

Konflikte und Kompromisse – wie man schwierige Situationen im Betrieb meistert



© www.colourbox.com

So löst man keinen Konflikt. Die richtigen Gesprächstechniken erlernen Ihre Schüler in diesem Beitrag.

Von Irmgard Jehlckapetzsdorn

Der häufigste Grund für Ausbildungsabbrüche sind Konflikte mit den Auszubildenden. Doch wie spricht man einen Konflikt an? Wie schildert man am besten die eigene Sichtweise? Und wie bringt man sich auf eine Lösung?

In dieser Unterrichtseinheit erarbeiten die Schüler anhand des Kommunikationsmodells von Schulz von Thun, welche vier Botschaften in einer Aussage stecken können. Sie erlernen die wichtigsten Kommunikationstechniken in einem Konfliktgespräch und erproben sie in Rollenspielen.

So gewinnen sie Sicherheit im sprachlichen Umgang und steigern ihre Kommunikationsfähigkeit.

Das Wichtigste auf einen Blick

Dauer: 7 Stunden + Test

Ziele:

- Konflikte erkennen
- Ursachen von Konflikten verstehen
- das Kommunikationsmodell von Schulz von Thun erarbeiten und anwenden
- geeignete Kommunikationsverfahren zur Konfliktlösung kennenlernen
- Gesprächstechniken in Rollenspielen anwenden

Ihr Plus: viele Übungen und ein Rollenspiel zur Konfliktbearbeitung

Fachliche Hinweise

Konflikte in der Ausbildung

In der **Ausbildung** müssen sich Jugendliche auf neue Situationen einstellen und das bringt häufig **Konfliktpotenzial** in sich. So müssen sich die Auszubildenden in **betriebliche Abläufe**, die sie zu Beginn der Ausbildung nicht kennen und zum Teil noch nicht verstehen, einfügen. Gelingt es ihnen nicht, sich in den Betrieb einzugliedern, kann das unmittelbare Folgen für sie haben und unter Umständen sogar den Verlust des Ausbildungsplatzes bedeuten.

Es kann aber auch andere Gründe für Konflikte geben. Manchmal stimmen die **vorstellungen** über einen Beruf mit der beruflichen und **betrieblichen Realität** nicht überein. Manchmal sind Jugendliche mit den Aufgaben überfordert, manchmal unterfordert. Im oft streng hierarchischen System „Betrieb“ fühlen sich Auszubildende von Chefs oder Kolleginnen und Kollegen häufig als ungerecht behandelt und haben das Gefühl, nichts dagegen unternehmen zu können.

Die zahlreichen Gründe und Anlässe für Konflikte in der Ausbildung führen allzu oft dazu, dass Jugendliche ihre Ausbildung abbrechen. Ursache für den **Ausbildungsabbruch** ist der nicht behandelte und schwelende Konflikt. Damit Konflikte konstruktiv gelöst werden können, sollten Auszubildende **konfliktfähig** sein, d. h., sie müssen lernen, Konflikte sachlich zu besprechen und mit dem Gesprächspartner eine gemeinsame Lösung zu finden.

Einen Konflikt erkennen und dessen Ursachen verstehen

Konfliktfähige Auszubildende wissen, dass sie einen Konflikt haben, wenn nur sie ihn wahrnehmen. Deshalb ist es wichtig, Konflikte immer anzusprechen. Damit die Kommunikation auch gelingt, muss man sich bewusst sein, dass **jede Aussage vier Botschaften** enthalten kann. Diese Behauptung stammt vom Kommunikationswissenschaftler Schulz von Thun und ist inzwischen weitverbreitet.

In seinem **Kommunikationsmodell**, das auch als **Schulz von Thun-Modell** genannt wird, stellt er die vier Seiten, die eine Aussage enthält, vor. Menschen, die miteinander kommunizieren, sollten sich also dessen bewusst sein, dass das, was sie sagen, auf verschiedene Arten verstanden werden kann und unter Umständen nicht so beim Gegenüber ankommt, wie es gemeint war.

