

Valeska Zepp

# Wertschätzende Gespräche

Schlüssel für hohe Arbeitszufriedenheit ist eine gute Gesprächskultur im Betrieb. Jeder kann seine Kommunikationsfähigkeiten stärken: vom Azubi bis zum Chef.



Foto: landpixel.de

**M**ir platzt gleich der Kragen, du kommst immer zu spät! Geh doch mal früher ins Bett, dann klappt es auch mit dem Aufstehen! Hier wird ein typischer Konflikt zwischen Ausbildern und Auszubildenden beschrieben. In dieser Aussage steckt viel misslungene Kommunikation: eine Drohung, ein Vorwurf, eine Interpretation. Der oder die Auszubildende wird sich angegriffen fühlen, sich rechtfertigen wollen, blockieren, verbal zurückschlagen. Der junge Mensch wird vermutlich beleidigt sein. Oder er wird sich als Versager fühlen. Oder Angst vor Konsequenzen haben und innerlich erstarren. Nichts wird sich klären, nichts wird sich ändern, nichts verbessern, schon gar nicht das Betriebsklima.

## Reden ist Gold

Eine Studie des Soziologischen Forschungsinstituts (SOFI) an der Georg-August-Universität Göttingen zeigt, dass mangelnde oder

misslungene Kommunikation zwischen Auszubildenden und Betrieben einer der Hauptgründe dafür ist, warum junge Menschen ihre Ausbildung abbrechen. Fast ein Viertel aller beruflichen Ausbildungsverträge wird jedes Jahr vorzeitig gelöst. Dazu kommt, dass es aufgrund des demografischen Wandels immer schwieriger wird, überhaupt Auszubildende zu finden.

Erfolgreich abgeschlossene Ausbildungsverhältnisse sind wichtig für die Zukunft der Betriebe. Der Schlüssel dazu sind Respekt, Vertrauen und Wertschätzung. Voraussetzung dafür ist ein beidseitiger offener Meinungs- und Interessensaustausch. In der Studie des SOFI fanden die Soziologen heraus, dass Ausbildungsverhältnisse eher scheitern, wenn in einem Betrieb keine Gesprächskultur gepflegt wird. Zu einer guten innerbetrieblichen Kommunikation gehöre unter anderem, dass Auszubildende einen festen An-

sprechpartner haben, der mit ihnen regelmäßig Anleitungs- und Feedbackgespräche führt. Nach den Erfahrungen der in der Studie befragten Ausbildungsbegleiter ist das in vielen Betrieben nicht der Fall. Einen Mangel an Kommunikation nehmen die Auszubildenden oft als fehlenden kollegialen Respekt und als Ausdruck der eigenen Machtlosigkeit wahr.

## Üben, üben, üben

Karin Heydorn kennt solche Situationen und Arbeitsverhältnisse gut. Seit 30 Jahren unterrichtet die gelernte Gärtnerin, Diplom-Agraringenieurin und Oberstudienrätin an der Norddeutschen Fach- und Berufsschule für Gartenbau in Elmshorn. Unter anderem trainiert sie künftige Gärtnermeister im Fach Berufsausbildung und Mitarbeiterführung auch in Sachen Kommunikation. Dabei bringt sie ihren Schülern nicht nur die theoretischen Grundlagen der Kommunikation bei. „Kommunikation ist der Schlüssel allen Miteinanders. Sie ist als Unterrichtsfach sehr wichtig. Rein theoretisch kann man Kommunikation aber nicht lernen, da hilft nur üben, üben, üben“, sagt die 60-Jährige. Also übt sie mit ihren Schülerinnen und Schülern in Rollenspielen typische Arbeitssituationen, Konflikte und Gespräche. Die Szenarien sind aus dem Arbeitsalltag gegriffen. Oft behandelt sie aktuelle persönliche Fälle der Schülerinnen und Schüler. „Dann analysieren wir gemeinsam das tatsächlich Geschehene und erfahren in den Rollenspielen wie durch anderes Kommunikationsverhalten Situationen ganz unterschiedlich verlaufen“, erklärt die Berufsschullehrerin.

