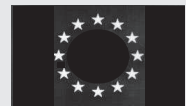


Bernd Fechner

# Miteinander Klarkommen im Betrieb

Handbuch soziale Trainings und  
Konfliktmanagement in der Jugendberufshilfe



EUROPÄISCHE GEMEINSCHAFT  
Europäischer Sozialfonds

Dieses Handbuch  
sowie das ihm zugrunde liegende Projekt  
wurden aus Mitteln des Youthstart-Programms  
der Europäischen Union (Europäischer Sozialfonds)  
finanziert.

## **Impressum**

Bernd Fechner

### **Miteinander Klarkommen im Betrieb.**

Handbuch soziale Trainings und  
Konfliktmanagement in der Jugendberufshilfe  
Frankfurt am Main 2000, 180 S.  
ISBN 3-00-006758-2

© 2000 Bernd Fechner, Frankfurt am Main  
Alle Rechte beim Autor

### **Redaktion**

Uta Ummenhofer, Antje Utecht (bfw, Heidelberg)

### **Gestaltung/DTP-Layout**

Werner Lott, Frankfurt am Main

### **Herstellung**

Top-Kopie, Frankfurt am Main

### **Vertriebsadresse**

Berufsbildungswerk  
Gemeinnützige Bildungseinrichtung  
des DGB GmbH (bfw)  
Rohrbacher Straße 102  
69126 Heidelberg  
Telefon: 06221-330941  
Telefax: 06221-330933  
E-mail: [utecht-heidelberg@bfw.de](mailto:utecht-heidelberg@bfw.de)  
Internet: <http://www.bfw.de>

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> (von Uta Ummerhofer) .....	5
<b>Einleitung</b> .....	7
<b>Erster Teil: Zugänge</b>	
<b>Was haben Konflikte mit „sozialen Schlüsselqualifikationen“ zu tun?</b> .....	11
<b>Soziale Schlüsselqualifikationen und Konfliktmanagement im Betrieb gestalten: Das Pädagogische Hexagon</b> .....	17
<b>Mediation in der Jugendberufshilfe</b> .....	23
<b>Trainings für junge Menschen ohne Marktwert</b> .....	27
<b>Zweiter Teil: Praxis</b>	
<b>A. Konfliktbearbeitung</b> .....	39
<b>Bestandsaufnahme: Konfliktpotentiale und gegenwärtige Konfliktkultur in der Einrichtung</b> .....	41
<b>Konfliktanalyse</b> .....	51
Wer hat was mit wem? .....	52
Wie geht es den Beteiligten? .....	62
Wie weit ist der Konflikt fortgeschritten? .....	70
<b>Interventionen</b> .....	73
Was bedeutet „Konfliktfähigkeit“? .....	74
Ein „heißes Eisen“ anpacken: Wirksame Ärgermitteilung .....	75
„Hebammenkunst“: Grundtechniken der Gesprächsführung .....	80
Klärungshilfe geben: Das Beratungsgespräch .....	89
In Konflikten vermitteln: Das Mediationsverfahren .....	91
Erfolgreich verhandeln: Das Harvard-Konzept .....	104
Auf Gewaltsituationen reagieren: Methoden der Deeskalation .....	111

<b>B. Leitfaden für soziale Trainings</b> .....	119
<b>Trainingsdidaktik</b> .....	119
Lernziele formulieren .....	120
Grundhaltungen für Trainer .....	127
Rahmenbedingungen .....	131
Techniken der Anleitung .....	137
<b>Rollenspiele</b> .....	141
Roter Faden Rollenspiele anleiten .....	142
Rollenspiel-Typen .....	147
„Schwierige Situationen“ im Betrieb – Rollenspiele und szenische Übungen .....	150
<b>Basisübungen</b> .....	159
Gruppenbildung .....	160
Einstieg ins Thema .....	164

## Anhang

<b>Literaturverzeichnis</b> .....	171
<b>Adressen</b> .....	174
<b>Ausführliche Gliederung</b> .....	175

Das vorliegende Handbuch ist das Ergebnis eines zweijährigen Projekts, das 1998 und 1999 von der Europäischen Union im Rahmen des Programms *Youthstart* gefördert wurde. Mit diesem Programm soll die Chancengleichheit benachteiligter Jugendlicher beim Zugang zum Arbeitsmarkt verbessert werden. Dabei werden Projekte unterstützt, die zur Erreichung dieses Ziels neue Ansätze erproben.

In diesem Projekt standen die *sozialen Schlüsselqualifikationen* von Jugendlichen, die häufig nicht den Anforderungen am Ausbildungs-/Arbeitsplatz genügen, im Mittelpunkt. Ziel dieses Projekts war es, ein umfassendes, nicht nur punktuell ansetzendes Konzept zur Förderung sozialer Schlüsselqualifikationen in Einrichtungen zur außerbetrieblichen Berufsausbildung zu entwickeln.

Die sozialpädagogisch orientierte Berufsausbildung in überbetrieblichen Einrichtungen (BüE) hat zum Ziel, Jugendlichen eine reguläre Berufsausbildung zu ermöglichen, die an bzw. unter regulären Ausbildungsbedingungen scheitern. Es sind dies Jugendliche, die vom Arbeitsamt als „schwer vermittelbar“ eingestuft und in die Ausbildungsstätten vermittelt werden. Die Schwierigkeiten der Auszubildenden in diesen Einrichtungen liegen häufig weniger in fachpraktischen, sondern eher im fachtheoretischen Bereich und im Bereich sozialer Verhaltensweisen. Um sie trotz ihrer erschwerten Ausgangsbedingungen zu einem erfolgreichen Ausbildungsabschluss führen zu können, arbeiten in überbetrieblichen Ausbildungseinrichtungen Ausbilder, Sozialpädagogen und Stützlehrer in einem Team. Das erlernte Sozialverhalten der Jugendlichen steht häufig im krassen Widerspruch zu den auch in diesem Bereich steigenden Anforderungen der Betriebe. Selbständigkeit, Teamfähigkeit, konstruktives Kommunikations- und Konfliktverhalten müssen während der 3½ jährigen Ausbildungszeit mit großer Geduld eingeübt werden.

Eine besondere Rolle spielte in unserem Projekt das Training von adäquatem Verhalten in Konfliktsituationen. Die geringe Frustrationstoleranz und das Fehlen von alternativen Verhaltensweisen führt sehr häufig zur Anwendung von Gewalt. Es steht außer Frage, dass die Jugendlichen dazu angeleitet werden müssen, ihre Konflikte *selbst* gewaltfrei zu lösen. Dem vorausgehend muss

aber auch das Personal darin geschult werden, Konflikte zu analysieren, Klärungsgespräche zu führen und die spezifischen Methoden anzuwenden, die beim Eingreifen in Gewalt- und Diskriminierungssituationen und bei der Vermittlung in Konflikten eingesetzt werden können.

Wie diese Schlüsselqualifikationen erfolgreich vermittelt werden können und wie den Jugendlichen dadurch der Zugang zum Arbeitsmarkt erleichtert werden kann, war Inhalt der Mitarbeiter-Schulung. Als wesentlich wurde dabei die gemeinsame, teamübergreifende Schulung von Ausbildern, Lehrern und Sozialpädagogen gesehen. Wir wollten vermeiden, dass die Förderung sozialer Schlüsselqualifikationen nur als separate Aufgabe von Sozialpädagogen wahrgenommen wird. Ein Grundsatz des hier dokumentierten Projekts war es, dass dieser Lernprozess in allen Arbeitsbereichen durch das gesamte Team gefördert werden muss.

## Beteiligte an diesem Projekt

### Projektträger

Projektträger und verantwortlich für den organisatorischen Rahmen war die *Zweigniederlassung Rhein-Neckar-Tauber des Berufsfortbildungswerkes (bfw), Gemeinnützige Bildungseinrichtung des Deutschen Gewerkschaftsbundes GmbH*. Das bfw bietet durch seine Tochtergesellschaft *inab* seit Jahren außerbetriebliche Erstausbildung in verschiedenen Berufen für benachteiligte Jugendliche an.

