort!“ Dem Modell entsprechend enthält die Aussage vier Botschaften:

- auf der Sachebene: „Es ist unaufgeräumt. Hier gilt die Regel, den Arbeitsplatz zum Feierabend sauber zu hinterlassen.“
- als Selbstkundgabe: „Ich bin genervt und sauer.“
- auf der Beziehungsebene: „Ich bin der/die Vorgesetzte und muss sagen, was zu tun ist.“
- als Appell: „Räumt die Werkbank sofort auf.“

Jede Person, die spricht, tut dies auf diesen vier Ebenen. Jede Person, die eine Nachricht empfängt, kann diese ebenfalls auf vier Arten verstehen. Weder Sender\*in noch Empfänger\*in können es schaffen, immer alle vier Ebenen bewusst wahrzunehmen. Auch dass zwei Kommunikationspartner\*innen sich konsequent auf dem gleichen Kanal austauschen, ist eher die Ausnahme als die Regel. Vielmehr werden die Ebenen von verschiedenen Personen unterschiedlich gewichtet und interpretiert. Darin liegt die Ursache für Missverständnisse und Konflikte begründet.

Paul Watzlawick und Friedemann Schulz von Thun betonen, dass die Beziehungsbotschaft – häufig

unbewusst verschlüsselt in Körpersprache und Tonfall – die zentrale Botschaft im Kommunikationsprozess ist. Denn sie zielt laut Schulz von Thun „direkt ins Herz“.<sup>6</sup>

### **Wertschätzende Kommunikation braucht die „Sprache des Herzens“**

Der amerikanische Psychologe Marshall B. Rosenberg schließt an Watzlawick und Schulz von Thun an und nimmt den Beziehungsaspekt der Kommunikation in den Blick. Mit seinem Ansatz leistet er einen konstruktiven Beitrag in Bezug auf die respektvolle Lösung von Konflikten.

Um verschiedene Kommunikationsstile besser zu verstehen, benutzt Rosenberg zur Veranschaulichung zwei Bilder: Demnach stecken in jedem Menschen eine „Giraffe“ und ein „Wolf“. Die Giraffe ist auf unserem Planeten das Landsäugetier mit dem größten Herzen. Sie spricht und hört mit dem Herzen und hat dank ihres langen Halses den Überblick in Kommunikations- und Konfliktsituationen. Aus dieser Haltung heraus werden Bitten und Wünsche formuliert und Vorwürfe oder Beleidigungen als unerfüllte Bedürfnisse interpretiert. Die Suche nach konstruktiven Lösungen steht im Vordergrund.

Der Gegenspieler der „Giraffe“ ist nach Rosenberg der „Wolf“. Als Raubtier kommuniziert er in einer anderen Art und Weise als die Giraffe. Der Wolf wird in Konfliktsituationen aggressiv, bewertet andere, weist Schuld zu und will unter allen Umständen Recht behalten. Diese Haltung führt dazu, dass die andere Person sich schlecht fühlt, sich wehrt oder die Flucht ergreift.

Wenn man in diesem Bild bleibt, so kommunizieren die meisten Menschen im Alltag in „Wolfsprache“. Darin sind die meisten sehr geübt. Die „Giraffensprache“ dagegen muss erst gelernt und eingeübt werden, damit sie in schwierigen Kommunikationssituationen für den Menschen abrufbar und anwendbar ist. Genau an dieser Stelle setzt Rosenberg an und empfiehlt, sich auf die Sprache des Herzens („language of the heart“) zu konzentrieren.

<sup>6</sup> Vgl. Schulz von Thun, Miteinander Reden, S. 156.





Die Sprache des Herzens verstärkt das Wohlwollen im Sprachgebrauch und richtet im Kommunikationsfluss die Aufmerksamkeit auf die eigenen Bedürfnisse und Wünsche. Gleichzeitig wird mit empathischem Zuhören ermittelt, welche Motive der/die Gesprächspartner\*in verfolgt und welche Gefühle hinter bestimmten Verhaltensweisen stecken. Ziel einer solchen Kommunikation ist es, auf beiden Seiten ein besseres Verständnis für den jeweils anderen zu entwickeln. Ablehnung, Abwertung, Beschuldigungen und Angriffe werden dabei konsequent vermieden.

