

Intensivtraining Beschwerde- und Konfliktmanagement



Samstag, 31. Januar 2015:
13:30 Uhr bis 16:30 Uhr



Ärzte-Wirtschafts-Institut





Ärzte-Wirtschafts-Institut

**8. There's no second chance
for the first impression!**



weltersbach.bonn@t-online.de

<p>Unser Gehirn reagiert sehr intensiv auf wahrgenommene Emotionen.</p>			

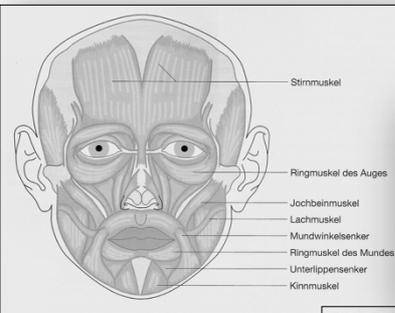
Neben **sechs sog. Basisemotionen** sind 14 Gefühlskombinationen im menschlichen Gesicht erkennbar:

Basisemotionen:

1. Glücklich
2. Traurig
3. Angstvoll
4. Wütend
5. Erstaunt
6. Angewidert

Gefühlskombinationen:

1. Freudig-überrascht
2. Freudig-angewidert
3. Traurig-angstvoll
4. Traurig-ärgerlich
5. Traurig-überrascht
6. Traurig-angewidert
7. Furchtsam-verärgert
8. Furchtsam-überrascht
9. Furchtsam-angeekelt
10. Wütend-überrascht
11. Wütend-angeekelt
12. Angeekelt-überrascht
13. Feindlich gestimmt
14. Eingeschüchtert



Sechszwanzig Muskeln steuern **Mund- + Augenpartie, Blicke** und **Stirn** und vermitteln unserem Gegenüber Eindrücke von:

- **Interesse** oder **Langeweile**,
- **Unsicherheit**,
- **Nachdenklichkeit**,
- **Überheblichkeit**,
- **Stauern**,
- **Aggression** oder
- **Verträumtheit** (Müdigkeit).



Einige **Interpretationen** (in mitteleuropäischen Kulturen):

- **Das Runzeln der Stirn:** Tadel
- **Unterlippe vorschieben** und **Augen verdrehen:** Misstrauen
- **Nase rümpfen / Nasenlöcher blähen:** Abscheu oder Ekel
- **Unverwandtes Anstarren:** Zudringlichkeit / Bedrohung
- **Augen senken:** Demut, Reue

Gesichtsmuskel	Aufgabe
Stirnmuskel	Bedeckt die Stirn, hebt Augenbrauen, legt Stirn in Falten
Ringmuskel des Auges	Lidschlag, Augen zukneifen
Nasenwurzelmuskel	Querfalten auf der Nasenwurzel
Augenbrauenmuskel	Senkrechte Falten auf der Nasenwurzel
Nasenmuskel	Zieht Nasenflügel nach unten, hebt Oberlippe beim Weinen
Lachmuskel	Erzeugt Lachgrübchen, zieht Mund in die Breite
Jochbeinmuskel	Zieht Mundwinkel nach oben
Mundwinkelsenker	Zieht Mundwinkel nach unten
Kinnmuskel	Zieht Unterlippe nach unten zur Schnute
Wangenmuskel	„Trompetermuskel“, presst Luft unter Druck aus
Ringmuskel des Mundes	Bildet die Lippen, schließt Mundspalte



