

Aktives Zuhören und Gewaltfreie Kommunikation als „Lernhappen“  
im betrieblichen Kontext

Abschlussarbeit

von

Holger Hämel

Ausbildung zum Systemischen Coach

bei

In Konstellation, Hannover

Bad Essen, Dezember 2024

## Inhaltsverzeichnis

1. Die Herausforderung wertschätzender Kommunikation am Beispiel der Deutsche Windtechnik GmbH & Co. KG	3
2. Entwicklung der Mitarbeitenden durch „Learning Bites“	3
3. Vorstellung des Workshops „Aktives Zuhören“	4
4. Auswertung des Feedbacks der Teilnehmenden	6
5. Resümee und Ausblick aus Sicht des Referenten	7

### Anhang

*Powerpoint-Präsentation „Learning Bite - Aktives Zuhören“*

### Quellen:

*Skript „InKonstellation Systemische Coachinausbildung“*

[Aktives Zuhören: Die wichtigsten Tipps im Überblick! \[2024\] • Asana](#)

[Aktives Zuhören | Brainbirds Glossar](#)

<https://www.pureconsultant.de/de/agile-coach/aktives-zuhoeren/>

<https://www.me-company.de/magazin/gewaltfreie-kommunikation/>

## 1. Die Herausforderung wertschätzender Kommunikation am Beispiel der Deutsche Windtechnik GmbH & Co. KG

Die Deutsche Windtechnik GmbH & Co. KG mit Hauptsitz in Bremen ist ein schnell wachsendes Unternehmen in der Erneuerbare Energien Branche, das sich auf die Wartung und Reparatur von Windenergieanlagen spezialisiert hat. Das Unternehmen beschäftigt im 4. Quartal 2024 etwa 1.250 Mitarbeitende, von denen etwa 750 Techniker deutschlandweit regional agieren und daher dezentral stationiert sind. Neben dem Hauptsitz in Bremen, sind Osnabrück (Niedersachsen) und Osterfeld (Schleswig-Holstein) die größten Verwaltungsstandorte mit jeweils mehr als 120 Mitarbeitenden, Am Standort des Zentrallagers in Büdelsdorf (Schleswig-Holstein) sind weitere 80 Mitarbeitende im Innendienst beschäftigt. Die ohnehin dezentrale Aufstellung des Unternehmens sowie die während der Corona-Epidemie auch bei der Deutschen Windtechnik in großem Umfang etablierten hybriden Arbeitsplätze haben dazu geführt, dass Arbeitstreffen überwiegend online per „MS-Teams“ durchgeführt wurden und werden. Neben den Online-Meetings führt auch das anhaltende Wachstum des Unternehmens mit regelmäßig neuen KollegInnen in allen Bereichen dazu, dass Mitarbeitende sich untereinander teilweise überhaupt nicht mehr oder nur sehr selten persönlich treffen und kennenlernen. Diese Umstände haben in Summe dazu geführt, dass sich Mitarbeitende aus allen Unternehmensebenen für klarere Kommunikationsregeln insbesondere für Online-Meetings ausgesprochen haben, um die interne Gesprächskultur wieder auf das wertschätzende und konstruktive Niveau der „Vor-Corona-Zeit“ anzuheben. Ergänzend zu dem Wunsch nach mehr persönlichen Meetings gab es auch Verbesserungsvorschläge hinsichtlich der Kommunikationskultur und Anregungen zu Workshops zu diesem Thema.

## 2. Entwicklung der Mitarbeitenden durch „Learning Bites“

Der Aus- und Fortbildung sowie der persönlichen Weiterentwicklung der Mitarbeitenden der Deutsche Windtechnik Gruppe wird bereits seit mehr als 10 Jahren besondere Aufmerksamkeit geschenkt, wobei der Fokus in der Vergangenheit meist auf der Entwicklung der technischen Facharbeiter lag. Seit Ende 2023 hat diesbezüglich aber ein Umdenken stattgefunden, das sich besonders in der Einführung und Entwicklung des „*Deutsche Windtechnik Campus*“ als eigene Marke im Unternehmen widerspiegelt. Mit einem kleinen aber stetig wachsenden Team wurde vom Deutsche Windtechnik Campus neben unterschiedlichen technischen Ausbildungsangeboten im Herbst 2024 erstmals ein umfangreiches Schulungsangebot

