

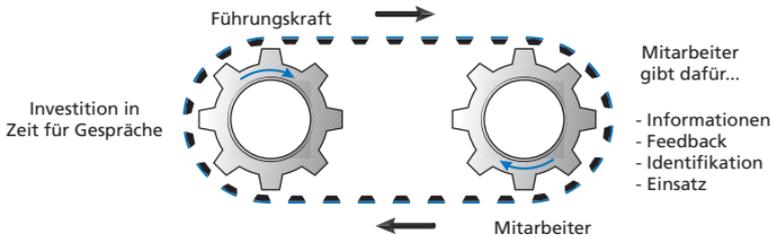
# 1 Grundlagen der Gesprächsführung in der Theorie – Emotional intelligent und erfolgreich kommunizieren

Menschen zu führen wird definiert als die Möglichkeit, Einfluss zu nehmen auf das Verhalten anderer, um gemeinsam Ziele zu erreichen. Dahinter steckt die Idee, dass Führung nicht nur durch vorgelebtes Verhalten, sondern vor allem durch das Gespräch erfolgt. In Klinikfluren dagegen ist häufig der Satz zu hören: »Gespräche? Dazu habe ich keine Zeit!« Oder: »Wann soll ich denn das noch machen?« Aber die Praxis zeigt: Sich keine Zeit zu nehmen für elementare Dinge wie Gespräche mit Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten, bedeutet, nicht zu *führen*, das wiederum hat unter Umständen Missverständnisse, schlechte Stimmung, Krankenstand, Fluktuation, Kündigungen aus Frustration und Enttäuschungen zur Folge.

Neben der Zeit, die Führungskräfte sich nehmen sollten und müssen, spielen aber auch Erfahrung und Know-how in der Gesprächsführung eine große Rolle: Viele glauben – über alle Berufsgruppen und Hierarchieebenen hinaus – dass, wer sprechen kann, auch in der Lage ist, Gespräche zu führen. Das stimmt so nicht. Die meisten wichtigen Gespräche folgen bestimmten Zielen und daraus resultieren jeweils andere Strategien. Die Führung von Mitarbeitern über das Gespräch erfolgt zunächst über eine Reihe an Gesprächsroutinen, die auf den nächsten Seiten vorgestellt werden: Vom Feedback- über Krankenrückkehrgespräche bis hin zum Bleibegespräch beim Kündigungswunsch. Für diese Gespräche stellen wir in diesem Buch eine Definition, eine Organisation bzw. einen Leitfaden zur Verfügung, der den künftigen Weg durch den Gesprächsdschungel erleichtern wird.

Aber hinter der Gesprächsführung steckt noch viel mehr. In den vergangenen 30 Jahren haben sich Gesprächsführungen und das entsprechende Training dafür massiv verändert. Mit Carl Rogers

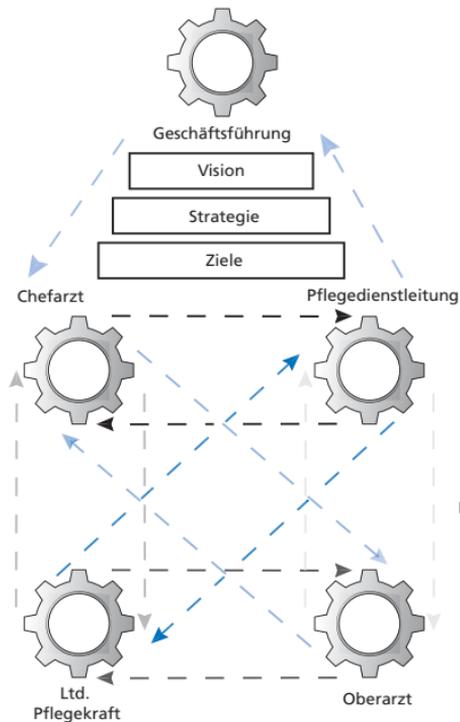
und seiner »Klientenzentrierten Gesprächsführung« und den damit verbundenen Behandlungserfolgen, entstanden immer mehr Bestrebungen, dieses Wissen nicht allein in den Schatzkästchen der Psychologen schlummern zu lassen, sondern allen Menschen – vor allem in Führungspositionen – zur Verfügung zu stellen. Das Ziel ist, die Zusammenarbeit zwischen und mit den Mitarbeitern zu optimieren und erfolgreich gemeinsam gute Ergebnisse zu erreichen.



