

Leitfaden

# Resilienz im Ausbildungsalltag

Kommunikation als  
Resilienzfaktor

---

Psychische Gesundheit - Stress und Resilienz

Januar 2026

# Inhalt

I. Grundlagenmodelle guter Kommunikation	<b>2 - 3</b>
II. Praxisbeispiele für gelingende Kommunikation	<b>4</b>
III. Übung, Selbstcheck und Abschluss	<b>5</b>

# I. Grundlagenmodelle guter Kommunikation

## Was ist „gute Kommunikation“?

Gute Kommunikation verbindet Sachlichkeit mit Beziehung: Sie macht Beobachtungen und Erwartungen klar, benennt Gefühle & Bedürfnisse ohne Schuldzuweisung und schafft psychologische Sicherheit, damit Menschen offen reden, Fehler teilen und gemeinsam handlungsfähig bleiben.

## Modelle im Überblick

- Schulz von Thun

Kommunikationsquadrat: Jede Nachricht hat Sache, Selbstoffenbarung, Beziehung, Appell. → Missverständnisse entknoten: „Auf welcher Seite knirscht es?“

- Watzlawick –

Axiome: Man kann nicht nicht kommunizieren; Inhalt & Beziehung sind untrennbar; Muster sind zirkulär. → Auf Ton, Kontext & Muster achten.

- Rosenberg

Gewaltfreie Kommunikation (GFK): Beobachtung → Gefühl → Bedürfnis → Bitte. → Deeskalation & Kooperation unter Druck.

- Rogers

Aktives Zuhören: Empathie, Echtheit, Wertschätzung. → Gespräche „halten“, statt zu fixen.

- Schein

Humble Inquiry: Neugierig-fragende Grundhaltung. → Status reduziert, Würde erhöht.

- Gottman

Soft Startup & „Vier Reiter“: Weicher Einstieg stärkt Dialog; Kritik/Verachtung/Abwehr/Mauern zerstören. → Konflikte früh abfedern.

- Edmondson

Psychological Safety: Sicherheit, Fragen zu stellen & Fehler anzusprechen. → Teamlernen & Leistung steigen.

## Mini-Toolkit

### (sofort anwendbar)

#### 1) Vier-Ohren-Check (60 Sek.)

- Was ist der Sachkern?
- Was zeige ich von mir?
- Was sende ich über unsere Beziehung?
- Was will ich erreichen?

#### 2) GFK-Mikroformel

(GFK = Gewaltfreie Kommunikation; engl. NVC)

- „Wenn ich beobachte ..., fühle ich ..., weil mir wichtig ist ...“
- „Wärst du bereit ...?“

#### 3) Humble Inquiry – 3 gute Startfragen

- Was ist dir gerade am wichtigsten?
- Was habe ich übersehen?
- Wobei brauchst du Unterstützung?

#### 4) Weicher Gesprächseinstieg (Gottman)

- „Mir ist das Thema wichtig und ich will fair bleiben. Können wir 10 Min schauen, wie wir ...?“

#### 5) Psychologische Sicherheit ritualisieren

- Fehler des Monats, Fragen-Runde zuerst, Beitrag würdigen, bevor bewerten.

<b>Modell</b>	<b>Kernaussage</b>	<b>In der Ausbildung</b>
Schulz von Thun – Kommunikationsquadrat	Jede Aussage hat mehrere Ebenen (Inhalt, Beziehung, Gefühl, Wunsch). Missverständnisse entstehen oft, weil Sender und Empfänger unterschiedliche Ebenen hören.	Wenn ein Azubi: „Ich hab das so gelernt“ sagt, geht es oft nicht nur um den Inhalt, sondern auch um Unsicherheit oder den Wunsch nach Anerkennung, je nachdem, welche Ebene du hörst, reagierst du ganz unterschiedlich.
Paul Watzlawick – Kommunikationsaxiome	Auch Schweigen und Körpersprache wirken. Wie etwas gesagt wird, prägt die Beziehung stärker als der reine Sachinhalt.	Ein genervter Blick, Schweigen oder ein scharfer Ton im Feedbackgespräch kommunizieren ebenso viel wie Worte und prägen die Beziehung zu deinen Azubis nachhaltig.
Marshall Rosenberg – Gewaltfreie Kommunikation (GFK)	Wer erst beobachtet, dann Gefühle/Bedürfnisse klärt und schließlich konkret bittet, kann Konflikte entschärfen und Zusammenarbeit fördern.	Statt „Du bist unzuverlässig“ hilft es im Konflikt, konkret zu benennen, was du beobachtetest, wie es dich betrifft und was du dir wünschst. So bleibt das Gespräch lösungsorientiert.
Carl Rogers – Aktives Zuhören	Echtes Zuhören mit Empathie und Wertschätzung hilft Menschen, sich verstanden zu fühlen und selbst Lösungen zu entwickeln.	Wenn du bei Leistungsproblemen erst wirklich zuhörst und Gefühle spiegelst, fühlen sich Azubis ernst genommen und öffnen sich eher für gemeinsame Lösungen.
Edgar Schein – Humble Inquiry	Eine offene, neugierige Fragehaltung auf Augenhöhe stärkt Vertrauen und bringt wertvolle Informationen ans Licht.	Mit echten, offenen Fragen wie: „Wie hast du dir das vorgestellt?“ zeigst du Respekt, statt sofort zu bewerten und bekommst Einblick in Denkprozesse deiner Azubis.
John Gottman – Soft Startup & „Vier Reiter“	Wie ein Gespräch beginnt, entscheidet oft über den Ausgang, denn Vorwürfe und Abwehr eskalieren Konflikte, während ein ruhiger Einstieg sie entschärft.	Ein ruhiger Einstieg ins Kritikgespräch („Mir ist etwas aufgefallen, das ich gern mit dir klären würde“) verhindert Abwehr und Eskalation, während Vorwürfe Gespräche schnell blockieren.
Amy Edmondson – Psychologische Sicherheit	Lernen gelingt dort am besten, wo Azubis sich trauen, Fragen zu stellen, Fehler zuzugeben und Unsicherheiten anzusprechen.	Azubis lernen mehr und machen weniger Wiederholungsfehler, wenn sie ohne Angst nachfragen können oder Unsicherheiten zugeben dürfen.