## „Vier-Ohren-Modell“

Als Grundlage für viele Übungen nutzt Heydorn das Kommunikationsmodell des Psychologen Friedemann Schulz von Thun: die „vier Ebenen einer Botschaft“. Jede Botschaft enthält demnach Sachebene, Beziehungsebene, Appell und Selbstoffenbarung. Die Botschaft des Ausbilders zum Einstieg in diesen Text lässt sich danach wie folgt aufschlüsseln:

- Was ist die Botschaft? (Sachebene): Du kommst zu spät.
- Wozu diese Botschaft? (Appell): Ich möchte, dass du die Arbeit pünktlich beginnst.
- Wie bringt er die Nachricht rüber? (Beziehungsebene): Hier spielen Tonfall, Formulierung, Gestik, Mimik und Körperhaltung die entscheidende Rolle. Verbal kommuniziert der Ausbilder im Beispiel vorwurfsvoll, von oben herab, drohend. (Botschaft: Ich bin hier der Chef, mache die Ansagen und du hast sie zu befolgen, sonst hat das Konsequenzen).
- Was gibt er von sich kund? (Selbstoffenbarung): Auf dieser Ebene gibt der Ausbilder etwas über sich selbst preis. Er ärgert sich über das Verhalten des Auszubildenden, ist wütend, droht, die Beherrschung zu verlieren, mutmaßt, dass sein Auszubildender sich lieber die Nächte um die Ohren schlägt. Der Empfänger der Nachricht hat nach Schulz von Thuns Vier-Ohren-Modell ebenfalls verschiedene Möglichkeiten die Nachricht zu verstehen:

- auf dem Sachohr: Was sagt er zu mir? (Ich bin unpünktlich);
- auf dem Appellohr: Wozu will er mich bringen? (pünktlich zu sein/nach seiner Pfeife zu tanzen);
- auf dem Beziehungsohr: Wie steht er zu mir? (maßregelt mich vor den anderen, lässt mir keinen Spielraum, traut mir nichts zu, beleidigt mich, hält nicht viel von mir);
- auf dem Selbstoffenbarungsohr: Was gibt er von sich preis? (Der ist cholerischer, hat sich nicht unter Kontrolle, hält nicht viel von jungen Menschen). „Meist hören wir eine Botschaft auf mehreren Ohren“, erklärt Karin Heydorn. Wer sich mit den ver-

schiedenen Ebenen auseinandersetzt, erkennt, wie schnell Kommunikation schief laufen kann. Gleichzeitig hilft das Modell Gespräche besser zu führen. „Jeder kann seine Sinne schärfen“, sagt Heydorn. „Wer unangenehme Gespräche, Konflikte und Sätze, die man manchmal ‚reingereicht bekommt‘ oder selbst ausspricht, nach diesem Modell analysiert, lernt nach und nach, selbst die Gesprächsebenen zu steuern oder bestimmte Ohren an- und abzuschalten.“

## So geht's besser

Was könnte der Ausbilder im Ausgangsbeispiel also besser machen? „Jemanden anblaffen ist keine gute Idee. Besser wäre es tief durchzuatmen und später um ein Gespräch zu bitten, um die Kritik konstruktiv vorzutragen“, sagt Heydorn und empfiehlt Folgendes: dem anderen seine Beobachtungen mitzuteilen und bestätigen zu lassen, Ich-Botschaften statt Du-Botschaften zu verwenden und Gefühle klar zu benennen (s. Kasten). Der Ausbilder könnte zum Beispiel so formulieren: „Mir ist aufgefallen, dass du in den letzten Wochen öfter zu spät gekommen bist. Kannst du das bestätigen? Mir ist es wichtig, dass wir alle gleichzeitig anfangen. Ich ärgere mich, wenn ich noch mal von vorn anfangen muss.“

„Und Vorsicht mit Interpretationen!“, mahnt Karin Heydorn. Die Annahme des Ausbilders, sein Azubi hätte verschlafen, stimmt vielleicht gar nicht. Besser sollte der Ausbilder im Ausgangsbeispiel nachfragen, wie es zur Verspätung kam. Der Azubi hätte so Gelegenheit, sich zu erklären.

Ein weiterer Schlüssel für bessere Betriebskommunikation und zufriedenerer Mitarbeiter ist Wertschätzung. Nie ein Lob hören, ständig kritisiert werden oder gar nicht mehr wissen, wieso man morgens

überhaupt ins Büro soll, sind Gründe, warum sich vier von fünf Mitarbeitern hierzulande kaum oder überhaupt nicht mit ihrem Unternehmen verbunden fühlen. Das belegt immer wieder die Gallup-Studie, die seit 2001 jährlich tausend zufällig ausgewählte Beschäftigte zu ihrer Arbeitslust befragt. Richtig wohl fühlen sich nur 15 Prozent aller Mitarbeiter. 71 Prozent gaben an, nur Dienst nach Vorschrift zu machen. 14 Prozent haben innerlich bereits gekündigt. Solche Mitarbeiter schaden auf Dauer dem Unternehmen. Sie sorgen für einen Verlust an Qualität und Ansehen und kosten Zeit und Geld.

