

## Editorial

### Gelingende Kommunikation in der Berufsausbildung

Das Phänomen des Fachkräftemangels in Deutschland ist alles andere als neu, doch folgt man den aktuellen Berichterstattungen der Medien, nimmt dieser in den letzten Jahren drastisch zu und einige Branchen ringen um qualifizierten Nachwuchs.

Die aktuelle Ausgabe der Counseling Impulse beschäftigt sich mit der Frage, wie es gelingen kann, die Kommunikation zwischen AusbilderInnen und angehenden Fachkräften zu unterstützen und dadurch Ausbildungsabbrüche zu reduzieren, um letztlich dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

Oliver Scheling beschäftigt sich in seinem Artikel mit dem möglichen Beitrag von Mediation und Coaching zum Gelingen der Kommunikation in der Berufsausbildung und zeigt dabei auf, dass Counseling in unterschiedlichen Formaten einen wichtigen Beitrag zur Kommunikation im Kontext der Ausbildung in Unternehmen leisten kann.

Viel Spaß mit der fünften Ausgabe der Counseling-Impulse!

Der BVPPT & Prof. Dr. Laura Best,  
Mitherausgeberin der Counseling Impulse



# Gelingende Kommunikation in der Berufsausbildung

## Der Beitrag von Mediation und Coaching zur Reduzierung von Ausbildungsabbrüchen

### Einleitung

Dem Fachkräftemangel mit Methoden aus Coaching und Mediation zu begegnen, wirkt auf den ersten Blick wenig plausibel, scheint er doch vor allem durch den wirtschaftlichen Auf- und Abschwing bedingt zu werden und dem Einfluss politischer Entscheidungen zu unterliegen.

Für den Fachkräftemangel auf dem Arbeitsmarkt sind jedoch sehr unterschiedliche Ursachen verantwortlich, wie z.B. die Arbeitsbedingungen (vgl. *Konjovic* 2018, S. 28f) oder der demografische Wandel (vgl. *Pohl* 2008, S. 10ff; *Autorengruppe Bildungsberichterstattung* 2020, S. 26ff). Betriebe und Unternehmen sichern den Nachwuchsbedarf durch die duale Ausbildung (vgl. *Schönfeld et al.* 2020, S.1). Ein Viertel der jungen Menschen bricht die Ausbildung jedoch vorzeitig ab (vgl. *BIBB* 2020, S.146). Häufigste Ursache ist die Art der Kommunikation mit den Ausbilder\*innen (vgl. *Uhly* 2015, S. 19). Im Folgenden soll der Frage nachgegangen werden, ob durch Angebote des Coachings und der Mediation positive Veränderungen in den Kommunikationsmustern zwischen Ausbilder\*innen und Auszubildenden in der dualen Ausbildung initiiert werden können, sodass Abbrüche vermieden werden. Zunächst soll jedoch der Begriff und die Ursachen für den Fachkräftemangel erläutert werden, um anschließend anhand der Ergebnisse einer Studie dazustellen, welche Muster innerhalb betrieblicher Kommunikation zu Konflikten führen, um schließlich Lösungsansätze des Coachings und der Mediation darzustellen.

## Fachkräftemangel und Folgen für die Betriebe

Der Mangel an Fachkräften definiert sich darüber, dass eine „relative Angebotsverknappung auf einem Teilmarkt für bestimmte Qualifikationen“ (*Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtesellschaftlichen Entwicklung* 2008, S. 354 in: *Kettner* 2012, S. 15) besteht. Zu unterscheiden von den Fachkräften sind die ungelerten bzw. geringqualifizierten Kräfte, auch Nicht-formal-Qualifizierte genannt. Deren Anteil ist auf dem Arbeitsmarkt im Laufe der Jahre eher gesunken (vgl. *Reinberg* 2004, S. 28). Häufig sind sie jedoch aufgrund multipler Vermittlungshemmnisse (vgl. *Gottwald/ Franke* 2008, S. 83f) nur bedingt integrierbar und werden daher im Folgenden nicht vertiefend in den Blick genommen.

Weitere im Zusammenhang verwendete Begrifflichkeiten sind *Spezialisten* und *Experten*, wobei mit dem ersten Begriff Meister\*innen bzw. Techniker\*innen, mit Experten wiederum Personen mit einem abgeschlossenen Studium und Berufserfahrung zu verstehen sind (vgl. *Bußmann/ Seyda* 2014, S. 8). Fachkräfte meint im Folgenden „typischerweise Personen mit einer mindestens zweijährigen Ausbildung“ (*ebd.*, S. 8). Innerhalb der Bundesagentur für Arbeit sind die Klassifikationen *Anforderungsniveau 1-2-3-4* (für Helfer-Fachkraft-Spezialist-Experte) üblich (vgl. *BfA* 2011, S. 60ff).