Welche sind die vier Seiten einer Äußerung nach Schulz von Thun?

Das Modell besagt, dass alle gemachten Äußerungen eines Sprechers vier Seiten aufweisen. Diese sind:

- 1. Die Sachebene:** Worüber informiere ich? Auf der Sachebene steht die Sachinformation im Vordergrund. Man informiert seinen Gesprächspartner über Daten, Fakten und Sachverhalte.
- 2. Die Selbstoffenbarung:** Was sagt mir mich selbst aus? Jede Aussage enthält auch einen Hinweis darauf, was in der Person vorgeht, was sie empfindet oder wie sie sich fühlt.
- 3. Die Beziehungsebene:** Was sagt mir über meine Beziehung zum Gesprächspartner aus? Mit dieser Botschaft vermittelt man dem Gesprächspartner, was man von ihm hält.
- 4. Die Aufforderung:** Wozu will ich den anderen veranlassen? Mit einer Aussage möchte man auch etwas erreichen und fordert deshalb den Gesprächspartner zu einem bestimmten Handeln auf.

Die vier Ebenen der Kommunikation sind sowohl für private als auch berufliche Gespräche wichtig, da auch im beruflichen Kontext die Sach- und die Beziehungsebene eine Rolle spielen. Ist man sich der vier Seiten einer Äußerung bewusst, kann man die Äußerung des Gesprächspartners besser einschätzen, einordnen und darauf reagieren.

Didaktisch-methodische Hinweise

In dieser Unterrichtseinheit setzen sich die Schülerinnen und Schüler¹ mit dem Thema „Konflikte im Betrieb“ auseinander und verstehen, was ein Konflikt ist und wie er behandelt werden muss. Sie erlernen wichtige **Techniken der Gesprächsführung** und wenden das Gelernte in zahlreichen **Rollenspielen** an. Die Grundlage für die Fälle bilden die Rollenkarten in M 9. Dabei wählen sie zwei Schüler in M 9 einen Fall aus; ein Schüler versetzt sich in die Lage eines Auszubildenden, der einen Konflikt hat, der andere in die Rolle des Chefs. Gemeinsam erarbeiten sie eine mögliche Konfliktlösung.

Der Einheit liegt außerdem ein **typischer Konflikt** im Betrieb zugrunde, der in M 2 geschildert wird. Anhand dieses Falles werden Konfliktursachen untersucht und wichtige Elemente der Gesprächsführung erarbeitet.

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im weiteren Verlauf nur „Schüler“ verwendet.