### Kooperationspartner

Als Kooperationspartner für die inhaltliche Gestaltung und Umsetzung des Projekts wurde das *Jugendbildungswerk Offenbach* gewonnen, das mit dem „Offenbacher Modell“ bereits Projekte zur Gewaltprävention in Schulen, Jugendzentren und Kindergärten der Stadt Offenbach entwickelt und durchgeführt hatte. Die inhaltliche Federführung hatte der Autor dieses Handbuchs inne.

### Zielgruppen

Als Zielgruppen waren vier *inab-Ausbildungseinrichtungen* in ganz Deutschland beteiligt:

- die *inab-Ausbildungseinrichtung* in Mosbach (Baden-Württemberg), in der bis zu 36 Jugendliche zu

Metallwerkern ausgebildet werden. Beteiligt war das ganze Team, d.h. drei Ausbilder, zwei Sozialpädagoginnen und zwei Lehrer/innen.

- die inab-Ausbildungseinrichtung in Ruppach-Goldhausen (Rheinland-Pfalz). Hier werden die Ausbildungsberufe Tischler, Metallbauer und Maurer angeboten. Am Projekt beteiligt waren ein Ausbilder, ein Sozialpädagoge und ein Lehrer.
- die inab-Ausbildungseinrichtung in Rheinsberg (Brandenburg), in der Jugendliche zu Köchen und Restaurantfachkräften ausgebildet werden. Beteiligt waren zwei Ausbilder/innen, eine Sozialpädagogin und ein Lehrer.
- die inab-Ausbildungseinrichtung in Rostock (Mecklenburg-Vorpommern), die die Ausbildungsberufe Maler, Trockenbauer und Ausbaufachwerker ausbildet. Hier nahmen zwei Ausbilder, eine Lehrerin und zwei Sozialpädagoginnen teil, sowie eine Ausbilderin einer Integrationsmaßnahme für besonders benachteiligte Jugendliche.

## **Ablauf des Projekts**

Im ersten Jahr fanden sechs dreitägige Seminare für alle beteiligten Mitarbeiter/innen statt. In der zweiten Jahreshälfte sowie im zweiten Projektjahr führten die Trainer des Jugendbildungswerkes Teamschulungen und Beratungen in den einzelnen Einrichtungen durch, um die Umsetzung des in den Seminaren Gelernten in die Arbeitsabläufe zu unterstützen. Ein besonderer Schwerpunkt lag in der Verankerung sozialer Trainings mit Jugendlichen in den Einrichtungen. Im letzten Projektjahr wurden zwei weitere einrichtungsübergreifende Seminare für die Mitarbeiter/innen durchgeführt, in denen die Erfahrungen ausgetauscht und Inhalte vertieft wurden.

*Uta Ummenhofer*  
(Projektkoordinatorin,  
bfw – Zweigniederlassung  
Rhein-Neckar-Tauber)

# Einleitung

## Für wen ist das Buch geschrieben?

Dieses Handbuch ist das Ergebnis eines zweijährigen Fortbildungsprojekts, das aus Mitteln des *Youthstart*-Programms der Europäischen Union gefördert wurde. Das Buch stellt die Summe unserer Projektarbeit dar und gibt die wichtigsten Fortbildungsinhalte wieder. Es richtet sich zunächst an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – Ausbilder, Lehrer und Sozialpädagogen / Sozialarbeiter – in der überbetrieblichen Berufsausbildung für Jugendliche und an Lehrer und Ausbilder an Berufsschulen. Darüber hinaus ist es für alle interessant, die in den Bereichen Aus- und Fortbildung für Einrichtungen der Jugendberufshilfe tätig sind. Vermutlich werden auch Mitarbeiter in „normalen“ Ausbildungsbetrieben des ersten Arbeitsmarkts nützliche Anregungen für ihre Arbeit mit Auszubildenden finden.

## Wer findet was?

- **Mitarbeiter** in Einrichtungen der betrieblichen und überbetrieblichen Ausbildung und in anderen Projekten der Jugendberufshilfe finden einen Leitfaden, wie sie
  - durch spezielle Trainings mit Jugendlichen sowie
  - durch die Entwicklung eines bewußten Umgangs mit Konflikten
  - zur Verbesserung des Betriebsklimas beitragen und damit
  - die Entwicklung sozialer Schlüsselqualifikationen bei Jugendlichen und ihre Vermittlungschancen in den ersten Arbeitsmarkt fördern können.
- **Trainer und Fortbildner** finden ein didaktisches Konzept sowie methodische Anregungen
  - für ihre Trainingsarbeit mit Jugendlichen und
  - für die Schulung von Mitarbeitern in den betreffenden Einrichtungen.

## Was bietet das Buch?

Dieses Handbuch offeriert eine Auswahl von Methoden und Arbeitshilfen für die Durchführung sozialer Trainings und für den Umgang mit Konflikten. Das Buch ist jedoch mehr als eine reine „Rezeptesammlung“. Dafür sorgen immer wieder Texte mit Überlegungen zur

Konflikttheorie und Trainingsdidaktik. Manche davon muten den Leserinnen und Lesern eher abstrakte Modelle und Gedankengänge zu. Andere beziehen sich direkt auf die Situation in der Jugendberufshilfe und fragen danach, wie die hier dargestellte Trainingsphilosophie im Alltag (über)betrieblicher Einrichtungen und ähnlicher Maßnahmen nach den Erfahrungen, die wir in unserem Projekt sammeln konnten, „funktioniert“. Eine Methode kann ganz unterschiedliche Wirkungen entfalten. Entscheidend sind nicht nur Anwendungskontext und Voraussetzungen der Zielgruppe, sondern vor allem auch die Persönlichkeit und das professionelle (pädagogische, ethische, politische etc.) Selbstverständnis desjenigen, der die Methoden anwendet. Dieses Handbuch soll daher immer wieder auch zu einer Auseinandersetzung mit spezifischen Werten und Grundhaltungen einladen, auf denen unser Projekt aufbaut, und die vor allem dem „Geist der Mediation“ entspringen.

## Von welchen Grundüberlegungen geht das Buch aus?

In unserem Projekt haben wir versucht, den Bedürfnissen und Möglichkeiten der Ausbildungseinrichtungen und der in ihnen arbeitenden Menschen gerecht zu werden. Zugleich möchten wir Impulse zur Veränderung und Weiterentwicklung des professionellen Selbstverständnisses der Mitarbeiter und ihres beruflichen Umfelds geben.

- **Alltagsorientierung:** Die Entwicklung und Förderung sozialer Schlüsselqualifikationen der jugendlichen Teilnehmer ist nicht allein Sache spezieller Trainings, sondern eine alltägliche Aufgabe. Wie Menschen sich in Institutionen verhalten – und darum geht es letztlich bei *sozialen Schlüsselqualifikationen* – hängt wesentlich vom *sozialen Klima*, von der Organisationskultur einer Einrichtung ab. Ein entscheidender Bestandteil dieser Kultur ist der dort praktizierte *Umgang mit Konflikten*. Das Projekt zielt auf ein bewusst gesteuertes Konfliktmanagement in den Einrichtungen.
- **Ganzheitlicher Ansatz:** Soziale Trainings werden als Bestandteil eines umfassenden Systems begleitender Maßnahmen verstanden. Als integriertes Element innerhalb eines „*pädagogischen Hexagons*“ (Kurt Faller) zur Förderung von Schlüsselqualifikationen und Konfliktkompetenz in pädagogischen Institutionen

finden sie ihren angemessenen Ort. Zur erfolgreichen Umsetzung der Maßnahmen bedarf es einer Unterstützung auf Leitungsebene.