- Die Rosenberg-Methode besteht aus vier Schritten, welche die Kommunikationspartner\*innen beachten sollen:
- beobachten und sachlich schildern
- Gefühle wahrnehmen und benennen
- Bedürfnisse wahr- und ernst nehmen
- Bitten formulieren

Diese „Vier-Schritte-Methode“ lässt sich in dem folgenden Merksatz zusammenfassen:

Wenn ich sehe, dass du A tust, fühle ich B, weil ich das Bedürfnis nach C habe. Deshalb bitte ich dich, D zu tun. Wie wäre das für dich?

*Beispiel:*

Ein/eine Ausbilder\*in zu ihrer/ihrem Auszubildenden:

„Wenn ich morgens im Labor sehe, dass du vergisst, die Schutzbrille anzuziehen, bin ich genervt. Denn ich habe keine Lust, dich immer wieder darauf anzusprechen und mit dir über deren Sinn zu diskutieren. Ich möchte lieber ganz entspannt mit dir den Tag im Labor beginnen. Kannst du bitte die Vorschriften akzeptieren und die Brille tragen?“

## 2.4 Fazit

Konflikte sind komplex und beruhen auf unterschiedlichen Interessen und Bedürfnissen. Durch Kommunikationsstörungen neigen Konflikte dazu, zu eskalieren. Je früher Konflikte erkannt werden, desto besser gelingt es, sie zu bewältigen.

Kommunikation ist ein Wechselspiel zwischen Sender\*in und Empfänger\*in. Nicht nur das gesprochene Wort, sondern auch die Körpersprache und die Tonlage sind im Miteinander sehr bedeutsam, denn sie entscheiden maßgeblich mit, wie Botschaften verstanden werden. Der Beziehungsebene wird in der Kommunikation und in der Konfliktlösung zentrale Bedeutung beigemessen. Wertschätzendes Verhalten und positive Signale auf der Beziehungsebene erleichtern jede Form der menschlichen Kommunikation. Sowohl eigene Gefühle wahrnehmen und benennen zu können als auch die Bedürfnisse und Wünsche anderer zu erkennen, ist notwendige Basis für eine konstruktive Konfliktbewältigung.

## 3. Handlungsmöglichkeiten im Ausbildungsbetrieb

### 3.1 Grundsätzliche Hinweise zur Konfliktprävention und zum Umgang mit Konflikten im Ausbildungsalltag

Regelmäßige Gespräche sind sehr wichtig für die Beziehung zwischen Ihnen und Ihren Auszubildenden. Sie sind die Basis für eine stabile und positive Beziehungsebene. Damit dies von Anfang an gelingt, ist es ratsam, sich regelmäßig das Berichtsheft vorlegen zu lassen. So gewöhnen sich Ihre Auszubildenden schnell die nötige Sorgfalt, Sauberkeit und Pünktlichkeit an, und gleichzeitig sind Sie kontinuierlich miteinander im Gespräch.

#### Vertrauensbasis schaffen

Insbesondere im ersten Ausbildungsjahr können Sie diese Gespräche zusätzlich als Gelegenheit nutzen, um mit Ihren Auszubildenden über deren persönliche Situation, die Anforderungen in der Berufsschule, die Leistungserwartungen im Betrieb und das kollegiale Miteinander zu sprechen. Der enge Kontakt wirkt motivierend auf das Engagement der Auszubildenden, und Sie erfahren frühzeitig von möglichen Problemen. Machen Sie deutlich, dass die Auszubildenden sich bei Problemen jederzeit an Sie wenden können. Erklären Sie auch, an welche Stellen sie sich mit Problemen wenden können, falls Sie nicht die/der richtige Ansprechpartner\*in sind. Haben die Auszubildenden erst einmal



begonnen, sich bei Ihnen und in Ihrem Betrieb gut aufgehoben zu fühlen, werden Gedanken an einen Ausbildungsabbruch auch dann nicht auftreten, wenn es Probleme oder Konflikte gibt.