auch für die „White Collar“-Mitarbeitenden – also Mitarbeitende im Innendienst – entwickelt, die sogenannten „Learning Bites“ oder zu Deutsch: „Lernhappen“. Das Angebot umfasst neben klassischen Office-Schulungen, beispielsweise für Excel oder Word-Anwendungen, auch Hintergrund-Informationen zur Arbeit der KollegInnen an den Windenergieanlagen, zur Bedeutung unseres CO<sub>2</sub>-Footprints unter anderem im Kontext der EU-Richtlinie „Corporate Sustainability Directive“ (CSRD), und - last but not least - auch zu Themen der innerbetrieblichen Kommunikation, also sogenannten Soft-Skills. Vor diesem Hintergrund konnte der Verfasser dieser Abschlussarbeit für insgesamt 16 KollegInnen in 2 jeweils einstündigen Workshops einige Grundlagen aus der Ausbildung „Systemischer Coach“ bei InKonstellation als „Learning Bite“ entwickeln und anbieten. Die beiden inhaltsgleichen Workshops, deren Ablauf im folgenden Abschnitt näher beschrieben wird, waren Teil einer insgesamt 20 Workshops umfassenden „Learning-Bites-Offensive“ des Deutsche Windtechnik Campus. Mit dieser Aktion wollte man zum einen die Reaktionen der Belegschaft auf die unterschiedlichen Angebote erfassen und zum anderen nach Durchführung der Workshops über Feedbackauswertung zu den Workshops Informationen sammeln, um künftige Angebote sowohl hinsichtlich Themen und Umfang weiterentwickeln zu können. Die Reaktion auf das Angebot war überwältigend, denn nach nur 3 Tagen waren alle Angebote „überbucht“ und insgesamt mehr als 300 Mitarbeitende hatten sich für die unterschiedlichen „Learning Bites“ angemeldet.

### 3. Vorstellung des Workshops „Aktives Zuhören“

Im Folgenden werden rückblickend zunächst die Vorgehensweise und dann die Erkenntnisse anhand der Beiträge der Teilnehmenden der Workshops „Aktives Zuhören – wie geht das? Und warum kann das hilfreich sein?“ erläutert. Die Folien der verwendeten Powerpoint-Präsentation sind dieser Arbeit als Anhang beigefügt.

Eine besondere Herausforderung des „Learning Bites“-Formates war die Vorgabe, dass die Workshops aufgrund der dezentralen Unternehmensstruktur der Deutsche Windtechnik als MS-Teams Meeting abgehalten werden mussten – ein offenkundiger Konflikt mit dem eingangs beschriebenen Motiv für dieses „Learning Bite“-Thema sowie mit dem Wunsch vieler Mitarbeitenden, nach mehr Möglichkeiten für persönliche Meetings. Dem gegenüber stand die Verfügbarkeit des Angebots für nahezu alle Mitarbeitenden, unabhängig von Bürostandort und Wohnort.

Des Weiteren gab es für die „Learning Bites“ auch formelle Vorgaben. Beispielsweise sollten die Workshops unabhängig vom jeweiligen Thema auf 60 Minuten Dauer angelegt werden und möglichst für alle Mitarbeitenden aus administrativen und operativen Bereichen geeignet sein. Auch sollte das Angebot alle Hierarchie-Ebenen abholen können. Aufgrund des Formats sowie des knappen Zeitkorsetts, wurden die wissenschaftlichen Hintergründe des aktiven Zuhören nach Carl R. Rogers oder auch Lyman K. Steil im Rahmen der Workshops nicht explizit präsentiert, sondern lediglich erwähnt.

Zu Beginn beider Veranstaltungen wurden jeweils kurz die Regeln für die Learning Bites vorgestellt: Kameras und Mikros sollten eingeschaltet bleiben, alle Teilnehmenden sollten sich beteiligen und gerne eigene Beiträge einbringen, Fragen waren jederzeit erlaubt. Anschließend durften jeder Teilnehmende sowie der Referent sich selbst und ihre Rollen im Unternehmen jeweils in einer Minute vorstellen. Die Teilnehmerzahl für die beiden Workshops war auf jeweils 8 KollegInnen begrenzt, zusätzlich war in beiden Veranstaltungen jeweils eine Beobachterin vom Deutsche Windtechnik Campus-Team dabei.

