



Konfliktmanagement in der Ausbildung: Wie Sie Auseinandersetzungen unter Auszubildenden souverän meistern

Konflikte unter Auszubildenden mögen stören, sie sind aber kein „Störfall“. Sie sind ein ganz normaler Teil der Dynamik in der Gruppe und kaum vermeidbar. Entscheidend dafür, ob die Konflikte zum „Störfall“ werden, ist, wie und wie schnell auf die Konflikte reagiert wird und ob Sie als Ausbilder/-in es schaffen, aus dem Gegeneinander wieder ein Miteinander zu machen. Erfahrung und Bauchgefühl können dabei zwar helfen, ein klarer Ablauf bietet aber mehr Sicherheit und ist damit ein wichtiger Teil des Umgangs mit Konflikten. Aber wie könnte so ein klarer Ablauf aussehen?

Ein Drei-Stufen-Vorgehen für den Umgang mit Konflikten

Angelehnt an Erkenntnisse aus dem „Handbuch Mediation und Konfliktmanagement“ (Trenczek et al., 2017) lässt sich ein komprimiertes, praxistaugliches Vorgehen in drei Schritten formulieren: Stabilisieren, Klären, Vereinbaren.

1. Stabilisieren

Wenn ein Konflikt eskaliert oder es „knallt“, bringen Argumente selten etwas. Die Stimmung ist aufgeheizt, Wut ist im Bauch, Zuhören fällt schwer! An dieser Stelle braucht es erst einmal Deeskalation.

Diese Deeskalation sollte einfach, schnell und wirksam erfolgen. Der Stopp muss sofort erfolgen. An dieser Stelle darf nicht gewertet werden. Es soll die akute Konfliktsituation beruhigt werden und eine Basis für die Klärung geschaffen werden. Ein Satz wie: „Stopp, wir unterbrechen das jetzt!“ kann die Deeskalation einleiten und darauf folgend kommt die Ansage für das weitere Vorgehen. Der Hinweis, dass jetzt ohne Aggression strukturiert geklärt wird (und dass dabei alle Konfliktparteien die Möglichkeit haben, sich zu äußern). Hoher Puls schränkt die Perspektive ein und das macht Konfliktmanagement schwierig.

2. Klären

Eine Konfliktsituation zu klären ist wichtig, noch wichtiger ist dabei, keinen „Sieger“ zu küren, nicht zu moralisieren und keine Partei zu ergreifen. Ziel der Klärungsphase ist es, klar zu ziehen, was passiert ist und was es braucht, um die Arbeitsfähigkeit wieder herzustellen.

Als Ausbilder/-in übernehmen Sie hier die Rolle der moderierenden Person. Leitfragen könnten hier sein (angelehnt an Gewaltfreie Kommunikation und die Harvard Methode):

- Was konkret ist passiert (nur Beobachtung, nicht Bewertung)?
- Was hat das bei dir/euch ausgelöst (Wirkung)?
- Was benötigst du (Interesse/Bedürfnis)?
- Was wäre ein realistischer nächster Schritt (Lösungsansatz)?

Wichtig: Sie als Ausbilder/-in bleiben hier Coach/Begleiter, nicht Entscheider/Richter!

3. Vereinbaren

Bis hierhin sollte sich der Erfolg eingestellt haben, dass die Situation neutraler und mit weniger Aggression betrachtet und besprochen wird. Ziel des Konfliktmanagements sollte aber kein „nettes Gespräch“, sondern eine Veränderung der Konfliktsituation sein. Deswegen sollten abschließend klare Verhaltensabsprachen getroffen werden, die beobachtbar formuliert werden, wie z. B.

- „Wir lassen einander ausreden und reden in normaler Lautstärke“ oder
- „Wir klären Unstimmigkeiten direkt, nicht im Chat mit Dritten“

Bei Auszubildenden, die häufiger Konflikte miteinander haben, könnte man einen regelmäßigen „Mini-Check“ der Umsetzung einführen. Jede Woche ein kurzes Statusupdate: „Auf einer Skala von 1 bis 10, wie gut habt ihr euren Konflikt im Griff?“, „Was klappt konkret besser, wo gibt es noch Handlungsbedarf?“ zwingt die Auszubildenden zum nachhaltigen Umgang mit dem Konflikt.

In der Vereinbarungsphase sollten gleichzeitig mögliche Konsequenzen für wiederholte Grenzüberschreitungen aufgezeigt werden. Das zeigt, dass Struktur und Regeln bei der Arbeit wichtig und relevant sind.

Mini-Exkurs: Konflikte durch Diversität/Multikulturalität

In sehr heterogenen Azubi-Gruppen steigt die Chance auf Missverständnisse und damit auch auf Konflikte. Unterschiedliche Kommunikationsstile, unterschiedlicher Humor, unterschiedliches Nähe-Distanz-Verständnis und unterschiedliche Feedback-Gewohnheiten können Konflikte befeuern, sind aber gleichzeitig ein fester Bestandteil moderner Ausbildung. Um gut mit der sich ändernden Situation diverserer Gruppen umzugehen, empfiehlt sich auch in der Ausbildung die Beschäftigung mit Interkulturalität und der Aufbau interkultureller Kompetenz.

Fazit:

Konflikte gehören zu menschlicher Interaktion und somit auch zur Ausbildung. Die Aufgabe von Ausbilder/-innen ist es nicht, jeden Konflikt zu verhindern, die Aufgabe ist es, Konflikte handhabbar zu machen. Ein klarer Ablauf (Stabilisieren, Klären, Vereinbaren) bringt Struktur in eine emotionale Situation und hilft ganz nebenbei, Auszubildenden eine weitere Kompetenz mitzugeben, die sie in ihrem gesamten Berufsleben brauchen werden.