„Dabei ist ein wertschätzender Umgang erlernbar“, sagt Heydorn. „Es gibt viele Ansätze und Methoden. Ein guter Anfang ist die Einsicht, dass jeder sein Kommunikationsverhalten ändern und verbessern kann.“ In ihrer 30-jährigen Laufbahn als Berufsschullehrerin hat sie allerdings auch die Erfahrung gemacht, dass Kommunikation kein Lieblingssach ist und oft voreiliger als „Laberkram“ abgetan wird. Sie macht sich auch nicht immer beliebt mit ihren Rollenspielen und Gesprächsanalysen. Aber wenn in der Meisterprüfung die sogenannten Fallstudien an die Reihe kommen und die Prüflinge konkrete Arbeitskonflikte analysieren und Lösungsansätze finden müssen, dann sind selbst die mit in der Prüfung sitzenden Chefs beeindruckt und sagen oft: „Mensch, heute habe ich viel gelernt.“

Allen schon ausgebildeten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern empfiehlt Karin Heydorn deshalb Fortbildungen zum Thema Kommunikation. Sie hält alle Bücher von Friedemann Schulz von Thun für lesenswert und rät zu einer Beschäftigung mit gewaltfreier Kommunikation nach Marshall Rosenberg (s. Kasten). ■

## Gewaltfreie Kommunikation (GFK)

Der US-amerikanische Psychologe Marshall B. Rosenberg entwickelte in den 1970er Jahren die GFK als eine Sprache der Verbindung. GFK ist eine Gesprächstechnik, die Menschen dabei hilft Konflikte zu lösen, ohne dass es Gewinner und Verlierer gibt. Sie ermöglicht eine wertschätzende Beziehung, die zu mehr Kooperation in der Zusammenarbeit und im Alltag führt. Elemente der GFK sind: aktives Zuhören, Beobachten ohne zu werten, Gefühle wahrnehmen und Bedürfnisse erkennen, Bitten formulieren.

### Sieben Tipps für konstruktivere und partnerschaftliche Gespräche:

- Ich-Botschaften statt Du-Botschaften
- Beobachtungen mitteilen und bestätigen lassen
- Gefühle verbalisieren
- tief durchatmen (Erste-Hilfe-Maßnahme gegen Angst und aufsteigenden Ärger)
- sich auf Gespräche vorbereiten (Notizen machen, eigene Ziele festlegen)
- keine Dominanz ausleben
- keine unmöglichen Forderungen stellen

### Fünf Handlungsempfehlungen für einen konstruktiven Umgang mit Kritik:

- die erste Reaktion kontrollieren (durchatmen, eventuell bis zehn zählen)
- nachfragen
- andere Meinungen zur Kenntnis nehmen
- eigene Gefühle bewusst wahrnehmen (Entsteht Wut, Angst, Scham oder Trauer?) und später verarbeiten, anstatt diese mit Ärger oder Rückzug zu kompensieren
- das Selbstbild überprüfen (Welcher Anspruch auf Perfektion besteht? Wird der eigene „innere Kritiker“ genügend beachtet?)

Tipps für eine gelungene Kommunikation mit Auszubildenden finden Sie auch in den Beiträgen unserer Artikelreihe „Tipps für die Ausbildungspraxis“ in folgenden Ausgaben: Azubi is watching you (1-2016); Vorsprung für „Besserwisser“ (2-2016); „Buchstabensalat“ – nein danke! (3-2016); Telefonverhalten professionalisieren (4-2016); Plaudern und punkten (5-2016); Angemessenes Auftreten Fehlanzeige? (6-2016); Gesagt – getan? (1-2017); Verantwortungsbewusst im Team (3-2017); Loyalität fördern (6-2017); Azubis total verpeilt? (2-2018); Professionelle Distanz fördern (3-2018); Mentoren finden und begleiten (5-2018).

### Die Autorin



Valeska Zepp  
freie Journalistin,  
Bonn  
valeska@langeundzepp.de