

# 1 Konflikte in der Berufsausbildung

## 1.1 Was ist ein Konflikt?

Konflikte, so eine Definition, sind spannungsgeladene Auseinandersetzungen zwischen sich widerstreitenden Wünschen, Interessen, Werten und Zielen. Lapidar formuliert lässt sich ein Konflikt als „Kampf der Motive“ bezeichnen. Dieser Kampf der Motive kann innerhalb einer Person oder zwischen zwei Personen ablaufen.

**Kampf der Motive**

Ein Kampf der Motive innerhalb einer Person liegt zum Beispiel vor, wenn ein Auszubildender einerseits gute Leistungen in der Berufsschule anstrebt, aber andererseits wenig Zeit und Energie für das Lernen aufbringen will. Nicht selten bildet ein innerer Konflikt den Nährboden für einen zwischenmenschlichen Konflikt, und zwar dann, wenn unbewusst der innere Konflikt in der Beziehung ausgetragen wird.

**Intra-personaler Konflikt**

Zu einem Konflikt zwischen Ausbilder und Auszubildenden kann es beispielsweise kommen, wenn die Auffassungen von Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz (extrem) voneinander abweichen. Während der Ausbilder die „Häufchenordnung“ bevorzugt, liebt der Auszubildende die „Streuordnung“.