**Abb. 1:** Führen durch Gespräche – Keine Zeit für Gespräche bedeutet keine Zeit für Führung



Keine Zeit für Gespräche bedeutet keine Zeit für Führung. Das wiederum kann in der Folge zu schlechter Leistung, zu Missverständnissen, Reibungsverlusten, Demotivation, Resignation, Krankenstand, innerer Emigration und schließlich zur Kündigung führen. Fazit: Indem die Führungskraft Gesprächszeit gibt, bekommt sie dafür Informationen, Feedback, Identifikation, Einsatz. Es ist ein Irrtum zu glauben, Gespräche kosten nur Zeit. Im Gegenteil: Wer sie geschickt und pointiert einsetzt, spart langfristig sogar Zeit, da Widerstände entkräftet, Fragen geklärt und Blockaden gelöst werden können. Wichtig für die zeitliche Planung dabei sind ein strukturierter Stationsablauf und eine Struktur im eigenen Tagesablauf. Sich selber zu strukturieren gehört zu den wichtigen Aufgaben einer Pflegeleitung. Wer weiß, wie wann was läuft, hat auch seine Zeit besser im Griff.



**Abb. 2:** Partnerschaftlicher Dialog

Jedes System braucht Führung

Führen heißt Einfluss nehmen auf das Verhalten anderer, um gemeinsam Ziele zu erreichen.



Die einzige Möglichkeit zu führen ist über das Gespräch.



Führen erfordert sich Zeit nehmen für Gespräche



Keine Zeit für Gespräche heißt keine Zeit für Führung



Misverständnisse,  
Reibungsverluste, Demotivation,  
Krankenstand, Widerstand,  
Resignation, Fehler,  
Misserfolg, Kostensteigerung,  
Kündigung

## 2 Wege der Kommunikation: Die wichtigsten Modelle

### 2.1 Motivationstheorien: Maslow und Herzberg

#### Die Maslowsche Bedürfnispyramide

Die Maslowsche Bedürfnispyramide ist ein Modell des US-amerikanischen Psychologen Abraham Maslow (1908–1970) und beschreibt auf einfache Weise, welche Bedürfnisse Menschen haben. Sie ist in fünf Bereiche untergliedert und verfügt über eine hierarchische Struktur. An unterster Ebene der Pyramide stehen die physiologischen Grundbedürfnisse wie Hunger, Durst, Atmung, Reproduktion. Sind diese abgesichert, folgt Stufe zwei mit dem Bedürfnis nach sozialen Kontakten, Liebe und Zugehörigkeit. Darüber wiederum liegen Anerkennung und Status. An der Spitze der Pyramide steht das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. In Kurzform erklärt Maslow damit,

- welche Bedürfnisse Menschen haben und wie diese priorisiert werden können,
- zu erkennen, was jemand überhaupt will,
- warum jemand eventuell unzufrieden ist,
- welche Motive Menschen in Bewegung bringen können.

