

# Mit fünf Schritten zum erfolgreichen wertschätzenden Gespräch

Prof.<sup>in</sup> Dr.<sup>in</sup> Zenobia Frosch

*Mitarbeiterführung erfordert Fingerspitzengefühl bei Ressourcenknappheit und mit einhergehender Leistungssteigerung. Gleichzeitig bedarf es für eine effiziente und effektive Führung der Kommunikation. Ein elementares Führungsinstrument ist das Mitarbeitergespräch. Dieser Fachbeitrag befasst sich mit der Struktur von Gesprächen basierend auf dem Lingva Eterna® Kommunikationsmodell am Beispiel eines Personalgesprächs.*

Führung und Management in der Pflege finden unter einer herausfordernden Situation statt. Generationen wandeln sich, die Organisationen weisen Vielschichtigkeit auf und Zeit wird zu einem knappen Gut. Führungsaufgaben in der Pflege des Gesundheitswesens sind zunehmend aufwändig und komplex.

Simsa et al. beschreiben typische Handlungsweisen in NPOs. Diese sind zum Beispiel, gar nicht zu reagieren und den Dingen ihren Lauf zu lassen oder es möglichst jedem recht machen zu wollen. Maßnahmen bleiben damit ohne Wirkung. Die Führungskraft ahnt, dass es Zeit für ein Gespräch ist. Die institutionalisierte Gesprächsform ist das Mitarbeitergespräch, dies können Feedbackgespräche, Kritik- und Konfliktgespräche sein.

Um die Führungsaufgabe erfolgreich zu gestalten, wird der Aufbau von Führungskompetenzen zum zentralen Thema. Hilfreiche fachwissenschaftliche Grundlagen und methodische Werkzeuge erweitern das Portfolio der Führungskraft. Malik postuliert Kommunikation und Sprache als grundlegendes Medium in der Erfüllung der Führungs- und Managementaufgaben. Erfolg und Effizienz von Führung zeigen sich in der Beziehung und den Emotionen zwischen Führung und MitarbeiterInnen. Dies hat Einfluss auf die Qualität der Kommunikation (Felfe 2009, 73).

Der/Die MitarbeiterIn bekommt im Gespräch vom Vorgesetzten Rückmeldung. Dieser weist den/die MitarbeiterIn auf einen Aspekt hin oder spricht ihn/sie auf „kritische“ Punkte an, meist mit dem Ziel der Änderung. Führungskräfte erleben Mitarbeitergespräche zunehmend als belastend oder verpflichtend. So wird die Führung der MitarbeiterInnen in jeder Managementebene zu einer Herausforderung.

Die Media Richness Theory (Daft & Lengel, 1984, 1986) ergänzt, dass die Informationsverarbeitungsleistung umso höher ist, desto besser die Reichhaltigkeit des verwendeten Mediums zu den Anforderungen der gestellten Aufgabe passt. Im Arbeitsalltag von Führungskräften zeigt sich immer häufiger, dass sie gerade der Herausforderung der Personalführung nicht mehr gewachsen sind. Theodor von Stockert und Mechthild von Scheurl-Defersdorf beobachteten, dass häufig

ein Gefühl der Unsicherheit v. a. im Bereich der Kommunikation und Sprache ursächlich sein kann. Häufig tauchen diese Fragen auf: Wie sage ich meinem/r MitarbeiterIn, was ich von ihm/ihr erwarte? Wie sage ich ihm/ihr, was ich will? Wie sage ich ihm/ihr diese Dinge so, dass wir später gut miteinander zusammenarbeiten werden. Wie sage ich ihm/ihr, dass er/sie schlechte Arbeitsleistung erbringt wird und er/sie damit seinen/ihren Arbeitsplatz gefährdet?

Mit dem richtigen Sprach- und Kommunikationskonzept können wir überzeugen, delegieren, kritisieren, anerkennen und wertschätzen.

## Das Lingva Eterna® Kommunikationsmodell und seine fünf Schritte

Das Wort „Kommunikation“ leitet sich von dem lateinischen „communis“ ab und heißt „etwas Gemeinsames machen“. Dabei teilen wir anderen etwas mit und tauschen uns mit ihnen aus. Wir führen miteinander ein Gespräch.

