

betrieblichen Ausbildung. Vorteil des E-Learnings ist, dass einzelne Lernbausteine selbstständig sowie zeit- und ortsunabhängig absolviert werden können. Ein gutes Beispiel dafür bietet die Webseite des Projekts „Ziellauf“². Darüber hinaus bietet die Zusammenarbeit des Jugendwohnheims mit den Betrieben die Chance, in den Regionen Weiterbildungsmodulare etwa im Rahmen von Ausbilder/-innen-Stammtischen zu organisieren, in denen Methoden sowie Strategien zum Konfliktmanagement vorgestellt und an Beispielen bearbeitet werden.

Was Jugendwohnen leisten kann

Jugendwohnen als Ansprechpartner für Auszubildende und Betriebe

Jugendwohnen steht den Auszubildenden als permanenter Ansprechpartner in allen Lebenslagen zur Verfügung. Hierzu gehören regelmäßige Gespräche mit dem Personal des Jugendwohnheims als Vertrauens- und Bezugspersonen der Jugendlichen, aber auch die meist informellen Gesprächskreise unter den Auszubildenden. Als verbindende Kontaktperson für Betriebe, Berufsschule, Familie und Auszubildende nimmt das Personal des Jugendwohnheims eine vermittelnde Funktion ein, sammelt Informationen aus allen Lebensbereichen, kann in entsprechenden Situationen agieren und Konflikte umfassend einschätzen. Die Erreichbarkeit der Jugendwohnheime rund um die Uhr ist dabei ein entscheidender Vorteil für die Betriebe und Berufsschulen, denn so können Informationen unkompliziert und schnell ausgetauscht und kurzfristig Termine abgesprochen werden.

Die vom Modellversuch konzipierte Checkliste „Konfliktgespräche richtig führen“ unterstützt Mitarbeiter/-innen vor Ort bei Gesprächen mit den beteiligten Parteien. Darüber hinaus bieten die Angebote „Lernbegleitung“ und „Kulturelle Förderung und Begleitung“ im Jugendwohnen wichtige Bausteine für eine Konfliktlösung an, ohne die Betriebe zeitlich und personell zu belasten. Sollte ein Konflikt trotz aller Bemühungen nicht gelöst werden können und es zu einer vorzeitigen Vertragslösung kommen, steht Jugendwohnen den Jugendlichen mit weiteren Angeboten zur Seite. Gespräche zur künftigen Lebensplanung, Hilfen zur beruflichen Orientierung, aber auch die Vermittlung therapeutischer Hilfsangebote gehören hier dazu.

Um den hohen Qualitätsstandard zu gewährleisten, nutzen unsere Mitarbeiter/-innen das Netzwerk innerhalb der einzelnen Jugendwohnheime zum Austausch von Best-Practice Methoden und nehmen an Weiterqualifizierungsmaßnahmen teil. Die hierfür konzipierten Fortbildungsveranstaltungen zum Thema „Konfliktmanagement im Jugendwohnen“ werden in Absprache mit den Dachverbänden der Jugendsozialarbeit durchgeführt.

Zusätzliche Angebote für Auszubildende

Erfolgreiche Kommunikation ist abhängig von der richtigen Gestaltung. Missverständnisse entstehen, wenn zwischen Gesagtem und Gemeintem Unterschiede bestehen. Verschiedene Übungen und Trainings können hier im Bereich der Konfliktprävention einen entscheidenden Beitrag leisten, sodass Konflikte nicht eskalieren. Daher bietet Jugendwohnen zusätzliche Angebote in folgenden Bereichen an:

- Sprachförderung und Gesprächsführung/Rhetorik (Verstehen und verstanden werden)
- Kurse zum richtigen Verhalten (Knigge) im Job (wie verhalte ich mich gegenüber Chef, Kollegen/Kolleginnen und Kunden/Kundinnen)
- Schulung der eigenen Wahrnehmung in Bezug auf Konflikte und Schwierigkeiten im beruflichen Alltag
- Rollenspiele zu den Themen „Konflikte erkennen“ und „Arbeiten und Rollen im Team“
- Themenabende zu „Identität und Rolle“ sowie „Rechte und Pflichten in der Ausbildung“

¹Auf der Suche nach einem/einer Mediator/-in bietet bspw. die Homepage des Bundesverbandes Mediation e.V. entsprechende Unterstützung.