Aufgeschlossenheit

© Kay F. Weltersbach
weltersbach.bonn@t-online.de

Ablehnung oder Misstrauen

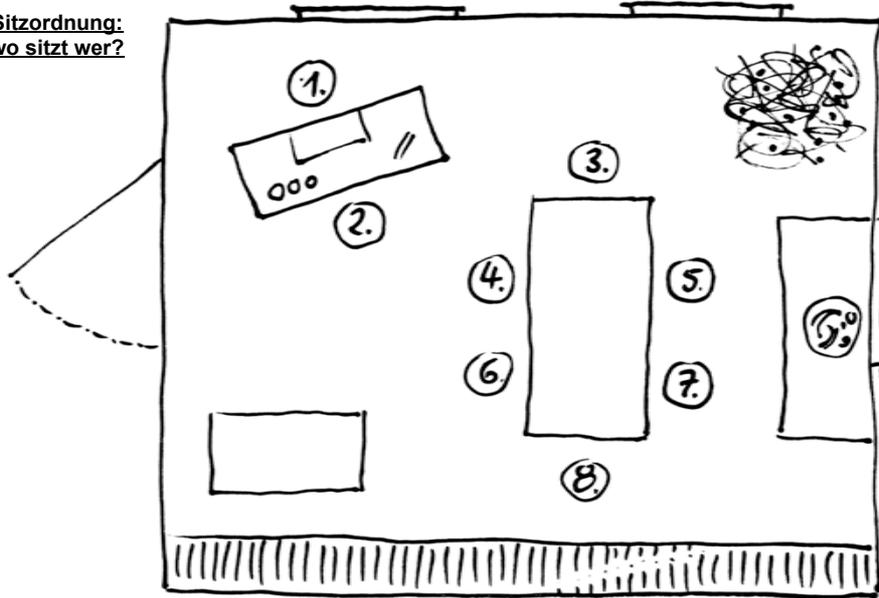


2.32

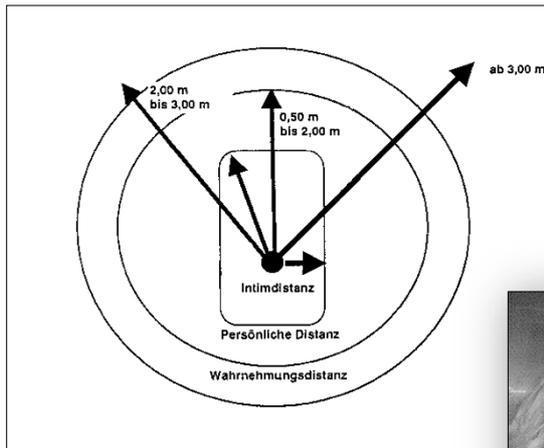
weltersbach.bonn@t-online.de



Sitzordnung:
wo sitzt wer?



Distanzzonen: Abstand- und Näheverhalten



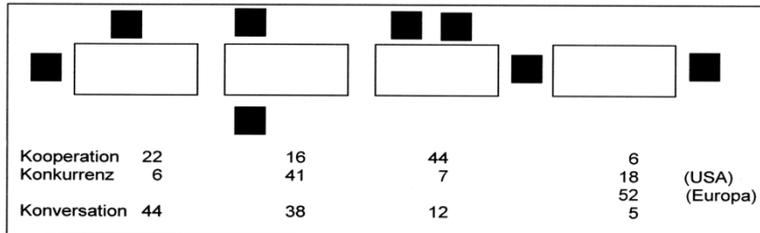
Menschliche Distanzbedürfnisse:

1. **Wahrnehmungsdistanz:** innerhalb eines 3m-Radius bemerken wir andere.
2. **Persönliche Distanz:** innerhalb von 50 bis 200cm reagieren wir.
3. **Intimdistanz:** unter 80cm ignorieren wir (im öffentlichen Raum) unser Gegenüber oder wir reagieren mit Flucht- oder Angriffsflexen (im privaten Raum)



Der gewählte Begegnungscodex hat hohe symbolische Bedeutung

Psychologische Bewertung unterschiedlicher Platzierung:



Der gewählte Begegnungscodex hat **Symbolcharakter**, der **unbewusst gedeutet** wird:

- ♦ Die **Kopfhöhe sollte etwa gleich** sein, die Tischbreite nicht mehr als 90 cm betragen.
- ♦ Die Position vis-à-vis wird als **Machtposition** oft konfrontativ empfunden (z.B. als typisches Belehrungs-, Behörden- oder Vorgesetztengespräch).
- ♦ Sitzen über Eck in **einem Winkel zwischen 90 und 150 Grad** bietet mehrere Vorteile:
 - es erlaubt Beiden, **Bilder oder Notizen zu zeigen** oder gemeinsam zu betrachten,
 - die Beziehung ist **partnerschaftlich / kollegial**.