Im Workshop selbst wurde anhand von eigenen negativen und positiven Erfahrungen beispielhaft erarbeitet, wie man selbst sich Zuhörende wünschen würde und welche eigenen oder Gewohnheiten von GesprächspartnerInnen regelmäßig als unangenehm wahrgenommen werden. Anschließend wurde gemeinsam erarbeitet mit welchen einfachen Techniken des aktiven Zuhörens man selbst vom Gegenüber als „guter Zuhörender“ wahrgenommen werden kann und welche positiven Effekte man so für sich selbst und GesprächspartnerInnen erzielen kann.

Die in der Präsentation verwendeten Definitionen und Regeln Aktiven Zuhörens wie auch am Ende zu „Gewaltfreie Kommunikation“, wurden sowohl dem Skript mit den InKonstellation-Coaching Lehrinhalten, wie auch verschiedenen, in den Quellenangaben aufgeführten Internetbeiträgen zu den Themen „Aktives Zuhören“ und „Gewaltfreie Kommunikation“ entnommen. Hierbei wurden einfache und knappe Formulierungen bevorzugt verwendet, um dem Format der „Learning Bites“ gerecht werden zu können.

Zur Verdeutlichung der theoretischen Grundlagen wurden mit den Teilnehmenden alltägliche Beispiele von ineffektiver Kommunikation im beruflichen, aber auch im privaten und familiären Umfeld diskutiert. So konnte Praxisbezug sowie eine möglichst hohe Identifikation der Teilnehmenden erreicht werden, um anhand praktischer Beispiele zu verdeutlichen, wie aktives Zuhören die

Gesprächswahrnehmung positiv beeinflussen kann - selbst und gerade auch dann, wenn Gesprächsinhalte schwierig oder kontrovers sind.

Der Workshop war also so konzipiert, dass die Teilnehmenden immer wieder aufgefordert wurden, eigene Interpretationen und Beispiele zu den präsentierten Fragestellungen einzubringen, bevor man sich gemeinsam den anerkannten Methoden aus der Literatur und der fachlichen Theorie widmete und mit den selbst erarbeiteten Beiträgen verglich. Hierzu wurde eine spezielle Powerpoint-Funktion genutzt, mit der ein Referent im Präsentationsmodus „live“ Beiträge der Teilnehmenden in die aktive Präsentation mit aufnehmen kann. Somit konnte beiden Gruppen im Anschluss an ihren Workshop jeweils eine Präsentation mit den eigenen Beiträgen zur Verfügung gestellt werden.

Um den Teilnehmenden auch eine Handlungsempfehlung mitzugeben, wie man beispielsweise auch mit schwierigem Input infolge von aktivem Zuhören umgehen könnte, wurde zum Abschluss – als nicht angekündigter Bonus – ebenfalls beispielhaft das Konzept „Gewaltfreie Kommunikation“ erläutert, wobei die Vorstellung dieses Konzept nach gleichem Muster verlief wie beim „aktiven Zuhören“.

#### 4. Auswertung des Feedbacks der Teilnehmenden

Alle Teilnehmenden hatten nach den beiden Workshops jeweils die Möglichkeit, mittels eines anonymen Feedbackbogens ihre Eindrücke zum Learning Bite „Aktives Zuhören (...)“ mitzuteilen. Das Angebot wurde von der Hälfte der Teilnehmenden genutzt. Darüber hinaus wurde der Referent von 4 weiteren Teilnehmern der Workshops angesprochen und erhielt so persönliches Feedback. Die Auswertung des Feedbacks von insgesamt 12 der 16 Teilnehmenden ergab folgendes Stimmungsbild (anonym und persönlich kumuliert):

- Sinnvoller und kompetent vermittelter Inhalt 12/12
- Als 60 Min. Workshop genau richtig 5/12
- Gerne länger als eine Stunde (z. B. mit mehr Übungen) 7/12
- Werde den Workshop KollegInnen weiterempfehlen 12/12

Darüber hinaus gaben alle Teilnehmenden an, etwas in dem Workshop gelernt zu haben, das ihnen künftig bei der Bewältigung ihrer Aufgaben helfen werde. Bemerkenswert war außerdem die Anregung in den freien Kommentaren, den Workshop verpflichtend für Führungskräfte anzubieten. Insgesamt ergab die

Feedbackauswertung des Team Campus ein rundum positives Feedback zu den Learnings Bites Angeboten insgesamt und insbesondere auch zu dem in dieser Arbeit vorgestellten Learning Bite „Aktives Zuhören (...)“ im Themenkreis Kommunikation.