²<http://www.konflikte-meistern.de>

Projektkontakte

Joachim Ritzerfeld (Projektreferent)
E-Mail: ritzerfeld@kolpinghaeuser.de

Andreas Osinski (Projektreferent)
E-Mail: osinski@kolpinghaeuser.de

Leitung des BIBB-Modellversuchförderschwerpunktes

Gisela Westhoff
E-Mail: westhoff@bibb.de

Marion Trimkowski
E-Mail: trimkowski@bibb.de

Wissenschaftliche Begleitung:

Institut für Betriebs- und Berufspädagogik der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Prof. Dr. Klaus Jenewein
E-Mail: klaus.jenewein@ovgu.de

SALSS – Sozialwissenschaftliche Forschungsgruppe GmbH, Bonn / Berlin

Peter Jablonka
E-Mail: peter.jablonka@salss-gmbh.de

ISOB - Institut für sozialwissenschaftliche Beratung GmbH, Regensburg

Gabriele Marchl
E-Mail: marchl@isob-regensburg.net



Modellversuch „Ausbildung in Vielfalt“
beim Verband der Kolpinghäuser eV

Kolpingplatz 5-11
50667 Köln
Tel: 0221/20701-164
<http://www.kolpinghaeuser.de>

Quellen:

BIBB (2006): Ausbildungsvertrag gelöst - und neu an den Start! BIBB untersucht Gründe für Ausbildungsabbruch. Online verfügbar unter: <http://www.bibb.de/de/1726.htm> (Stand 26.08.2013)

Mediationsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 21. Juli 2012 (BGBl. I S. 1577)

Wenzelmann, F./Lemmermann, H.: Betriebliche Kosten von Vertragslösungen. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 41 (2012) 5, Beilage „Berufsbildung in Zahlen“, S. 4 f.

WERPERS, K. (1999): Konflikte in Organisationen. Eine Feldstudie zur Analyse interpersonaler und intergruppalen Konfliktsituationen. Münster: Waxmann

KONFLIKTMANAGEMENT IM JUGENDWOHNEN



Der Modellversuch „Ausbildung in Vielfalt“

Der Modellversuch „Ausbildung in Vielfalt“ hat als Teil des BIBB-Modellversuchsförderschwerpunktes „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“ den Auftrag, neue, innovative Ansätze zur Unterstützung des Ausbildungserfolgs von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zu verfolgen. Hiermit gerät auch das Problem der Ausbildungsabbrüche in den Fokus des Modellversuchs, die sich gerade in kleinen und mittleren Unternehmen besonders ausgeprägt darstellen und – besonders bei Kleinbetrieben mit bis zu neun Beschäftigten – eine positive Ausbildungsbilanz und eine gesicherte Fachkräfteversorgung gefährden. Eine Studie des BIBB zeigt, dass 70 Prozent der befragten Auszubildenden betriebliche Gründe für die vorzeitige Vertragslösung nennen. Dabei überwiegen Konflikte mit Ausbilder/-in sowie Betriebsinhaber/-in mit 60 Prozent (vgl. BIBB 2006). Die Prävention von vorzeitigen Vertragslösungen als Folge von Konflikten während der Ausbildung stellt daher einen zentralen Ansatzpunkt für den Modellversuch dar.

Dieser Leitfaden soll aufzeigen, welche Konflikte während der Ausbildung aufkommen können und welche Ursachen es dafür gibt. Im Fokus steht das sich gegenseitig ergänzende Gesamtangebot, das Ausbildungsbetriebe und Jugendwohnen in Zusammenarbeit anbieten können. Es werden gezielte Instrumente und Methoden für Betriebe sowie das Angebot von Jugendwohnen vorgestellt.