**Inter-personaler Konflikt**

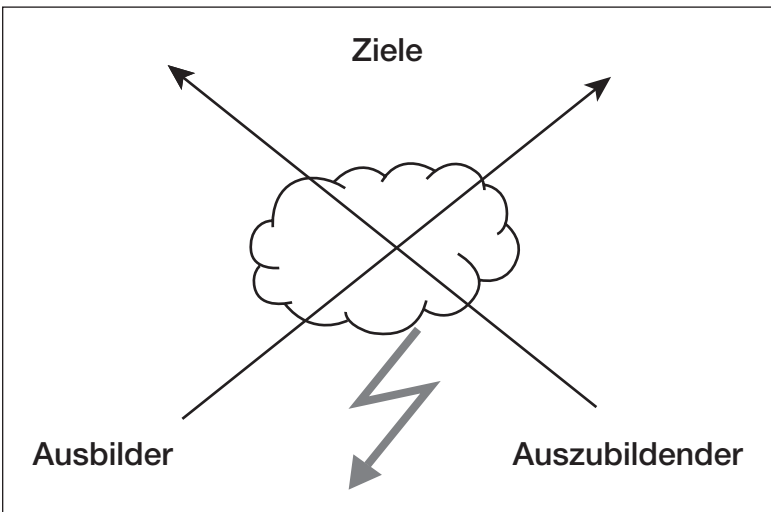


Abb. 1: Zwischenmenschlicher Konflikt

### „Hofbetretung“ führt zum Konflikt

Unterschiedliche Auffassungen geraten häufig erst dann aneinander, wenn mit den verschiedenen Möglichkeiten persönliche Bedeutungen verbunden sind. Darauf verweisen die Autoren *Michael Paschen* und *Erich Dihismaier*: Nach ihrer Definition lautet die Ursache aller Konflikte: „Du hast meinen Hof betreten.“ Was heißt das? Analog zum Tierreich hat jeder Mensch das Bedürfnis nach dem eigenen „Revier“. Bei uns Menschen sind die „Reviere“ oder „Höfe“ eher mentaler Natur. Eine Hofbetretung liegt dann vor, wenn für mindestens eine der beiden Konfliktparteien eine Behandlung versagt wird, von der sie findet, dass ihr diese zustehen würde. Durch eine Hofbetretung werden die biologischen Konfliktmechanismen „Angriff“ oder „Flucht“ aktiviert. Als klassisches Beispiel nennen die Autoren die nicht zugeschraubte Zahnpastatube: Was auf den ersten Blick als Kleinigkeit erscheint, kann zwischen den Beteiligten zu einer enormen Spannung führen. Nicht selten eskaliert früher oder später die Situation. Wegen eines fehlenden Deckels auf der Zahnpastatube? Nein! Der versteckte Vorwurf lautet: „Du respektierst nicht mein Bedürfnis nach Ordnung. Du bist nicht einmal bereit, diese Kleinigkeit für mich zu tun, obwohl du doch weißt, wie wichtig sie mir ist.“ Dieses Beispiel zeigt, dass bestimmte Kränkungen gerade deshalb so schlimm sind, weil sie auf einer Kleinigkeit beruhen. „Konflikte sind dann am heftigsten, wenn die Konfliktparteien in einer Beziehung zueinander stehen, die es nicht erlaubt, die Hofbetretung zu ignorieren“ (*Paschen & Dihismaier* 2004, S. 46). In solchen Situationen bewirken gute Argumente oftmals wenig, weil es emotionale Gründe dafür gibt, warum man sich nicht überzeugen lassen will. Nicht selten verzweifeln die Parteien an solchen Konflikten, weil sie schwer erkennen können, dass sie sich in diesen Momenten nicht als souveräne Erwachsene gegenüberstehen, sondern mit dem Rücken zur Wand ihr „Revier“ verteidigen. Das Tier in uns flüchtet die Zähne. Es lässt sich leichter beruhigen, wenn es weiß, dass sein Revier respektiert wird. Und das können wir zum Glück aushandeln, weil wir eben doch Menschen und keine Tiere sind.

## 1.2 Wie wahr ist die Wahrnehmung in Konflikten?

### Konflikte sind das Resultat verzerrter Wahrnehmung

Der Kampf der Motive resultiert aus dem Erleben einer Unvereinbarkeit. Sowohl der innere als auch der zwischenmenschliche Konflikt ist das Ergebnis einer einseitigen und verzerrten Wahrnehmung. Menschliche Wahrnehmung ist immer selektiv. Dazu ein Beispiel: Angenommen, Sie bummeln mit Ihrer Frau am Sonntagnachmittag durch eine größere Innenstadt. Auf Ihrem Weg bleiben Sie vor einem großen Schaufenster stehen. Auf der linken Seite liegen Babyklamotten, auf der rechten Motorradartikel. Sie betrachten etwa eine Minute lang die

ausgelegte Ware und setzen dann Ihren Spaziergang fort. Dabei fragt Ihre Frau: „War der Strampler nicht süß?“ Irritiert schauen Sie Ihre Frau an und haken nach: „Meinst du den aus Leder?“ Dieses Beispiel macht deutlich, dass wir vieles ausklammern, was wir wahrnehmen könnten. Unsere Wahrnehmung erfolgt durch eine subjektive „Brille“, mit der wir bevorzugt das registrieren, was unseren Interessen, Erwartungen und Einstellungen entspricht.

Dieses „selektive“ oder auswählende Wahrnehmen kann in Konflikten dazu führen, dass wir bestimmte Beobachtungen über- oder unterbewerten. Zum Beispiel fällt die Zigarettenpause besonders bei einem „faulen“ Auszubildenden auf. Je stärker wir uns auf eine Sache und/oder Person konzentrieren, desto enger wird unsere Wahrnehmung. Wenn in Konflikten der Stress hinzukommt, wird die Wahrnehmung noch enger. Stress-Wahrnehmung ist punktuelle Wahrnehmung. Daraus ergibt sich die besondere Schwierigkeit in einem Konflikt: Wir nehmen einen ganz kleinen Teil der Wirklichkeit wahr und halten es für die Realität. Und die andere Konfliktpartei nimmt auch nur einen kleinen Teil der Realität wahr und hält das für das Ganze. Der Geisterfahrer, der sich wundert, wie viele Geisterfahrer ihm entgegenkommen, zeigt die Relativität der Wahrnehmung.

