



Top im Gesundheitsjob

Alexander Seidl

# Freundlich, aber bestimmt

Die richtigen Worte finden  
in Gesundheitsberufen



Springer

# Freundlich, aber bestimmt

## Die richtigen Worte finden in Gesundheitsberufen

### Kongress Pflege 2018 Berlin

20.01.2018

Alexander Seidl



---

Vielen Dank für die Zeit, die wir gemeinsam verbracht haben. Ich hoffe, Sie hatten den einen oder anderen Impuls zum Mitnehmen und Ausprobieren. In diesem Protokoll sind die wichtigsten Ideen nochmals zusammengefasst. Sollten Sie vertiefende Fragen haben, können Sie sich gerne unter [a.seidl@healthcc.at](mailto:a.seidl@healthcc.at) an mich wenden.

Mit herzlichen Grüßen

Alexander Seidl

# 2 Ebenen

---

Mensch

---

Sache

# 2 Ebenen

---

**Mensch**

**Sache**





Gerne vermischt man im Alltag diese beiden Ebenen. Bei einem Sachkonflikt (unterschiedliche Interessen) neigt man dazu, diesen Konflikt auf den Menschen zu projizieren („so eine schwierige Person“). Bekanntermaßen ist die persönliche Ebene sehr wichtig für Verhandlungen. Innerhalb meines Möglichkeitsraums (jeder hat einen gewissen Verhandlungs- und Verhaltensspielraum, innerhalb dessen er dem anderen entgegenkommen kann, ihn mehr oder weniger unterstützen kann, mehr oder weniger für den anderen tue, sturer oder flexibler bei meinem Standpunkt bin) werde ich dir umso weiter entgegen kommen, je besser unsere persönliche Ebene ist. Riskiere ich die menschliche Ebene wegen Sachkonflikten, erschwere ich mir eine für mich gute Lösung unnötigerweise.

Daher ist es wichtig, Mensch und Sache zu trennen. Ich stehe positiv dir gegenüber, habe viel Verständnis für und Interesse an deiner Sichtweise, dennoch eine klare Linie bezogen auf meine Ziele und Interessen.

Aus dieser Trennung zwischen Mensch und Sache ergeben sich 4 potentielle Kombinationen – siehe nächste Folie.

# Harvard Verhandlungsmodell

---

		Sache	
		hart	weich
Mensch	hart		
	weich		

# Mensch vs. Sache

---

Es ergeben sich 4 Möglichkeiten zu interagieren:

Hart zum Menschen, hart in der Sache:

Sind die klassischen Hardliner. Setzen ihre Ziele durch, gehen dafür auch über Leichen. Hat Erfolgspotenzial, aber bei anderen starken Personen, speziell, wenn sie nicht von mir abhängig sind, besteht die Gefahr, dass sie massive Mauern aufbauen, an denen man scheitern kann. Bei hohem Energieaufwand langfristig nur mittelmäßige Erfolgsaussichten.

Weich in der Sache, weich zum Menschen:

Nette Typen, freundlich und nachgiebig. Motto: Mir ist alles Recht, solange wir keine Probleme miteinander haben. Auf Grund der positiven Beziehungsebene und Kulanz beim Abschluss erzielen sie Resultate, aber nicht die Bestmöglichen.

Weich in der Sache, hart zum Menschen.

