

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 67 (1996)  
**Heft:** 7

**Artikel:** Qualifikationsgespräche als Grundlage zur Weiterentwicklung : fast alles was sie tun - tun sie es besser mit guter Kommunikation  
**Autor:** Johner Bärtschi, Eva  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812463>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 05.05.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Qualifikationsgespräche als Grundlage zur Weiterentwicklung

# FAST ALLES WAS SIE TUN – TUN SIE ES BESSER MIT GUTER KOMMUNIKATION<sup>1</sup>

Von Eva Johner Bärtschi

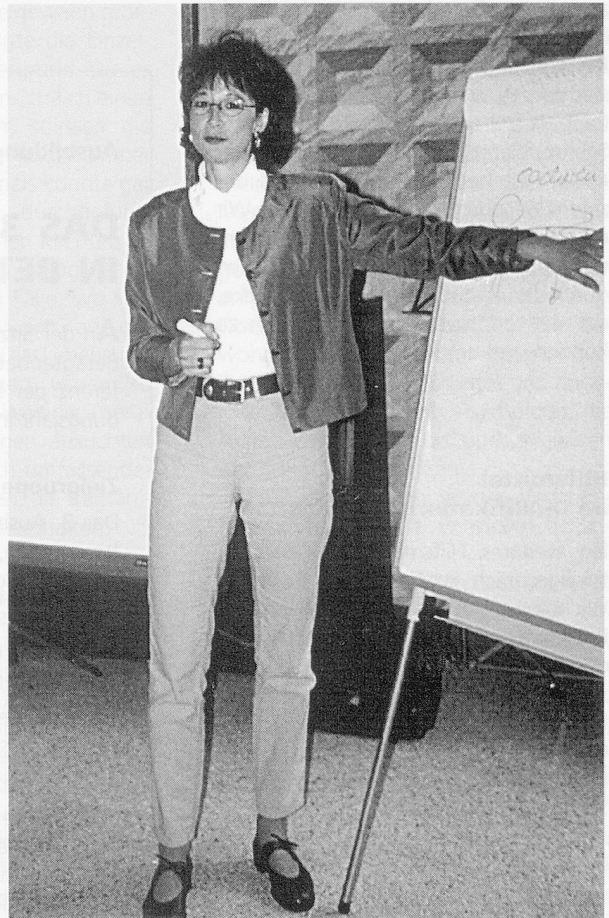
Neun Männer und acht Frauen hatten sich am 8. Mai im Alters- und Pflegeheim «Stadtpark» in Olten eingefunden, in welchem der Weiterbildungskurs des Heimverbandes Schweiz «Qualifikationsgespräche als Grundlage zur Weiterentwicklung» stattfand. Geleitet wurde er von der Kommunikationsberaterin Ursula Eberle-Schlup. Bei den Teilnehmenden, alle in verschiedenen Bereichen der Heimszene tätig, handelte es sich ausschliesslich um Kaderpersonen: Heimleiter und Heimleiterinnen<sup>2</sup>, Küchenchefs, Pflegedienstleiterinnen, Gruppenleiter, Hauswirtschafts- und Wäschereileiterinnen. Alle also Menschen, die sich vermöge ihrer Position mit Mitarbeiter- und Qualifikationsgesprächen teils erstmals, teils geübt, teils unwillig und mit Missbehagen auseinandersetzen (müssen).

## «Ungleiches» Hören von Botschaften

Mitarbeiter weiterzuentwickeln, so rief Ursula Eberle-Schlup den Teilnehmenden gleich zu Beginn ihres Seminars in Erinnerung, sei die vornehmste Aufgabe eines Vorgesetzten. Dabei sei das Qualifikationsgespräch – zugleich Führungsmittel und spezielle Form der betrieblichen Kommunikation – nur eine unter verschiedenen Massnahmen der Weiterentwicklung. Sinn und Zweck eines Qualifikationsgesprächs sieht sie in der Mitarbeiterförderung und in der Verbesserung seiner Leistung, ebenso in der Fortbildungs- und Nachwuchspolitik.