Wir bilden die Wirklichkeit nicht ab wie eine Kamera, sondern konstruieren sie selbst. Das ist unsere Kreativität, unsere menschliche Kompetenz. Dazu noch ein alltägliches Beispiel: Eine Frau steht morgens auf der Waage. Ihr Mann ruft ihr anerkennend zu: „Du siehst super aus!“ Worauf „Miss Germany“ ihren Mann anraunzt: „Du bist nicht objektiv!“ Aber wer ist denn das? Die Waage? Sie zeigt doch nur eine Zahl an. Was sie aber für den einzelnen bedeutet, unterliegt der subjektiven Bedeutung. Ein chinesisches Sprichwort sagt: „Es gibt drei Wahrheiten: meine Wahrheit, deine Wahrheit und die Wahrheit.“ Allerdings wird das in Konflikten zum Verhängnis: Wir nehmen deutlicher die Unterschiede statt die Gemeinsamkeiten wahr. Wie deuten versöhnliche Gesten des anderen oftmals als Täuschungsversuche und unterstellen dem anderen Böswilligkeit. Sein Verhalten wird einseitig und verzerrt wahrgenommen. Wir nehmen bevorzugt das wahr, was zu unseren Erwartungen passt. Alles andere wird übersehen, abgeschwächt und verändert oder es findet auf verdrehte Weise Eingang in unser Urteil: „Das macht er doch nur, weil ...“

**Die „Wirklichkeit“ ist das Resultat einer Konstruktion**

Konflikte sind wichtige Herausforderungen, in denen sich etwas entscheiden und verändern kann. Allein die Bewusstheit dafür, dass wir in Konflikten tendenziell anders wahrnehmen und deuten als in anderen Situationen, kann dazu beitragen, in Konflikten atypisch zu reagieren.

### 1.3 Wie reagieren Sie in Konflikten?

Nicht der Konflikt ist die Schwierigkeit, sondern unser Umgang mit der Situation. Mit ein und derselben Situation gehen die Menschen ganz unterschiedlich um. Stellen wir uns als Beispiel einen Auszubildenden vor, der während der Arbeitszeit zu viel privat im Internet surft. Während so mancher Ausbilder im gewerblich-technischen Bereich den Auszubildenden anraunzt – „Wenn ich dich noch einmal beim Surfen erwische, ziehe ich dir die Eier lang!“ – fragt sich so mancher Ausbilder im kaufmännischen Bereich: „Wie soll ich das unerwünschte Verhalten bloß ansprechen?“ Oder nehmen wir den Auszubildenden, der sich nicht ans Telefon traute. Nach vielen gutmütigen Interventionen reagierte der Ausbilder in seiner Verzweiflung wütend: „Wenn du jetzt nicht ans Telefon gehst, dann schicke ich dich für zwei Wochen ins Callcenter!“

#### **Mangelnde Konflikt- kompe- tenz?**

Die wenigsten von uns haben zu Hause oder in der Schule gelernt, konstruktiv mit Konflikten umzugehen. Daher ist Konfliktkompetenz nicht sehr verbreitet. Meist reagieren wir in schwierigen Situationen intuitiv. Wir können davon ausgehen, dass wir bereits in der Kindheit Verhaltensmuster im Umgang mit Konflikten entwickelt und gespeichert haben. Unbewusst. Leider leben viele Eltern eine destruktive Art im Umgang mit Konflikten vor. Je mehr Adrenalin unsere Nebenniere produziert, je „heißer“ der Konflikt ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass wir unbewusst diese (ineffektiven) Konfliktmuster aktivieren.

#### **Welcher Konflikttyp bin ich?**

Das eigene gelernte Reaktionsmuster zu erkennen und gegebenenfalls peu á peu umzulernen, ist ein zweiter Schritt auf dem Weg zu einem konstruktiven Umgang mit Konflikten.

Wollen Sie wissen, wo Sie stehen? Die persönliche Standortbestimmung fällt Ihnen leichter, wenn Sie sich die Frage stellen: „Wie reagiere ich in Konflikten? Gehen Sie dazu die vier nachstehenden Fragen durch und kreuzen Sie jeweils die Antwort an, die auf Sie am ehesten zutrifft:

1. Jeder Konflikt rührt auch die Gefühle der Beteiligten auf. Wie würden Sie Ihre Gefühle in Konflikten beschreiben?
  - a. Ich mache meinen angestauten Gefühlen gerne Luft.
  - b. Konflikte stimmen mich ernst und nachdenklich. Mir geht dann durch den Kopf, was wohl die anderen meinen und fühlen.

