

## Kommunikation in der Ausbildung unterstützen

„Der Irrtum, dass Menschen sich verstehen, nur weil sie die gleichen Worte gebrauchen, ist sehr verbreitet!“

*Thomas Mann*

- **Kommunikation in der Ausbildung – ein Zufallsprodukt?!**
- **Kleine Schritte – große Wirkung**  
die „Macht“ der Wahrnehmungs- und Rückmeldeprozesse

### Vorbemerkung

Ihr Ausbildungsalltag ist durch unterschiedlichste Kommunikationssituationen geprägt: „small-talk“, Anleitungen, Konfliktgespräche, Beurteilungsgespräche, ... Die täglichen Gesprächsanlässe sind oftmals komplexer, als es die oben genannten Begriffe auszudrücken vermögen. Allerdings haben alle Gesprächssituationen elementare Gemeinsamkeiten, die über Erfolg oder über Misserfolg eines Gesprächs entscheiden. Nachfolgend werden Ihnen kommunikationspsychologische Grundlagen präsentiert, die die Basis für eine erfolgreiche personenzentrierte Kommunikation bilden.

Montagmorgen, 07.30 Uhr: Petra Schmitz (17 Jahre), Auszubildende im Ausbildungsberuf Bürokauffrau bei der Firma „Huddel & Brassel“ Dienstleistungs GmbH, ist auf dem Weg zu ihrer Ausbildungsstätte. Sie fährt mit ziemlich gemischten Gefühlen zur Arbeit, da um 09.00 Uhr ein Gespräch mit ihrem Ausbilder Hermann Brassel ansteht. Es geht mal wieder um das leidige Thema Ausbildungsnachweis – ein nicht enden wollendes Thema!

Um 09.00 Uhr klopft sie an die Bürotür ihres Ausbilders, der sie bereits erwartet.

„Guten Morgen, Petra! Komm herein und nimm bitte Platz.“

„Guten Morgen, Herr Brassel!“

„Petra, ich möchte sofort zum Thema kommen, da ich gleich noch einen Termin habe, ok?“

„Ja, klar!“

„Also, wir haben ja schon zig mal über dieses Thema gesprochen und irgendwie ist es immer das Gleiche! Mir kommt es vor, als würde ich gegen eine Wand reden. Führe deinen Ausbildungsnachweis ordentlich! Das gehört schließlich zu deinen Pflichten!“



„Herr Brassel, was ist denn jetzt schon wieder? Ich habe mir so viel Mühe gegeben, ordentlich zu sein! Außerdem habe ich auch noch anderes zu tun.“

...

Wie wird das Gespräch weiter gehen? Was würden Sie vermuten? Wird Herr Brassel bei Petra Gehör finden? Wird sie ihren Ausbildungsnachweis endlich ordentlich führen? Und – was heißt eigentlich ordentlich? Haben sich die Beiden im Sinne von Thomas Mann verstanden?

„Huddel“ heißt ins Hochdeutsche übersetzt „Pfuscharbeit“, „Brassel“ bedeutet aufreibende Tätigkeit, wüstes Durcheinander, ...

Kommunikation erleben die Betroffenen mitunter auch als „Huddel und Brassel“!

Das nachfolgende Modul will versuchen Sie dabei zu unterstützen, dem alltäglichen „Huddel und Brassel“ in der Kommunikation mit konkreten Schritten zu begegnen, um somit zufriedenstellendere und konstruktivere Wege in den täglichen Gesprächssituationen beschreiten zu können!

## Grundlagen der Kommunikation

Nach **Schulz von Thun** schwingen bei jeder Nachricht bzw. Aussage in der Regel vier bedeutsame Aspekte oder Botschaften mit, die die Kommunikation zwischen Menschen beeinflussen und sich auf die Kommunikation nachhaltig auswirken können.

vier Seiten einer  
Nachricht



Betrachten wir die Nachricht bezüglich der im Modell dargestellten Aspekte, lässt sich eine Aussage von Ausbilder Brassel (Sender) ausgehend betrachtet z. B. folgendermaßen charakterisieren:



### Sache

Sachinhalt – „Was?“

Eine Nachricht enthält immer eine Sachseite bzw. -aussage. Das heißt, Herr Brassel versucht, Petra etwas mitzuteilen – der Sachinhalt informiert.