Der Neurowissenschaftler Dr. Theodor von Stockert hat das Lingva Eterna® Kommunikationsmodell mit seinen fünf Schritten entwickelt (von Stockert, 2016, 158ff). Er hat es in Ergänzung zu dem Lingva Eterna Sprachkonzept geschaffen. Die Besonderheit dieses Modells liegt in dem rein strukturellen Ansatz. Es geht nicht darum, Bedürfnisse oder Wünsche zu kommunizieren oder andere psychologische Aspekte in den Blick zu nehmen. Es geht allein um die Struktur der Kommunikation.

Das Modell enthält fünf aufeinanderfolgende Schritte. Denn immer, wenn es in der Kommunikation schwierig wird, haben einer oder auch mehrere Schritte gefehlt. Dann kommt es zu Missverständnissen, Fehlinformationen, Vorwürfen, Ärger und zu spitzen Bemerkungen.

## Das sind die fünf Schritte im Einzelnen:

**Der erste Schritt** in der Kommunikation ist eine klare Intention. Hier macht sich der/die SprecherIn bewusst: Was will ich erreichen? Warum spreche ich die/den andere/n an? Hierbei wird auch klar, ob es gerade jetzt wichtig ist, ein Gespräch zu führen, oder ob vielleicht ein späterer Zeitpunkt besser wäre.

**Der zweite Schritt** ist die wertschätzende Kontaktaufnahme zu Beginn des eigentlichen Gesprächs. Ein Zeichen unserer Zeit ist es, loszureden ohne bewusst Kontakt zum/zur GesprächspartnerIn herzustellen. Dies zeigt sich oft darin, dass der Sprecher seinen Gesprächspartner ohne Namen anspricht. Oder der Sprecher spricht den Gesprächspartner zum Einstieg in ein Gespräch zwar mit Namen an, jedoch übermittelt er auch im gleichen Atemzug seinen Inhalt. Analytisch betrachtet, könnte damit auch jemand anders als der Angesprochene gemeint sein. So ist es einsichtig, dass der/die GesprächspartnerIn sich nicht angesprochen fühlt und damit auch nichtinhört.

**Der dritte Schritt** dient immer noch der Vorbereitung des Gesprächs. Es ist der Rahmen. Mit ihm setzt der/die SprecherIn seine/n GesprächspartnerIn ins Bild. Er/Sie sagt ihm/ihr, worum es gerade geht. Das kann der/die andere nicht wissen, doch setzen viele dies still voraus, wenn sie andere ansprechen.

**Mit dem vierten Schritt** beginnt das Wechselgespräch, bei dem der/die GesprächspartnerInnen abwechselnd etwas sagen und dann wieder inhören. Das kann eine Frage beinhalten, eine Aufforderung sein oder auch eine Aussage. So wechseln SprecherIn und HörerIn beständig ihre Rollen.

**Der fünfte Schritt** ist der bewusste Abschluss des Gesprächs.

### Im Folgenden werden die fünf Schritte näher erläutert.

Zunächst klärt der/die Vorgesetzte die eigene Absicht für das Gespräch. Bei der Einladung der Mitarbeiterin informiert er sie darüber. So hat sie die Chance, sich vorzubereiten – ein erstes Signal des Wohlwollens.

**Beispiel:** „Frau Rana, ich lade Sie zum Gespräch ein. Ich habe einen Anruf von Herrn M. bekommen. Hierzu will ich mit Ihnen sprechen.“

Die Intension für das Gespräch ist für die Führungskraft sowie für die Mitarbeiterin klar. Für den Vorgesetzten ist es ein erster Schritt, für sich selbst Klarheit zu entwickeln – seine Frage an ihn selbst sind: Was genau will ich mit Frau Rana besprechen? Was ist das Thema des Gesprächs? Für die Mitarbeiterin entsteht Klarheit, um was es in dem Gespräch gehen wird.

Im zweiten Schritt folgt die wertschätzende Kontaktaufnahme mit den **drei A** (von Scheurl-Defersdorf, 2016, 144ff). Das erste A der wertschätzenden Kontaktaufnahme steht für das Ansprechen mit dem Namen. Das zweite A steht für das Anschauen. Das dritte A bezeichnet einen Atemzug Pause zwischen dem Ansprechen und der folgenden Aus-

sage. Diese minimale Pause hat eine starke, wohlthuende Wirkung. Mit dieser minimalen Pause klopft der/die SprecherIn gleichsam bei seinem/r GesprächspartnerIn an.