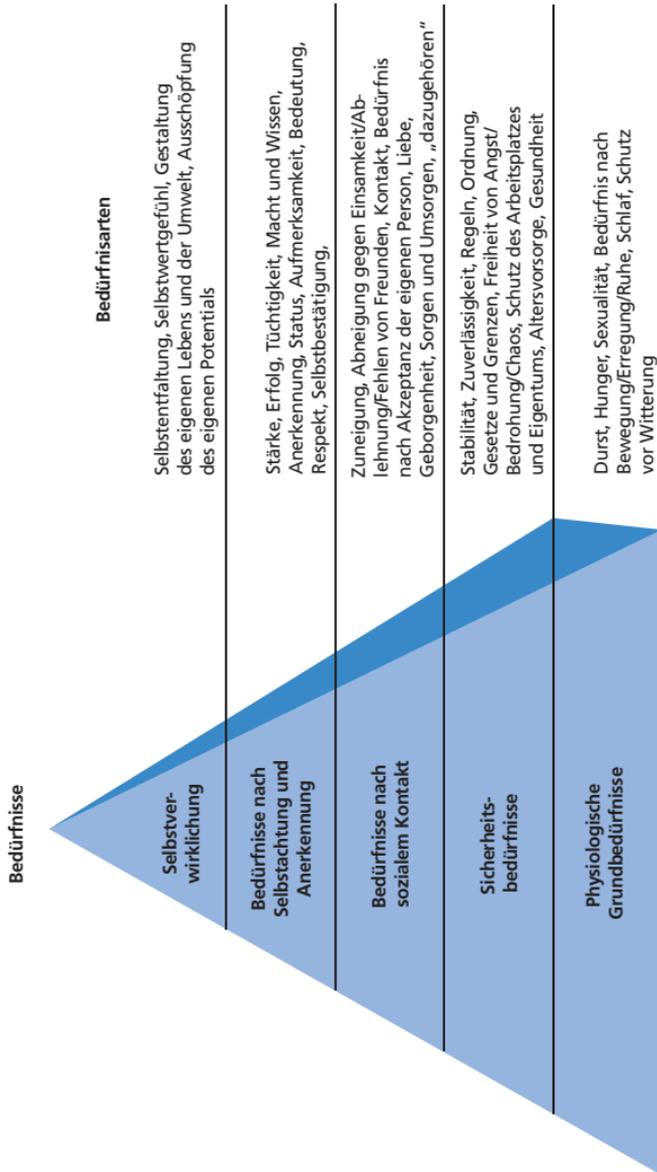
Eine der Haupterkenntnisse, die für den Arbeitsalltag elementar sind: Es müssen erst die unteren Bedürfnisse erfüllt sein, um die nächst höheren anzustreben. Dazu gehören beispielsweise die Sicherheit des Arbeitsplatzes und das existentielle Auskommen. Geld ist wichtig, ohne Frage. Geld ist aber nicht alles und motiviert tatsächlich nur kurze Zeit zur Mehrleistung.

Der Psychologe und Arbeitswissenschaftler Frederick Herzberg ergänzt mit seinen Forschungen die Maslowsche Bedürfnispyramide und differenziert bei diesen Bedürfnissen zwischen Motivatoren und Hygienefaktoren. Motivatoren sind Anerkennung, persönliche Entwicklung, das Gefühl, wirklich *gehört* zu werden. Zu den Hygienefaktoren gehören Essen, Trinken, Sicherheit und Geld. Dieses Bild passt perfekt in einen Krankenhausalltag: Das Händewaschen ist so selbstverständlich wie klares, sauberes Wasser, das automatisch aus dem Hahn kommt. Genauso selbstverständlich ist für einen festangestellten Mitarbeiter die regelmäßige, pünktliche Gehaltszahlung. So wird Geld zu einem Hygienefaktor: Die Pflegekraft erwartet, dass ihr Gehalt zur richtigen Zeit in der richtigen Höhe auf dem richtigen Konto landet. Erst wenn das nicht der Fall ist, beschwert sie sich bei ihren Vorgesetzten.

Daher wirkt sich eine Gehaltserhöhung nicht nachhaltig auf das Engagement aus. Eine einmalige finanzielle Anerkennung wirkt länger, wenn sie mit einer positiven Emotion verbunden ist, wie ein schöner Abend in einem kostspieligen Restaurant, der nur durch die finanzielle Einmalzahlung möglich war. Diese außergewöhnliche Erinnerung bleibt im Gedächtnis. Wer erfolgreich führen will, weiß deshalb, worum es den Menschen geht: Anerkennung, Wertschätzung, Förderung, die Möglichkeit, sich selber zu verwirklichen und um die Sicherheit, sich im Team gehalten zu fühlen. Wer das versteht, versteht die Menschen. Und punktet als Führungspersönlichkeit im Stationsalltag.

Hinter jeder menschlichen Reaktion steckt eine Motivation, im Extremfall sogar Angst. Sie kann aber auch auf der niedrigsten Ebene erkennen lassen, dass bestimmte Bedürfnisse nicht erfüllt werden. Hier geht es für die Führungskraft darum, die wahren Gründe für das Verhalten des Mitarbeiters zu erkennen und gezielt gegenzusteuern.

Wenn Sie mit einem Menschen in der Zusammenarbeit auf Schwierigkeiten stoßen, können Ihnen folgende zwei Fragen weiterhelfen: (1) Welches Motiv treibt mein Gegenüber an?, (2) Wovon hat mein Gegenüber zur Zeit Angst? Wenn Sie die Motive bedienen und/oder die Angst nehmen, wird sich die Zusammenarbeit unmittelbar verbessern.