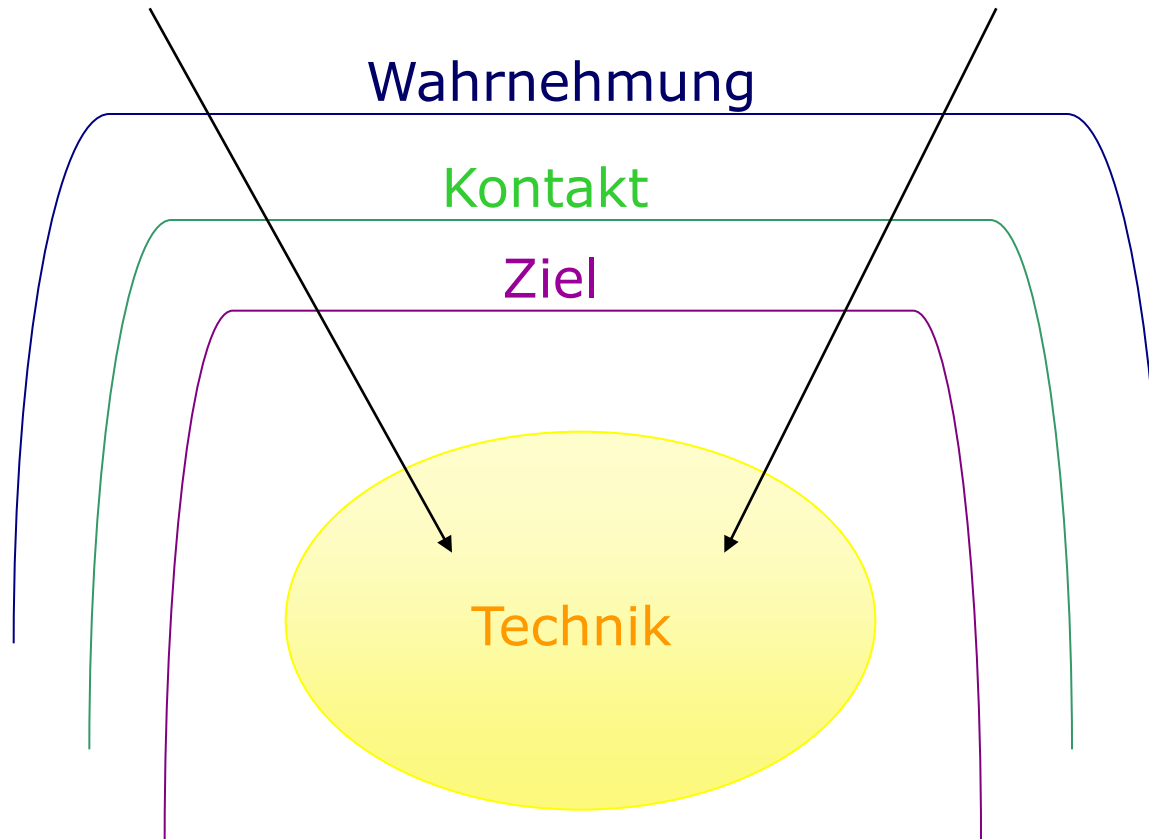
Die typischen Hunde, die bellen, aber nicht beißen: Drohen alles mögliche an, geben aber letztlich nach. Hat die geringste Erfolgswahrscheinlichkeit, weil man keine gute persönliche Ebene aufbaut und suboptimal verhandelt.

Hart in der Sache, weich zum Menschen.

Höflich, Respektvoll, sehr zielorientiert. Hat die höchsten Erfolgsaussichten. Ich zeige Verständnis für die Sichtweisen der anderen, habe meine Ziele sehr klar und suche gemeinsam mit dem anderen Lösungen, die für ihn bestmöglich passen und meine Ziele sicherstellen. Durch die respektvolle, aber bestimmte Art hat man auf Grund der guten menschlichen Basis auch gute Chancen, das Maximum aus dem Möglichkeitsfeld des Anderen herauszuholen.

# 3-Rahmen-Modell

---



# 3-Rahmen-Modell

---

Funktionierende Kommunikation hat immer folgende 3 Aspekte:

1. Wahrnehmung. Nur wenn ich hinsehe, hinhöre, ausreden lasse, kann ich mit meiner Aufmerksamkeit beim Anderen sein.
2. Kontakt. Wenn ich mit meiner Aufmerksamkeit beim Anderen bin und dessen Sichtweise Raum gebe (zuhören, nachfragen „wie meinst du das“) zeige ich Interesse und stelle einen Kontakt her. Kontakt ist die Brücke vom „Ich“ zum „Du“. Wenn ich die nicht baue, werde ich nie MIT einem anderen reden können, sondern nur ZU einem anderen reden. Der Unterschied ist, ob ich durchkomme oder nicht, ob unsere Kommunikation Sinn macht, oder nicht.
3. Ziel. Was will ich im Gespräch erreichen? Auch wenn mir etwas nicht passt und ich melde das zurück, sollte ich wissen, was ich erreichen möchte. Dass der andere das versteht? Dass er sich in Zukunft anders verhält? Und wenn ja – wie? Oder will ich einfach nur Dampf ablassen? Den anderen beleidigen? Letzteres ist Rache und macht immer eine ganz miese Energie.
4. Technik meint, dass jede Gesprächstechnik nur Sinn macht, wenn ich zuvor auf die drei Rahmen geachtet habe.



# Wahrnehmung vs. Interpretation

---

ERÖHFE ÖSTERN



EBQHF QSTFBN



Die meisten Menschen sind große Interpretierer und wissen bereits mit den halben Infos, worum es geht. Nachfragen überflüssig, wir sind schließlich Profis. Die echten Profis wissen um die Gefahr der voreiligen Interpretation und fragen in der Regel zumindest einmal mehr nach, als die Halbprofis.

# Ziel

---

„...was willst du **SCHON?**“



# Ziel

---



## „...was willst du **SCHON**?“

Im Alltag wird viel darüber gesprochen und nachgedacht, was man nicht möchte.