Dadurch hat diese/r die Möglichkeit, sich dem/der SprecherIn auch tatsächlich zuzuwenden und ihm/ihr die volle Aufmerksamkeit zu schenken. Dadurch wird er/sie auch das aufnehmen können, was nach dieser Pause folgt. Ebenso bedeutend ist die Wirkung auf den/die SprecherIn selbst. Durch das bewusste Aussprechen des Namens und den ebenso bewussten Blickkontakt schenkt er/sie seinem/r GesprächspartnerIn erst einmal einen Augenblick und wendet sich ihm/ihr als Mensch zu. Es geht nicht gleich um die Inhalte, der nun folgenden Aussage oder des Gesprächs. Es geht wirklich erst einmal um den Menschen.

**Im Beispiel** könnte Schritt zwei so sein:

„Guten Tag, Frau Rana!“ – ein Atemzug „Ich danke Ihnen für Ihr Kommen.“

Mit dieser Kontaktaufnahme schenkt die Führungskraft der Gesprächspartnerin Aufmerksamkeit und Wertschätzung. Sie hat die Möglichkeit, in der Situation anzukommen. Durch die Ansprache mit dem Namen kann sich das Gegenüber

## Einladung zum Studieninformationstag am 5. April 2019



[www.pthv.de](http://www.pthv.de)

**PHILOSOPHISCH-THEOLOGISCHE  
HOCHSCHULE VALLENDAR**  
Kirchlich und staatlich anerkannte  
Wissenschaftliche Hochschule in freier Trägerschaft  
Pflegerwissenschaftliche Fakultät



- Bachelor Pflegeexpertise (B.Sc.)<sup>a, b</sup>
- Master Pflegewissenschaft (M.Sc.)<sup>a, b</sup>
- Lehramt Pflege (B.Ed. & M.Ed.)<sup>a</sup>
- Promotion (Dr. rer. cur.)<sup>b</sup>
- Habilitation

Studienberatung:  
mpeters@pthv.de  
M. Peters, 0261 6402 240

Info u. Anmeldung:  
pflegestudium@pthv.de  
C. Henz, 0261 6402 519

<sup>a</sup> akkreditiert  
<sup>b</sup> berufsbegleitend

orientieren und ihre Orientierung signalisieren, z. B. mit einem Kopfnicken. Dann blickt der Vorgesetzte die Mitarbeiterin an, ein Zeichen der Aufmerksamkeit und bewussten Wahrnehmung – ein Atemzug Pause. Beide haben Zeit, sich in die Situation einzufinden. So entsteht eine angenehme und wertschätzende Atmosphäre.

Im dritten Schritt nimmt der/die GesprächsführerIn mit dem Rahmen den/die GesprächspartnerIn mit ins Bild. Wenn jemand einen anderen anspricht, dann weiß er/sie, worum es ihm/ihr gerade geht und womit er/sie sich gerade befasst. Doch weiß der/die GesprächspartnerIn das nicht. Der/Die ist selbst ganz vertieft in die Dinge, die ihm/ihr gerade wichtig sind. Für ihn/sie ist es hilfreich, wenn der/die andere sagt, worum es gerade geht. Dann kann er/sie sich leicht auf das Anliegen einstellen und gedanklich folgen.

Die Bedeutung des Rahmens ist grundlegend für die nächsten Schritte. Lassen die RednerInnen ihn entweder einfach weg und wechseln sofort zum eigentlichen Thema, so ist dies der Grund dafür, warum viele Menschen nicht oder nur verzögert einer Aufforderung folgen. Oder der/die SprecherIn nennt nur den Rahmen und lässt es dabei bewenden. Er/Sie geht dann davon aus, dass der andere versteht, was er/sie mit der Äußerung sagen will. Doch ist das oft nicht so. Hier nehmen viele Fehlannahmen und Missverständnisse ihren Anfang.

Beachtet der/die SprecherIn den Rahmen, so wirkt dies weit über die konkreten Situationen hinaus. Es erfordert für die meisten Menschen ein bewusstes Üben und Umdenken. Mit dem Pflegen des Rahmens fördern Menschen die Klarheit und Zielstrebigkeit im eigenen Denken, Sprechen und Handeln. Es ist dabei bedeutsam, dass der Rahmen VOR der nachfolgenden Aussage kommt. Er macht es dem/der angesprochenen GesprächspartnerIn leicht, den weiteren Gedanken zu folgen und dann mitzumachen.