**Abb. 3:** Maslow'sche Bedürfnispyramide

## 2.2 Motivation erhalten und lenken

Was tun, wenn keiner mitmacht? Wie werden Mitarbeiter motiviert? Das sind Fragen, die sich wohl die meisten Pflegeleitungen schon einmal gestellt haben. Ohne Zweifel fühlen sie sich für die Motivation innerhalb ihres Teams verantwortlich und werden dafür von ihren Vorgesetzten und auch von den Mitarbeitern verantwortlich gemacht. Doch welchen Einfluss haben Leitungskräfte auf die Motivation ihrer Mitarbeiter? Kann es überhaupt gelingen, zum Beispiel aus einem lustlosen Mitarbeiter einen motivierten zu machen?

Das Wort Motivation geht zurück auf das lateinische Verb *movere*, bewegen, und beschreibt die bewegten Gründe menschlichen Handelns und Verhaltens. Da zielgerichtetes Handeln und Verhalten zu den grundlegenden Eigenschaften des Menschen gehören, ist Motivation, dem eigentlichen Wortsinn entsprechend, immer vorhanden. Das gilt auch in Situationen, in denen sich Mitarbeiter zu verweigern scheinen oder Ablehnung gegen Veränderung zeigen. Der grundsätzliche Wille, Leistung zu erbringen, ist den meisten Menschen eigen. Folgerichtig ist es nicht die Aufgabe von Pflegeleitungen, ihre Mitarbeiter zu motivieren, sondern deren vorhandene Motivation zu erkennen, zu lenken und auszurichten sowie zu erhalten.

Kurz: Führungskräfte sind verantwortlich für die Richtung, die die Motivation ihrer Mitarbeiter nimmt. Doch mit welchen Mitteln lässt sich die vorhandene Motivation erhalten oder gar lenken? Gute Pflegeleitungen erkennen die Stärken und Schwächen ihrer Mitarbeiter und lenken diese gezielt auf neue oder bereits vorhandene Projekte. Es ist eine individuelle Situation, die Menschenkenntnis, Beobachtungsgabe und Empathie verlangt, aber äußerst zielführend sein kann. Motivierend kann es bei dem einen Mitarbeiter sein, ihm die Führung für ein Projekt zu übergeben, ein anderer empfindet Lob und Anerkennung als motivierend oder einfach nur die wertschätzende Anteilnahme an seiner Person. Aufmerksam hinschauen hilft, seine Mitarbeiter zu erkennen, evtl. auch zu erspüren, wenn es mal Probleme gibt und dann den richtigen Weg aufzuzeigen. Motivation steigert sich dadurch, dass Verkrustungen aufgebrochen, Prozesse verbessert und erreichbar werden.



Druck schafft keine Motivation. Motivierend ist der Sog! Man fühlt sich hingezogen zu einer Aufgabe, einer Idee, einem Team. Wer so denkt und fühlt, ist auch motiviert. Wer so führt, führt erfolgreich. Gleichzeitig muss eine Führungskraft die eigene Motivation ständig hinterfragen. Warum bin ich Führungskraft geworden und was verbinde ich damit? Bin ich nur »reingerutscht« in den Job oder fülle ich die Position mit meinem eigenen Werteverständnis aus. Es sollte Ihnen um mehr gehen als nur um die Floskel, »Menschen zu helfen«. Reflektieren Sie! Was verbinden Sie mit Ihrer Rolle als Leitungskraft? Welche Ziele haben Sie? Wenn auch Sie hin und wieder nicht motiviert sind, hilft ein innerer Wertekern, ein eigener Leitsatz, an den Sie sich halten können.

## 2.2.1 Die fünf Axiome Paul Watzlawick

Paul Watzlawick (1921–2007) war Kommunikationswissenschaftler, Psychologe und Sozialwissenschaftler und als solcher einer der bekanntesten seiner Zeit. Er hat sich intensiv mit Kommunikation, zwischenmenschlichen Konflikten, der Ursache von Missverständnissen und Streitigkeiten beschäftigt, dabei gewisse Regelmäßigkeiten entdeckt und seine Forschungen in fünf Axiomen (Grundsätze) zusammengefasst. Sie helfen, Stolperfallen zu erkennen, eigenes Verhalten zu analysieren und Denkblockaden zu lösen.