- **Pädagogische Leitbilder „aus dem Geist der Mediation“:** Das „pädagogische Hexagon“ beschreibt verschiedene Handlungsfelder einer Einrichtung, in denen soziale Schlüsselqualifikationen gefördert werden können. Überall wirken ähnliche pädagogische Prinzipien oder Leitbilder. Sie korrespondieren mit einer wesentlichen Grundannahme, dem „Geist der Mediation“: Die *Beteiligten* wissen selbst am besten, was gut für sie ist, sie sind die „*Experten*“ für die Problemlösung. Das bedeutet, auf allen Ebenen – egal ob im Umgang mit Konflikten, in der Beratung, im Training oder in der fachlichen Ausbildung am Arbeitsplatz – geht es um die Förderung von Selbstverantwortung und Selbststeuerung, um die *Selbstwirksamkeit* (Albert Bandura) der Beteiligten.
- **Niedrigschwelliger Zugang zu den Trainings:** Jugendliche Teilnehmer an Maßnahmen zur Jugendberufshilfe sind schulumüde und wenig motiviert, an speziellen „Trainingsprogrammen zur Förderung sozialer Schlüsselqualifikationen“ – oder wie auch immer man diese Trainings den Jugendlichen schmackhaft machen will – teilzunehmen. Der Arbeitsalltag in überbetrieblichen Ausbildungsstätten lässt zudem nur selten Raum für die Durchführung umfangreicher Trainingsprogramme. Ganz zu schweigen von den Vorbehalten und Ängsten, die die Mitarbeiter in der Regel davon abhält, etwas Ungewöhnliches und Neues mit ihren Teilnehmern auszuprobieren. Das vorgestellte Trainingskonzept trägt diesen Gegebenheiten Rechnung und macht Vorschläge, wie soziale Trainings in die Abläufe der Ausbildungsbetriebe integriert werden können.
- **Weiterbildung der Mitarbeiter:** Das Klima in den Einrichtungen wird wesentlich durch das Verhalten der Mitarbeiter geprägt. Diese agieren als *Rollenbilder* für das Verhalten der Jugendlichen. In diesem Handbuch geht es in erster Linie um die Vermittlung von *Basiskompetenzen* (Mediationskompetenz; Beratungskompetenz; Trainerkompetenz) für Anleiter, Lehrer und Sozialpädagogen. Als Bindeglied zwischen dem Verhalten der Mitarbeiter und dem angestrebten Verhalten der Jugendlichen sind diese Basiskompetenzen sozusagen „*Schlüsselqualifikationen zweiter Ordnung*“: Sie sind das grundlegende, kommunikative Handwerkszeug für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie stellen die Voraussetzung dafür dar, dass die Jugendlichen im Kontakt mit den Mitarbeitern die geforderten sozialen Schlüsselqualifikationen überhaupt erwerben können.

## Wie ist das Buch aufgebaut?

Das Buch hat zwei Teile.

Im *ersten Teil* werden unter dem Titel *Zugänge* der konzeptionelle Rahmen und die einzelnen Tätigkeitsfelder des Projekts beschrieben. Wer mit diesem Handbuch praktisch arbeiten möchte, sollte diese Kapitel auf keinen Fall überspringen. Im Zentrum steht die Frage, welchen Beitrag ein bewusster Umgang mit Konflikten für die Entwicklung eines Lernklimas leistet, in dem benachteiligte Jugendliche die vom Arbeitsmarkt geforderten „sozialen Schlüsselqualifikationen“ entwickeln können. Den zweiten Schwerpunkt bildet in diesem Teil eine ausführliche Begründung des Trainingskonzepts: Ausgehend von der Situation benachteiligter Jugendlicher und der Realität in den Ausbildungsbetrieben wird gefragt, welchen Stellenwert soziale Trainings für diese Zielgruppe haben können, was die Jugendlichen lernen sollen – und wie man ihnen solche Trainings anbieten muss.

Der *zweite Teil* bietet Material für die *Praxis*. Er konzentriert sich auf die beiden Themen Konfliktbearbeitung und soziale Trainings. Zur besseren Übersicht wurden beide Themen noch einmal in verschiedene Kapitel unterteilt.

Zum Thema *Konfliktbearbeitung und Mediation* finden sich folgende Kapitel:

- In einer ersten *Bestandsaufnahme* werden die Probleme und Konflikte einer Einrichtung in einer *Konfliktlandkarte* festgehalten und der gegenwärtige Umgang mit Konflikten, die Konfliktkultur, analysiert.
- Modelle und Verfahren der *Konfliktanalyse* liefern den Zugang zu einem besseren Verständnis grundsätzlicher Strukturen und Dynamiken von Konflikten. Mit Hilfe der *Spinnwebanalyse* wird ein Fall „aufgedrösel“t. Andere Methoden und Modelle beschreiben die subjektive Seite von Konflikten und fordern dazu auf, sich in die einzelnen Beteiligten hineinzusetzen und den Konflikt aus ihrer Perspektive nachzuvollziehen.
- Im Kapitel *Konfliktbearbeitung* werden unterschiedliche Verfahren vorgestellt, wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Einrichtungen der Jugendberufshilfe konstruktiv mit Konflikten umgehen können. Dabei stehen Methoden der Beratung und Vermittlung im Mittelpunkt. Hier wird grundlegendes Handwerkszeug vermittelt (Methoden, Grundhaltungen, ein Bewusstsein für Rahmenbedingungen), das auch in der Anleitung sozialer Trainings zur Anwendung kommt. Ein Beispiel dafür ist der *Fragekompass für Klärungsgespräche*, der nicht



nur in der Einzelberatung und in der Mediation, sondern auch in der Anleitung von Übungen und Rollenspielen ein nützliches Orientierungsmittel darstellt. Aber auch „härtere“ Methoden werden vorgestellt: Das wirksame Konfrontieren (Ärgermitteilung), die Verfolgung eigener Interessen in Verhandlungen (Harvard-Konzept) sowie Ratschläge zur Intervention in akuten Gewaltsituationen zielen darauf ab, die Konfliktfähigkeit der Mitarbeiter auch für solche Situationen zu schulen, wo sie nicht als „neutrale Dritte“ von Außen vermitteln, sondern als direkt Beteiligte in einen Konflikt verwickelt sind.

Auch der *Leitfaden für soziale Trainings* gliedert sich in drei Kapitel. Er bietet eine Auswahl von Übungen und Methoden, die sich für Trainings mit Jugendlichen in Einrichtungen der Jugendberufshilfe bewährt haben.

- Das Kapitel *Trainingsdidaktik* greift die Überlegungen aus dem ersten Teil „Zugänge“ auf und konkretisiert sie. Es gibt Checklisten und Formulierungshilfen an die Hand, um individuelle Lernziele für Jugendliche zu formulieren, und behandelt die wichtigsten organisatorischen Gesichtspunkte, die bei der Realisierung von Trainings in den Einrichtungen zu beachten sind. In zwei weiteren Abschnitten werden spezifische Grundhaltungen für Trainer beschrieben sowie grundlegende Techniken der Anleitung für Übungen und Rollenspiele erörtert.
- Das Kapitel *Rollenspiele* führt in das Herz des Trainingsprogramms. Der *Rote Faden Rollenspiele anleiten* bietet Anfängern eine ausführliche Beschreibung, was sie bei der Anleitung von Rollenspielen beachten sollten und welche Rollenspiel-Typen unterschieden werden können. Unter der Überschrift „Schwierige Situationen“ findet sich eine Sammlung mit Rollenspielvorgaben und szenischen Übungen, die im Rahmen von Trainings mit benachteiligten Jugendlichen entwickelt worden sind.
- Das letzte Kapitel enthält eine kleine Auswahl von *Basisübungen*, die die Arbeit mit Rollenspielen ergänzen und die sich auch in Trainings mit „schwierigen“ Jugendlichen bewährt haben.

## Wer hat an dem Buch mitgewirkt?

Dieses Handbuch ist das Produkt einer Zusammenarbeit. Zwar habe ich es alleine verfasst und damit auch alleine zu verantworten, jedoch wäre es ohne eine inspirierende und fruchtbare Teamarbeit so nicht zustande gekommen. Immer wieder wird deshalb in den Erläu-

terungen auch das Wörtchen „wir“ auftauchen – es deutet an, dass nicht alles allein auf meinem Mist gewachsen ist.