## 5. Resümee und Ausblick aus Sicht des Referenten

Für den Verfasser dieser Abschlussarbeit erwies sich die Gelegenheit, einen kleinen Einblick in Lerninhalte der Ausbildung zum systemischen Coaching im Rahmen der Deutsche Windtechnik „Learning Bites“ aufbereiten und in einem kompakten Format vorstellen zu können, als Glücksfall. Denn einerseits war der Workshop eine Art Lernkontrolle für den Referenten selbst und andererseits war das Feedback auf die beiden Workshops so positiv, dass davon ausgegangen werden kann, dass die Inhalte trotz des begrenzten Zeitrahmens plausibel und nachvollziehbar vermittelt werden konnten. Alle Teilnehmer, die Feedback gaben bestätigten, tatsächlich etwas für sich und ihren Alltag mitgenommen zu haben. Gleichzeitig wurde mehrfach der Wunsch formuliert, diesen oder zusätzliche, auf diesen Workshop aufbauende Learning Bites zu vergleichbaren Kommunikationsthemen zu entwickeln und anzubieten. Auch der Wunsch, dem Thema insgesamt mehr Raum zu geben – beispielsweise in einem Tages-Workshop mit Fokus auf praktischen Übungen – wurde vorgebracht. Und nicht zuletzt gab es immerhin zwei Stimmen, die anregten, den Workshop verpflichtend für Führungskräfte durchzuführen.

Zusammenfassend kann also davon ausgegangen werden, dass auch - und vielleicht sogar gerade - vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung der Arbeitswelt, eine achtsame und wertschätzende Gesprächsführung, aufmerksames und interessiertes Zuhören und nicht zuletzt auch das Schulen und Vorleben solcher „Kommunikationstugenden“ auch weiterhin große Bedeutung und Wirksamkeit in zwischenmenschlichen Beziehungen im privaten und beruflichen Umfeld haben. Die Teilnehmenden in beiden Workshops haben das dem Referenten und Autor dieser Arbeit mit ihrer aktiven Teilnahme, einem hohen Maß an Reflektion des eigenen Verhaltens und ihrer Neugier auf „Werkzeuge“ für ihre individuelle „Kommunikations-Toolbox“ auf eine sehr dankbare und motivierende Art und Weise bestätigt. Auch für das Deutsche Windtechnik Campus Team ist dieses Feedback eine Bestätigung dafür, dass neben klassischen Office- und technischen Schulungen auch Schulungen für Kommunikation und andere Soft-Skills einen festen Platz in künftigen Learning-Bites-Kampagnen behalten werden.

## Anhang





**Herzlich Willkommen!**

Vorab: “Wer bin ich und Warum bin ich hier”, etwa eine Minute pro Person

**Unser Thema: Aktives Zuhören**

Wie geht das? Und warum kann das hilfreich sein?



## Thema 1

Definition

---

## Thema 2

Wer kennt das nicht? “Negative” Beispiele von Zuhören

---

## Thema 3

Worauf sollte ich also achten?

---

## Thema 4

Ziele des aktiven Zuhörens

---

## Thema 5

Wir üben! Aktives Zuhören einfach mal ausprobieren

---



„Fun“ Fact: in der Regel können sich Zuhörende unmittelbar nach einem Gespräch an nur etwa 50 Prozent des eben Gesagten erinnern.

## 1. Definition: “Aktives Zuhören” ...

... entsteht durch eine offene, empathische und respektvolle Einstellung gegenüber dem Gesprächspartner und dem Gesprächsinhalt.

Aktives Zuhören bedeutet, sich in die Lage des Gegenübers zu versetzen und Interesse am Gesagten zu zeigen.

## 2. "Negative" Beispiele von Zuhören



- mangelnde Aufmerksamkeit
- "abgeschaltete Kamera"
- respektlose Haltung dem Thema gegenüber
- sich auf das konzentrieren, was man selbst beitragen möchte
- Gesprächspartner unterbrechen
- Sätze des Gegenüber beenden
- nicht zeigen, dass man das Gesagte wahrgenommen hat/verarbeitet hat
- nicht sicher sein dass man das Gesagte verstanden
- Abneigung gegenüber dem Thema



## 2. "Negative" Beispiele von Zuhören

### LEARNING Bites



#### Oberflächliches Zuhören

Zuhörende, die primär ihre eigenen Gedanken oder Gefühle verfolgen

#### Pseudo Zuhören

"Jaja, ich verstehen schon..."