Stundenverlauf

1./2. Stunde	Konflikte in der Ausbildung – warum man über Probleme reden sollte
Intention	Die Schüler wissen, was ein Konflikt ist, und beschreiben die Auswirkungen behandelter und gelöster Konflikte. Sie diskutieren über unterschiedliche Arten der Konfliktlösung.
Materialien M 1–M 4	<p>Anhand der Farbfolie M 1 setzen sich die Schüler mit zwei Schaubildern auseinander, die den „Abbruch der Lehre“ thematisieren. Da Konflikte mit Vorgesetzten/Ausbildern die häufigste Ursache für einen Ausbildungsabbruch darstellen, werden die Schüler für das Thema der Unterrichtseinheit sensibilisiert.</p> <p>In M 2 wird ein typischer Konflikt in der Ausbildung vorgestellt, der der Einheit zugrunde liegt.</p> <p>Dass Konflikte auch positive Seiten haben, lernen die Schüler anhand eines Artikels in M 3. Sie analysieren, wie sich gelöste Konflikte auf die Mitarbeiter und den Betrieb auswirken.</p> <p>In M 4 lernen die Schüler verschiedene Konfliktlösungsstrategien kennen und bewerten Äußerungen von Konfliktbeteiligten. Sie erarbeiten sich eigenständig, wie Ausbilder und Auszubildende zu einem positiven Betriebsklima beitragen können. In einem abschließenden Rollenspiel erfahren sie, welchen Einfluss das eigene Verhalten auf den Ausgang eines Konfliktgesprächs haben kann.</p>
3./4. Stunde	Was steckt wirklich hinter einem Konflikt? – Ursachen beleuchten
Intention	Die Schüler setzen sich anhand des Eisbergmodells mit der Bedeutung verborgener Konfliktursachen auseinander. Außerdem lernen sie das Kommunikationsmodell von Schulz von Thun kennen und wenden es an.
Materialien M 5–M 8	<p>In M 5 wird den Schülern am Beispiel eines Eisberges klar, dass die wahren Ursachen für Konflikte häufig unter der Oberfläche liegen. Sie erarbeiten, was in einem Konflikt sichtbar und hörbar wird bzw. was sich unter der Oberfläche abspielen kann.</p> <p>Anhand eines Arbeitsblattes (M 6) zum „Vier-Seiten-Modell“ von Schulz von Thun und einer Farbfolie (M 7) lernen die Schüler die vier Ebenen kennen, die eine Aussage transportieren kann, und erkennen die Bedeutung des Modells für den Verlauf und die Lösung von Konflikten.</p> <p>Im Arbeitsblatt M 8 wenden die Lernenden das Kommunikationsmodell an.</p>

5./6. Stunde	Miteinander reden – die richtigen Gesprächstechniken erlernen
Intention	Die Schüler erlernen anhand verschiedener Gesprächstechniken, wie sie den Verlauf eines Konfliktgesprächs positiv beeinflussen können. In Rollenspielen wenden sie die Techniken an.
Materialien M 9–M 13	<p>M 9 liefert vier Rollenkarten. Je zwei Schüler wählen eine Rollenkarte aus und versetzen sich in die Rolle eines Auszubildenden bzw. Ausbilders, der einen Konflikt am Arbeitsplatz haben. Die Situation stellt den Rahmen für die Anwendungen der Übungen in den Materialien M 10 bis M 13 dar.</p> <p>In M 10 lernen die Schüler, wie sie einen Konflikt ansprechen und den Konfliktpartner um ein Gespräch bitten.</p> <p>In M 11 geht es um allgemeine Regeln, die in einem Gespräch zu beachten sind: das einfache und verständliche Formulieren sowie das Verwenden von Ich-Botschaften.</p> <p>Wie sie einen Kompromiss finden, lernen die Schüler in M 12. Sie erarbeiten sich die Interessen der Konfliktparteien und machen einen Kompromissvorschlag.</p> <p>Die Konfliktlösung wird schließlich in M 13 thematisiert. Die Konfliktparteien formulieren Lösungsvorschläge, vereinbaren Lösungen und einigen sich auf einen Lösungsweg.</p>
7. Stunde	Einen Konflikt lösen – ein Rollenspiel
Intention	In einem Rollenspiel wenden die Schüler alle erlernten Gesprächstechniken an.
Materialien M 14–M 15	Für das Rollenspiel bekommen die Schüler zwei Rollenkarten an die Hand. Auf einer Karte ist die Arbeitssituation des Auszubildenden beschrieben (M 14), der mit seiner Ausbildung unzufrieden ist. Auf der anderen Karte wird die Situation des Ausbilders geschildert (M 15). Die Schüler erarbeiten zu zweit ein Rollenspiel und führen es vor der Klasse auf.
Test	
	M 16 ist ein Vorschlag für einen kurzen Test, in dem die wichtigsten Inhalte der Unterrichtseinheit abgefragt werden.