Dass der Fachkräftemangel kein Problem der jüngsten Vergangenheit bzw. Gegenwart ist, wird dadurch deutlich, dass bereits im Jahr 2004 durch das damalige Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit in Kooperation mit unterschiedlichen Akteur\*innen aus Bildung und Wirtschaft der *Nationale Pakt für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs* ins Leben gerufen wurde (vgl. *Brutzer* 2014, S. 56)

Seit einigen Jahren gibt es eine Vielzahl von Programmen und Projekten im Bereich des Übergangsmangements von der Schule in den Beruf, die z. B. durch die Bundesagentur für Arbeit, durch die Kommunen bzw. aus EU-Mitteln finanziert werden und zum Ziel haben, Schüler\*innen darin zu unterstützen, eine direkte Anschlussperspektive in einer Ausbildung zu finden (vgl. *Weiß* 2015, S. 9f).

„Die eigene Ausbildung und die Rekrutierung von Fachkräften über den externen Arbeitsmarkt sind die zwei wichtigsten Möglichkeiten für Betriebe, ihren Fachkräftebedarf zu decken“ (*Schönfeld et al.* 2020, S. 1). Betriebe und Einrichtungen sollten ein großes Interesse haben, selbst auszubilden und nach den Abschlussprüfungen die Fachkräfte langfristig zu binden. Jedoch sind insbesondere kleine Unternehmen von Kündigung der Auszubildenden betroffen (vgl. *Uhly* 2015, S. 21). Die Vertragsauflösungsquote bei den Auszubildenden lag im Jahr 2018 im Bundesdurchschnitt bei 26,5% (2017: 25,7 %) aller Berufe (vgl. *BIBB* 2020, S. 146), wobei je nach Berufsgruppen und regional deutliche Schwankungen auftreten. Eine genaue Übersicht darüber liefert der Datenreport 2020 des BIBB.

Es erscheint wenig plausibel, öffentliche Gelder zu investieren, um junge Menschen den Übergang in eine Ausbildung zu ermöglichen, die dann jedoch allzu häufig aufgrund innerer Kommunikationsmuster im Ausbildungsbetrieb abgebrochen werden, wie die Jugendlichen bei Befragungen angeben (vgl. *Uhly* 2015, S. 21) „Werden [...] Auszubildende befragt, nennen diese überwiegend betriebliche Gründe, wie Kommunikationsprobleme oder Konflikte [...]“ (*Ebd.*, S. 21)

## Kommunikationsmuster

Bereits vor Beginn einer Ausbildung wird der Grundstein für den Erfolg gelegt, indem ein strukturiertes Bewerbungsverfahren und Einstellungsgespräche durchgeführt werden (vgl. *Gurtner et al.* 2015, S. 4). Nach wie vor verzichten jedoch noch immer viel zu viele Betriebe auf ein solches Verfahren. Kommt es innerhalb einer Ausbildung zu Problemen, sind die jungen Menschen insbesondere in prosperierenden Zeiten geneigt abzubrechen. Sie begründen diesen Schritt mit Konflikten im Team: „Auszubildende nennen als häufigsten Grund Konflikte bzw. Kommunikationsprobleme mit Ausbildern bzw. Meistern“ (*Uhly* 2015, S. 19; vgl. *Bildungsweb Media GmbH* 2019, o. S.). Wahren definiert die Ursachen dieser Konflikte in der Ungleichheit innerhalb der Hierarchien sowie den Strukturen: „Eine Vielzahl von Problemen der Kommunikation und Interaktion haben ihren Ursprung in hierarchischen Strukturen, in einer ungleichen Informationslage der Gesprächspartner und in kommunikationshemmenden Arbeitsstrukturen.“ (*Wahren* 2013, S. 3) Fehlende kommunikative Kompetenzen beziehungsweise Konflikte bedingen die Ausbildungsabbrüche (vgl. *Abb. 1*).

## Konflikte und Kosten

Konflikte entwickeln eine Eigendynamik zur – meist ungewollten – Eskalation (vgl. *Glasl* 1994, S. 183f). Darüber hinaus verursachen nichtbearbeitete Konflikte im Allgemeinen für Unternehmen sowie Einrichtungen und im Speziellen durch Ausbildungsabbrüche hohe Kosten (vgl. *Berning* 2013, S. 216ff; *Proksch* 2014, S. 10).

Die durchschnittlichen Personalgewinnungskosten für Auszubildende lagen im Zeitraum 2012/2013 in der Bundesrepublik bei 8.715 € (vgl. *Jansen et al.* 2015, S. 10). Muss ein Ausbildungsplatz mehrfach im Ausbildungszeitraum nachbesetzt werden, addieren sich die Kosten.