Angelika Hübner hat im ersten Projektjahr mit mir zusammen die Ausbildungsseminare geplant und geleitet. Alle Beteiligten haben viel von ihren jahrelangen Erfahrungen in der Arbeit mit benachteiligten Jugendlichen und der Entwicklung von Modellprojekten in der Jugendberufshilfe profitiert. Wir alle haben es daher sehr bedauert, dass sie aufgrund privater Veränderungen im zweiten Projektjahr nicht mehr dabei sein konnte.

Nachdem Ariane Bentner im ersten Projektjahr die Ausbildungsphase evaluiert hatte, war sie im zweiten Projektjahr durch ihren Einstieg als systemische Organisations- und Teambaterin ein großer Gewinn für das Projekt. In der Zusammenarbeit mit ihr habe ich viel gelernt. Ihr verdanke ich auch wichtige Anregungen für die Erstellung dieses Handbuchs.

Ljubjana Wüstehube war in einem spannenden Seminarblock Gasttrainerin und hat bei allen Teilnehmern und Teilnehmerinnen einen nachhaltigen Eindruck hinterlassen. Sie gab uns wichtige Impulse für die Anleitung von Rollenspielen.

An dieser Stelle möchte ich auch Christa Kaletsch danken, mit der ich während meiner Arbeit im „Offenbacher Modellprojekt“ die ersten Erfahrungen in der Trainingsarbeit mit benachteiligten Jugendlichen sammeln konnte. Während unserer Diskussionen über Sinn und Unsinn der Trainingsarbeit und eine angemessene Haltung gegenüber den oft unlösbar erscheinenden Problemen „junger Menschen ohne Marktwert“ hat uns der Wirt so manches freundliche Bier serviert.

Kurt Faller, der jahrelange Leiter im Jugendbildungswerk Offenbach und Initiator des „Offenbacher Modellprojekts“, hat auch dieses Projekt mit angestoßen und auf den Weg gebracht.

Mein besonderer Dank gilt Uta Ummenhofer vom bfw, der Initiatorin und Koordinatorin des Youthstart-Projekts. Sie war während der gesamten Zeit nicht nur Auftraggeberin, sondern auch Vermittlerin zwischen den unterschiedlichen Interessen und Bedürfnissen der Projektbeteiligten und hat als kritische Begleiterin an vielen Stellen wichtige Anregungen aus europäischer Perspektive für das Projekt beigesteuert.

Schließlich möchte ich den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus den vier beteiligten inab-Ausbildungseinrichtungen danken. Sie waren unsere direkte „Zielgruppe“ – als Teilnehmerinnen an den Ausbildungsseminaren und als diejenigen, die die Seminarinhalte dem „Härtetest“ in der Praxis unterzogen haben. Ohne ihre engagierte Mitarbeit und ihre ehrlichen

Rückmeldungen würden einige methodische Anregungen in diesem Handbuch vielleicht noch utopischer anmuten, als sie es vielleicht jetzt noch tun. Die Zusammenarbeit mit Euch allen hat mir viel Freude bereitet: Karin Bäß, Ruth Brinkmann, Richard Carannante, Grit Dörrer, Arnold Düde, Ina Ernst, Reno Friedrich, Jürgen Fuchs, Reinhard Harndt, Iris Helter, Ingrid Herter, Jan Hintzpeter, Michael Höhler, Gabi Mischo-Barzen, Hartmut Müller, Steffen Niedermeier, Andreas Nowak, Frank Reschke, Monika Schewe und Natalja Schwarz.

## Kleine Lesehilfe

Zur leichteren Orientierung sind die Textsorten unterschiedlich layoutet:

- Texte, die in ein Thema einführen oder konzeptionelle Hintergründe erläutern, sind in „Normalschrift“ gehalten.
- Methoden, Übungen, Merksätze, Modelle, Frage- und Checklisten und anderes Arbeitsmaterial sind in der Regel mit grauen Feldern hinterlegt oder durch zusätzliche Randsymbole gekennzeichnet:  
**Ü**: Übungsanleitungen; **P**: Praxisbeispiele

### 1. Soziale Schlüsselqualifikationen in einer sich wandelnden Arbeitswelt

(Angelika Hübner / Bernd Fechler)

Die Diskussion um neue soziale Schlüsselqualifikationen steht in Zusammenhang mit der umfassenden Umstrukturierung von Arbeitsprozessen, die sich zum einen aus der Computerisierung und Spezialisierung von Arbeitsabläufen ergeben haben. Zum anderen erfordert ein sich zunehmend globalisierender, immer rascher wandelnder Arbeitsmarkt den mobilen, immer (um)lernfähigen, „flexiblen Menschen“ (Richard Sennett). Hier sind es vor allem persönlichkeitsbezogene, soziale Kompetenzen, die als Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Teilnahme am Arbeitsleben gefordert werden.

#### Gestiegene fachliche Anforderungen in traditionellen Lehrberufen

Bereits vor mehreren Jahren wurden aufgrund der technologischen Veränderungen die Lerninhalte von traditionellen Handwerksberufen umstrukturiert und neu geordnet – aus „Schlossern“ wurden z.B. „Metallwerker“ –, da die computergesteuerte Herstellung von Werkstücken die Arbeitsverfahren grundlegend verändert hatte. Zunehmend verändern sich nun aber auch Berufe, die noch lange Zeit von technischen Neuerungen unberührt geblieben waren: Köche und Gastronomiefachleute sehen sich z.B. den Anforderungen der Systemgastronomie gegenüber. Selbst Zimmermädchen und -jungen arbeiten häufig nicht mehr für ein Hotel, ihren Arbeitgeber, sondern im Akkord für einen Subunternehmer, der einen festen Zimmerreinigungspreis mit dem Hotel vereinbart hat.

Die hier nur kurz und beispielhaft angerissenen Entwicklungen führten auf der Ebene der Berufsausbildungen dazu, dass neue komplexe Lehrinhalte in die Facharbeiterausbildungen aufgenommen werden mussten. Diese stellen teilweise so hohe Anforderungen an die Auszubildenden in traditionellen Handwerksberufen, dass sie diesen trotz Stützunterrichts nicht mehr gerecht werden können. Eine Ausbildungs-Abbruchrate von mehr als 25 % spricht, insbesondere angesichts des großen Ausbildungsplatzmangels, eine deutliche Sprache.

#### Neue soziale Arbeitstugenden

Neben den gestiegenen fachlichen Anforderungen an bestimmte Gruppen von Arbeitnehmern sind auch neue persönliche Eigenschaften gefragt: die sogenannten „sozialen Schlüsselqualifikationen“. Die gesamten Umbruchsprozesse in der Arbeitswelt fordern neben den alten Arbeitstugenden wie Ordnung, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit – die damit nicht hinfällig werden – neue Tugenden und soziale Fähigkeiten: „Von der Fremdbestimmung zur Selbststeuerung“; „Anpassungsfähigkeit an sich wandelnde Bedingungen“; „Interdisziplinarität statt Fachexpertentum“; „Lernen lernen“; „Methodisches, verfahrenstechnisches Können statt Faktenwissen“ – so und ähnlich lauten die Begriffe und Leitsätze in zahllosen Publikationen und offiziellen Verlautbarungen, deren Appellcharakter nicht zu überhören ist.

Welche neuen Arbeitstugenden sind gemeint?