Hilfreich ist aber, den Fokus auf das zu richten, was man **SCHON** möchte. Auf das, was man erreichen will, vom anderen haben möchte (Bitten funktionieren z. B. auch besser als Kritik)

# Vor jeder Bitte / jedem Wunsch:

---

Frage dich:

Ist dieser Wunsch / diese Bitte

1. Angemessen
2. Erfüllbar

# Stolpersteine zur Wunscherfüllung

---



1. Klar formulieren statt verzweifelt dreinschauen
2. Seien Sie nicht zu lieb
3. Ein Apfelbaum kann keine Birnen geben
4. Sagen Sie klar, was Sie wollen

# 6 Elemente einer Bitte

---



1. Den Adressaten
2. **Den Hintergrund** (Verständnis)
3. Den Zeitrahmen
4. **Den konkreten Wunsch** (wirklich konkret 😊)
5. Reaktion abwarten
6. Bedanken nach Zusage

# Sieben rhetorische Tipps gegen Vorwürfe, Angriffe, Widerstände und in Diskussionen

---

1. Hinterfragen
2. Einwand als Anregung nutzen
3. Rekontextualisieren
4. Eigenes Argument durch die Werte des Anderen untermauern
5. Versteckte Zustimmung nutzen
6. Verständnis zeigen, aber beharrlich bleiben
7. Klartext sprechen und Spielregeln erklären

# Einwandbehandlung

---



- **Hinterfragen**

- Stopp, worum genau geht es? bzw. „Worum geht es Ihnen mit dieser Frage?“
- Was meinen Sie damit / Wie meinen Sie das?
- Was genau ist passiert?
- Was ist Ihre Idee/Vorstellung?
- Wie genau kann ich Ihnen jetzt helfen?
- Was täts noch brauchen, damit´s passt?
- Weil...? Bzw. Und...?

WANN? Bei Allgemeinplätzen, Menschen, die nicht auf den Punkt kommen, Persönlichen Untergriffen



# Einwandbehandlung

---



- Einwand als Anregung nutzen
  - ...wichtiger Punkt / stimmt, das gehört berücksichtigt...
  - ...und genau deshalb reden wir darüber / sitzen wir beisammen...
  - ...Das heißt, was können wir jetzt tun?

WANN?

Einwände wie: zu wenig, zu viel, zu kurz,...

# Einwandbehandlung

---



- Re-Kontextualisieren

Die Frage/das Thema ist nicht...,  
sondern...  
und daher... (Frage wiederholen)

WANN?

Bei Themenwechsel (Schauplatzwechsel) statt Antwort

# Einwandbehandlung

---



- Eigenes Argument durch Werte des anderen untermauern.

Ich nehme an, Ihnen ist auch wichtig, dass das (schnell/leicht/gut/problemlos/sicher/...) geht.

Eben. Und deshalb möchte ich, dass wir...

WANN? Bei unbegründeten Ablehnungen, gut in Kombination mit anderen Einwandbehandlungen (bei: das geht nicht, das kann man nicht, das wird nichts,...)

# Einwandbehandlung

---



- Versteckte Zustimmung nutzen  
„Ja, aber...“

Das heißt, es geht nicht um...(Thema), sondern um...(Einwand)

(Thema) ist also OK, wir müssen nur einen Weg finden, um (Einwand) zu lösen

WANN? Bei jedem „Ja, aber“

# Einwandbehandlung

---



- Verständnis zeigen, aber beharrlich bleiben

Wie gesagt, ich verstehe das Thema / Ihren Punkt / das Anliegen / den Wunsch...

Nur ist es so, dass... und darum ist es wichtig, dass.../ und deshalb meine Bitte, dass...

(Nocheinmal, ich kann es wirklich nachvollziehen, nur, wie gesagt, ist es so, dass... und darum ....

WANN? Wenn jemand nachbohrt → Methode für klares abgrenzen

# Einwandbehandlung

---



- Klartext sprechen und Spielregeln erklären

Was Sie jetzt machen ist, mich persönlich zu beleidigen  
(=Klartext)

Lassen Sie uns bitte bei der Sache bleiben und nicht  
persönlich werden, OK? (Spielregeln)

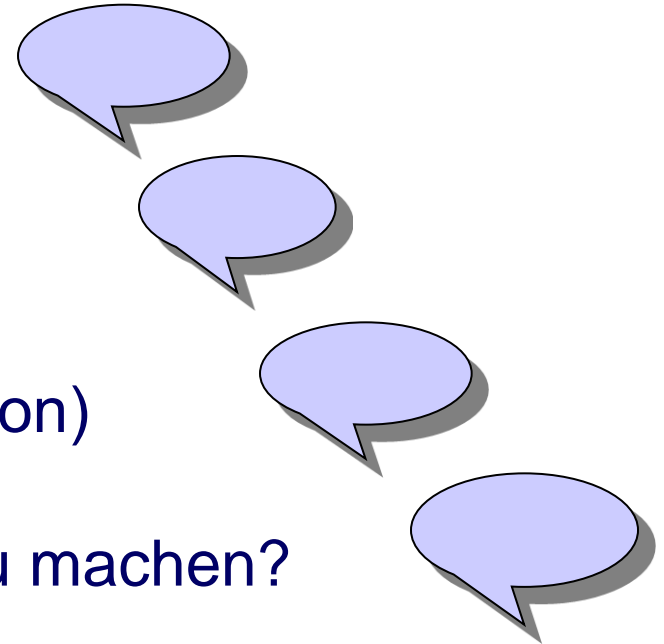
WANN? Bei unangemessenen Gesprächsstil, wenn sich  
ein Gespräch in die falsche Richtung entwickelt  
(Metakommunikation)