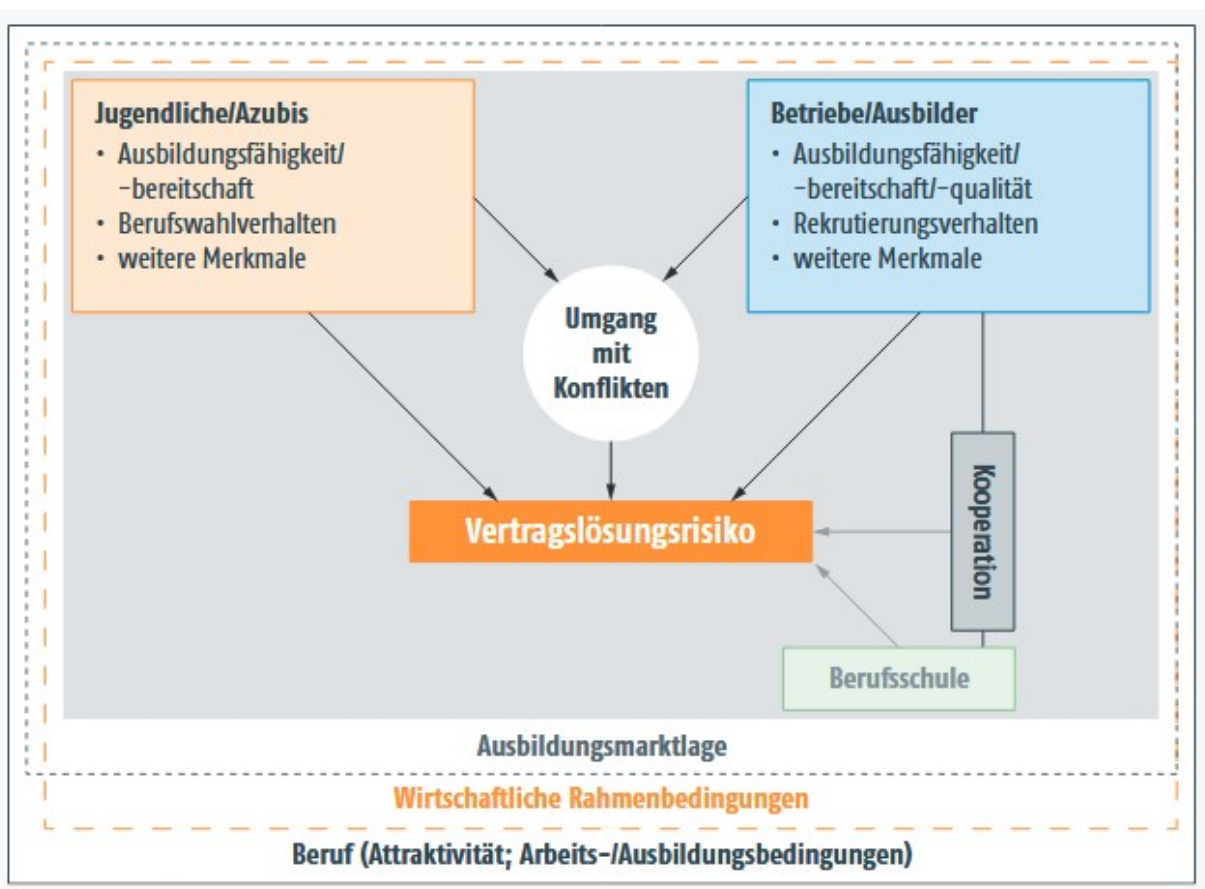


Abb. 1; Bedingungsmodell Vertragsauslösungsrisiko. Quelle: Uhly 2015, S. 22

## Nachhaltige Bindung von Auszubildenden durch Mediation und Coaching

Bereits 2002 stellt der mittlerweile verstorbene österreichische Professor für Linguistik, Florian Menz, mit dem Forschungsschwerpunkt „Kommunikation in Institutionen“ fest, dass es zu wenige Untersuchungen im Bereich der internen Unternehmenskommunikation gibt. „Kaum ins Blickfeld gerückt ist bisher jedoch die berufliche Kommunikation in Wirtschaftsunternehmen.“ (Menz 2002, S. 134)

Menz untersucht in seiner Studie *Verständigungsprobleme in Wirtschaftsunternehmen* die innerbetriebliche Kommunikation von 14 Mitarbeiter\*innen, indem er die Dialoge aufzeichnet und transkribiert sowie Tiefeninterviews mit allen Beteiligten führt. Die These des Forschers: „Bestimmte Typen von Kommunikationsproblemen können darauf zurückgeführt werden, daß [sic!] die jeweiligen Interaktanten unterschiedliche Konzeptualisierung darüber haben, wie Kommunikation in Unternehmen funktioniert.“ (Ebd., S.137) Es wird nur ein Teilausschnitt möglicher Konfliktursachen in den Fokus genommen, nämlich, welche Auswirkungen die internalisierte Vorstellung von Kommunikation der Mitarbeiter\*innen hat. Menz geht von zwei diametral entgegenstehenden Modellen aus: Dem *Transmissionsmodell* und dem *interaktiven Modell*.

### Transmissionsmodell

Dem Modell liegt die Vorstellung zu Grunde, dass Kommunikation Übertragung von Informationen ist – gleichsam einem Container, der von A nach B transportiert wird. Wörter und Sätze haben eine immanente Bedeutung, die unabhängig von Rahmenfaktoren gilt. Dieses Modell, ist besonders im Bereich der Betriebswirtschaftslehre verbreitet und dominiert dort die Vorstellung von betrieblicher Kommunikation (vgl. ebd., S. 137)

Vertreter dieser Konzeptualisierung benennen, dass die Kommunikation entweder gut oder schlecht sei, dass sie häufig zusammenbreche und dass das „Ziel der Kommunikationsforschung die Produktion effizienter Mitteilung“ (vgl. ebd., S. 139) sei.