- **Flexibilität und Mobilität:** Arbeitskräfte müssen sich flexibel auf die Arbeit in immer wieder neuen Arbeitsgruppen und mobil auf immer neue Arbeitsorte einstellen können. Aufgrund der Notwendigkeit zur Auslastung von Produktionsanlagen bzw. um Betriebsspitzen für die Unternehmen flexibel abfangen zu können, wird die Bereitschaft gefordert, zu jeder betriebsnotwendigen Zeit zu arbeiten. In zunehmend mehr Betrieben haben die Arbeitskräfte „Arbeitszeitkonten“ für den flexiblen Einsatz ihrer Arbeitsleistung.
- **Teamfähigkeit:** In bestimmten Branchen, wie der Automobilbranche, wurde das Arbeiten in Teams für qualifizierte Facharbeiter aufgewertet, weil man erkannte, dass die Arbeitsergebnisse von Gruppen derjenigen von Einzelpersonen überlegen sind. Hier ist besonders Kooperationsfähigkeit gefragt.
- **Selbständigkeit:** Für immer mehr Arbeitsbereiche gilt, dass von den Mitarbeitern Eigeninitiative erwartet wird. Es geht um die eigenständige Planung von Arbeitsabläufen, Problemlösungsfähigkeit und die Bereitschaft zur Eigenmotivation auch dann, wenn keine direkten Kontrollen durch Vorgesetzte drohen.

- **Kommunikationsfähigkeit:** Insgesamt erfordert das Arbeiten in immer neu zusammengesetzten Gruppen von Kollegen, mit immer wieder wechselnden Vorgesetzten und der Kontakt zu immer anderen Kunden Kommunikations- und vor allem auch Konfliktfähigkeit.

## Soziale Schlüsselqualifikationen und „benachteiligte Jugendliche“

Was für akademische und gehobene Berufe im Technologie- und Dienstleistungssektor allemal gilt, scheint zunehmend nun auch für weniger qualifizierte Tätigkeiten zu gelten. Allerdings lohnt es sich genauer nachzufragen, was jeweils mit dem Schlagwort „soziale Schlüsselqualifikationen“ gemeint ist. „Flexibilität“ und „Mobilität“, „Teamfähigkeit“ und „Selbststeuerung“ dürfte sich für einen jungen Akademiker oder Auszubildenden im Finanzdienstleistungssektor oder in der IT-Branche anders buchstabieren als für eine junge Frau, die – durch eine Leiharbeitsfirma vermittelt – eine vielleicht nur vorübergehende, rechtlich ungeschützte Anstellung als Kassiererin in einer Ladenkette oder als Mitglied in einer Reinigungskolonie gefunden hat. Was für gehobene Berufssparten zunächst als der Persönlichkeitsentwicklung förderlich erscheint, erweist sich auf den billigen Plätzen der flexibilisierten Arbeitsgesellschaft oft als Umschreibung für einen wachsenden Anpassungsdruck.

Parallel zur gestiegenen Qualifizierung und Spezialisierung vieler Tätigkeiten und Berufsgruppen hat gleichzeitig ein Prozess der Dequalifizierung anderer Arbeiten eingesetzt. Nicht alle freigesetzten Arbeitskräfte werden für die qualifizierten Arbeiten gebraucht. Die Hoffnungen, durch ausreichende Qualifizierung in fachlicher und sozialer Hinsicht alle Arbeitssuchenden in Arbeit zu bringen, ist daher wenig realistisch.

Die Rede von der wachsenden Bedeutung sozialer Schlüsselqualifikationen birgt deshalb die Gefahr, dass sich die Gruppe der sogenannten „benachteiligten“ oder „minderqualifizierten“ Jugendlichen nicht nur rapide vermehrt, sondern dass auch die Ursachen für diese Entwicklung einseitig individualisiert, d.h. den Jugendlichen selbst angelastet werden. Strukturelle Veränderungen werden zu individuellen Versäumnissen und Defiziten umgedeutet. Durch den Strukturwandel von der Industrie- zur Informationsgesellschaft sind jedoch vor allem Jobs mit weniger komplexen, manuellen Tätigkeiten im Schwinden begriffen bzw. am stärksten der Konkurrenz durch illegale Arbeitskräfte auf dem Billiglohn- und Schwarzarbeitssektor ausgesetzt. Jugendliche, die vor zwanzig Jahren noch leicht einen ihren intellek-

tuellen und sozialen Fähigkeiten entsprechenden Lehrberuf oder Hilfsarbeiterjob gefunden hätten, drohen heute bei gleichen individuellen Voraussetzungen leer auszugehen – nicht weil sie „dümmer“ geworden sind, sondern weil sich die Anforderungen und Rahmenbedingungen verändert haben.

Gleichwohl – bei aller begründeten Skepsis gegenüber dem Begriff und seiner Verwendung – bleibt festzuhalten, dass auch für Ausbildungsberufe und Tätigkeiten, die benachteiligten Jugendliche weiterhin zugänglich sind, auf Arbeitgeberseite ein wachsendes Bewusstsein für die Bedeutung sozialer, kommunikativer Fähigkeiten zu verzeichnen ist. Dabei muss allerdings noch offen bleiben, welche davon zu den sogenannten neuen sozialen Schlüsselqualifikationen zählt, und was zu den guten alten Sekundärtugenden gehört, die seit jeher im Arbeitsleben gefordert sind: Höflichkeit, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit, Disziplin, Leistungs- und Anpassungsbereitschaft... Auch hier – und gerade hier – scheinen benachteiligte Jugendliche ihren Arbeitgebern einige Schwierigkeiten zu bereiten.

## Ressourcen suchen statt Defizite beschreiben

Das vorliegende Handbuch versucht, den unabweisbaren Förderungsbedarf benachteiligter Jugendlicher bezüglich sozialer Schlüsselqualifikationen für die Arbeitswelt nicht einseitig auf deren Defizite zurückzuführen. Viele Schwierigkeiten, die Jugendliche in überbetrieblichen Ausbildungsstätten haben, ergeben sich aus strukturellen, die gesamte Organisation betreffenden Bedingungen. In bezug auf die konkrete Arbeit mit den Jugendlichen soll der Blick daher auf individuelle Ressourcen gelenkt werden, über die sie trotz aller Probleme, die sie haben und ihrem Umfeld machen, verfügen. Dieser Wechsel der Blickrichtung fällt nicht immer leicht.

Um gleichwohl der Realität der Ausbildungsbetriebe und des Arbeitsmarktes Rechnung zu tragen, wird hier ein möglichst wertfreier, pragmatischer Zugang zum Thema „soziale Schlüsselqualifikationen“ gewählt. Die systemische Sichtweise lenkt die Aufmerksamkeit auf funktionale Zusammenhänge, die zwischen den Themen „soziale Schlüsselqualifikationen“, „Konfliktbearbeitung“ und der Organisationskultur in einer Einrichtung bestehen.

## 2. „Soziale Schlüsselqualifikationen“ aus systemischer Sicht

### „Schlüssel“ zu einem sozialen Feld

Eine soziale „Schlüssel“-Qualifikation birgt einen *Schlüssel* – einen Schlüssel, der einem Menschen den Zugang zu einem sozialen Feld *eröffnet*. (Statt von einem „sozialen Feld“ kann man auch von einem „sozialen System“ sprechen.)

Unter „sozialen Schlüsselqualifikationen“ verstehen wir Fähigkeiten, die ein Mensch benötigt, um sich in einem bestimmten sozialen Feld zurechtzufinden, d.h. sich darin kompetent zu verhalten.

In jedem sozialen Feld – das kann eine Familie sein, eine Institution oder eine Gruppe, um nur einige zu nennen – herrschen bestimmte Spielregeln. Ich kann in einer bestimmten Gruppe oder Institution „mitspielen“, wenn ich die Spielregeln kenne und mich ihnen gemäß verhalte.

Dass ich mich den Spielregeln gemäß verhalte, setzt mindestens dreierlei voraus:

1. Ich muss die Spielregeln *kennen*  
(Wahrnehmung, Wissen)
2. Ich muss mich ihnen gemäß verhalten *können*  
(praktische Fähigkeiten)
3. Ich muss mich ihnen gemäß verhalten *wollen*  
(Motivation)

**Soziale Schlüsselqualifikation**  
= soziale Fähigkeit (Wahrnehmungsfähigkeit, Wissen, praktisches Können, Motivation), um sich in einem bestimmten sozialen Feld kompetent zu verhalten

Je nach den geltenden Spielregeln können für jedes soziale Feld unterschiedliche soziale Schlüsselqualifikationen benötigt werden.