# Kritikgespräch

## „Schwierige“ Gespräche

---

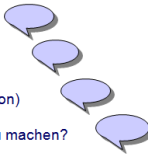
1. Ich sehe (meine Wahrnehmung)
  2. Ich denke mir... (mein Bedürfnis)
  3. Das macht mit mir... (meine Emotion)
  4. Was tun wir jetzt bzw. was wirst du machen?
- 
5. OK, dann sag ich dir, was wir tun werden:



# Kritikgespräch

## Kritikgespräch

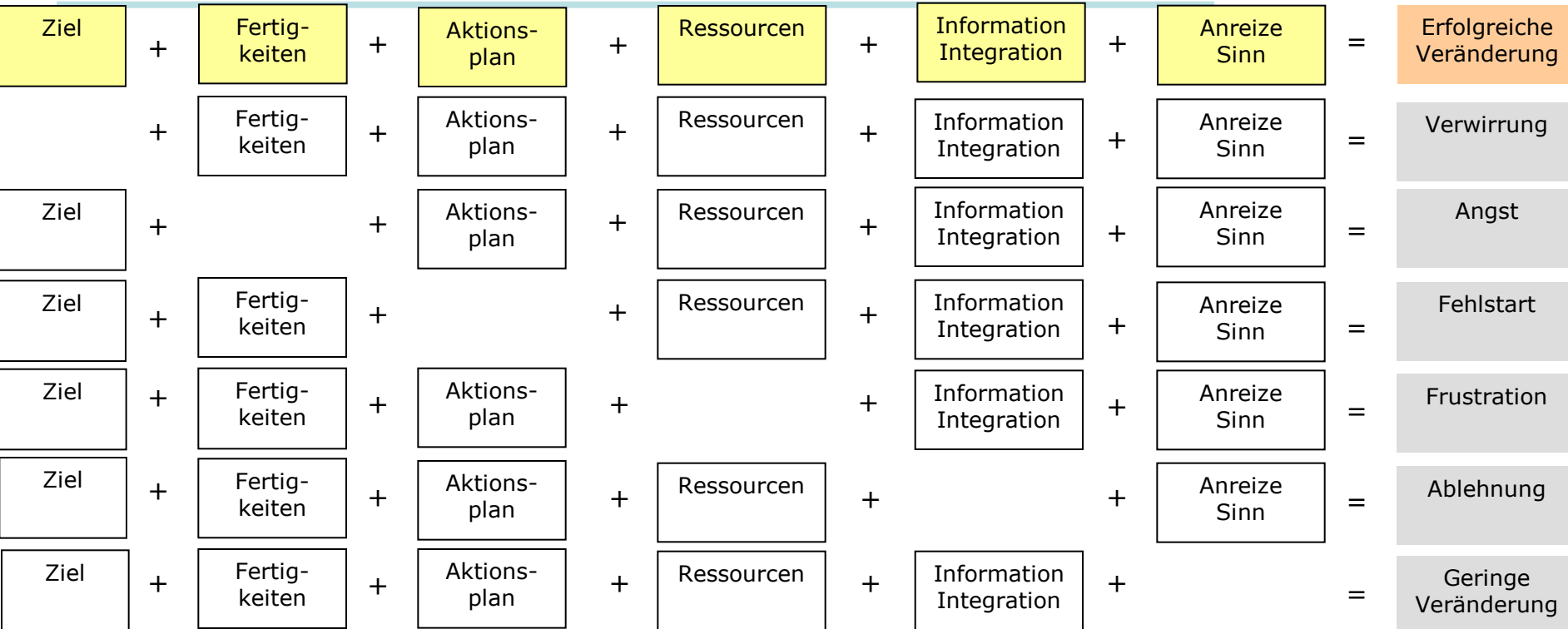
1. Ich sehe (meine Wahrnehmung)
2. Ich denke mir... (mein Bedürfnis)
3. Das macht mit mir... (meine Emotion)
4. Was tun wir jetzt bzw. was wirst du machen?
5. OK, dann sag ich dir, was du machen wirst