Konflikte gehören zum Unternehmensalltag

Der Arbeitsplatz ist ein Ort, an dem unterschiedliche Meinungen, Persönlichkeiten, Wertvorstellungen, Arbeits- und Sichtweisen sowie Interessen aufeinandertreffen. Dadurch entstehen Konfliktpotentiale. Sofern ein offener Umgang mit diesen gewährleistet und eine konstruktive Lösung angestrebt wird, können Konflikte grundsätzlich positiv betrachtet werden. Im Rahmen von Veränderungsprozessen sind sie ein Vorteil und verhelfen der Weiterentwicklung von Betrieb und Auszubildenden. Der falsche Umgang mit Konflikten jedoch kann zu sichtbaren wie verdeckten Kosten für das Unternehmen führen.

Dazu zählen verringerte Arbeitsleistung, Fehlerhäufigkeit, Verschlechterung des Betriebsklimas sowie Kündigung, aber auch der Verlust von Attraktivität als potenzieller Arbeitgeber und sinkender Kundenzufriedenheit durch Imageschädigung. Nicht zu vernachlässigen ist auch die betriebswirtschaftliche Bilanz von Konfliktfolgen; so weist eine BIBB Studie aus dem Jahr 2012 für den Betrieb durch Ausbildungsabbruch entstehende Nettokosten von 6826,32 € aus (Wenzelmann/Lemmermann 2012). Es gibt daher allen Anlass, der Frage der Konfliktprävention besondere Aufmerksamkeit zu widmen.

Kommunikation – Ein im Wasser treibender Eisberg

Für eine erfolgreiche Gesprächsführung ist zunächst die Wahrnehmung von Konflikten eine wichtige Voraussetzung. Nach dem Eisbergmodell (vgl. Abbildung 1) lässt sich Kommunikation mit einem im Wasser treibenden Eisberg vergleichen. Als Ebenen der Kommunikation können die Sach- und die Beziehungsebene unterschieden werden. Dabei sind nur ca. 20 Prozent sichtbar, während die restlichen 80 Prozent unterhalb der Wasseroberfläche im Verborgenen liegen. Die Sachebene stellt die Übertragung in sprachlicher Form dar, also den Inhalt der Kommunikation. Dem gegenüber steht die Beziehungsebene (unsichtbar und unbewusst) für das Transportieren von Gefühlen, Stimmungen und Empfindungen. Während von der beabsichtigten Botschaft lediglich die Sachebene direkt wahrgenommen wird, sind die Bereiche der Beziehungsebene nur schwer zugänglich. Unbekannte Faktoren haben folglich einen Einfluss auf den Verlauf des Gesprächs. Je konfliktreicher sich die Situation darstellt, desto größer ist der Einfluss der Beziehungs- auf die Sachebene.

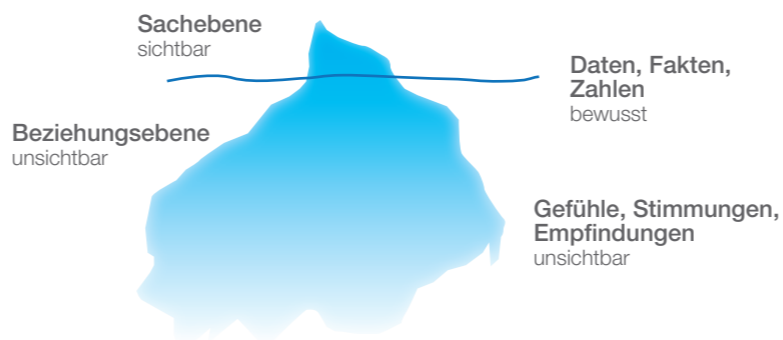


Abbildung 1: Das Eisbergmodell

Erfolgreiche Kommunikation ist von der Wahrnehmung der verborgenen Anteile und dem richtigen Umgang mit diesen abhängig.

Welche Konflikte treten in der Ausbildung auf?