### Appell

Appell – „Wozu?“

Dieser Aspekt der Nachricht bezieht sich auf den Kommunikationszweck bzw. das –ziel, das der Ausbilder verfolgt. Konkret bedeutet dies, dass Herr Brassel seine Auszubildende zu etwas veranlassen und sie somit beeinflussen möchte. Oftmals werden Appelle nur indirekt ausgedrückt. Daher kommen Appelle oftmals falsch oder gar nicht beim Empfänger (Petra) an.

### Beziehung

Beziehung – „Wie?“

In der Art und Weise, wie Herr Brassel mit Petra kommuniziert, finden seine Einstellungen, Gefühle, Erwartungen, ... ihr gegenüber ihren Ausdruck. Der größte Teil dieser mitschwingenden Botschaft läuft allerdings verdeckt, unter der Oberfläche ab. Die bestehende Beziehung äußert sich insbesondere in den gewählten Formulierungen, im Tonfall oder anderen nonverbalen Signalen wie Gestik, Mimik, Körperhaltung.

### Selbstoffenbarung

Selbstoffenbarung – „Das gebe ich von mir kund!“

Auf dieser Ebene gibt der Ausbilder Informationen über sich selbst im Sinne einer Selbstenthüllung/Selbstdarstellung; dies gilt sowohl für den verbalen als auch für den nonverbalen Bereich. Äußert sich ein Vorgesetzter beispielsweise über schlechte Leistungen seiner Mitarbeiter, wird er auch eine Menge über sich und seine Einstellungen zu Menschen mitteilen und dies mit einer entsprechenden Gestik und Mimik unterstreichen.

Berücksichtigen wir nun, dass Petra als Empfängerin der Nachricht ebenfalls vier Möglichkeiten (**vier-Ohren-Modell**) hat, diese Nachricht zu verstehen bzw. für sich zu filtern (Was sagt er zu mir? – Wozu will er mich bringen? – Wie steht er zu mir? – Was gibt er von sich preis?), wird ansatzweise deutlich, wie komplex und wie störanfällig die Verständigung zwischen Menschen sein kann.

**Selbstoffenbarungsohr**

**Sachohr**



**Beziehungsohr**

**Appellohr**

**Über das Sinken der Titanic und das Scheitern der Kommunikation**

Das Passagierschiff „Titanic“ sank, weil sich die Verantwortlichen nur auf die Spitze des Eisbergs konzentrierten (ca. 10 bis 20 % des Gesamtvolumens). Der größte Teil des Eisbergs befand sich allerdings unter der Wasseroberfläche (etwa 80 bis 90 %). Die Titanic rammte den Eisberg unterhalb der Wasseroberfläche und sank.

**Bedeutung der Sach- und Beziehungsebene**

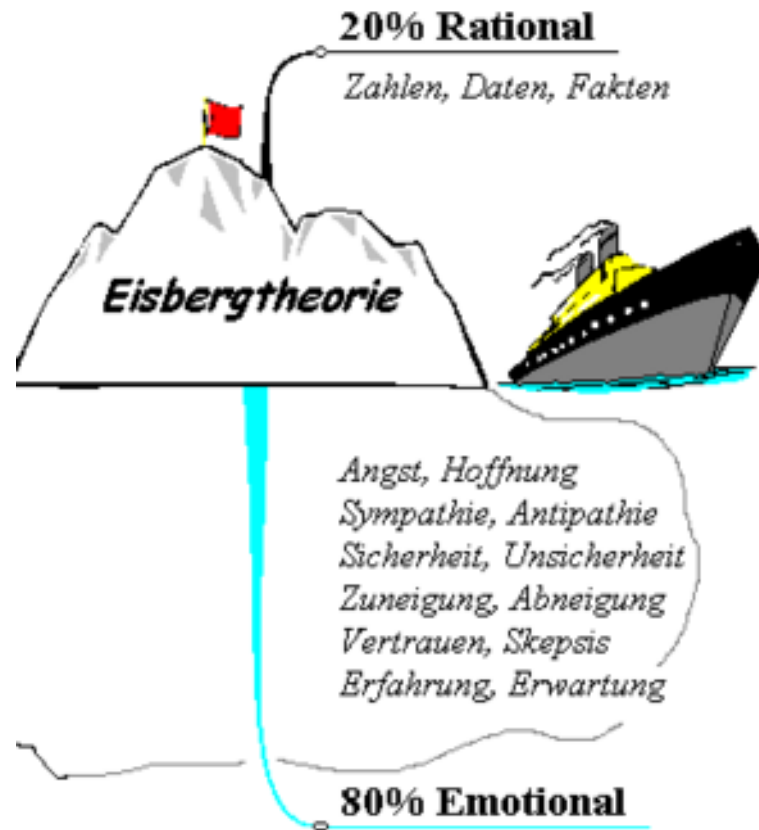
Ein ähnliches Prinzip findet sich in Kommunikationsprozessen wieder: die Beteiligten konzentrieren sich auf die vermeintliche Sachebene, laufen aber auf der Beziehungsebene auf Grund.