Über-Eck-Positionierung: Vermeidung von Konfrontation



Blickkontakt halten!



Eine **Studie** zeigt:

1. Personen, die **beim Sprechen ca. 80% der Zeit Blickkontakt** mit ihrem Gegenüber hielten, wurden als **freundlich, selbstbewusst und natürlich** eingeschätzt.
2. Personen, die beim Sprechen lediglich zu ca. **15% der Zeit Blickkontakt** hielten, wurden hingegen als **kalt, pessimistisch, gleichgültig oder abweisend** eingeschätzt.



Erfolgsfaktoren erfolgreicher Kritikgespräche

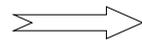
Ein **Kritikgespräch** muss immer **perspektiv / zukunftsorientiert** aufgebaut werden:

1. Die **Anforderungen und Ziele** müssen klar sein: Arbeitsplatz- / Stellenbeschreibungen, Standards und Checklisten sowie die allgemeinen Erwartungen (z.B. Pünktlichkeit).
2. **2-teiliges Gespräch**: im ersten Gespräch Vergleich zwischen **Ist- und Soll-Zustand**, im zweiten Gespräch **Zielvereinbarung und Konsequenzen**:
 - nach Formulierung des Mißstandes **10-Sekunden-Schweigepause** mit **tiefem Blick in die Augen!**
 - nach der Zielvereinbarung **Händedruck mit Blick in die Augen!**
3. **Optimale Voraussetzungen** für und **positiver Einstieg** in das erste Gespräch.
4. Kritisierte Mitarbeiterin soll den **Lösungsvorschlag selbständig und schriftlich formulieren**. Dafür steht ihr ein **definierter Zeitrahmen** zur Verfügung.
5. Im Folgegespräch wird die **Zielvereinbarung formuliert**. Anschließend werden für den Fall des Misserfolges die **möglichen Konsequenzen** (disziplinarische Maßnahmen) klar aufgezeigt.

Kritik auf gleicher Ebene als Feedback



Regeln für Feedback an Kollegen oder Gleichrangige:



Feedback ist eine Rückmeldung an eine Person über ihr Verhalten und wie **dieses wahrgenommen, verstanden und erlebt** wird.

Feedback findet im Kontakt mit anderen **ständig statt**, bewusst oder unbewusst, spontan oder erbeten, in Worten oder körpersprachlich.

Feedback ist in kollegialen + privaten Beziehungen ein **wirksames Instrument zur Verbesserung** der Kommunikation und zur Vermeidung (kontraproduktiver) Konfrontationen. Hier gibt es vier Ansätze:



1. **Überprüfung des Selbst- oder Fremdbildes**



2. **Erkennen der Wirkungen (negativen) Verhaltens**



3. **Klärung von Beziehungen**



4. **Klärung von Situationen**

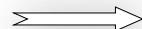


5. **Verbesserung von Arbeitsfähigkeit / Zusammenarbeit**

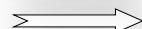
Fünf Regeln für wirksames Feedback



1. **Möglichst bald** das Gespräch suchen!
Sofortige Rückmeldung wirkt stark!
Nicht angesprochene Störungen wirken im **Verborgenen destruktiv** und **zerstören Beziehungen!**



2. **Positives** zuerst! Damit wird eine **emotionale Öffnung** erreicht.



3. Die **Überleitung** zur Kritik erfolgt durch ein **und**. Ein **aber** würde alles vorher positiv Gesagte zerstören.



4. Beschreiben Sie auf der sog. **Ich-Ebene konkret** und **präzise** die Situation, die Sie **wahrgenommen** haben:
„Heute hast du mit der Faust auf den Tisch gehauen - ich bin richtig zusammengezuckt“ Nicht: **„Immer bist du so laut!“**



5. Nicht **bewerten, interpretieren** oder **Motive suchen!** Feedback beschreibt, was Sie **wahrnehmen** (beobachtbares Verhalten):
- **Ich habe beobachtet... / ... mir ist aufgefallen...**
- **Ich habe dabei gedacht / gefühlt...**
- **Meine Reaktion war...**
- **Ich schlage vor ... / wünsche mir ...** (Verbesserungsvorschläge)

Ärger wegen langer Wartezeit

Pa.: Guten Morgen! Berger, Heino - ich komme noch einmal wegen der Schilddrüse!
Sek.: (nach Klärung der Daten) Gut, dann dürfen Sie sich noch mal kurz drüben in's Wartezimmer setzen!