### Interaktives Modell

Diese Konzeptualisierung bezieht sich vor allem auf den US-amerikanischen Philosophen, Soziologen und Psychologen G. H. Mead. Soziale Wirklichkeit wird in Aushandlungsprozessen dialogisierend konstruiert. Bei dem Interaktiven Modell steht die gemeinsame Bedeutungszuschreibung in der Kommunikation im Fokus. Solange diese nicht erfolgt, muss eine Interpretation im Aushandlungsprozess gefunden werden (ebd., S. 140).

Menz stellt außerdem fest, dass es weder um die Wahl eines Besser oder Schlechter der Konzeptualisierung geht, vielmehr erzeugt metakommunikative Reflexion die Möglichkeit, Widersprüche wie Flexibilität und Stabilität in Organisationen besser vereinbaren zu können. Dadurch werden die „Chancen des Unternehmens auf Fortbestand insgesamt verbessert“ (ebd., S. 150), dies setze aber die Bereitwilligkeit voraus, Ambivalenzen zu interpretieren und kundenorientierter zu handeln.

Menz stellt in seiner Studie fest, dass die metakommunikative Reflexion – also die Auseinandersetzung und Bewusstwerdung der Kommunikationsmuster – Störungen in der Kommunikation verhindert und das Potenzial hat, den Fortbestand der Firma insgesamt nachhaltig positiv zu beeinflussen. Es gilt, Methoden zur Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation zu entwickeln, die den Bedürfnissen des jeweiligen Berufszweigs gerecht werden. Sie helfen, Missverständnisse und somit Konflikte zu vermeiden und erhöhen damit die Effektivität in der Kommunikation zwischen den Vorgesetzten, Mitarbeiter\*innen, Ausbilder\*innen sowie Auszubildenden. Im Folgenden wird sie vom Autor *Gelingende Kommunikation* genannt.

Sie berücksichtigt, dass Menschen über unterschiedliche kommunikative, sprachlich-rhetorische Fähigkeiten verfügen, dass in Unternehmen und Einrichtungen unterschiedliche hierarchische Ebenen mit unterschiedlichen Verantwortungsbereichen und –kompetenzen vorzufinden sind und dass Kommunikation nicht eindimensional ist. Außerdem besteht in Unternehmen und Einrichtungen häufig ein hoher Kostendruck, es sind begrenzte zeitliche Ressourcen und Kapazitäten vorhanden. Kommunikation beeinflusst sowohl den Einzelnen sowie das Gesamtsystem. Die Menschen in der Organisation haben unterschiedliche Motive, es besteht häufig eine große Diversität und jede Einrichtung und jedes Unternehmen hat eine eigene interne Kommunikation entwickelt.

Gelingende Kommunikation ist deshalb kein einfaches Tool, sondern setzt sich zusammen aus unterschiedlichen Methoden und Tools, um die metakommunikative Reflexion innerhalb der verschiedenen hierarchischen Ebenen in dem Unternehmen oder der Einrichtung anzuregen. Grundsätzliche Annahme ist, dass sowohl Auszubildende, Mitarbeiter\*innen, Ausbilder\*innen als auch Führung und Leitung in der Lage sind, eine Vorstellung über die eigenen Bedürfnisse entwickeln zu können, zu denen gegebenenfalls jedoch der Zugang fehlt. Es ist nicht das Ziel, für die vermeintlich Unterlegenen in der Einrichtung oder dem Unternehmen eine Anwaltschaft zu übernehmen. Vielmehr meint Gelingende Kommunikation, dass jede\*r lernt, die Verantwortung für sich und die eigenen Emotionen zu übernehmen (vgl. *Rosenberg* 2012, S. 28ff; *Klappenbach* 2011, S. 146ff).

### Definition und Merkmale Gelingender Kommunikation

Die Vorstellung Gelingender Kommunikation beinhaltet, dass Sender\*innen und Empfänger\*innen Zugänge zu den eigenen Bedürfnissen erhalten, dass sie in einen Dialog treten und ihren Bedürfnissen Ausdruck verleihen können. Sie sind in der Lage, sich zu vergewissern, inwieweit Empfänger\*innen die Aussage verstanden haben, um dann eventuell zu ergänzen oder zu korrigieren. Empfänger\*innen sind wiederum in der Lage, die eigenen Bedürfnisse und Gefühle von denen der Sender\*innen zu differenzieren und zu akzeptieren. Sender\*innen und Empfänger\*innen gelingt es, insbesondere Sachinhalte von Beziehungsinhalten zu differenzieren und Widersprüche zu akzeptieren. Bei inneren wie äußeren Differenzen gelingt es, diese zu erkennen und auszusprechen. Es bestehen ggf. nur bedingt sprachliche oder gesundheitliche Einschränkungen.