### **Frühwarnsignale**

Ernsthafte Konflikte kündigen sich in der Regel lange vor ihrer Eskalation an. Frühwarnsignale sind häufige Kurzerkrankungen oder unentschuldigtes Fehlen in der Berufsschule. Grundsätzlich gilt: Treten Konflikte oder Probleme auf, sollten Sie so schnell wie möglich reagieren. Bei Problemen mit einer Fachkraft oder einem anderen Auszubildenden sollten Sie mit allen Beteiligten sprechen und im Idealfall gemeinsam eine Lösung entwickeln.

### **Externe Unterstützung**

Bei Problemen in der Berufsschule stehen oft Beratungskräfte und Sozialpädagog\*innen zur Verfügung. Ermutigen Sie die Auszubildenden bei Schwierigkeiten im Unterricht, Prüfungsangst, Differenzen mit Lehrer\*innen oder Mitschüler\*innen und anderweitigen Problemen, diese Hilfe in Anspruch zu nehmen. Stehen Sie unterstützend zur Seite.

Sollte ein Problem zwischen Ihnen und einer/einem Auszubildenden erkennbar werden, kann unter Umständen die zuständige Kammer zur Konfliktlösung herangezogen werden.

Wenn sich zeigen sollte, dass eine/ein Auszubildende\*r intensivere persönliche Betreuung braucht als Sie in Ihrer Rolle leisten können, gibt es die Möglichkeit, über die Kammern ehrenamtlich tätige Mentor\*innen als Ausbildungsbegleiter\*innen einzubinden.

## **3.2 Die Arbeit mit einzelnen Auszubildenden**

### **Förderung von wertschätzendem Verhalten**

Die effizienteste und eleganteste Art, mit Konflikten umzugehen, ist, sie gar nicht erst entstehen zu lassen. Die Ursache vieler Konflikte liegt in unerfüllten Erwartungen. Konfliktprävention in der Ausbildung heißt folglich, Auszubildenden zu vermitteln, welche Verhaltensweisen im sozialen Miteinander von ihnen erwartet werden.

Entwickeln Sie (falls noch nicht vorhanden) für Ihre Auszubildenden eine betriebspezifische Broschüre, eine Ausbildungsmappe, in der alle sozialen Regeln und alle wichtigen Kontaktdaten von möglichen Ansprechpersonen aufgeführt sind. Besprechen Sie zu Beginn der Ausbildung mit Ihren Auszubildenden jeden Punkt. Klären Sie Fragen, erläutern Sie, was Ihnen besonders wichtig ist, und fragen Sie nach, wie die Auszubildenden die an sie gestellten Erwartungen einschätzen.

Treten zu einem späteren Zeitpunkt Probleme im sozialen Miteinander auf, können Sie auf die Broschüre zurückgreifen und einzelne Punkte noch einmal genauer erläutern.

Tip: Diese Ausbildungsmappe sollte allen Mitarbeiter\*innen zur Verfügung gestellt werden. So können auch sie sich auf das festgelegte Regelwerk beziehen, wenn es zu Schwierigkeiten oder Unklarheiten kommt. Und umgekehrt kann bei Bedarf auch die/der Auszubildende die Einhaltung von sozialen Regeln einfordern. Durch eine solche Ausbildungsmappe werden alle Mitarbeiter\*innen an ihre Vorbildfunktion und an ihre soziale Verantwortung für das Gelingen von Teamprozessen erinnert.

### **Förderung der kommunikativen Handlungsfähigkeit**

Wenn Sie mit Ihren Auszubildenden sprechen, lassen Sie sich berichten, welche Arbeitsaufträge sie zurzeit zu erledigen haben und wie die Zusammenarbeit mit den Teamkolleg\*innen funktioniert. Stellen Sie offene Fragen<sup>7</sup>. Fragen Sie nach, fassen Sie zusammen, was Sie verstanden haben. Damit wenden Sie die Kommunikationstechnik des aktiven Zuhörens an und halten damit das Gespräch lebendig. Fordern Sie gleichzeitig ein, dass die Auszubildenden längere Redeanteile von Ihnen zusammenfassen und korrekt wiedergeben.