Materialübersicht

1./2. Stunde Konflikte in der Ausbildung – warum man über Probleme reden sollte

- M 1 (Fo) Lehre abgebrochen! – Warum Ausbildungsverträge vorzeitig gelöst werden
 M 2 (Tx) Streit mit dem Chef – ein typischer Konflikt in der Ausbildung
 M 3 (Ab) Reden hilft immer – Konflikte als Chance
 M 4 (Ab) Was tun bei „dicker Luft“? – Konfliktlösung statt Kündigung

3./4. Stunde Was steckt wirklich hinter einem Konflikt? – Ursachen beleuchten

- M 5 (Ab) Was hat ein Eisberg mit Kommunikation zu tun? – Das Eisbergmodell
 M 6 (Ab) Eine Aussage, vier Botschaften – was bedeutet das?
 M 7 (Fo) Das Kommunikationsmodell von Schulz von Thun – die vier Seiten einer Aussage auf einen Blick
 M 8 (Ab) Sachlich bleiben und Konflikte vermeiden – so geht es

5./6. Stunde Miteinander reden – die richtigen Gesprächstechniken erlernen

- M 9 (Tx) Konflikte mit dem Chef – vier Rollenkarten
 M 10 (Tx) Einen Konflikt ansprechen – wie man um ein Gespräch bittet
 M 11 (Ab) Verständlich formulieren und Ich-Botschaften verwenden
 M 12 (Ab) Wo liegen die gemeinsamen Interessen? – Einen Kompromiss finden
 M 13 (Ab) Wie lösen wir den Konflikt? – Die vier Rollenkarten

7. Stunde Einen Konflikt lösen – ein Rollenspiel

- M 14 (Sp) Einen Konflikt erkennen, ansprechen und lösen – Rollenkarte Lennart
 M 15 (Sp) Einen Konflikt erkennen, ansprechen und lösen – Rollenkarte Herr Schwendner

Test

- M 16 Rundkurs Thema „Konflikte und Kompromisse“ – wie fit sind Sie?

Bedeutung der Abkürzungen

Ab: Arbeitsblatt; Fo: Folie; Sp: Spiel; Tx: Text

Minimale plan

Sie haben nur drei Stunden zur Verfügung? Dann verwenden Sie folgende Materialien:

- | | | |
|--------------|--|-----------------|
| 1. Stunde | Das Kommunikationsmodell von Schulz von Thun | M 6, M 7 |
| 2./3. Stunde | Gesprächstechniken zur Konfliktlösung anwenden | M 9–M 13 |

Aufgaben zur Farbfolie (M 1)

1. Beschreiben Sie die obere Grafik. Woran liegt es Ihrer Meinung nach, dass die Zahl der Abbrecher im Bereich Industrie und Handel am höchsten ist?
2. Aus welchen Gründen würden Sie Ihre Ausbildung vorzeitig beenden? Diskutieren Sie in der Klasse.
3. Betrachten Sie die untere Grafik. Aus welchen Gründen brechen Jugendliche vorzeitig ihre Ausbildung ab? Vergleichen Sie die Aussagen aus dem Schaubild mit den Ergebnissen Ihrer Diskussion.

Erläuterung (M 1)

Zum Einstieg in die Unterrichtseinheit beschäftigen sich die Schüler mit zwei Grafiken, in denen es um das Thema „Abbruch der Lehre“ geht. Da der häufigste Grund für den Abbruch der Ausbildung Konflikte mit Vorgesetzten/Ausbildern sind, werden die Schüler für das Thema „Konflikte und Kompromisse“ sensibilisiert.