Mit Bezug auf das Bedingungsmodell von Uhly (vgl. Abb. 1) und den Erkenntnissen der Notwendigkeit von metakommunikativen Reflexionsprozessen nach Menz, erscheinen die Tools aus Mediation und Coaching geeignet, um die Konfliktlösungsstrategien und –kompetenzen bei Ausbilder\*innen und Auszubildenden einerseits zu stärken und andererseits die individuellen Reflexionsfähigkeiten zu unterstützen. Aufgrund ihrer Eigenschaften wird die Klärungshilfe für den Bereich der Mediation als besonders hilfreich angesehen.

### Mediation: Klärungshilfe

Die Klärungshilfe erscheint besonders geeignet, um mit der Zielgruppe zu arbeiten, da das „authentische Streitgespräch“ (*Prior* 2013, S. 319) im Vordergrund steht. Das Modell ist in mehrere Phasen aufgeteilt. Die Phase *Dialog der Wahrheit*, ist die zeitintensivste, die Klärungshelfer\*in führt die Konfliktparteien in ein Streitgespräch und wendet die Methoden des *Dialogisierens* und des *Doppeln*s an, um sowohl inhaltlich als auch emotional möglichst allumfassend den Konflikt zu erhellen, was zu einem gegenseitigen Verständnis führt. In der *Erklärungs- und Lösungsphase* können Klärungshelfer\*innen anhand von kommunikations-psychologischen Modellen die Ursachen des Konfliktes für alle Beteiligten nachvollziehbar erklären. In der letzten Phase innerhalb des Mediationsprozesses, der *Schlussphase*, wird der Prozess evaluiert und die Frage erörtert, wie es zukünftig weitergehen wird.

Für die Nachhaltigkeit des Konfliktklärungsprozesses sorgt die Phase der *Nachbegleitung*, die nach dem eigentlichen Klärungsprozess beginnt. Die im Prozess erarbeiteten Lösungsstrategien müssen sich im Alltag bewähren. Klärungshelfer\*innen unterstützen diesen Prozess durch Nachfragen, durch weitere Klärungssitzungen oder vermitteln Coachingsitzungen (vgl. *ebd.*, S. 320f): „Die Nachsorge unterstützt die Nachhaltigkeit der Veränderungen.“ (*Ebd.*, S. 321)

Das Ziel der Klärungshilfe ist nicht vorrangig das gegenseitige Verstehen, sondern vielmehr das Finden einer fairen Lösung. Sie eignet sich insbesondere für innerbetriebliche Konflikte, stellt jedoch besondere Ansprüche an die Klärungshelfer\*innen (vgl. *ebd.*, S. 320). Das Prinzip der Freiwilligkeit ist in diesem Verfahren aufgehoben. Die Konfliktparteien können zur Klärungshilfe aufgefordert werden, solange die Vorgesetzten ihre Macht für die Klärung und nicht zur Unterdrückung einsetzen. Dadurch wird die hierarchische Struktur zwischen Ausbilder\*innen und Auszubildenden betont und bestärkt; es wird keine „Pseudo-Freiwilligkeit“ (*ebd.*, S. 323) suggeriert.

Ein weiteres Merkmal der Klärungshilfe ist, dass Klärungshelfer\*innen sich in das Gespräch einmischen, nämlich mit Interpretationen, Meinungen usw.; sie laufen damit Gefahr, die Allparteilichkeit zu verlieren. Spätestens mit der Methode des Doppelns, in der die Klärungshelfer\*innen wechselseitig die Perspektiven der Konfliktparteien übernehmen (vgl. *ebd.*, S. 325), wird diese jedoch wiederhergestellt: „Das Doppelns ist die sichtbarste und klarste Form der Allparteilichkeit. Bei keiner anderen Methode wird so deutlich, dass der Klärungshelfer alle verstehen und vertreten kann.“ (*ebd.*, S. 326).

## Coaching

Coaching und die Methoden des Coachings sind geeignet, sowohl im Gruppen-, als auch im Einzelsetting an den Themen der Kommunikation und des Konfliktverhaltens zu arbeiten. Darüber hinaus tragen sie dazu bei, in einer Welt wachsender Komplexität individuelle Lösungen zu finden. Es unterstützt die Ausbilder\*innen, ihre Haltung als Führungskraft und auch eine Rolle-Person-Differenzierung zu entwickeln (vgl. *Fischer-Epe* 2012, S. 20).

Fischer überprüft die Wirksamkeit von Coaching in der Führungskommunikation (FK) in Organisationen in ihrer Forschung mit der Ausgangsfrage: „**Wie wirkt sich personenzentriertes Coaching auf die FK aus?**“ (*Fischer* 2016, S. 257) Sie ermittelt, dass insbesondere die kommunikative Grundhaltung einen positiven Effekt hat, die durch eine Selbstklärung mithilfe des personenzentrierten Coachings initiiert wird. Da Coaching-Methoden sehr häufig sowohl im Einzel- wie im Gruppensetting Anwendung finden können, eignen sie sich zur Initiierung von metakommunikativen Reflexionsprozessen in den unterschiedlichen Konstellationen.