**Beispiel:** „Frau Rana, ich will heute mit Ihnen über eine Rückmeldung von Herrn M. sprechen. Er hat mich letzte Woche angerufen. Nun werde ich mit Ihnen die Situation erörtern. Mir ist wichtig, Ihre Sicht der Dinge zu hören.“

Nutzt der/die SprecherIn die Pronomen „Ihnen, Ihre“, signalisiert er die wertschätzende, direkte Zuwendung zum Gesprächspartner. Der letzte Satz bekundet das authentische Interesse an der Person der Gesprächspartnerin.

An den Rahmen schließt sich der Diskurs an. Nach Buber kann sich nur im Dialog „auf Augenhöhe“ eine wirkliche Begegnung zwischen Menschen ereignen. Dieser Dialog ist ein Wechselgespräch. Beide GesprächspartnerInnen kommen dabei abwechselnd zu Wort. Das Gespräch geht hin und her. Da gibt es Fragen und Antworten oder auch die Aufforderung, etwas zu tun. In diesem Dialog geht es um das zu besprechende Thema. Am Ende des Dialogs fasst der/die Vorgesetzte die Inhalte zusammen.

Es ist wichtig, ein Gespräch gut zu beenden. Vielfach bleiben im Alltag Gespräche jedoch offen. Da hängt dann noch etwas in der Luft, es fehlt noch etwas. Dieses Fehlen empfinden viele Menschen nicht. Es ist ihnen zumindest nicht bewusst. Sie sind es so gewohnt. Es ist wohlthuend, ein Gespräch bewusst zu beenden und eine abschließende Bemerkung zu machen. Der Abschluss kann ein ehrlich gemeinter, freundlicher Satz sein oder ein freundliches Dankeschön sein.

**Im Beispiel** heißt das dann je nach der Antwort: „Gut!“ oder „Ich danke Ihnen!“

Der letzte Satz schließt mit einem Angebot an den/die GesprächspartnerIn: „Haben Sie hierzu nochmals Gesprächsbedarf, dürfen Sie gerne zu mir kommen.“

Danach erfolgt die Verabschiedung.

„Die soziale Einflussnahme (der Führung) basiert im Wesentlichen auf Kommunikation.“ (Felfe, 2009,72). Kommunikation gelingt, wenn wir wissen, worauf wir achten können. Sie folgt einer klaren Struktur.

Das Lingva Eterna® Kommunikationsmodell findet gerade in dieser VUCA-Zeit vielseitig Einsatz. Mit seinen fünf Schritten: die Intension klären, die wertschätzende Kontaktaufnahme beachten, einen Rahmen schaffen, ein Wechselgespräch führen und das Gespräch gut beenden, bietet das Modell eine eindeutige und logische Struktur. Es eignet sich für zahlreiche Gesprächssituationen im Pflegemanagement und auf den Pflegestationen sowie auch für den privaten Bereich. ♦

## Literatur:

- Buber Martin (1923): Ich und Du. Insel, Leipzig.
- Daft R., Lengel R. (1984): Information Richness: A new approach to managerial behavior and organization design. In: Research in Organizational Behavior, Vol. 6, 191-233.
- Daft R., Lengel R. (1986): Organizational information requirements, media richness and structural design. In: Management Science, Vol. 32, Nr. 5 ,554-571.
- Felfe J. (2009): Mitarbeiterführung. Hogrefe, Göttingen.
- Malik F. (2014): Führen – Leben – Leisten. Campus, Frankfurt am Main.
- Simsa R., Patak M. (2016): Leadership in Non-Profit-Organisationen. Linde, Wien.
- Von Scheurl-Defersdorf M. (2016): In der Sprache liegt die Kraft: Klar reden, besser leben. Herder, Freiburg.
- Von Stockert T. (2016): Meine Sprache und ich: Mit Sprachstruktur Persönlichkeit entwickeln. Lingva Eterna®, Erlangen.

## Autorin:

**Prof.<sup>in</sup> Dr.<sup>in</sup> Zenobia Frosch**

lehrt die Schwerpunkte Gesundheits- und Sozial- insb. Pflegemanagement, an der Fachhochschule für Ökonomie und Management in Stuttgart. Ihren Ursprung hat sie in der Krankenpflege. Sie war lange Jahre als Pflegedirektorin tätig. Sie ist QM-Managerin und Mediatorin FH sowie Fachdozentin und Coach Lingva Eterna®.

E-Mail: dr.zenobia.frosch@LINGVA-ETERNA.de