Ein Mitarbeitergespräch ist kein Monolog, keine Predigt einer Vorgesetzten, sondern ein Dialog und setzt die Kenntnis einiger Grundregeln der Kommunikation voraus. Eine kleine Übung verdeutlichte den Kursteilnehmern, wie viele Missverständnisse bei der Übermittlung von Informationen,

**Ursula Eberle-Schlup:**  
Das Gegenüber in  
seiner Welt abholen.



bei der Kodierung und Dekodierung von Nachrichten möglich sind. Dieses «ungleiche» Hören und Interpretieren von Botschaften hängt ab vom Weltbild oder von der «Landkarte», die jeder Mensch sich aufgrund seiner selektiven Wahrnehmung und seiner Erfahrung verfertigt hat. Diese «Landkarten», die wir uns von der Welt machen, beeinflussen unsere Bereitschaft und unsere Fähigkeit, zuzuhören und zu sprechen. Sie beeinflussen die Einschätzung einer Information oder einer Situation, und sie prägen unser Verhalten. Veränderung von Verhalten ist deshalb nur zu erreichen, wenn Menschen ihre Einstellung, ihre «Landkarte» entsprechend anpassen und verändern. Aus diesem Grunde, so Ursula Eberle-Schlup, ist es in der betrieblichen Kommunikation

notwendig, «so zu sprechen, dass wir unser Gegenüber in seiner Welt, in seiner ‚Landkarte‘ abholen.» Konkret heisst das: seine Situation zu verstehen suchen und so sein Vertrauen gewinnen, was überhaupt erst ermöglicht, «dass unser Gegenüber bereit ist, uns zuzuhören und etwas von uns anzunehmen.»

## Eine Brücke bauen

Rapport herzustellen ist eine Möglichkeit, dieses Vertrauen, das die Basis einer guten Kommunikation bildet, zu gewinnen. Rapport meint die Vertrauensbeziehung zwischen zwei oder mehreren Gesprächspartnern und entsteht, so Ursula Eberle-Schlup, «über Ge-

<sup>1</sup> Aus den Unterlagen von Frau Eberle-Schlup

<sup>2</sup> Männliche und weibliche Formen werden in diesem Artikel abwechselnd verwendet. Immer aber ist das andere Geschlecht mitgemeint.

meinsamkeit, und zwar ist entscheidend, ob die Gesprächspartnerinnen einen gemeinsamen Kommunikationsrhythmus finden, bei dem sich ihre Körpersprache und Ausdrucksweisen einander angleichen. Gute Kommunikatorinnen passen sich bewusst oder unbewusst den Bewegungen und stimmlichen Eigenheiten ihrer Gesprächspartnerinnen an und gewinnen und verdienen so deren Vertrauen.»

Rapport aufnehmen ist eine natürliche Fähigkeit und passiert in der Regel automatisch. Man kann Rapport aber auch üben. Gerade in der professionellen Kommunikation, wo es auf das Resultat ankommt, ist es wichtig, verstanden zu werden – bewusst auf den Rapport zu achten, so Ursula Eberle-Schlup, bietet Gewähr, dass Mitarbeiter «uns verstehen und entsprechend unserem Gespräch reagieren können. Wir müssen die andere Person nicht mögen, um Rapport herzustellen. Wir bauen durch den Rapport einfach eine Brücke, um den anderen besser verstehen zu können und umgekehrt.»

### Hilfsmittel im Qualifikationsgespräch

Ein weiteres Hilfsmittel im Qualifikationsgespräch ist das aktive Zuhören. Wichtig ist auch das Senden von Ich-Botschaften, was im Nachmittagsteil des Seminars geübt wurde. Beim Besprechen von Vorbereitung, Durchführung und Nachbearbeitung eines Qualifikationsgesprächs legte Ursula Eberle-Schlup besonderen Wert auf das Setzen und Vereinbaren von Zielen.

Diese Ziele müssen

- positiv formuliert
- konkret
- erreichbar
- kontrollierbar bezüglich Qualität und Quantität
- terminiert sein.