- c. Ich bin frustriert und blockiert, weil ich mich ärgere oder resigniere. Ich bin der Meinung, dass ich zu einer Lösung doch nichts beitragen kann.
  - d. Ich habe Spaß daran, solange die Gefühle nicht zu heftig werden.
  - e. Ich scheue Konflikte, denn es lässt sich nicht verhindern, dass offene Aussprachen den anderen verletzen.
2. Sie ärgern sich aus irgendeinem Grund über einen Auszubildenden (Kollegen, Freund). Was tun Sie?
- a. Ich mache ihm klar, dass ich mich ärgere und schildere ihm den Grund. Dann frage ich ihn, wie ihm nun zumute ist.
  - b. Vor allem ärgere ich mich darüber, dass mich der andere so in Wut gebracht hat. Ich gehe ihm deshalb aus dem Weg, bis ich wieder in der Lage bin, sachlich mit ihm darüber zu sprechen.
  - c. Wenn ich mich ärgere, dann explodierte ich, ohne den Konflikt anzugehen.
  - d. Ich habe Angst davor, in Wut zu geraten, denn ich könnte etwas tun, was mir später leid tut. Deshalb versuche ich, den Ärger herunter zu schlucken und genau das Gegenteil von dem zu tun, wozu mich die Wut verleiten würde.
  - e. Eine richtige Wut ist für alle gut, sie ist etwas Bereinigendes. Natürlich sollte niemand verletzt werden.
3. Sie sitzen in einer Besprechung mit Auszubildenden, die sich immer mehr in die Länge zieht. Ein Kollege beharrt auf seiner Meinung. Wie reagieren Sie?
- a. Ich bin der Meinung, dass er genauso wie die anderen seine Argumente vorbringen darf. Kann er aber die Gruppe nicht überzeugen, dann sollte er die Mehrheit akzeptieren.
  - b. Ich möchte herausfinden, warum er eine andere Meinung hat. Das gibt uns die Möglichkeit, nochmals unsere Argumente aus seiner Sicht zu prüfen. So können wir ihn besser verstehen.

- c. Meinungsverschiedenheiten dieser Art lähmen eine Gruppe unnötig. Ich dränge die anderen, zu den nächsten Tagesordnungspunkten zu gehen.
  - d. Der Kollege behindert unsere Arbeit. Ich sage offen und deutlich, dass wir notfalls ohne ihn weitermachen, wenn er auf seinem Standpunkt beharrt.
  - e. Wenn andere sich streiten, halte ich mich heraus. Jeder soll zusehen, wie er seine Meinung durchsetzen kann.
4. Teams, die häufig Entscheidungen mit anderen Teams absprechen und koordinieren, brauchen einen Teamsprecher. Nach welchen Gesichtspunkten würden Sie ihn auswählen?
- a. Er muss unsere Meinung am besten vertreten können. Gleichzeitig soll er flexibel genug sein, um unsere Position trotz der Argumente der anderen Gruppe ins beste Licht zu rücken. So kommt eine optimale Entscheidung heraus.
  - b. Natürlich muss er unsere Position geschickt vertreten. Er sollte gleichzeitig alles vermeiden, was uns in eine Zwickmühle bringen könnte.
  - c. Der Teamsprecher soll kooperativ, freundlich und zurückhaltend sein. Meine Forderung an ihn ist, Konflikte mit anderen Gruppen zu vermeiden.
  - d. Wir brauchen einen harten Verhandlungspartner, der keine Zugeständnisse macht und unseren Standpunkt maximal durchsetzt.
  - e. Meine erste Wahl trifft auf eine Person, die von vornherein auf Kompromisse eingeht.

**Auswertung: Die fünf Konfliktstile**

	9/9	5/5	1/9	9/1	1/1
1.	b	d	e	a	c
2.	a	e	d	c	b
3.	b	a	c	d	e
4.	a	e	c	d	b