Zu Aufgabe 1: Die Grafik stellt dar, wie viele Ausbildungsverträge im Jahr 2010 insgesamt vorzeitig gelöst wurden: nämlich 142 242. Das Schaubild differenziert zunächst zwischen Männern und Frauen. Insgesamt haben 80 217 Männer ihre Ausbildung im Jahr 2010 abgebrochen. Die Zahl der Frauen liegt bei 62 025. Erwartungsgemäß lösen die meisten Jugendlichen (77 340) ihre Ausbildungsverhältnisse noch während der Probezeit bzw. im ersten Ausbildungsjahr ab. Im zweiten Ausbildungsjahr liegt die Zahl der Abbrecher bei 43 143 und sinkt im dritten und vierten Ausbildungsjahr auf 21 759. Außerdem wird in der Grafik zwischen verschiedenen Bereichen differenziert: Im Bereich Industrie und Handel werden die meisten Ausbildungsverhältnisse vorzeitig beendet. Die Zahl liegt bei 77 178. Die Zahl der Abbrecher im öffentlichen Dienst ist am niedrigsten. Hier ist allerdings Folgendes zu beachten: Der Bereich Industrie und Handel ist auch derjenige Bereich, in dem die meisten Ausbildungsverträge neu abgeschlossen wurden. Folglich ist die Abbrecherquote im Handwerk am höchsten – gefolgt vom Bereich Hauswirtschaft.

Zu Aufgabe 2: Mögliche Gründe für den Wunsch nach einem Ausbildungsplatzwechsel können sein:

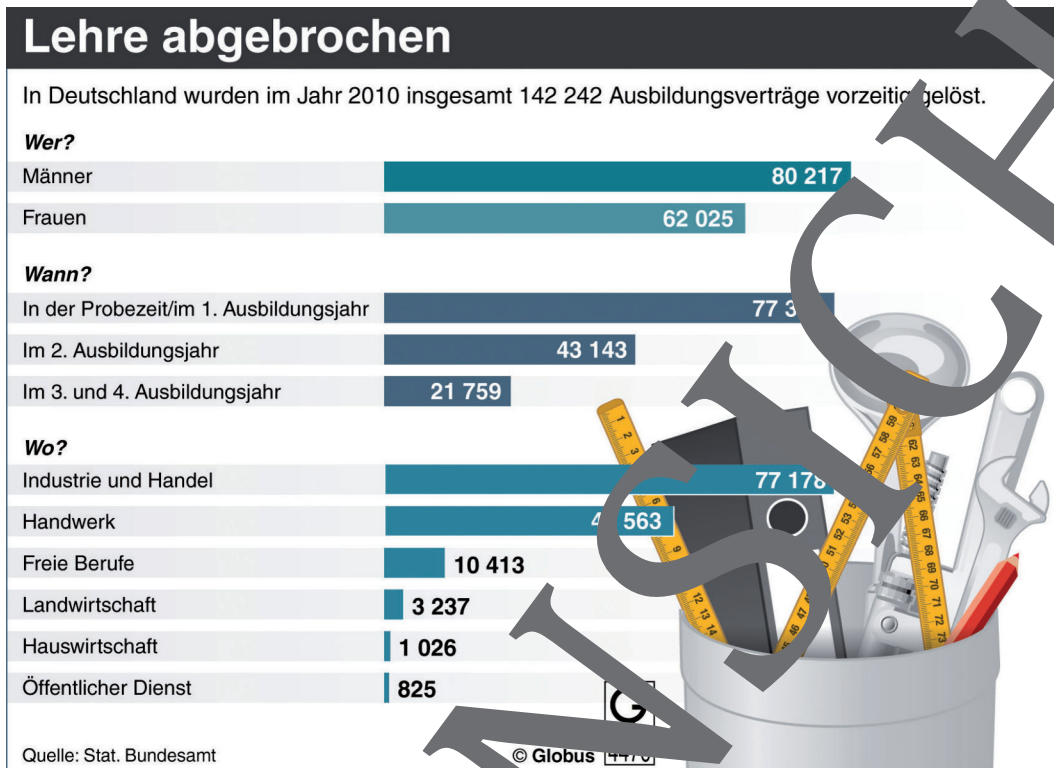
- Die Ausbildung entspricht nicht den eigenen Vorstellungen und Begabungen.
- Das Verhältnis zum Vorgesetzten/Ausbildern ist schlecht.
- Das Betriebsklima ist sehr schlecht.
- Der Auszubildende ist Hänseleien, Beleidigungen oder gar Gewalt ausgesetzt.
- Die Auszubildenden stehen unter großem Zeit- und Leistungsdruck und müssen viele Überstunden machen.
- Man hat bereits gesundheitliche Probleme aufgrund der beruflichen Tätigkeit.
- Die Bezahlung erfolgt sehr unregelmäßig.