#### Passives Zuhören

Zuhörende geben keinerlei Feedback

#### Kritisches Zuhören

Zuhörende suchen permanent Widersprüche und bewerten das Gesagte

#### Respektloses Zuhören

"Pfff..."



### 3. Worauf sollte ich also achten?



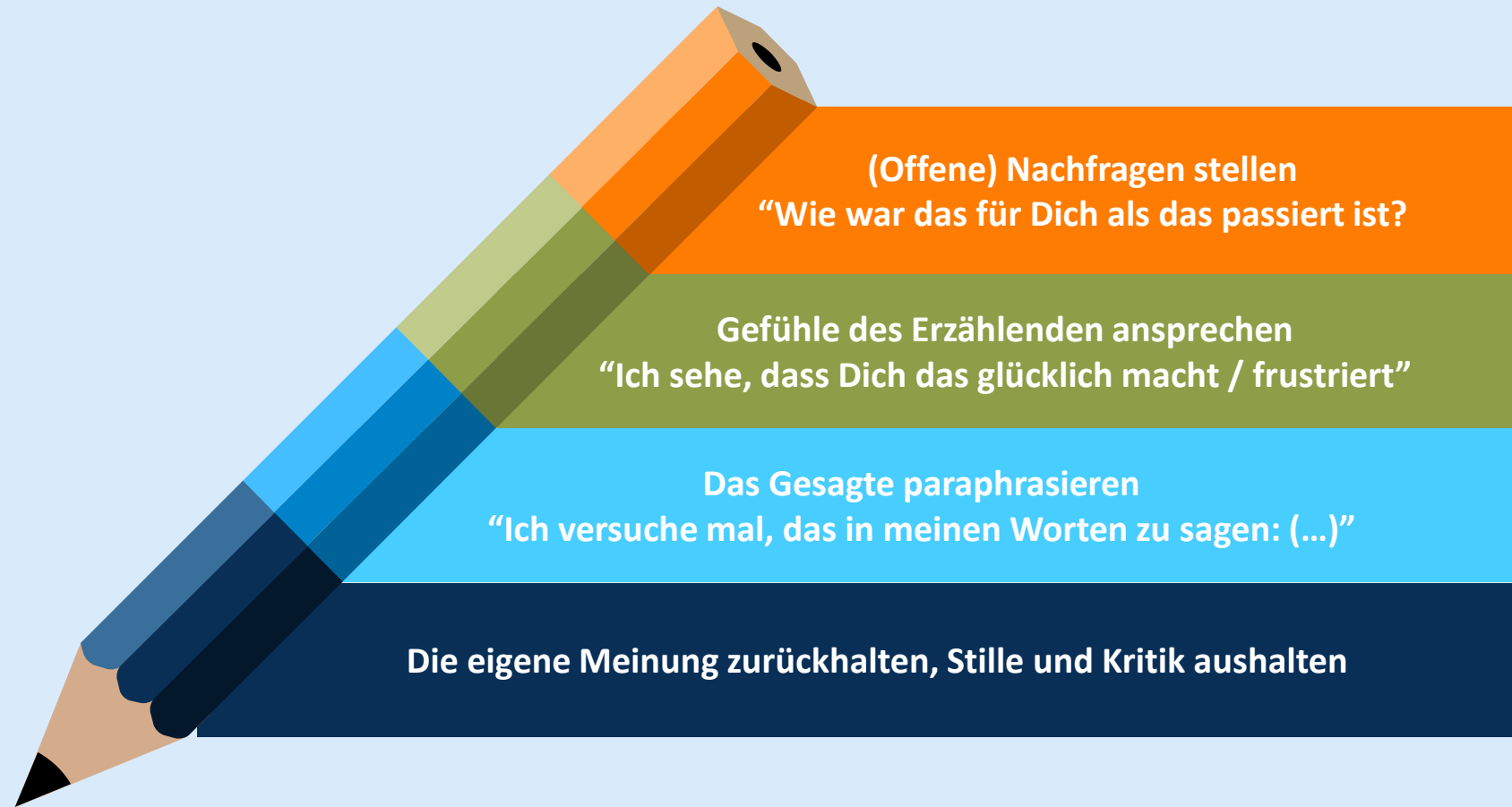
**Nachfragen, Verständnis sicherstellen**