Beispiele für mögliche Fragen/Aufforderungen, um ein Gespräch zu beginnen:

<sup>7</sup> Offene Fragen sind Fragen, die nicht mit einem kurzen Ja oder Nein beantwortet werden können, zum Beispiel: „Welche Arbeiten machen Ihnen aktuell besonders Freude?“ oder „Welche Arbeiten fallen Ihnen besonders schwer?“ Solche Fragen verbessern die Qualität von Gesprächen deutlich und fördern den tatsächlichen Austausch. Fragen, die kurz mit „ja“ oder „nein“ beantwortet werden können, haben den Charakter einer Abfrage und belassen die Kommunikation auf einer eher oberflächlichen Ebene.

- Erzählen Sie/erzähl doch mal, wie Ihre/deine letzten zwei Arbeitstage waren.
- Was halten Sie/ hältst du von der neuen Kollegin/dem neuen Kollegen?
- Was ist passiert, nachdem ich gegangen bin?

Wenn es Dinge gibt, mit denen Ihre/Ihr Auszubildende\*r unzufrieden ist, fragen Sie so nach, dass er oder sie lernt, eigene Bedürfnisse in Ich-Botschaften zu formulieren. Mögliche Fragen sind: Wie geht es dir damit? Wie fühlt sich das für dich an? Was würdest du dir stattdessen wünschen?

### **Förderung von Handlungskompetenz bei Konflikten**

Wenn eine/ein Auszubildende\*r sich mit einem Konfliktfall an Sie wendet, können Sie mit ihm/ihr die „Fünf-Stufen-Methode“ nutzen, um den Konflikt in seiner Komplexität zu erfassen.

#### **Die „Fünf-Stufen-Methode zur Konfliktbewältigung“<sup>8</sup>:**

##### **1. Sachverhalt ermitteln**

Beschreiben Sie bewertungsfrei, was genau vorgefallen ist und wer beteiligt ist.

##### **2. Ursachen und Zusammenhänge klären**

Besprechen Sie, wie es zu dem Konflikt gekommen ist. Vielleicht gibt es eine Vorgeschichte zu dem aktuellen Konflikt. Klären Sie die unterschiedlichen Bedürfnisse oder Interessen der Beteiligten.

##### **3. Lösungen entwickeln**

Wie kann eine mögliche Lösung aussehen? Wie viele Lösungsmöglichkeiten gibt es?

##### **4. Lösungsmöglichkeit festlegen**

Klären Sie, welche die beste Lösung ist und warum.

##### **5. Umsetzung kontrollieren**

Besprechen Sie nach der Umsetzung der Lösung, woran man erkennt, dass die Veränderung positiv ist.

Oft ist es entscheidend, den Unterschied zwischen „sachlich darstellen“ und „bewerten“ deutlich zu machen. Fordern Sie Ihren/Ihre Auszubildende\*n dazu auf, den Konflikt nicht nur aus der persönlichen Betroffenheit heraus wahrzunehmen, sondern einen Perspektivwechsel vorzunehmen. Folgende Fragen können dabei unterstützen:

- Was genau ist vorgefallen?
- Wie geht es Ihnen/dir damit?
- Was würden Sie sich/ würdest du dir stattdessen wünschen? Was würde der/die andere jetzt sagen, wie würde er/sie die Sache wohl sehen?
- Was ist Ihr/dein Anteil an dem Konflikt? Wie könnte eine gute Lösung aussehen?
- Gibt es äußere Bedingungen, die eine Lösungsmöglichkeit wahrscheinlicher machen als andere?
- Wie genau kann man die Lösung in die Realität umsetzen? Was braucht es dazu?

### **3.3 Fazit**

Nehmen Sie sich Zeit für Ihre Auszubildenden. Regelmäßige Ausbildungsgespräche schaffen eine stabile Vertrauensbasis zwischen Ihnen und Ihren Auszubildenden und helfen, frühzeitig Probleme zu erkennen. Wenn Konflikte bestehen, versuchen Sie, Ihre Auszubildenden an dem Prozess der Konfliktlösung zu beteiligen. Nutzen Sie bei Schwierigkeiten, die außerhalb Ihrer Lösungsmöglichkeiten liegen, flankierende Hilfsangebote.