Zu Aufgabe 3: In der Grafik werden Gründe genannt, die Jugendliche dazu veranlassen, ihre Ausbildung vorzeitig zu beenden. Als häufigsten Grund für den Abbruch der Ausbildung werden Schwierigkeiten mit Vorgesetzten bzw. Ausbildern angeführt. Manche Jugendliche haben bereits von Anfang an den Wunsch, eine Ausbildung in einem anderen Beruf zu machen – andere entwickeln diesen Wunsch erst, wenn sie feststellen, dass die Ausbildung nicht ihren Vorstellungen entspricht. In rund einem Drittel der Fälle werden auch finanzielle Probleme als Grund für den Abbruch der Ausbildung genannt. Immerhin 15 Prozent geben an, dass sie ihre Ausbildung aufgrund gesundheitlicher Probleme vorzeitig beenden.

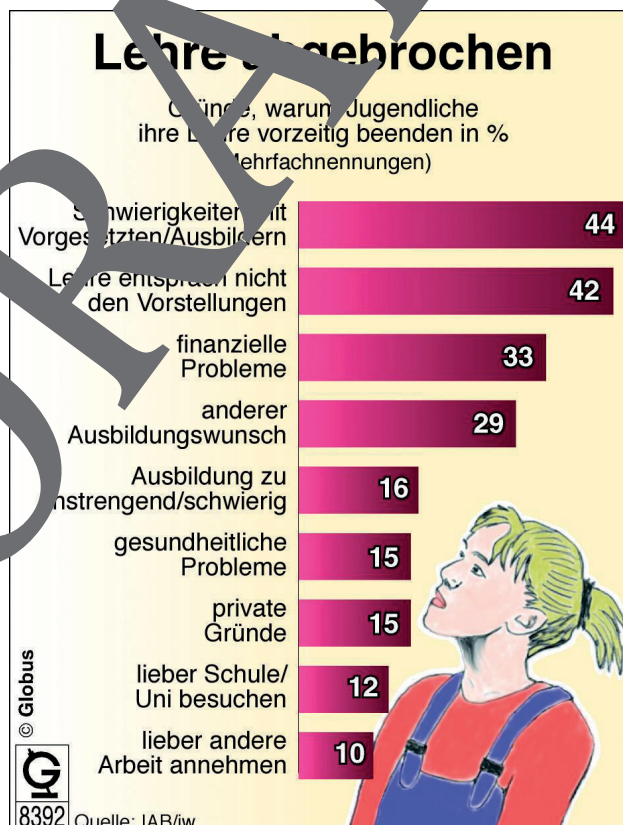
Beim Vergleich der Aussagen aus dem Schaubild mit den Ergebnissen der Schülerdiskussion werden die Lernenden – so ist jedenfalls anzunehmen – starke Parallelen entdecken.

M 1

Lehre abgebrochen! – Warum Ausbildungsverträge vorzeitig gelöst werden



Grafik: picture-alliance / dpa-infografik



Grafik: picture-alliance / Globus Infografik

M 2

Streit mit dem Chef – ein typischer Konflikt in der Ausbildung

Manja macht seit einigen Monaten eine Ausbildung zur Friseurin. Vieles läuft nicht so, wie sie es sich vorgestellt hatte. Eines Tages bemängelt Manjas Chefin, Frau Ehlers, kurz vor Feierabend Manjas Arbeit mit den Worten: „Hier ist ja schon wieder nicht gefegt.“ Manja platzt der Kragen und der angestaute Frust der letzten Wochen bricht aus ihr heraus. Entgegenget: „Das ist ja nicht wahr! Ich hab da heute schon so oft gefegt. Ich hab echt keine Lust mehr. Außerdem ist jetzt Feierabend und ich gehe jetzt.“

Abends unterhält sich Manja mit ihrer Freundin Anne über den Vorfall.