(Eine knappe Stunde später:)

Pa.: Fräulein! Das ist schon eine ziemliche Zumutung, was Sie hier mit uns machen!

Sek.: Was für eine Zumutung? Was mache ich denn?

Pa.: Na, das werden Sie doch wohl wissen: Sie lassen die Leute hier unnötig warten. Es sind jetzt nacheinander drei Leute nach mir in's Wartezimmer gekommen und ziemlich kurz danach aufgerufen worden. Nur die ältere Dame links hinten und ich müssen ewig warten! Wahrscheinlich, weil wir Kassenpatienten sind!

Sek.: Wir lassen hier niemanden überflüssig warten! Wahrscheinlich waren die Leute, die früher aufgerufen wurden, Nottfälle. Oder sie kamen nur zur Bestrahlung.

Pa.: Das lass' ich mir nicht mehr länger bieten! Entweder Sie nehmen mich jetzt als als Nächsten dran oder ich suche mir eine andere Praxis!

Sek.: Das steht Ihnen natürlich frei! Sie können gerne jederzeit gehen! In Deutschland hat ein Jeder das Recht auf freie Arztwahl!

Pa.: (Steht auf und geht!)

Eine Meinungsverschiedenheit ist kein Konflikt

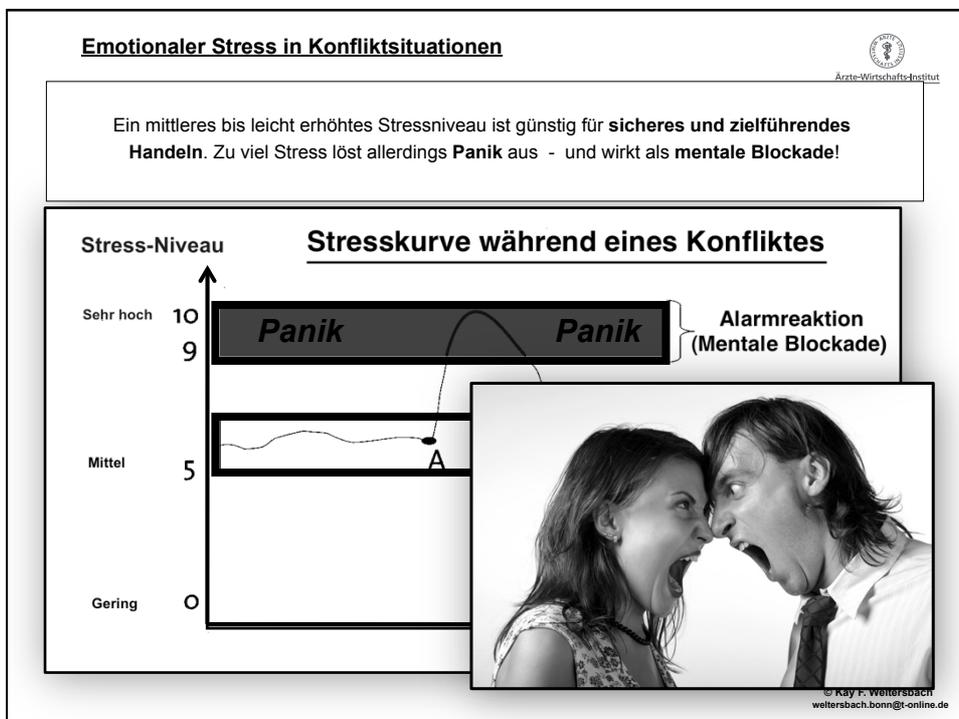
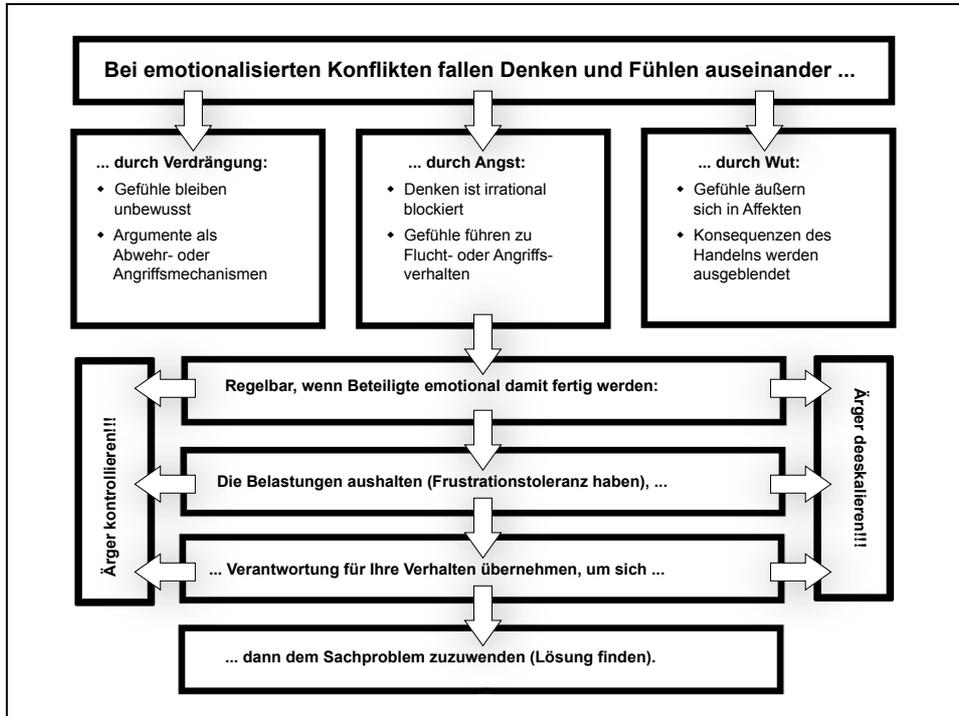
Meinungsverschiedenheit: Es geht um ein **Sachproblem**.