Hervorgehoben wird außerdem ein besserer Umgang mit den eignen Emotionen, eine größere Selbstakzeptanz und eine Verbesserung der Akzeptanz gegenüber Mitarbeiter\*innen sowie Führungskräften (vgl. *ebd.*, S. 260). Es werden Veränderungen insbesondere in der Erweiterung der (Management-)Kompetenzen, der Flexibilisierung des Copings und der Implementierung neuer Führungskompetenzen initiiert (vgl. *ebd.*, S. 79). Darüber hinaus stellt die Autorin der Studie fest, dass die individuellen Fähigkeiten zur Konfliktbewältigung verbessert werden (vgl. *ebd.*, S. 260).

## Wirksamkeit

Mäthner et al. haben in ihren aufwendigen Wirksamkeitsstudien die positiven Effekte von Coaching dargelegt, wobei insbesondere Reflexion (62 %), Veränderung des Verhaltens (60 %) und Persönlichkeitsentwicklung (39 %), aber auch Verbesserung interpersoneller Beziehungen (29 %) am höchsten bewertet wurden (Wirkungen aus Perspektive der Klient\*innen). Dabei sind unter Reflexion z. B. Rollenklärung oder Perspektivenwechsel zu finden und unter Verhaltensveränderungen z. B. verbesserte Führungskompetenz und Kommunikationsfähigkeit aufgeführt worden (vgl. *Mäthner et al.* 2005, S. 63f). Die „Erfolgsquote von Coaching nach Aussage der Klienten [beträgt] sogar 90 %“ (*ebd.*, S. 72). Rauen bestätigt dies in seiner aktuellen Studie *RAUEN Coaching-Marktanalyse 2020*. „An erster Stelle steht die Reflexion von Person, Rolle und Führungsverhalten“ (*Rauen* 2020, S. 16). Ergebnisse über die Wirksamkeit von Mediation liegen nicht in gleicher Form vor. Es ist zu vermuten, dass die Klärungshilfe aufgrund der aufgeführten Merkmale jedoch in den Arbeitsbereichen der dualen Ausbildung auf Akzeptanz stoßen wird.

## Resümee

Im Rahmen dieser Ausarbeitung ist deutlich geworden, dass das Kommunikationsverhalten und Konflikte einen besonderen Einfluss darauf haben, ob Auszubildene sich im Betrieb oder in der Einrichtung wohlfühlen. Mehr als ein Viertel der Auszubildenden lösen ihren Vertrag vorzeitig und begründen dies vorrangig mit Stress mit den Ausbilder\*innen und Vorgesetzten.

Metakommunikative Reflexionsprozesse führen zu nachhaltiger Veränderung und Verbesserung innerbetrieblicher Kommunikation. Methoden aus Coaching und Mediation initiieren Reflexionsprozesse und erscheinen damit als geeignetes Mittel für die Entwicklung der Kultur des Miteinanders in der dualen Ausbildung. Es ist davon auszugehen, dass das Vertragslösungsverhalten dadurch nachhaltig positiv verändert wird. Gleichwohl bedeutet dies nicht, dass die Quote der Abbrüche auf null sinkt, dazu spielen sicherlich multiple Faktoren eine Rolle, die im Rahmen dieser Ausarbeitung nicht näher betrachtet wurden.

Außerdem wurde deutlich, dass Untersuchungen sowohl über innerbetriebliche Kommunikation in Ausbildungsbetrieben als auch über die Wirksamkeit von Mediation fehlen. Da der Fachkräftemangel aufgrund des demografischen Wandels voraussichtlich in den kommenden Jahren noch stärker steigen und – so ist zumindest sehr zu vermuten – mehr Arbeit von weniger Mitarbeiter\*innen zu leisten sein wird, wären Untersuchungen nicht nur von wissenschaftlichem Interesse, sondern vielmehr hängt davon das wirtschaftliche Überleben ganzer Branchen (*DIHK* 2019, S. 6) ab. Investitionen zur Verbesserung der Kommunikations- und Konfliktkompetenzen sind also Investitionen in die Zukunftsfähigkeit des Betriebs oder der Einrichtung. Eine frühzeitige strategische Unternehmensausrichtung bedeutet voraussichtlich einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz, da für die nachwachsende Generation der Beschäftigten Merkmale wie Anerkennung und Mitspracherecht eine höhere Bedeutung haben (vgl. *Mangelsdorf* 2015, S. 18f).



## Literatur

**Autorengruppe Bildungsberichterstattung** (2020): Bildung in Deutschland 2020. Ein Indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Bildung in einer digitalen Welt. [Online verfügbar](#) Letzter Zugriff: 21.6.2021

**Berning, Detlev** (2013): Kosten nicht bearbeiteter Konflikte. In: **Trenczek, Thomas/ Berning, Detlev/ Lenz, Cristina** (Hg.): Mediation und Konfliktmanagement. Baden-Baden: Nomos Verlagsgruppe. S. 216-226

**Bildungsweb Media GmbH** (2019): Der Ausbildungsabbruch und seine Gründe. [Online verfügbar](#) Letzter Zugriff: 31.7.2019

**Brutzer, Alexandra** (2014): Neue Qualifizierungsansätze für die berufliche Bildung. Konzepte für niedrigschwellige Qualifikation am Beispiel Hauswirtschaft. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag

**Bundesagentur für Arbeit (BfA)** (Hg.) (2011): Klassifikation der Berufe 2010 – Band 1: Systematischer und alphabetischer Teil mit Erläuterungen.

**Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)** (2020): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2019. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. [Online verfügbar](#) Letzter Zugriff 21.6.2021

**Bußmann, Sebastian/ Seyda, Susanne** (2014): Fachkräftengpässe in Unternehmen: Die Altersstruktur in Engpassberufen. In: Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (Hg.): Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen. [Online verfügbar](#) Letzter Zugriff: 9.7.2020

**Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. (DIHK)** (2019): Ausbildung 2019. Ergebnisse einer DIHK-Online-Unternehmensbefragung. [Online verfügbar](#) Letzter Zugriff: 31.5.2020

**Fischer, Magret** (2016): Einsatz von Coaching in der Wirtschaft. Wie kann externes Führungskräfte-Coaching in Unternehmen wirken. In: **Wegener, Robert/ Deplazes, Silvia/ Hasenbein, Melanie/ Künzli, Hansjörg/ Ryter, Annamaria/ Uebelhart, Beat** (Hg.): Coaching als individuelle Antwort auf gesellschaftliche Entwicklungen. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 255-266

**Fischer-Epe, Maren** (2012): Coaching: Miteinander Ziele erreichen. Hamburg: Rowohlt Verlag. 2. Auflage

**Glasl, Friedrich** (1994): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben/ Haupt Verlag. 4. Auflage

**Gottwald, Mario / Franke, Jana** (2008): Ältere Arbeitslose charakterisieren: Der ALG II-Empfänger als ein unbekanntes Wesen? Identifizierung alterstypischer Beschäftigungsrisiken und vermittlungshemmender Merkmale bei älteren Langzeitarbeitslosen – Hinweise zur Gestaltung nachhaltiger Konzepte. In: **Severing, Eckart/ Loebe, Herbert** (Hg.): Integration älterer Arbeitsloser. Strategien – Konzepte – Erfahrungen. Band 48. Bielefeld: Bertelsmann Verlag GmbH. S. 73-91

**Gurtner, Jean-Luc/ Schumann, Stephan/ Forsblom, Lara/ Negrini, Lucio** (2015): Stabile Lehrverträge – die Rolle des Ausbildungsbetriebs (STABIL). Valorierungsbericht der Universitäten Fribourg und Konstanz an das Bundesamt für Berufsbildung und Technologie. [Online verfügbar](#) Letzter Zugriff: 8.6.2020

**Jansen, Anika/ Pfeifer, Harald/ Schönfeld, Gudrun/ Wenzelmann, Felix** (2015): Ausbildung in Deutschland weiterhin investitionsorientiert – Ergebnisse der BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung 2012/13. In: BIBB Report. 9. Jg., Heft 1/2015. [Online verfügbar](#) Letzter Zugriff: 16.6.2020

**Kettner, Anja** (2012): Fachkräftemangel – Fakt oder Fiktion. Empirische Analysen zum betrieblichen Fachkräftebedarf in Deutschland. In: **IAB-Bibliothek: Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung. Die Forschungseinrichtung der Bundesagentur für Arbeit** (Hg.): Bielefeld: Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG

**Klappenbach, Doris** (2011): Mediative Kommunikation. Mit Rogers, Rosenberg & Co. konfliktfähig für den Alltag werden. Paderborn: Junfermann Verlag. 2. Auflage

**Konjovic, Georg** (2018): Sicherheit wichtiger als Karriere und Gehalt. In: Personalwirtschaft, 45. Jg., Heft 1, S. 28-29

**Mangelsdorf, Martina** (2015): Von Babyboomer bis Generation Z. Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen. Offenbach: GABAL Verlag GmbH

**Mäthner, Eveline/ Jansen, Anne/ Bachmann, Thomas** (2005): Wirksamkeit und Wirkfaktoren von Coaching. In: **Rauen, Christopher** (Hg.): Handbuch Coaching. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH. 3. Auflage. S. 57-75

**Menz, Florian** (2002): Verständnisprobleme in Wirtschaftsunternehmen. Zum Einfluß von unterschiedlichen Konzeptualisierungen auf die betriebsinterne Kommunikation. In: **Fiehler, Reinhard** (Hg.): Verständnisprobleme und gestörte Kommunikation. Radolfzell: Verlag für Gesprächsforschung. S. 134-154

**Pohl, Daniela** (2008): Der Fachkräftemangel in Deutschland im regionalen Vergleich – Beschreibung und Lösungsansätze. Diplomarbeit. München: GRIN Verlag.