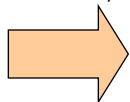
- **Ich sehe** → Schilderung der Wahrnehmung: Was genau ist passiert? – Ohne Wertung, Erklärung, Vermutung („Wir haben letzte Woche über das Thema XXX gesprochen und heute ist mir aufgefallen, dass...“)
  - Zeit für Antwort lassen. Vielleicht sieht MA Fehlverhalten ein, entschuldigt sich und bringt es in Ordnung oder gibt zusätzliche Infos, die Sie nicht hatten („Das stimmt, aber ich habe heute mit Kollegin YY vereinbart, dass sie das übernimmt, weil...“) → in diesen Fällen ist es gut, dass Sie nur einmal den Informationsstand abgeklärt haben, da ein Vorwurf gar nicht notwendig ist. Kommt ein Schwall an unspezifischen Ausreden oder unpassenden Begründungen, gehen Sie einfach zum nächsten Punkt über
- **Ich denke mir** → legen Sie Ihre Sichtweise dar („Ich denke, wenn wir eine Vereinbarung haben, dann möchte ich mich auch darauf verlassen können, dass sie hält“)
  - Zeit für Antwort, analog erster Punkt
- **Das macht mit mir** → Artikulieren Sie Ihre Emotionen, argumentieren Sie emotional: „Das finde ich schon ärgerlich / bedenklich / das verunsichert mich /..., denn mir ist Vertrauen und Miteinander wichtig. Wir sind ein Team und nur wenn wir uns aufeinander verlassen können, funktioniert das. Ich finde die Idee beunruhigend, jedem misstrauen zu müssen und alles zu kontrollieren“
  - Zeit für Antwort, analog erster Punkt – wenn noch immer kein Einsehen (eher selten der Fall), dann weiter
- **„Also was tun wir jetzt bzw. was wirst du jetzt machen?“** → hier gibt es keinen großen Spielraum mehr und eine mündliche Konsequenzandrohung für den weiteren Fall der Nichteinhaltung kann angedacht werden: Wenn MA einen vorschlag macht, der akzeptabel ist, diesen annehmen und darauf hinweisen, dass Sie sich auf ihn verlassen und hoffen, dass sie darüber nichtmehr sprechen müssen, da wir das nächste Mal alle Vereinbarungen schriftlich festhalten müssten
  - Wenn auch hier kein sinnvoller Vorschlag kommt, weiter zum letzten Punkt
- **„Ok, dann werde ich dir sagen, was du machen wirst“** → hier ist das Aufzeigen von nächsten Schritten bei Nichteinhaltung in jedem Fall angeraten. Diese müssten dann aber im Falle des Falles auch eingehalten werden.