Während der Ausbildung können vielfältige Konflikte auftreten: Unpünktlichkeit, die Wahl der angemessenen Arbeitskleidung, Ordnung am Arbeitsplatz, Überforderung, mangelhafte Leistungen in der Berufsschule, unklare Regeln bzw. Weisungsbefugnisse, diskriminierendes Verhalten am Arbeitsplatz, Nichteinhaltung des Ausbildungsplans oder persönliche Probleme der beteiligten Personen. Ihre Ursachen sind gleichermaßen verschieden, wobei drei wesentliche Ursachenkategorien im Kontext der Ausbildung festgehalten werden können:

- individuelle Ursachen: zurückzuführen auf die persönlichen Merkmale der Beteiligten
- interpersonale Ursachen: bezogen auf die Interaktion zwischen den beteiligten Parteien
- organisationsbezogene Ursachen: eingehend auf organisationale und strukturelle Merkmale (vgl. WERPERS 1999, S.14)

In der Praxis können die einzelnen Konfliktarten oft nicht klar voneinander abgegrenzt werden. Die Überforderung eines/einer Auszubildenden kann einen organisationsbezogenen Ursprung, bspw. aufgrund der Aufgabenverteilung, haben. Allerdings äußert sich dieser Konflikt auf der interpersonalen Ebene im Verhalten des/der Auszubildenden gegenüber Kollegen und Kolleginnen und führt möglicherweise zu einem inneren Konflikt. Der/Die Auszubildende hinterfragt seine eigenen Fähigkeiten oder die Wahl des Ausbildungsberufes.

Die Ursache(n) eines Konfliktes gilt es zu ermitteln, um individuelle Lösungsansätze auf der jeweiligen Ebene zu finden.

Was Ausbildungsbetriebe und Jugendwohnen gemeinsam leisten können

Konfliktprävention ist die effizienteste Form von Konfliktmanagement. Besonders in diesem Bereich können Ausbildungsbetriebe zahlreiche Schritte unternehmen, um Konflikte auf einer niedrigen Stufe zu bearbeiten, ohne dass eine Eskalation droht. Zu diesen Schritten gehören u.a. eine offene Kommunikationskultur sowie Feedbackgespräche.

Jugendwohnen kann, über die Maßnahmen der Ausbildungsbetriebe hinaus, einen entscheidenden Beitrag im Bereich der Konfliktprävention leisten, angefangen von der Wahrnehmung und Ansprache von Konflikten durch das Personal im Jugendwohnen, z.B. wenn der junge Mensch zuhause seinem Ärger über seine Ausbildung Luft macht. Durch diese zusätzlichen zeitlichen sowie personellen Ressourcen kann der Ausbildungsbetrieb in seinem Tätigkeitsfeld unterstützt und entlastet werden. Das vielfältige Angebot umfasst Unterstützung für die Auszubildenden, Trainings sowie Workshops. Darüber hinaus fungiert Jugendwohnen als Ansprechpartner für Auszubildende und Betriebe.

Greifen Maßnahmen im Bereich der Konfliktprävention nicht, so können externe Experten, wie Mediatoren/Mediatorinnen, als Vermittler agieren. Weiterbildungsmaßnahmen für Beschäftigte, Ausbilder/-innen und Personalverantwortliche sowie für Angestellte der einzelnen Jugendwohnheime führen zu einer weiterführenden Auseinandersetzung mit der Thematik und bauen bestehende Kenntnisse aus.