Genau an diesem Punkt wird deutlich, wie sehr Sach- und Beziehungsebene in einer wechselseitigen Beziehung zueinander stehen:



Können wir uns in der Regel auf der sachlogischen Ebene allgemein verständlich ausdrücken und miteinander kommunizieren, wird dies auf der psycho-sozialen (Beziehungs-) Ebene erfahrungsgemäß schwieriger. Hier geht es konkret um Gefühle wie Freude – Ärger, Sympathie – Antipathie, dem Wunsch nach Anerkennung, ... Sprich, der ganzen Bandbreite der individuellen Ängste und Wünsche, die uns mal mehr mal weniger bewusst sind! Es ist wichtig, sich diese Umstände bewusst zu machen, da sich Kontakt zwischen Menschen immer auf mehreren Ebenen offenbart. Sorgen wir nicht für die unterschiedlichen Ebenen, laufen wir Gefahr, dass sich Beziehungsschwierigkeiten in Sachaussagen gekleidet ihren Weg suchen und somit das Miteinander beeinträchtigen.

Das nachfolgende Bild soll die unterschiedlichen, mit einander in Verbindung stehenden Anteile der Sach- und Beziehungsebene veranschaulichen:



Im täglichen Kommunikationsprozess ist Herr Brassel als Ausbilder besonders gefordert. Zum einen hat er die Verantwortung, die Ausbildung sach- und zielorientiert durchzuführen, zum anderen hat er dafür Sorge zu tragen, dass mögliche Störungen auf der Beziehungsebene transparent sowie thematisiert und sie mit Hilfe eines lösungsorientierten Ansatzes bearbeitet werden. Um das zu erreichen, bedarf es eines **Führungsstils (z.B. Misumi)**, der sowohl eine Aufgaben- als auch eine Beziehungsorientierung berücksichtigt und somit der gegenseitigen Abhängigkeit zwischen Sach- und Beziehungsebene gerecht wird.

„Richtig verstehen heißt nicht nur verstanden haben, was der andere gesagt hat, sondern auch was er gemeint hat.“

Wie kann Petras Reaktion auf die Aussage („Führe deinen Ausbildungsnachweis ordentlich.“) von Herrn Brassel zu Stande gekommen sein? Unter der Berücksichtigung, dass Petra vier Möglichkeiten (vier Ohren) hat, diese Aussage zu verstehen, wird deutlich, dass die empfangene Nachricht auch ein Machwerk von Petra ist. Herr Brassel wird nicht im Vorfeld wissen, wie seine Nachricht bei Petra ankommt bzw. was sie bei Petra anrichten wird. Gab es bestimmte Schlüsselreize in der Aussage von Herrn Brassel, dass Petra so reagierte wie sie reagierte?