**Zeit nehmen, ggf. "vertagen",**

**Augenkontakt, sich auf sein Gegenüber einlassen**

**Das Gehörte mit eigenen Worten wiedergeben,**

### 3. Worauf sollte ich also achten?



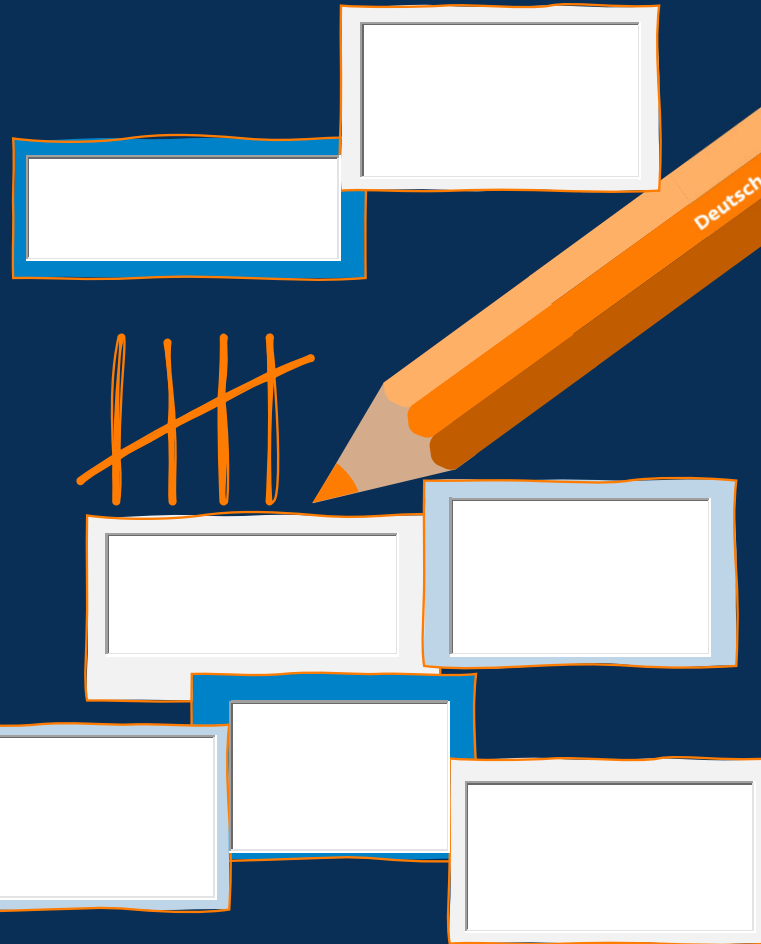
(Offene) Nachfragen stellen  
“Wie war das für Dich als das passiert ist?”

Gefühle des Erzählenden ansprechen  
“Ich sehe, dass Dich das glücklich macht / frustriert”

Das Gesagte paraphrasieren  
“Ich versuche mal, das in meinen Worten zu sagen: (...)”

Die eigene Meinung zurückhalten, Stille und Kritik aushalten

## 4. Ziele des Aktiven Zuhörens





## 4. Ziele des Aktiven Zuhörens



Klarere  
Kommunikation

Respektvoller  
Umgang

Missverständnisse  
vermeiden

Bessere  
Verhandlungen

Lernen durch  
Feedback

Vertrauen  
schaffen

Konflikte  
reduzieren

Wertschätzung





## 5. Wir üben...

Aktives Zuhören einfach mal ausprobieren!



Bonus:

Was kommt nach aktivem Zuhören?

z. B. "Gewaltfreie Kommunikation"





Fragen?

Hinweise:

- ihr alle erhaltet die Präsentation von heute
- ihr alle bekommt die Möglichkeit, anonymes Feedback zu geben!

Thanks  
for your attention



Deutsche  
Windtechnik **Campus** >>x

Deutsche Windtechnik AG  
Stephanitorsbollwerk 1  
28217 Bremen  
T +49 (0) 421 691 05 -0