Telefonat zwischen Manja und Anne



Manja: Hallo, Anne! Manja hier.

Anne: Hallo, Manja, was ist los? Ist was passiert? Du wirkst so aufgeregt.

Manja: Ja, ich muss dir dringende Sachen erzählen. Heute ist schon wieder so 'n Mist auf der Arbeit passiert. Weißt du, die Chefin hat mich angeblafft, weil ich mal wieder nicht gefegt haben soll. Die Ecke hatte ich mindestens schon fünf Mal an dem Tag gefegt. Ich hab echt keine Lust mehr ... Immer nur saubermachen, Handtücher waschen, zusammenfalten und wegräumen und rumstellen. Ich darf ich gar nicht und von der Schulung bei der Innung ist schon lange nicht mehr die Rede.

Anne: Und was ist dann passiert?

Manja: Das hat mich geplatzt und ich hab ihr gesagt, dass das nicht sein kann, weil ich da oft genug sauber gemacht habe. Und dann hab ich sie einfach stehen gelassen und bin gegangen. War ja so viel zu tun am Feierabend.

Anne: Mensch, Manja, das hört sich nicht gut an. Ich habe den Eindruck, dass sich da viel aufgestaut hat. Mir kommt es so vor, als hätte es jetzt wegen einer Kleinigkeit gekracht.

Manja: Von wegen Kleinigkeit, das schikaniert mich doch.

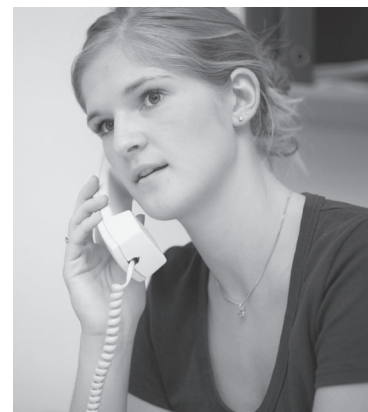
Anne: Jetzt komm mir wieder runter. Ich hab wirklich den Eindruck, dass sich da etwas verselbstständigt hat. Du hast dich doch so geredet, dass du den Ausbildungsplatz gekriegt hast, und du willst doch die Ausbildung weitermachen, oder? Du musst unbedingt mit deiner Chefin reden. Weißt du, irgendwann traust du dich wohl wirklich nicht mehr, und die Situation wird immer schlimmer. Vielleicht hat sie dir wirklich gemeint, dass da nicht gefegt wurde, und du hast das in den falschen Hals gekriegt.

Manja: Jetzt fang du nicht auch noch an! Mit der rede ich nicht! Die hat doch was gegen mich!