Modelle guter Kommunikation in einem Satz erklärt - mit Ausbildungsbezug.

## II. Praxisbeispiele für gelingende Kommunikation

GFK-Bitte = konkrete, positive, freiwillige Handlung; zeitnah & beobachtbar.

Humble Inquiry = ehrlich neugierige, status-senkende Frage – Verstehen vor Bewerten.

---

### **GFK-Bitten Gute Beispiele (Ausbildungs-/Teamkontext)**

- „Könntest du den Fehlereintrag bis heute 15:00 Uhr im System nachtragen?“
- „Wärst du bereit, mir morgen im ersten Durchlauf 10 Minuten zuzuschauen und mir 2 Hinweise zu geben?“ „Magst du die Sicherheits-Checkliste laut vorlesen, bevor du startest?“
- „Können wir am Tagesende 3 Lernpunkte notieren und kurz besprechen?“
- „Bist du bereit, bei der nächsten Rückmeldung zuerst eine Stärke zu nennen und dann 1 Verbesserung?“

### **Keine GFK-Bitte (und warum nicht):**

- „Mach das endlich richtig.“ (bewertend, unkonkret)
- „Du musst ab sofort zuverlässiger sein.“ (vage, nicht beobachtbar)
- „Wenn du das nicht machst, gibt's Ärger.“ (Drohung/Forderung)

### **Humble-Inquiry – starke Frageanfänge:**

- „Was ist dir daran gerade am wichtigsten?“
- „Wobei brauchst du im Moment am meisten Unterstützung?“
- „Was sehe ich von außen nicht, das für dich entscheidend ist?“
- „Wie bist du zu der Einschätzung gekommen?“
- „Welche Optionen siehst du – und welche wäre als erster Schritt machbar?“
- „Welche Annahme von mir sollten wir zuerst prüfen?“

### **Do vs. Don't (kurz):**

- Do: offen, kurz, eine Frage, Pause aushalten.
- Don't: „Warum hast du...?“ (macht oft defensiv) → besser: „Was war der Auslöser...?“

### **Kombination in der Praxis (Mini-Dialog):**

1. Humble Inquiry: „Was war heute in der Werkstatt der kniffligste Moment für dich?“
2. Spiegeln: „Du warst unsicher bei Schritt 3, richtig?“
3. GFK-Bitte: „Wärst du bereit, morgen die Schritt-3-Checkliste einmal laut durchzugehen und mir danach eine Frage zu stellen, falls noch etwas unklar ist?“

## Übung (Tandem 10 Minuten)

- A bringt eine reale Mini-Szene (2-3 Sätze).
- B spiegelt mit Aktivem Zuhören (Rogers) + stellt eine Humble-Inquiry-Frage.
- Gemeinsam formuliert ihr eine GFK-Bitte.
- Rolle tauschen.
- Debrief (2 Min): Welche Seite des Quadrats war kritisch? Wie hat der weiche Einstieg gewirkt?

### Checkliste vor dem schwierigen Gespräch

- Ziel klar? (Ergebnis + Beziehung)

---

---

- Hypothesen geprüft? (Welche Annahme könnte falsch sein?)

---

---

- Gefühl und Bedürfnis benannt?

---

---

- Bitte konkret und machbar? (Wie lautet sie?)

---

---

- Next Step vereinbart? (Zeitpunkt, Verantwortlichkeiten)

---

---

### Sprachanker (Satzstarter)

- „Ich möchte verstehen, was dir wichtig ist ...“
- „Mein Anteil daran ist ...“
- „Ich sehe X, ich fühle ..., mir ist Y wichtig. Wärs du bereit, ...?“
- „Lass uns kurz prüfen: Sach-/Beziehungs-/Appell-Seite – passt das für dich?“

### Warnzeichen & Gegenmittel (Gottman)

- Kritik → Beschreiben statt bewerten
- Abwehr → Eigenanteil benennen
- Verachtung → Wertschätzung ausdrücken
- Mauern → Pausensignal und Wiedereinstieg vereinbaren

## NETZWERK Q

Das Netzwerk Q ist ein gemeinsames Projekt des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW), der Bildungswerke der Wirtschaft und weiterer Bildungseinrichtungen. Gefördert wird es vom Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMBFSFJ) – damit Ausbildung für dich und deine Auszubildenden noch stärker, zukunftsorientierter und wirksamer wird.

### Impressum

Bildungswerk der Niedersächsischen  
Wirtschaft gGmbH

netzwerkq.de

### Autorinnen

Anna-Lena Euteneuer  
Claudia Köhler

### Quellen

Schulz von Thun, F. (2008):  
Miteinander reden 1–3. rororo.

Watzlawick, P. et al. (2017):  
Menschliche Kommunikation.  
Huber.

Rosenberg, M. B. (2016):  
Gewaltfreie Kommunikation.  
Junfermann.

Rogers, C. R. (2004): Entwicklung  
der Persönlichkeit. Klett-Cotta.

Edmondson, A. C. (2018): The  
Fearless Organization. Wiley.

Schein, E. H. (2013): Humble  
Inquiry. Berrett-Koehler.

Gottman, J. & Gottman, J. (2015):  
The Seven Principles for Making  
Marriage Work. Harmony.