### Wo „lernt“ man soziale Schlüsselqualifikationen?

Soziale Schlüsselqualifikationen sind nicht angeboren, sondern werden erlernt. Es gibt vor allem drei Lebensbereiche, in denen Menschen soziale Schlüsselqualifikationen erwerben:

Soziale Schlüsselqualifikationen lernt man

- in der Familie (die sogenannte „Kinderstube“)
- in der Freizeit (z.B. Freundeskreis, Peergroup, Subkultur, auf der Straße...)
- in der Schule / im Berufsleben

Viele sozialen Schlüsselqualifikationen, die ein Mensch von klein auf in seiner Familie erlernt, sind ihm auch für sein weiteres Leben und in anderen Lebensbereichen nützlich. Andere gelten nur in einem bestimmten Lebensbereich. Gerade der Schritt ins Arbeitsleben ist von neuen Anforderungen begleitet, auf die viele Jugendliche weder von zu Hause, noch von der Schule oder durch den Umgang in ihrer Peergroup ausreichend vorbereitet sind.

Gerade sogenannte benachteiligte Jugendliche aus schwierigen sozialen Milieus geraten dann ins Hintertreffen. Die Ursachen für ihre Schwierigkeiten, die sie mit dem neuen Umfeld haben, werden in der Regel ihren individuellen und/oder sozialen Defiziten zugeschrieben. Dagegen gerät das, was sie können, aus dem Blick, einfach weil es in der Arbeitswelt nicht gefragt zu sein scheint. Ihre besonderen Kompetenzen, die sie erworben haben, um sich in ihrem bisherigen Umfeld zu behaupten – z.B. um sich auf der Straße durchzuschlagen – werden mit dem Eintritt ins Berufsleben entwertet. Für Pädagogen und Ausbilder stellt sich die Herausforderung, solche Kompetenzen und Verhaltensweisen aufzuspüren, die zunächst nicht zu den in der Arbeitswelt geforderten Verhaltensweisen zu passen scheinen, die jedoch Anteile enthalten, die durch eine Umdeutung und positive Bewertung durchaus für den neuen Kontext nutzbar gemacht werden könnten.

### Wie „lernt“ man soziale Schlüsselqualifikationen?

Soziales Verhalten wird in der Regel nicht theoretisch gelernt oder bewusst eingeübt, sondern vor allem im alltäglichen Umgang über Menschen vermittelt. Soziales Lernen ist Beziehungslernen.

**Soziale Schlüsselqualifikationen vermitteln sich über Menschen.**  
Soziales Lernen ist Beziehungslernen.

Wie sich Menschen zueinander verhalten, hängt wiederum stark von ihrem Umfeld ab, d.h. von den Strukturen und Umständen, in denen sie leben.

### Soziale Schlüsselqualifikationen in der Arbeitswelt

Die Arbeitswelt prägt das Verhalten der Menschen, die in ihr arbeiten. Je nach Berufsfeld sind nicht nur andere fachliche Fähigkeiten gefragt, sondern es etabliert sich jeweils ein charakteristischer sozialer Umgang.

Neben diesen allgemeinen Anforderungen hat jeder



Betrieb, jede Abteilung, jedes Mitarbeiterteam seine eigene, unverwechselbare Kultur.

Welche soziale Schlüsselqualifikationen in einem bestimmten Betrieb vermittelt werden, hängt

- von dem jeweiligen Berufsfeld
- von dem Verhalten der Mitarbeiter und
- vom Betriebsklima, von der Kultur in der jeweiligen Einrichtung ab.

Das Betriebsklima wird zum einen durch das Zusammenspiel und das individuelle Verhalten der Mitarbeiter beeinflusst. Zu einem größeren Teil sind es jedoch strukturelle Bedingungen, die die Kultur eines Unternehmens und damit das Verhalten der Menschen untereinander prägen.

**Gute Strukturen fördern gute Beziehungen.**

Einen Teil dieser Strukturen können die Menschen in einem Unternehmen – vor allem auf Leitungsebene – direkt beeinflussen (z.B. Ausstattung der Arbeitsplätze, Pausenregelung, Gratifikationen, Mitbestimmungsrechte). Andere sind ihrer Steuerung weitgehend entzogen (z.B. Umwelt, Konjunktur, Arbeitsmarkt).

## „Neue“ und „traditionelle“ soziale Schlüsselqualifikationen

Neben den „neuen“ Schlüsselqualifikationen wie Selbständigkeit, Flexibilität und Teamfähigkeit gibt es auch ganz „traditionelle“ soziale Fähigkeiten, die in der Arbeitswelt ein hohes Ansehen genießen: z.B. Pünktlichkeit, Fleiß und Zuverlässigkeit.

Danach befragt, welche sozialen Fähigkeiten sie für ein produktives Arbeitsklima in ihrem Berufsfeld für ausschlaggebend halten, beziehen sich auch heute noch viele Ausbilder und Betriebsleiter vorwiegend auf diese traditionellen Arbeitstugenden. Gegenüber den kommunikativen, auf Eigenständigkeit ausgerichteten Kompetenzen – die wir in unserem Kurs aufgrund ihrer dynamischen Ausrichtung „Springer-Qualitäten“ genannt haben – haben die „traditionellen“ Schlüsselqualifikationen eher statischen Charakter und zielen auf Beständigkeit und Durchhaltevermögen – weshalb wir hier von „Steher-Qualitäten“ sprechen.

Es ist nicht von vornherein entscheidbar, welche Qualifikationen besser oder schlechter, welche wichtig oder weniger wichtig sind. Das zeigt sich erst in der Praxis – und da sind viele Mischungen und Übergänge denkbar.

### „Neue“ soziale Schlüsselqualifikationen (Springer-Qualitäten)

= „*ich finde mich in einer neuen Situation zurecht*“

Flexibilität  
Kommunikationsfähigkeit  
Selbständigkeit  
Eigenmotivation  
Teamfähigkeit  
Konfliktfähigkeit  
Mobilität  
etc.

### „Traditionelle“ soziale Schlüsselqualifikationen (Steher-Qualitäten)

= „*ich kann eine unangenehme Situation durchstehen*“

Höflichkeit  
Pünktlichkeit  
Ehrlichkeit / Zuverlässigkeit  
Leistungsbereitschaft  
Ausdauer  
Anpassungsfähigkeit / Gehorsam  
Sorgfalt  
etc.

### 3. Die Bedeutung von Konflikten für die Entwicklung sozialer Schlüsselqualifikationen in der Arbeitswelt

#### Soziale Schlüsselqualifikationen und Konflikte

Solange sich ein Mensch entsprechend der fachlichen Anforderungen und sozialen Erwartungen in einem bestimmten Arbeitsfeld verhält, scheint alles gut zu laufen. Verfügt er/sie nicht über die in diesem Bereich geforderten sozialen Schlüsselqualifikationen oder den Willen, sich an die dort geltenden Spielregeln zu halten, kommt es zu einer Störung. Er oder sie „funktioniert“ nicht mehr richtig.

Nicht immer muss es dabei zu einem offenen Konflikt kommen. Aggressives Verhalten ist nur eine Verhaltensweise unter vielen. Oft äußern sich diese Störungen bei sogenannten „benachteiligten Jugendlichen“ auch unterschwellig als sogenannte „Lernbeeinträchtigungen“. Die Jugendlichen leiden unter Konzentrationsmängeln und wirken desinteressiert, Ausbilder und an-

dere Mitarbeiter erleben ihr Verhalten als „unhöflich, faul und lustlos“ und fühlen sich persönlich von den Jugendlichen nicht ernst genommen.

#### Unterschiedliche Haltungen zu Konflikten

Werden Störungen nicht frühzeitig erkannt und bearbeitet, droht weiterer Rückzug, eine Zunahme von Fehlzeiten bis hin zu Ausbildungsabbruch – oder aber Verhärtung und eine Eskalation aggressiven Verhaltens bis hin zu gewalttätigen Auseinandersetzungen. Wie auch immer die Reaktionen aussehen: nicht bearbeitete oder destruktiv ausgetragene Konflikte wirken sich in jedem Fall negativ auf das soziale Klima in einer Einrichtung und auf die Produktivität der Mitarbeiter aus.