# 6 Bausteine für erfolgreiche Veränderung



Basis: Seidenschwarz 1997; S. 124; Töpfer 2005, S. 283



**Umfassender Projekterfolg erfordert alle Bausteine**

# S.A.B.T.A.

---

**S**ouveränes

**A**uftreten

**B**ei

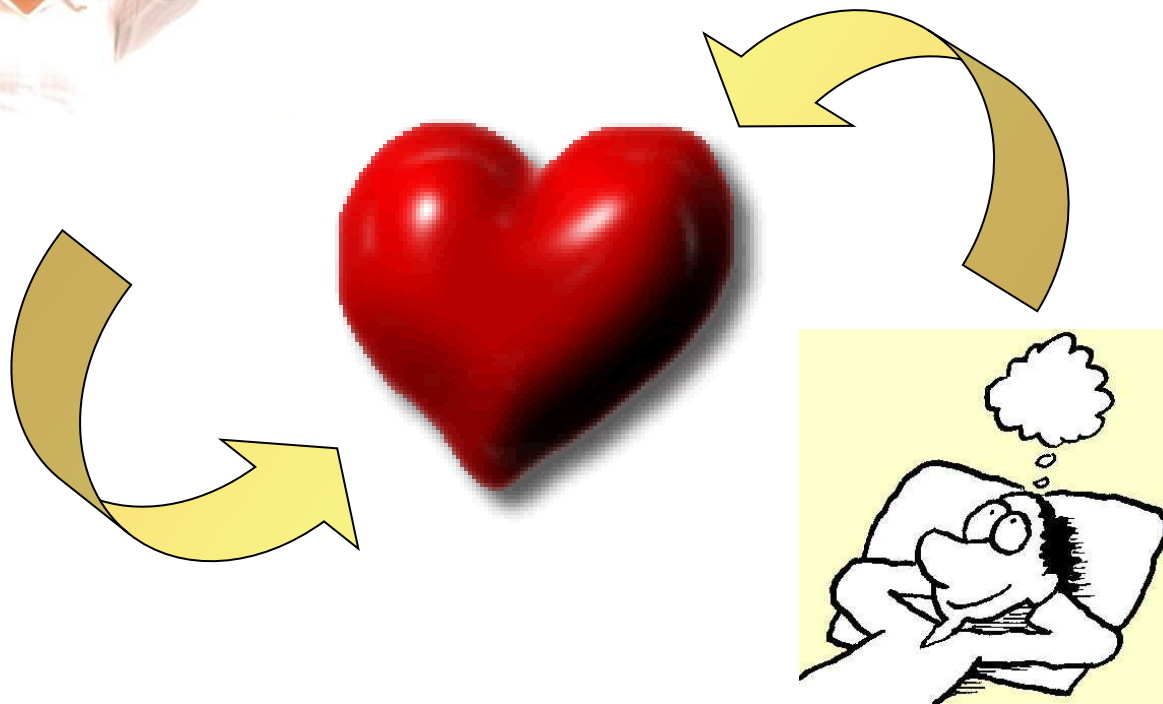
**T**otaler

**A**hnungslosigkeit

# Was beeinflusst Emotionen?

## 2 Schlüssel zu State-Management

---



# Was beeinflusst Emotionen



Emotionen (unsere Befindlichkeit, wie geht es mir, wie bin ich drauf,...) werden ganz stark von 2 Faktoren beeinflusst: Der Körperhaltung (inkl. Mimik) und den Gedanken. Und alle drei Elemente stehen in einem wechselseitigen Zusammenhang. Ändere ich an dem einen etwas, ändern sich die beiden anderen automatisch mit.

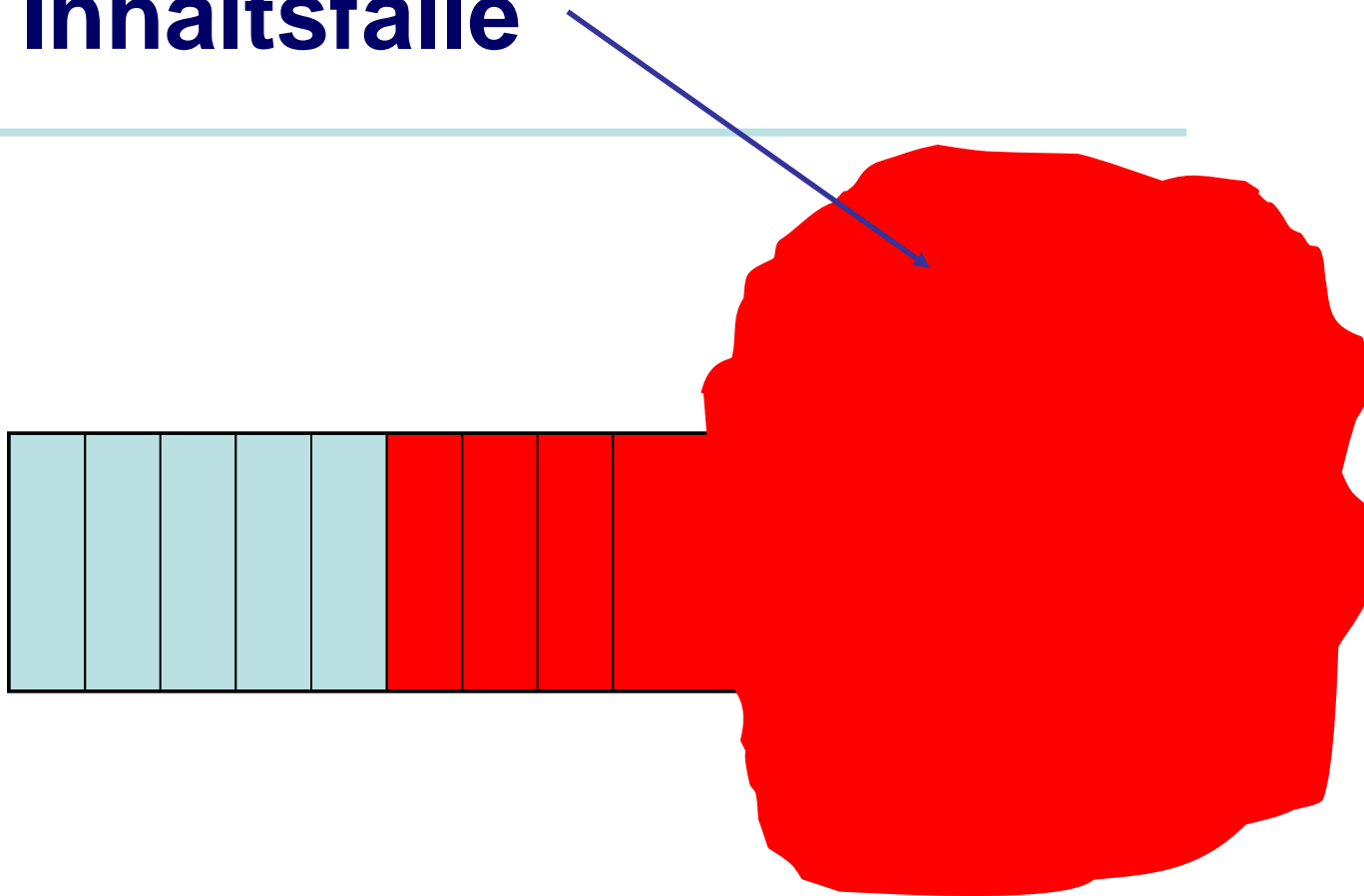
Am leichtesten lässt sich bewusst die Körperhaltung ändern. Aufrecht stehend mit geradem Blick ist es fast unmöglich zu denken „Ich schaff das nicht“, diese Haltung fühlt sich auch nach mehr Energie an als ein hängender Kopf. „Kopf hoch“ und „Haltung bewahren“ sind somit weise Tipps...