Axiom: »Man kann nicht *nicht* kommunizieren«

Alles ist Kommunikation – verbal und nonverbal. Auch wer nicht spricht, gibt Signale von sich. Ein Kompliment verkehrt sich ins Gegenteil, wenn das Gesagte durch verdrehte Augen oder Nase-rümpfen begleitet wird. Wer andere ignoriert, provoziert eine Befindlichkeit bei seinem Gegenüber. Ein Beispiel: Geht eine Pflegeleitung großlos an einem Pflegeschüler vorbei oder dreht sich sogar aktiv weg, mag das diesen verunsichern und ihn den ganzen Tag negativ begleiten. Die Gedanken kreisen stundenlang um die

vermeintlichen Hintergründe. Man fragt sich, was möglicherweise falsch gelaufen ist.

**Axiom: »Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und Beziehungsaspekt.«**

Die erste Frage hier: Wie stehen die Gesprächspartner zueinander? Denn Informationen vermitteln nicht nur sachliche Inhalte, sondern unterschwellige Botschaften über das Verhältnis der beteiligten Gesprächspartner. Differenzierte Meinungen über die Sachebene werden über die Beziehungsebene ausgetragen. Menschen mit einem eher schlechten Verhältnis zueinander nutzen beispielsweise im Grunde einen sachlichen Informationsaustausch, um unterschwellig einen Konflikt auszutragen oder ihre gesellschaftliche Stellung zu unterstreichen. Das geschieht manchmal bewusst, manchmal unbewusst. Es kann aber auch vorkommen, dass der eine in die Situation etwas hineininterpretiert, was der andere in diesem Fall nicht gemeint hat.

**Axiom: »Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt.«**

Es hilft immer Fragen zu stellen, um die Interpunktionen der Mitarbeiter überhaupt erst verstehen zu können.

Wenn sie als Pflegedienstleitung Aufträge erteilen oder Anweisungen geben, ist es sehr hilfreich zu erläutern, was die Hintergründe des Auftrags sind und warum dieser gerade auf diese ggf. kurze und knappe Art vergeben wird. Machen Sie sich klar: Sie leiten das Team und sind damit kein Teil des Teams. Oft sind Leitungskräfte sehr nah dran an den Kollegen – das verhindert die professionelle Distanz und unter Umständen einen klaren Blick auf Tatsachen und Situationen. Ein weiterer wichtiger Tipp: Alle Mitarbeiter müssen gleich behandelt, aber individuell geführt werden. Sympathie, Antipathie, freundschaftliche Verhältnisse – diese Dinge dürfen keinen Einfluss auf die Füh-



rungsprinzipien einer Führungskraft haben. Jedem Mitarbeiter kommt dabei aber immer genau die Führung zu, die er entsprechend seines Reifegrades benötigt.

Jede Aktion von der einen löst eine Reaktion auf der anderen Seite aus. Das kann sich hochspielen, zu Fehlern führen, die Situation für alle unerträglich machen bis zu einer Eskalationsstufe, an der sich anscheinend keine Lösung mehr finden lässt.

**Axiom: »Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten.«**

Paul Watzlawick unterscheidet zwischen digitaler (verbaler) und analoger (nonverbaler) Kommunikation. Die verbale Kommunikation erfolgt über die Sprache, Mitteilungen werden gewöhnlich über die Inhaltsebene vermittelt. Der analoge Teil ist die Körpersprache, die wiederum Informationen auf der Beziehungsebene enthält. Die Aussage: »Ich freue mich, dass Sie wieder gesund sind« klingt zunächst freundlich und positiv. Wird dabei die Stirn gerunzelt, die Nase gerümpft, die Arme verschlossen, verkehrt sich die Aussage ins Gegenteil. Was das Problem noch vergrößert, ist unter Umständen eine falsche Analyse der Situation. Möglicherweise hat die Pflegeleitung nur Schnupfen und rümpft deshalb die Nase, meint es also gar nicht negativ. Der andere interpretiert also die Beziehungsebene falsch. Das ist nur lösbar durch ein aktives Gespräch. Wir interpretieren die Körpersprache unseres Gegenübers intuitiv in einer zehntel Sekunde und gleichen sie mit dem gesprochenen Wort ab. Die Körpersprache toppt immer das gesprochene Wort.

**Axiom: »Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär.«**

Paul Watzlawick definiert hierin, dass es zwischen Gesprächspartnern entweder eine gleichberechtigte Beziehung auf Augenhöhe