Umgekehrt hat ein bewusster und erfolgreicher Umgang mit Konflikten einen positiven Einfluss auf das Betriebsklima. Dabei geht es nicht um Harmonie um jeden Preis, sondern darum, Konflikte als Indikatoren für sachliche Missstände oder gestörte soziale Beziehungen zu begreifen und sie als Anlässe für ihre Bearbeitungen anzunehmen.

Konfliktvermeidung	Konfliktbearbeitung
<ul style="list-style-type: none"><li>= Konflikt als Störung</li><li>= Konflikte sind unerwünscht</li><li>= was nicht sein darf</li><li>= Kampf um Sieg und Niederlage</li></ul> <p>führt zu ...</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Verhärtung</li><li>• Eskalation</li><li>• Abbruch der Beziehungen</li><li>• schlechte Zusammenarbeit</li><li>• hohe Kosten</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>= Konflikte als Chance</li><li>= Konflikte sind normal</li><li>= was positive Veränderungen bringen kann</li><li>= Herausforderung zur Problemlösung</li></ul> <p>führt zu ...</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• persönliche Entwicklung</li><li>• soziales Lernen</li><li>• Verbesserung der Beziehungen</li><li>• Teamentwicklung</li><li>• höhere Produktivität</li></ul>

#### Konfliktfähigkeit als zentrale soziale Schlüsselqualifikation

Konfliktfähigkeit ist somit eine zentrale soziale Schlüsselqualifikation für *alle* Betriebsangehörigen – nicht nur ein Lernziel für „benachteiligte Jugendliche“. In Konflikten wird deutlich, dass etwas nicht stimmt. Obwohl sie von den Beteiligten als lästig und unangenehm empfunden werden, bieten Konflikte die Chan-

ce, Missstände wahrzunehmen und neue Lösungen für anstehende Probleme zu finden. Konflikte laden ein, sich über das soziale Miteinander Gedanken zu machen.

**Nicht Konflikte sind das Problem, sondern die Art und Weise, wie wir mit ihnen umgehen.**

Die Entwicklung einer konstruktiven Konfliktkultur trägt entscheidend dazu bei, dass sich kommunikative

Fähigkeiten entfalten und festigen können. Ein konstruktiv moderierter Umgang mit Konflikten fördert die Beteiligten sowohl darin, ihre Interessen und Bedürfnisse wahrzunehmen und eigenständig zu vertreten, als auch die Interessen der Gegenseite anzuerkennen und gemeinsam nach verträglichen Lösungen für alle Beteiligten zu suchen.

Aus diesem Grund nimmt Konfliktbearbeitung in unserem Konzept eine Schlüsselposition ein. Konfliktfähigkeit steht an der Schnittstelle zwischen Selbstän-

digkeit und Kooperationsfähigkeit. Sie fördert einen bewussten Umgang mit Emotionen, die Bereitschaft zu Einfühlung und Perspektivenwechsel und die Fähigkeit zur eigenständigen Problemlösung.

### **Literatur**

Brater 1990; Hensge/Kampe 1991; Hübner 1998; Laur-Ernst 1990



# Ausführliche Gliederung

<b>Vorwort</b> (von Uta Ummenhofer) .....	5
<b>Einleitung</b> .....	7
Für wen ist das Buch geschrieben? .....	7
Was bietet das Buch? .....	7
Von welchen Grundüberlegungen geht das Buch aus? .....	7
Wie ist das Buch aufgebaut? .....	8
Wer hat an dem Buch mitgewirkt? .....	9
Kleine Lesehilfe .....	10

## Erster Teil: Zugänge

<b>Was haben Konflikte mit „sozialen Schlüsselqualifikationen“ zu tun?</b> .....	11
Soziale Schlüsselqualifikationen in einer sich wandelnden Arbeitswelt .....	11
Soziale Schlüsselqualifikationen aus systemischer Sicht .....	13
Die Bedeutung von Konflikten für die Entwicklung sozialer Schlüsselqualifikationen in der Arbeitswelt .....	15
<b>Soziale Schlüsselqualifikationen und Konfliktmanagement im Betrieb gestalten:</b>	
<b>Das Pädagogische Hexagon</b> .....	17
Konfliktbearbeitung .....	20
Trainings zur Förderung sozialer Schlüsselqualifikationen .....	20
Soziale Schlüsselqualifikationen in Ausbildungskonzepten .....	20
Training und Beratung der Mitarbeiter .....	21
Kontakte und Kooperationen .....	21
Leitbild- und Organisationsentwicklung .....	21
<b>Mediation in der Jugendberufshilfe</b> .....	23
Was ist Mediation? .....	23
Bedeutung einer Schulung in Mediation und Konfliktmanagement .....	24
Worum geht es bei Konflikten? – Grundhaltungen für die Konfliktbearbeitung .....	24
Mediation in der Jugendberufshilfe – Eine Frage des Zeitpunkts und der Dosierung .....	25
<b>Trainings für junge Menschen ohne Marktwert</b> .....	27
„Benachteiligte Jugendliche“ .....	27
Junge Menschen ohne Marktwert .....	27
„Überleben im Beruf“: Anforderungen an ein Trainingskonzept .....	28
Miteinander Klarkommen im Betrieb: Trainingsziele für Jugendliche .....	29
Können sie nicht – oder wollen sie nicht? Das Konzept der Selbstwirksamkeit .....	31
Umsetzung der Lernziele: Trainingsanleitung aus dem „Geist der Mediation“ .....	32
Schlüsselqualifikationen für Trainerinnen und Mediatoren: Das „Sputnik“-Modell .....	35

## Zweiter Teil: Praxis

<b>A. Konfliktmanagement</b> .....	39
Überblick: Die fünf Phasen der Konfliktbearbeitung .....	40
<b>Bestandsaufnahme: Konfliktpotentiale und gegenwärtige Konfliktkultur in der Einrichtung</b> .....	41
Problemlandkarte .....	42
Aus der Praxis: Konfliktfelder im Betrieb .....	43
Bisheriger Umgang mit Konflikten: Zur Konfliktkultur in der Einrichtung .....	44
Macht – Regeln – Vermittlung: Die drei Grundformen der Konfliktbearbeitung .....	45
Auswirkungen der Konfliktkultur: Kosten-Nutzen-Analyse von Interventionen .....	46
Aus der Praxis: Macht oder Vermittlung? – Unterschiedliche Strategien im Team .....	46
Kosten-Nutzen-Tabelle: Interventionen in Konflikten .....	47
Qualitätskriterien für eine erfolgreiche Konfliktbearbeitung .....	48
Aus der Praxis: Grenzen der Vermittlung bei „harten“ Jugendlichen? .....	48
Verhaltensoptionen im Konflikt .....	50
<b>Konfliktanalyse</b> .....	51
<b>Wer hat was mit wem?</b> .....	52
Spinnwebanalyse: Einen Fall aufdröseln .....	52
Fallbeispiel: Jozef will nicht kehren (1) .....	54
Issues: Worum geht es den Beteiligten? .....	56
O-Ton-Übung: Sich in die Beteiligten einfühlen .....	57
Fallbeispiel: Jozef will nicht kehren (2) .....	59
Anhaltspunkte für die Konfliktbearbeitung: Issues kategorisieren .....	60
<b>Wie geht es den Beteiligten?</b> .....	62
Die subjektive Seite von Konflikten .....	63
Den eigenen Konfliktstil kennenlernen .....	64
Übung: Konfliktstuhl .....	65
Polare Argumentations- und Interventionsmuster .....	68
Checkliste: Polare Argumentations- und Interventionsmuster in Konflikten .....	69
<b>Wie weit ist der Konflikt fortgeschritten?</b> .....	70
Basismechanismen der Konfliktenwicklung .....	70
Die neun Stufen der Eskalation .....	71
Folgerungen für die Konfliktbearbeitung .....	71
<b>Interventionen</b> .....	73
<b>Was bedeutet „Konfliktfähigkeit“?</b> .....	74
<b>Ein „heißes Eisen“ anpacken: Wirksame Ärgermitteilung</b> .....	75
Übung: Wirksame Ärgermitteilung .....	76
Ärgermitteilung: Nützliche Tipps und andere Mutmacher .....	77
Ärgermitteilung: Szenen für Rollenspiele .....	78
Szenen für Ärgermitteilung: Mitarbeiter .....	78
Szenen für Ärgermitteilung: Jugendliche .....	79
<b>„Hebammenkunst“: Grundtechniken der Gesprächsführung</b> .....	80
Aktives Zuhören .....	80
Fragen .....	82
Das Kommunikationsquadrat von Schulz von Thun .....	82
Der Fragekompass für Klärungsgespräche .....	84
Doppeln .....	88