**Prior, Christian** (2013): Mediation und Klärungshilfe. In: **Trenczek, Thomas/ Berning, Detlev/ Lenz, Cristina** (Hg.): Mediation und Konfliktmanagement. Baden-Baden: Nomos Verlagsgruppe. S. 319-329

**Proksch, Stephan** (2014): Konfliktmanagement im Unternehmen. Mediation und andere Methoden für Konflikt- und Kooperationsmanagement am Arbeitsplatz. Berlin/ Heidelberg: Springer Verlag. 2. Auflage

**Rauen, Christopher** (2020): RAUEN Coaching-Marktanalyse 2020. [Online verfügbar](#) Letzter Zugriff: 8.7.2020

**Reinberg, Alexander** (2004): Demografischer Wandel und Fachkräftemangel: Gering Qualifizierte als vernachlässigte Bildungsreserve. In: Benachteiligtenförderung als Motor und Impulsgeber zukünftiger Integrationsstrategien. Standards und Modelle der beruflichen und sozialen Integration junger Menschen. EC Symposium. Dokumentation der Veranstaltung vom 4./5.12.2003. [Online verfügbar](#) Letzter Zugriff: 16.6.2020

**Schönfeld, Gudrun/ Wenzelmann, Felix/ Pfeifer, Harald/ Risius, Paula/ Wehner, Caroline** (2020): Ausbildung in Deutschland – eine Investition gegen den Fachkräftemangel. Ergebnisse der BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/18. In: **Bundesinstitut für Berufsbildung** (Hg.): Report. 1/2020. [Online verfügbar](#) Letzter Zugriff: 23.6.2020

**Uhly, Alexandra** (2015): Vorzeitige Vertragslösungen und Ausbildungsverlauf in der dualen Berufsausbildung. Forschungsstand, Datenlage und Analysemöglichkeiten auf Basis der Berufsbildungsstatistik. In: **Bundesinstitut für Berufsbildung** (Hg.): Wissenschaftliche Diskussionspapiere. Heft Nr. 157/2015. [Online verfügbar](#) Letzter Zugriff: 9.7.2020

**Wahren, Heinz-Kurt E.** (2013): Zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion in Unternehmen: Grundlagen, Probleme und Ansätze zur Lösung. Berlin: Walter de Gruyter Verlag.

**Weiß, Reinhold** (2015): Viel hilft nicht viel: Wirkung von Fördermaßnahmen im Übergang von der Schule in die berufliche Ausbildung. – Einführung und Überblick. In: **Solga, Heike/ Weiß, Reinhold** (Hg.): Wirkung von Fördermaßnahmen im Übergangssystem. Forschungsstand, Kritik, Desiderata. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.

**Über den Autor:**

Oliver Scheling arbeitet seit vielen Jahren im Bereich des Übergangsmagements Schule – Beruf, um junge Menschen darin zu unterstützen, Anschlussperspektiven zu entwickeln. Hier erlebt er häufig die eindimensionale Ausrichtung von Projekten im Bereich der Berufsfindung. Die Gestaltung von Veränderungsprozessen ist meist nur dann vielversprechend, wenn jede Seite gleichermaßen gehört und berücksichtigt wird. Adaptierte Methoden aus Beratung, Mediation und Coaching eignen sich aus seiner Sicht im Besonderen, um solche Aushandlungsprozesse zielführend zu begleiten und nachhaltige Lösungen zu entwickeln. Der vorliegende Text ist ein Ausschnitt seiner Masterarbeit und soll Grundstein seiner weiteren beruflichen Laufbahn sein.

Derzeit arbeitet er als Bildungsreferent an einem Berufsbildungszentrum und lebt in Lübeck.



IMPRESSUM

**Herausgeber**

BVPPT e.V.  
Berufsverband für Beratung, Pädagogik & Psychotherapie  
German Association for Counseling, Education & Psychotherapy

\* Die Vertretung der Counselor in Europa \*  
Gründungsmitglied der DGfB  
Deutsche Gesellschaft für Beratung  
German Association for Counseling  
Mitglied im nfb/Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf  
und Beschäftigung

**Der Vorstand:**

Dagmar Lumma, Christina Pollmann  
Kirsten Böttger, Angela Keil

Web: [bvppt.org](http://bvppt.org)

E-Mail: [kontakt@bvppt.org](mailto:kontakt@bvppt.org)

E-Mail: [redaktion@counselingimpulse.org](mailto:redaktion@counselingimpulse.org)

Redaktion (Vi.S.d.P)  
Prof. Dr. Laura Best

Mitherausgeberin und Redaktionsleitung der Counseling Impulse

**Erscheinungsweise**

1-2 mal jährlich

**Mediadaten und Anzeigenschaltung**

[redaktion@counselingimpulse.org](mailto:redaktion@counselingimpulse.org)  
Telefon: +49 2403 / 839059

Einsenden von Manuskripten

Das Copyright liegt - soweit nicht anders angegeben - bei den Autoren. Namentlich gekennzeichnete Beiträge verantworten die Autoren. Kürzungen und redaktionelle Änderungen durch die Redaktion sind möglich.

Bei unaufgefordert eingesandten Beiträgen übernimmt die Redaktion keine Verantwortung für Manuskripte, Fotos etc.

Layout und Grafik-Design:

HäfnerArt Christoph Häfner, Eschweiler

[www.haefner-art.de](http://www.haefner-art.de)

ISSN: 1438-6836