Initiiieren Sie Einführungstage, um Ihre Auszubildenden über bestehende soziale Regeln aufzuklären. Lassen Sie Raum für Diskussion. Bieten Sie Ihren Auszubildenden Lernsequenzen oder Projektstage an, an denen sie ihre Kommunikations- und Konfliktlösungskompetenz entwickeln und trainieren können. Seien Sie selbst ein kommunikatives Vorbild. Kommunizieren Sie auch dann sachlich und wertschätzend, wenn Sie zu Unrecht kritisiert werden.

<sup>8</sup> Vgl. Boese-Grzeskowiak u. a., Betriebliche Kommunikation, S. 165.



## 4. Literaturhinweise und Quellen

Boese-Grzeskowiak u. a.: Betriebliche Kommunikation, Stam-Verlag, Köln, 1994.

Ehlers, Ingrid Ute und Schäfer, Regina: Bin gut angekommen, Bildung und Wissen Verlag, Nürnberg, 2008.

Funk, Tobias und Malarski, Roswitha: Mediation im Ausbildungsgang. Konstruktiv streiten lernen, Hiba-Verlag, Münster, 2003.

Kluge, Michael und Buckert, Andreas: Der Ausbilder als Coach, Luchterhand-Verlag, München, 2008.

Nationaler Bildungsbericht, Autorengruppe Bildungsberichterstattung, wbv Media, Bielefeld 2018.

Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander Reden 1, Rowohlt-Verlag, Reinbeck bei Hamburg, 1997.

Stangl, Werner (2019): Was ist ein Konflikt?, Quelle: Werner Stangls Arbeitsblätter, <https://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/KOMMUNIKATION/Konflikte.shtml>, Zugriff am 23.04.2019.

Vollmer, Günter und Hoberg, Gerrit: Kommunikation und Kompetenz, Idee&Produkt Verlag, Bonn, 2000.

Watzlawick, Paul u. a.: Menschliche Kommunikation, Verlag Hans Huber, Bern, 2000.

Westdeutscher Handwerkskammertag (Hrsg.): ... muss ich mir das bieten lassen? – Typische Konflikte aus dem Ausbildungsalltag, Düsseldorf 2005.

Westdeutscher Handwerkskammertag (Hrsg.): Gründe für Ausbildungsabbrüche, Ergebnisse einer repräsentativen EMNID-Befragung von Jugendlichen, Ausbildern und Berufskolleglehrern, Düsseldorf 2006.

Azubify GmbH Hannover (2018), Print- und Online-Magazin für Berufsstarter, [www.azubify.de/magazin/](http://www.azubify.de/magazin/), Zugriff am 27.10.2019.

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (2019), [www.dguv-lug.de/berufsbildende-schulen/psychische-belastungen/konflikte-loesen/](http://www.dguv-lug.de/berufsbildende-schulen/psychische-belastungen/konflikte-loesen/), Zugriff am 27.10.2019.

Schulz von Thun Institut für Kommunikation (2019), [www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat](http://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat), Zugriff am 27.10.2019.





# MACH' MEINEN KUMPEL NICHT AN!

Mach' meinen Kumpel nicht an! – für Gleichbehandlung, gegen Fremdenfeindlichkeit und Rassismus e.V.

Hans-Böckler-Str. 39  
40476 Düsseldorf

Tel.: 0211 43 01-193  
Fax: 0211 43 01-134

info@gelbehand.de  
www.gelbehand.de

SEB AG Düsseldorf

BIC: ESSEDE5F300

IBAN: DE10 3001 0111 1030 3438 00

## Fördermitgliedschaft

Ja, ich möchte Fördermitglied werden. Mein Förderbeitrag beträgt  36 Euro,  50 Euro,  60 Euro,  75 Euro,  100 Euro,  Euro und wird jährlich zu Lasten meines Kontos durch Lastschrift eingezogen.

Name:

Vorname:

Straße:

PLZ/Ort:

Geburtsdatum\*:

Organisation/  
Gewerkschaft\*:

Funktion\*:

Telefon\*:

E-Mail

\*freiwillig Angaben

Ja, ich möchte mich aktiv engagieren.