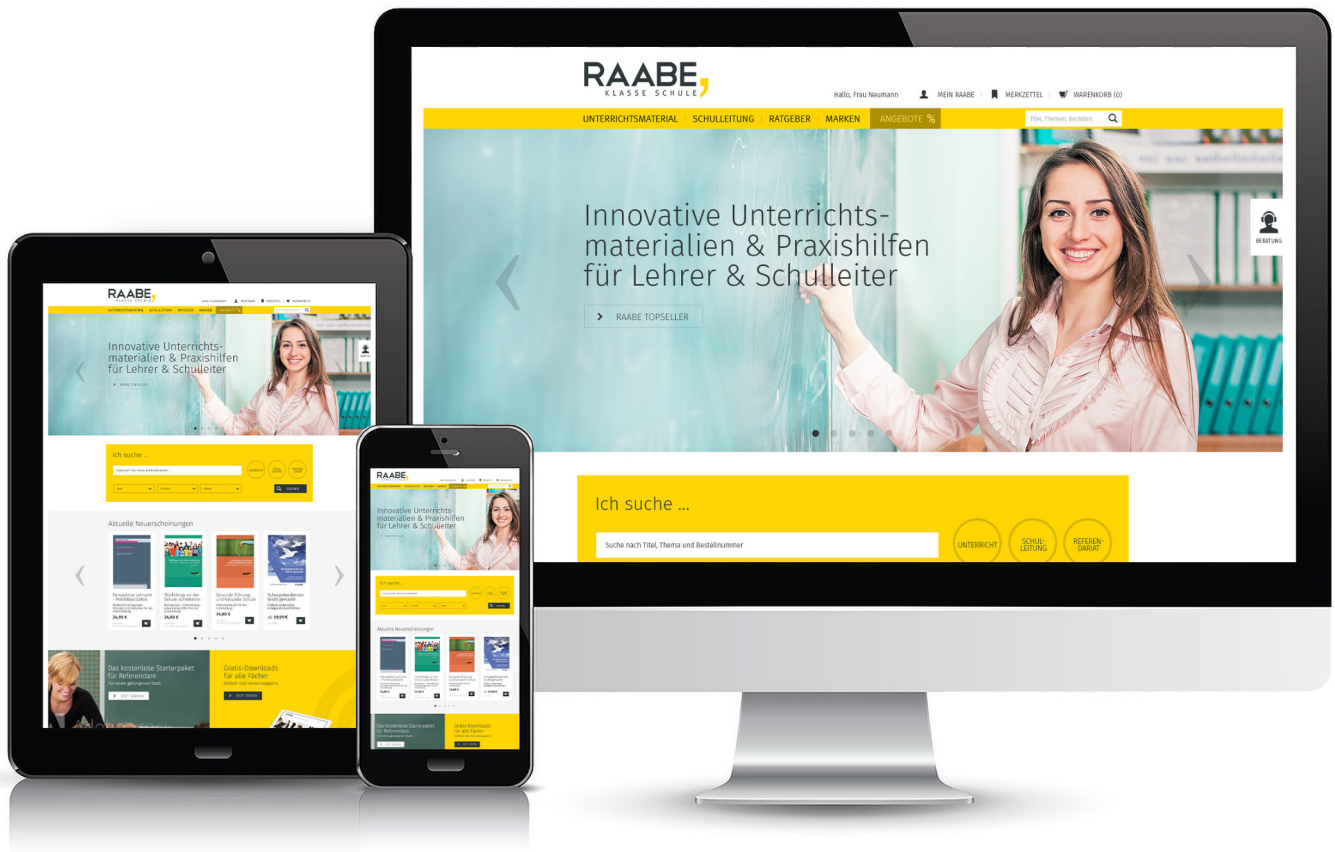
Anne: Also, das kommt dir nur raus, wenn du deine Probleme mit ihr besprichst. Immerhin hat sie dich unter den vielen Bewerberinnen als die Richtige ausgewählt. Sprich mit ihr, bevor die Sache ganz verfahren ist!

Manja: Ich weiß ja gar nicht, wie ich das angehen soll. Sie ist doch die Chefin. Stell dir vor, die schmeißt mich raus. Ich weiß ja gar nicht, was das alles für Konsequenzen hätte.

Anne: Weißt du was? Was hältst du davon, wenn wir uns am Wochenende treffen und die Angelegenheit mal in aller Ruhe durchsprechen?



Der RAABE Webshop: Schnell, übersichtlich, sicher!



Wir bieten Ihnen:



Schnelle und intuitive Produktsuche



Übersichtliches Kundenkonto



Komfortable Nutzung über
Computer, Tablet und Smartphone



Höhere Sicherheit durch
SSL-Verschlüsselung

Mehr unter: www.raabe.de