Aber auch die Gedanken, unserer innerer Dialog, spielt eine große Rolle. Denkt an die Übung: Herumgehen und denken „Ich will nicht mehr, alles zuviel“ – sofort gingen alle in eine dazupassende Körperhaltung mit hängendem Kopf und Schultern und wenig Energie. Aber auch das Gegenteil – „Egal, was ist – und ich mache heute einen guten Tag“ – zu denken, brachte sofort eine Auswirkung auf die aktuelle Befindlichkeit.

Daher: Achte auf deine (Körper-)Haltung und dann auf deine Gedanken. Das sind zwei Schlüssel zu Selbstmanagement!

# Die Inhaltsfalle

---



# Inhaltsfalle

---

Menschen nehmen etwas wahr („blauer Streifen“) und beginnen ihre eigenen Interpretationen zu machen. Hier starten oft Generalisierungen („Jeder, alle, nie,.. – NIE hilft mir jemand; IMMER muss ich so lange warten, DAUERND kommen die mit etwas Neuem....“), welche entsprechende innere Bilder mit sich ziehen (in meiner subjektiven Wahrheit hilft mir tatsächlich keiner).

Emotional reagiere ich auf meine inneren Bilder und „steigere mich in die Emotion hinein“ (rote emotionale „Mistkugel“). Der andere hört als erstes oft nicht Fakten, sondern in Worte gepackte Emotionen („Eh typisch, immer dasselbe mit euch...“), reagiert aber darauf, als ob das bereits der Inhalt wäre (Tappt in die Inhaltsfalle bzw. Rechtfertigungsfalle, wenn er sich sofort rechtfertigt).

Wichtig: „Mistkugel“ vorbeilassen (aus der Schusslinie gehen) und dann hinterfragen, worum genau es geht bzw. was genau passiert ist.

# Was mach ich bei überraschenden Angriffen?

---

## 1) Keep cool

- Atmen
- Nicken
- Klug schauen
- Aus der Schusslinie

## 2) Zeitschinderfragen (um Nachdenkzeit zu gewinnen)

- Wie meinen Sie das / Was meinen Sie damit / Worum geht´s Ihnen jetzt?
- Was sollten wir jetzt machen?

# Aus der Schusslinie gehen...

Um der emotionalen „Mistkugel“ des anderen auszuweichen, ist in emotionalen Gesprächssituationen unbedingt darauf achten, nicht gegenüber zu stehen oder zu sitzen, sondern zueinander einen offenen Winkel zu haben – um die „Mistkugel“ an mir vorbeizulassen statt sie aufzufangen und selbst in die Emotion zu gehen.



Nicht gut. Stehen frontal, linke Person zeigt „Schieß-Finger“, rechte Person in der Schusslinie. Gefahr: Ist mehr mit der Emotion als mit dem Inhalt beschäftigt.



www.nrw.de

www.healthcc.at

Gute Position, auch hier zeigt die linke Person die typischen „Schieß-Finger“ beim Argumentieren, rechte Person steht aber außerhalb der Schusslinie, kann leichter zuhören, ist nicht be-(ge-)troffen



www.vulvaworkshop.at

**hcc**  
health care communication

www.healthcc.at



# WESSEN – Frageset bei Trauer

---

- W** Was ist passiert
- E** Emotion
- S** Schwierigste
- S** Standhalten
- E** Empathie
- N** Nächste Schritte

**ACHTUNG:** NICHT in der unmittelbaren Akutphase!!! - Erst nach „einmal drüber schlafen“ – wenn sich Mensch mit Thema schon beschäftigt hat

# WESSEN – Fragen zur Krisenintervention

---

## 1. Frage: W – Was

*„Was ist passiert?“*

Dies muss nicht sehr ausführlich besprochen werden, 3 min gut zuhören ohne Unterbrechung reicht. Wenn der Patient länger redet, verliert er sich in Details, kommt nicht zum Wesentlichen und beginnt über Emotionen zu sprechen und nicht mehr über Fakten.