## Empfangsvorgänge und Rückmeldung

Empfangsvorgänge (Wahrnehmungsprozesse) verlaufen nach einem „klassischen“ Dreierschritt:



Oftmals verschmelzen aber gerade diese drei Punkte zu einem Produkt, zu einem Reiz-Reaktionsschema:

- Petra hört die Aussage und nimmt das Stirnrunzeln ihres Ausbilders wahr (Schritt 1), Petra interpretiert das Stirnrunzeln als Unmut ihres Ausbilders (Schritt 2) und reagiert mit ihrer Aussage: „Herr Brassel, was ist denn jetzt schon wieder?“ (Schritt 3)
- Herr Brassels wiederum hört das von Petra Gesagte, sieht ihre leicht zusammen gezogenen Augenbrauen und sagt recht deutlich: „Ich will dass du deinen Pflichten nachkommst!“
- Petra erwidert daraufhin: „Ich mache ja wohl meine Arbeit, fehle so gut wie nie, ...!“

An dieser Stelle sollten wir aus dem möglichen Gesprächsverlauf aussteigen. Worum geht es mittlerweile eigentlich: um den Ausbildungsnachweis, um Petras Ton gegenüber ihrem Ausbilder, um Herrn Brassels allgemeinen Appell an Petras Pflichten als Auszubildende, ...?



Damit ein Gespräch erfolgreich verlaufen kann, ist es von grundlegender Bedeutung, die drei oben beschriebenen Schritte nicht zu einem Reiz-Reaktionsschema verschmelzen zu lassen, sondern sie zu sortieren. Zwischen Reiz und Reaktion ist ein kleiner, scheinbar kaum wahrnehmbarer Raum. Und dieser Raum – vorausgesetzt er ist uns bzw. Petra bewusst – gibt uns die Möglichkeit und Macht, uns für eine Reaktion zu entscheiden!



Bezogen auf unser Beispiel bedeutet das, dass sich Petra zunächst auf die ersten beiden Schritte konzentriert:

1. **Petra nimmt etwas** bei ihrem Ausbilder **wahr** und beschreibt ihre Wahrnehmung mit ihren Worten „Sie runzeln die Stirn, ...“
2. **und interpretiert ihre Wahrnehmung** (Ausbilder Brassel ist sauer!). Bevor sie sich nun Schritt drei hingibt (Reaktion), ist es wichtig, dass sich Petra darüber im Klaren ist, dass ihre Wahrnehmung richtig oder falsch sein kann und demzufolge von ihr zu überprüfen ist (Petra hat den oben beschriebenen Raum zwischen Reiz und Reaktion wahrgenommen und genutzt!) „... ,sind Sie sauer auf mich wegen meiner Berichtsheftführung?“

Diese **Rückmeldung (Feed-back)** von Petra an ihren Ausbilder ermöglicht neue Optionen für den Dialog: Herr Brassel kann den Eindruck bestätigen („Ja, mir gefällt nicht, dass du...“), ihn korrigieren oder ihn weiter konkretisieren („Nein, sauer nicht. Aber ich überlege, wie wir die Berichtsheftführung besser in den Griff bekommen können.“). An die Rückmeldung von Herr Brassel schließt sich jetzt erst der dritte Schritt – die **Reaktion von Petra** – an.

Ist sich Petra über diese inneren Vorgänge und ihre damit verbundene Verantwortung für den weiteren Gesprächsverlauf im Klaren, kann das Gespräch einen konstruktiveren Verlauf nehmen als er weiter oben angenommen wurde.

**Prinzip der kleinen Schritte:**  
Sensibilisieren Sie sich für Wahrnehmungs- und Rückmeldeprozesse!

Probieren Sie es aus, diesen „Dreierschritt“ zur inneren Klärung bewusst mit Ihrem Auszubildenden durchzuspielen. Eine beidseitige Sensibilisierung in diesem Punkt kann die Basis für einen offeneren und zufriedeneren Gesprächsverlauf zwischen Ihnen und Ihrem Auszubildenden bilden und einen wesentlichen Beitrag zur Förderung wesentlicher **Schlüsselqualifikationen** leisten.