**Einverständniserklärung „Aktiv für Chancengleichheit“**  
(Zutreffendes bitte ankreuzen.)

Ich bin damit einverstanden  Ich bin NICHT damit einverstanden, dass ich mit Name, Vorname, Gewerkschaftszugehörigkeit, Funktion und Wohnort als Fördermitglied im Magazin/ Newsletter „Aktiv für Chancengleichheit“ (Print-, Webseite- und E-Mail-Version) erwähnt werde.

Wir weisen Dich darauf hin, dass deine im Magazin/Newsletter „Aktiv für Chancengleichheit“ veröffentlichte Daten auch in Staaten abrufbar sind, die keine der Bundesrepublik Deutschland vergleichbaren Datenschutzbestimmungen kennen und in denen die Vertraulichkeit, die Integrität (Unverletzlichkeit), die Authentizität (Echtheit) und die Verfügbarkeit der personenbezogenen Daten nicht garantiert ist. Deine Einwilligung kannst Du jede Zeit widerrufen.

### SEPA-Lastschriftmandat

(Die Mandatsreferenz wird separat mitgeteilt.)

Mach' meinen Kumpel nicht an! – für Gleichbehandlung, gegen Rassismus und Fremdenfeindlichkeit e.V., Hans-Böckler-Str. 39, 40476 Düsseldorf

Gläubiger-Identifikationsnummer: DE40GHF00000595799

Ich ermächtige „Mach' meinen Kumpel nicht an! – für Gleichbehandlung, gegen Rassismus und Fremdenfeindlichkeit e.V.“ Zahlungen von meinem Konto mittels Lastschrift einzuziehen. Zugleich weise ich mein Kreditinstitut an, die von „Mach' meinen Kumpel nicht an! – für Gleichbehandlung, gegen Rassismus und Fremdenfeindlichkeit e.V.“ auf mein Konto gezogenen Lastschriften einzulösen. Hinweis: Ich kann innerhalb von acht Wochen, beginnend mit dem Belastungsdatum, die Erstattung des belastenden Betrages verlangen. Es gelten dabei die mit meinem Kreditinstitut vereinbarten Bedingungen.

Kontoinhaber:

Straße:

PLZ/Ort:

IBAN:

BIC:

Ort/Datum:

Unterschrift:

### Einwilligungserklärung Datenverarbeitung

Ich bin damit einverstanden, dass meine personenbezogenen Daten von dem Verein „Mach' meinen Kumpel nicht an! – für Gleichbehandlung, gegen Fremdenfeindlichkeit und Rassismus e.V.“ gemäß der europäischen Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) und dem deutschen Datenschutzrecht (BDSG) zur Erledigung aller im Zusammenhang mit der Fördermitgliedschaft stehenden Aufgaben zur Fördermitgliederverwaltung, -betreuung, -information sowie des Beitragsinzugs im erforderlichen Umfang erhoben, gespeichert, verarbeitet und genutzt werden. Eine Weitergabe der Daten an Dritte erfolgt ausschließlich zum Zweck der Umsetzung der oben genannten Aufgaben. Eine darüber hinaus gehende Weitergabe an Dritte erfolgt nur mit meiner gesonderten Einwilligung. Mir ist bekannt, dass die Einwilligung in die Datenverarbeitung der vorbenannten Angaben freiwillig erfolgt und jederzeit durch mich ganz oder teilweise mit Wirkung für die Zukunft widerrufen werden kann.

Ort/Datum:

Unterschrift:



**Mach meinen Kumpel nicht an! –  
für Gleichbehandlung, gegen Rassismus  
und Fremdenfeindlichkeit e.V.**

Hans-Böckler-Str. 39

40476 Düsseldorf





# MACH' MEINEN KUMPEL NICHT AN!

**Die Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit sowie die Beseitigung von Diskriminierung bleibt ein zentrales Thema unserer Gesellschaft. Ungleichbehandlung in Betrieben und Verwaltungen, fremdenfeindliche Schmierereien oder rechte Stammtischparolen am Arbeitsplatz oder in der Schule kommen immer wieder und überall vor. Daher machen Aktionen gegen Fremdenfeindlichkeit und Rassismus immer Sinn – auch wenn es im Alltag noch andere Probleme gibt. Werde aktiv und nutze unser Angebot!**

## Informieren und Vernetzen

Anregungen für Deine Aktivitäten kannst Du Dir auf unserer Webseite holen. Dort warten auf Dich u.a. unser Newsletter „Aktiv für Chancengleichheit“ (auch als Print- und E-Mail-Version erhältlich) und die Good Practice Datenbank. Hier findest Du Informationen zu Initiativen und Projekten aus Gewerkschaften, Unternehmen, kleineren und mittleren Betrieben, Verwaltung, Berufsschulen/-kollegs, aber auch Bildungsangebote der Gewerkschaften und viele Studien und Handreichungen.