## 2. Frage: E – Emotionen

*„Und was haben Sie dabei empfunden?“ bzw. „Und wie geht es Ihnen damit?“*

Eine wichtige Frage, auch wenn sie überflüssig erscheint in manchen Situationen. Immer stellen! Dies hilft dem Patienten, Emotionen zu verbalisieren und damit „in Fluss“ zu bekommen.

## 3. Frage: S – Schwierigste

*„Was war/ist das Schwierigste für Sie?“*

Mit dieser Frage kann man den eigentlichen Punkt, das größte Problem herausfinden, um das es wirklich geht. Mit dieser Frage klärt sich oft für den Patienten die Verwirrung, es ordnen sich die Gedanken um das eigentliche Problem. Oft meint man, diese Frage nicht stellen zu müssen, weil „man“ „es“ eh weiß. Gerade diese Frage ist aber zentral.

# WESSEN – Fragen zur Krisenintervention

---

## 4. Frage: S – Sicherheit

*„Was hilft Ihnen am meisten, standzuhalten?“, „Was ist momentan am meisten hilfreich für Sie?“*

Mit dieser Frage lenkt man die Aufmerksamkeit auf die Ressourcen in der Umgebung, auf mögliche Hilfestellungen und Lösungen. Bestimmtes Verhaltensweisen oder bestimmte Menschen, die Halt geben. Der Fragesteller sollte einfach da sein und keine Lösungen vorschlagen. Er muss sich im Klaren darüber sein, dass jeder Mensch über Fähigkeiten verfügt, sich aus sehr schwierigen Situationen selbst herauszuarbeiten.

## 5.: E – Empathie ausdrücken

*„Das muss schwer/belastend für Sie sein.“, „Was Sie erzählt haben, hat mich sehr bewegt.“ „ich kann das gut verstehen. Das ist wirklich eine sehr schwierige Situation“,..*

Der Fragesteller vermittelt in ehrlichen Worten, was er beim Zuhören empfunden hat. Dadurch wird das Leid des Klienten für kurze Zeit mitgetragen, er fühlt sich verstanden und dadurch weniger allein. Der Patient gewinnt Vertrauen in die Fähigkeit, sich anderen mitzuteilen und dies schützt vor Angst und Depression.

## 6.: N – nächster Schritt

*„Was werden Sie nun als nächstes Tun? – Wie wird es weitergehen?“*

Mit dieser Frage wird der Fokus auf die Zukunft gelegt und dem Patienten eine Perspektive gegeben.

## Literaturangabe:

Inspiziert von: Servan-Schreiber, David (2006): *Die neue Medizin der Emotionen. Stress, Angst, Depression: Gesund werden ohne Medikamente.* Wilhelm Goldmann Verlag, München (Seite 237-242: Die Fragen nach ELSE)

# **Erfolgs 3x3**

**3 Dinge, die mir gut gelungen sind**

**3 Dinge, die wem anderen gut gelungen sind**

**3 gute Momente**

---

# health care communication

ist seit 1993 im Gesundheitswesen tätig und  
Ihr Partner in den Bereichen:

Stärken.Entwickeln - Schulung durch HCC  
Veränderung.Leben - Beratung durch HCC  
Bildung.Organisieren - Unterstützt durch HCC

Das Team von HCC steht gerne  
zu Ihrer Verfügung!

health care communication  
Lerchengasse 36/10  
A-1080 Wien  
Tel: +43 1 409 18 33  
Fax: +43 1 409 18 33 99  
Mail: [office@healthcc.at](mailto:office@healthcc.at)  
[www.healthcc.at](http://www.healthcc.at)



Foto: Andrea Schall [www.bestshots.at](http://www.bestshots.at)

# Buchtipps – Viele der angesprochenen Strategien – und so manche andere - finden Sie in:



In Gesundheitsberufen fühlt man sich im Umgang mit PatientInnen und KollegInnen oft in der Zwickmühle: Ist man freundlich, meint man, sich an den Wünschen des anderen orientieren zu müssen, ist man bestimmt, befürchtet man, unsensibel zu sein.

Um in herausfordernden Situationen kreativ, schlagfertig, aber dennoch angemessen reagieren zu können, ist es hilfreich, sich im Vorfeld entsprechende Reaktionen zurecht zu legen – und sicherzustellen, dass man sie auch in der Praxis in dem Moment zur Verfügung hat, wenn man sie wirklich braucht.

In dem Buch „freundlich, aber bestimmt“ sind zahlreiche konkrete Strategien zusammengestellt, die sich sofort in der Praxis anwenden lassen.