	Ausbildungsbetrieb	Jugendwohnen
Konfliktprävention	offene Kommunikationskultur: <ul style="list-style-type: none"> • direkter Kommunikationsstil • Mitarbeiter/-innengespräche • Mitarbeiter/-innenbefragungen • Feedbackgespräche 	regelmäßige Gespräche/Gesprächskreise mit den jungen Menschen begleitend zur Ausbildung zusätzliche Angebote: <ul style="list-style-type: none"> • Gesprächsführung/Rhetorik • Sprachförderung • Knigge-Kurse • Soziale Trainings • Rollenspiele • Themenabende • informeller Austausch
Konfliktlösung	Unterstützung durch interne und externe Experten: <ul style="list-style-type: none"> • vermittelndes Gespräch (z. B. durch Betriebsinhaber/-in als internen Experten) • Wahrnehmung von Beratungsangeboten für Konfliktbeteiligte • Mediation 	Ansprechpartner (vermittelnde Funktion zwischen Betrieb und Auszubildenden) Informationssammlung aus verschiedenen Lebensbereichen zur besseren Konflikteinschätzung

Abbildung 2: Konfliktmanagement im Ausbildungsbetrieb und Jugendwohnen - Ein sich gegenseitig ergänzendes Gesamtkonzept

Was Ausbildungsbetriebe leisten können

Offene Kommunikationskultur

Eine offene Kommunikationskultur sollte nicht nur Zielsetzung eines jeden Betriebes sein, sondern auch mit entsprechenden Instrumenten gefördert werden. So können Barrieren durch einen persönlichen, direkten Kommunikationsstil abgebaut werden. Mindestens zwei mal im Jahr stattfindende Mitarbeiter/-innengespräche stellen ein weiteres wichtiges Instrument dar, auch um abzuklären, ob Hilfestellungen bei aufgestellten Zielvorgaben notwendig sind. Mitarbeiter/-innenbefragungen können darüber hinaus aufzeigen, ob die gewählte Kommunikationsstrategie ankommt oder ob andere Instrumente eingesetzt werden sollten.

Feedbackgespräche

Feedbackgespräche können gleichermaßen als ein Instrument für eine offene Kommunikationskultur angesehen werden. Sie sind eine Rückmeldung an den Auszubildenden über die Wirkung und Wahrnehmung seines Verhaltens. Feedback erfüllt dabei mehrere Funktionen: bessere Selbsteinschätzung, Fehlererkennung sowie Motivationsförderung. Vielmehr kann eine fehlende Rückmeldung über geleistete Arbeit bei den Auszubildenden negative Auswirkungen auf die Motivation haben. Wichtig ist, dass Feedback stets nachvollziehbar und wertneutral ist.

Unterstützung durch interne und externe Experten

Droht ein Konflikt zu eskalieren, können verschiedene Ansätze zur Konfliktlösung verfolgt werden. Dazu gehört in einem ersten Schritt ein vermittelndes Gespräch zwischen den Konfliktparteien, um eine einvernehmliche Lösung zu erreichen. Sind die Konfliktbeteiligten nicht zu einer Konfliktlösung in der Lage, ist die Wahl einer neutralen dritten Person entscheidend. Abhängig von den beteiligten Parteien können dies – beispielsweise bei Konflikten zwischen Auszubildenden und Mitarbeitern – Betriebsinhaber/-innen oder Beschäftigte sein.

Bringt das Gespräch mit dem/der Auszubildenden keine Lösung, ist das Einschalten eines externen Experten eine sinnvolle Lösung. Neben Jugendwohnen und den Ausbildungsberater/-innen der Kammern als kompetentem Ansprechpartner kann auch der Einsatz von Ausbildungsbegleitern des Senior Expert Service (VerA-SES) oder professioneller Mediatoren/-innen in Betracht gezogen werden. Mit ihrer fundierten Ausbildung nehmen Mediatoren/-innen die Rolle als Vermittler/-in ein und haben das Ziel einer eigenverantwortlichen sowie einvernehmlichen Lösung (vgl. §1 f. MediationsG).¹

Weiterbildungsmaßnahmen

Weiterbildungsmaßnahmen können für Ausbilder/-innen, Beschäftigte oder Personalverantwortliche von Bedeutung sein, wenn es um das Stärken der Kommunikations- aber auch Konfliktlösungskompetenzen geht. Hier bieten sowohl kostenlose als auch kostenpflichtige E-Learning Angebote erste Lösungen zum konstruktiven Umgang mit Konflikten in der