<b>Klärungshilfe geben: Das Beratungsgespräch</b> .....	89
Zwischen Tür und Angel: Das „5-Minuten-Klärungsgespräch“ .....	89
Unter vier Augen: Konfliktberatung als Klärungshilfe .....	90
<b>In Konflikten vermitteln: Das Mediationsverfahren</b> .....	91
Vorphase: Die Parteien an einen Tisch bringen .....	91
Einleitung: Einen sicheren Rahmen bereiten .....	93
Sichtweisen: Jeder erzählt seine Geschichte .....	95
Konflikterhellung: Den „Dialog der Wahrheit“ in Gang bringen .....	97
Einzelgespräche .....	99
Lösungsoptionen: Den „Möglichkeitssinn“ erweitern .....	100
Vereinbarung: Zu klaren Absprachen kommen .....	102
<b>Erfolgreich verhandeln: Das Harvard-Konzept</b> .....	104
Grundprinzipien der sachgerechten Verhandlungsführung .....	106
Checkliste: Vorbereitung auf eine Verhandlung nach dem Harvard-Konzept .....	108
<b>Auf Gewaltsituationen reagieren: Methoden der Deeskalation</b> .....	111
Normale Härte? – Szenen aus einer Ausbildungswerkstatt .....	111
Wie reagieren wir auf körperliche Gewalt? .....	111
Eingreifen in Gewaltsituationen – Was kann ich als Außenstehender tun?	
Tipps für Mitarbeiter in pädagogischen Einrichtungen .....	113
Vor- und Nachsorge von Gewaltsituationen: Das „Umfeld“ bearbeiten .....	115
Umgang mit Gewalt im Betrieb – ein Fragebogen für Mitarbeiter .....	117

## B. Leitfaden für soziale Trainings .....

<b>Trainingsdidaktik</b> .....	119
<b>Lernziele formulieren</b> .....	120
Generelle Zielperspektive .....	121
Basisfähigkeiten .....	121
Mit den Jugendlichen gemeinsam formulierte Lernziele .....	122
Ressourcenorientierung .....	123
Das Werte- und Entwicklungsquadrat von Schulz von Thun .....	123
Faustregeln für die Formulierung von „ressourcenorientierten“ Lernzielen .....	125
Hilfsfragen zur Zielklärung .....	125
Übungen .....	126
<b>Grundhaltungen für Trainer</b> .....	127
Werte und Grundhaltungen für Trainer aus dem „Geist der Mediation“ .....	127
Freiwilligkeit .....	127
Allparteilichkeit .....	128
Lösungsorientierung .....	128
Lösungsabstinenz .....	128
Lösungsaufschub .....	129
Einfühlung und Perspektivenwechsel .....	129
Wertschätzung .....	129
Anerkennung .....	130
Respekt .....	130
Sei intensiv, werde persönlich, riskiere Fehler .....	130

<b>Rahmenbedingungen</b> .....	131
Anlass und Timing .....	131
Programmplanung .....	131
„Trainings für den Ernstfall“ (Themenvorschläge) .....	132
Planung einer Trainingsstunde .....	133
Gruppenregeln .....	134
Regeln für die Trainingsarbeit mit Jugendlichen .....	135
Institutionelle Rahmenbedingungen .....	136
Checkliste: Verankerung der Trainings in der Einrichtung .....	136
<b>Techniken der Anleitung</b> .....	137
Aktiv zuhören und Fragen stellen .....	137
Leitfragen für die Anleitung von Rollenspielen .....	139
Zusatzfragen: Einladung zum Perspektivenwechsel .....	139
Rückmeldungen und Tipps geben .....	140
Hilfsregeln zur Formulierung von Rückmeldungen .....	140
<b>Rollenspiele</b> .....	141
<b>Roter Faden Rollenspiele anleiten</b> .....	142
1. Phase: Den Rahmen bereiten .....	142
2. Phase: In die Szene und in die Rollen einfühlen – das Einfühlungsinterview .....	143
3. Phase: Die Szene wird gespielt .....	144
4. Phase: Auswertung .....	144
5. Phase: Abschluss .....	145
Rollenspiele anleiten – Der Rote Faden im Überblick .....	146
<b>Rollenspiel-Typen</b> .....	147
1. Eine bestimmte Situation darstellen .....	147
2. Selbstwahrnehmung fördern .....	147
3. Fertigkeiten trainieren .....	148
4. Forumtheater .....	149
<b>„Schwierige Situationen“ im Betrieb – Rollenspiele und szenische Übungen</b> .....	150
Szenische Übungen .....	150
1. „Guten Tag“ – Begrüßungsformen im Beruf .....	150
2. „Ich bin neu hier ...“ – Sich durchfragen .....	151
3. Erste Begegnung mit dem Chef – Eine erste Mutprobe .....	152
Rollenspielszenen .....	153
1. Der weggeschnappte Praktikumsplatz – Seine Interessen durchsetzen .....	153
2. Wer kehrt den Hof? – Sich im Kollegenkreis behaupten .....	153
3. Weder „Schatzi“ noch „Wurstfinger“ – Respekt einfordern .....	154
4. „Is' was?“ – In unklaren Gruppensituationen mutig reagieren .....	154
5. Der Verdacht fällt sofort auf dich ... – Sich gegen unzutreffende Anschuldigungen verteidigen .....	155
6. Immer nur die „Dreckarbeit“? – Sich für sinnvolle Tätigkeiten einsetzen .....	155
7. „Mein gutes Recht?“ – Überstundenausgleich fordern .....	156
8. „Immer ich?!“ – Unpünktlichkeit und das Gefühl, als einziger gemäßregelt zu werden, thematisieren .....	156
9. „Draußen warten schon zehn andere ...“ – Kleiderordnung und andere Formen der Anpassung .....	156
10. Zu unfreundlich gegenüber Kunden? – Auf Kritik angemessen reagieren .....	157
11. Niemand hat dich beobachtet – Einen Fehler zugeben? .....	157
12. Immer hübsch freundlich bleiben? – Der Umgang mit schwierigen Kunden .....	158

<b>Basisübungen</b> .....	159
<b>Gruppenbildung</b> .....	160
Meine Schokoladenseite .....	160
Welcome Diversity .....	161
„So lieber nicht!“ – Regeln für die Zusammenarbeit erarbeiten .....	162
Auf 20 zählen – Sich blind verstehen lernen .....	163
<b>Einstieg ins Thema</b> .....	164
Meinungsbarometer .....	164
Fitnessbarometer .....	166
Abstimmungsbarometer .....	167
Meinungsbarometer: Fragen für Jugendliche .....	167
Einstellungen zur Arbeitswelt .....	167
Einstellungen zu Konflikten im Betrieb .....	167
Mädchen und Frauen im Beruf .....	167
Meinungsbarometer: Fragen für Mitarbeiter:	
Einstellungen zu Konflikten im Betrieb .....	168
Die Rote Karte .....	169
Klare Antworten geben .....	170

## Anhang

<b>Literaturverzeichnis</b> .....	171
<b>Adressen</b> .....	174
<b>Ausführliche Gliederung</b> .....	175