Das Modul sei mit einem Zitat beschlossen:

*„Dürfte ich das Unwort der letzten zehn Jahre bestimmen, so kommt für mich nur eines in Frage: kommunizieren. Ein Ausbilder kommuniziert nicht mit seinem Auszubildenden! Er versucht ihn zu beeindrucken, zu beleben, zu motivieren, zu provozieren und auch zu amüsieren. Die vielfältigen Missverständnisse, die sie gegenseitig inszenieren, fänden ihre nichts sagendste Lösung, sobald dieser nichtige Begriff zwischen sie tritt. All unsere mühsamen und vergeblichen Versuche, uns mit der Welt zu verständigen, uns zu berühren und zu beeinflussen, die ganze Bandbreite unserer Gefühle und Absichten fallen der Nüchternheit und der Monotonie dieses soziotechnischen Kurzbegriffs zum Opfer.“*

*(Botho Strauss)*

## Literaturliste

- |                   |  |
|-------------------|--|
| BIBB (Hg.)        | Gute Führung in der Ausbildung<br>Die Balance zwischen Leistung und Beziehung;<br>W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG,<br>Bielefeld 2004 |
| Birkenbihl, V.F.: | Kommunikationstraining; mvg verlag,<br>München 1994  |
| Crisand, E.:      | Psychologie der Gesprächsführung;<br>Sauer Verlag, Heidelberg 1994   |
| Harris, T.A.:     | Ich bin o.k - Du bist o.k.; Rowohlt Taschenbuch<br>Verlag, Reinbek, 1994   |
| Langmaack, B.:    | Themenzentrierte Interaktion; PVU,<br>Weinheim 1991  |



Schulz von Thun, F.:	Miteinander Reden, Band 1, 2 und 3; Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek 1994
Thomann, C., Schulz von Thun, F.:	Klärungshilfe; Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek 2000
Weisbach, C.-R.:	Professionelle Gesprächsführung; Beck Wirtschaftsberater im dtv; München 2000

## **Ergänzende Lesehinweise zum Lernzentrum bei foraus.de**

Im Lernzentrum von foraus.de finden Sie vier verschiedene Handlungsfelder mit ihren jeweiligen Lernmodulen.

Im Folgenden wird kurz auf die Handlungsfelder mit den entsprechenden Lernmodulen hingewiesen, die mit dem Thema „Kommunikation in der Ausbildung unterstützen“ in enger Wechselwirkung stehen bzw. für die eine gewisse kommunikative Kompetenz der Ausbilderin/des Ausbilders in der spezifischen Situation unerlässlich ist.

### **Handlungsfeld „Gruppen anleiten“**

- die Moderationsmethode

### **Handlungsfeld „Am Arbeitsplatz ausbilden“**

- Ausbilden mit Lernaufträgen
- Ausbilden mit der Leittextmethode

### **Lernen fördern**

- Lernschwierigkeiten und Verhaltensauffälligkeiten
- Lernerfolge sicherstellen

### **Handlungs- und prozessorientiert ausbilden**

## Informationen zum Autor: Ralf Hoffmann

### Zur Person

- Lehramt an Grund- und Hauptschulen erstes und zweites Staatsexamen
- Train-the-Trainer, Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik
- Mediation, Bundesverband Mediation e.V.
- Training in Unternehmen erfolgreich gestalten, Trainerreihe IHK
- Ausbilder nach AEVO
- Versicherungskaufmann



**Ralf Hoffmann**

### Berufliche Erfahrungen

Seit 1993 mit folgenden Arbeitsschwerpunkten in der Erwachsenenbildung:

- Mediation
- Teamentwicklung
- Organisation und Moderation von Workshops
- Train the Trainer
- Qualifizierung von Ausbildern
- Konzeptionierung, Durchführung von Prüfertrainingsprojekten IHK
- Lehrauftrag an der Universität zu Köln
- Content-Autor E-Learning
- Autor DIHK und IHK
- Entwicklung/Evaluation von Prüfungsaufgaben

Lehrer, pädagogischer Mitarbeiter und verantwortlicher Ausbilder.

### Kontakt

Ralf Hoffmann - Mediation - Teamentwicklung

Friedensstr. 6

51503 Rösrath

[www.mediation-hoffmann.de](http://www.mediation-hoffmann.de)