## Engagement anregen, Engagement auszeichnen

Du, Deine Berufsschule, Dein Berufskolleg oder Betrieb können an unserem Wettbewerb „Die Gelbe Hand“ teilnehmen und mit einem Wettbewerbsbeitrag ein kreatives Zeichen gegen Fremdenfeindlichkeit, Rassismus und für ein solidarisches Miteinander zu setzen! Attraktive Preise warten auf Dich!

## Fachwissen teilen

Für Deinen Betrieb, Deine Gewerkschaft, Deine Berufsschule oder Dein Berufskolleg bieten wir Veranstaltungen und Vorträge rund um Rechtsextremismus, Rassismus, Fremdenfeindlichkeit und Gleichbehandlung in der Arbeitswelt an. Wir entwickeln Bildungsmaterialien, Unterrichtseinheiten und Lernmodule ([www.unterrichtsmaterial.gelbehand.de](http://www.unterrichtsmaterial.gelbehand.de)), die in Ausbildungsbetrieben, Berufsschulen und JAV-Seminaren eingesetzt werden können. Ruf uns an, wir beraten Dich gerne auch telefonisch.

## Zeichen setzen

Unser Logo, die Gelbe Hand, kannst Du auf Plakate, Flyer oder Broschüren setzen. Unsere Anstecker, Aufkleber und Fahnen eignen sich hervorragend für Aktionen gegen Fremdenfeindlichkeit, Rassismus und Rechtsextremismus. Du kannst sie käuflich erwerben und dadurch auch die Arbeit des Vereins unterstützen.

## Fachstelle „Junge Aktive“

Unsere Fachstelle „Junge Aktive“ spezialisiert sich auf die betriebliche und gewerkschaftliche antirassistische Jugendarbeit. Sie bietet Dir Beratung und Unterstützung in Deinem Engagement in der Ausbildung, Berufsschule und in der Gewerkschaftsjugend. Wir entwickeln Vorträge, Workshops und Projekte ausgerichtet an die Rahmenbedingungen bei Dir vor Ort. Wir helfen Dir, Dich mit anderen jungen Aktiven zu vernetzen und auszutauschen.



## Unterstütze uns!

Unser Verein wurde 1986 von der Gewerkschaftsjugend gegründet und ist somit eine der ältesten antirassistischen Organisationen in Deutschland. Der Verein wird vom DGB und seinen Mitgliedsgewerkschaften unterstützt. Wir setzen uns für Gleichbehandlung, gegen Fremdenfeindlichkeit, Rassismus und Rechtsextremismus insbesondere in der Arbeitswelt ein.

Um unsere Arbeit erfolgreich fortsetzen zu können, brauchen wir Deine finanzielle und ideelle Unterstützung! In Form einer Fördermitgliedschaft als auch durch eine Spende, durch die Werbung weiterer Förder\*innen, durch das Tragen des Ansteckers, durch aktives Eintreten für Gleichberechtigung, gegen Fremdenfeindlichkeit und Rassismus am Arbeitsplatz und in der Gesellschaft.

### Unsere Bankverbindung:

NORD / LB

BIC: NOLADE2H

IBAN: DE17 2505 0000 0152 0339 99

Sowohl der Förderbeitrag als auch Spenden an den Verein können steuerlich abgesetzt werden.



# MACH' MEINEN KUMPEL NICHT AN!

**Mach meinen Kumpel nicht an! – für Gleichbehandlung,  
gegen Fremdenfeindlichkeit und Rassismus e.V.**

Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf

Tel.: 0211 / 43 01-193  
Fax: 0211 / 43 01-134

info@gelbehand.de  
www.gelbehand.de  
www.facebook.de/gelbehand