Ziele müssen aber nicht nur vereinbart werden, sie müssen «auf einen ‚sogenannt fruchtbaren Boden‘ fallen», das heisst sie müssen in die eigene Landkarte passen, oder aber der Gesprächsleiter muss seine eigene Landkarte entsprechend verändern. Im Gespräch sollte auch nicht interpretiert, sondern konkret nachgefragt und festgehalten werden; nicht zuletzt sollte auch der Mitarbeiter seine Lösungsvorschläge und Ziele miteinbringen können. Um dies zu erreichen, empfiehlt Ursula Eberle-Schlup, auf Ratschläge zu verzichten, stattdessen sinnvolle und gezielte Fragen zu stellen. Dabei erwei-

sen sich Warum-Fragen als lähmend und vergangenheitsorientiert; Wie-Fragen zeigen in die Zukunft und machen Möglichkeiten sichtbar, aktiv tätig zu werden. Mit klugen Fragen Gespräche führen – die Seminarleiterin beschreibt es so: «Das Qualifikationsgespräch steht und fällt natürlich nicht mit einer klugen und sinnvollen Frage. Es geht vielmehr darum, unser Gesprächspartner während der Dauer des Gesprächs mit Fragen zu lenken und so zu einem gemeinsamen, erreichbaren Ziel zu kommen.»

Beim Rückblick auf den Seminartag kommt zum Ausdruck, dass die Teilnehmenden Ängste vor Qualifikationsgesprächen abgebaut haben.

«Qualifikationsgespräche können starke Führungsmittel sein, mit denen sich vieles erreichen liesse», so eine der Rückmeldungen. Insbesondere äussern sich die Kursteilnehmer dankbar für die praktischen Tips und konkreten Kommunikationshilfsmittel, die Ursula Eberle-Schlup vermittelt hat. Fazit eines Heimleiters: «Ich werde in Zukunft solche Gespräche lieber machen.» ■

### Ausbildung Betagtenbetreuung in Aarau

## DAS 3. AUSBILDUNGSJAHR IN BETAGTENBETREUUNG

An der Sitzung vom 14. Dezember 1995 hat die Fachkommission Ausbildung Betagtenbetreuung (Sektion Aargauer Alterseinrichtungen) im Auftrag der Konferenz der Kantonalen Fürsorgedirektoren ein Reglement über das 3. Ausbildungsjahr in Betagtenbetreuung (Diplomstufe) erlassen.

### Zielgruppe

Das 3. Ausbildungsjahr richtet sich in erster Linie an ausgebildete Betagtenbetreuerinnen, die eine zusätzliche Berufspraxis erworben haben und eine berufliche Fürsorgeposition innehaben.

Diese umfasst die Aufgabe

- für eine ganzheitliche und aktivierende Betreuung und Pflege von Betagten zu sorgen,
- mit Angehörigen, mit anderen Diensten der Institution, mit Vorgesetzten und nach aussen zusammenzuarbeiten,
- einzelne Mitarbeiterinnen und ein Team zu führen.

Im Sinne einer optimalen Durchlässigkeit richtet sich das dritte Ausbildungsjahr auch an Absolventinnen anderer Berufsausbildungen aus dem Bereich Betreuung und Pflege. Die Ausbildung vermittelt eine Vertiefung der Berufskennnisse in Betagtenbetreuung und Kompetenzen, um Führungsaufgaben in ihren verschiedenen Aspekten anzugehen.

### Aufnahmebedingungen

- Die Absolventin/der Absolvent hat zu Beginn des Ausbildungsjahres das 23. Altersjahr vollendet.
- FDK-Fähigkeitsausweis für Betagtenbetreuung und ein zusätzliches Jahr Berufspraxis.
- Der Bewerberin/dem Bewerber sind bei Ausbildungsbeginn seit 6 Monaten Führungsaufgaben übertragen, in einem Anstellungsverhältnis von mindestens 60 Prozent.
- Bereitschaft und Fähigkeit zur Auseinandersetzung mit Anliegen von Betagten und ihren Angehörigen, von Mitarbeiterinnen und der Institution mit den Berufsbildern von Betreuung und Pflege und mit der eigenen Person.
- Der Arbeitgeber befürwortet die Ausbildung der Bewerberin/des Bewerbers.
- Das Betreuungs- und Fürsorgekonzept der Institution ermöglicht eine Arbeit im Sinne des Berufsbildes der Betagtenbetreuerin.