- Die Auseinandersetzung beeinträchtigt die Emotionen **wenig**.
- Es geht darum, mit der eigenen Meinung **Recht** zu bekommen.
- Die Beteiligten wissen, dass die **Meinung unterschiedlich** ist.
- Situationsbereinigung ist **einfach** (nervt aber häufig erheblich).
- **Beispiel:** „Es ist nicht ungewöhnlich, daß ich mit Patienten über **Termine diskutieren** muss. Da gibt es oft unterschiedliche Ansichten **bez. der Dringlichkeit**, was dann **immer wieder zu Ärger** führt. Es gibt eine Menge Patienten mit völlig **überzogenen Ansprüchen!**“

Konflikt: Es geht um ein **Beziehungsproblem**.

- Die Auseinandersetzung **beeinträchtigt** die Handlungen **stark**.
- Die Beteiligten können **oftmals nicht genau erkennen**, wie der **Konflikt entstanden** ist auf welchen Ebenen er sich abspielt.
- Beim Konflikt geht es nicht darum, Recht zu haben - sondern darum, **zu gewinnen**.
- **Beispiel:** „Sie kennen den Patienten doch. **Immer wenn wir reden**, fällt er mir in's Wort. Oder er greift mich **stellvertretend** für die Gesetzeslage an. Weil er mit seiner Krankheit überhaupt nicht zurechtkommt! Diese blöden, ständigen, **unnötigen Diskussionen** habe ich dermaßen satt ...!“





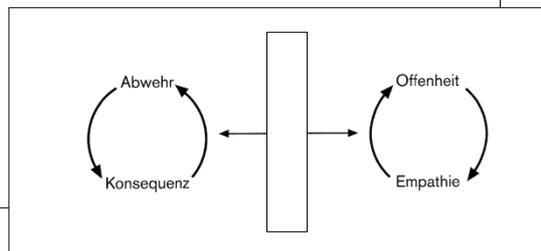


Fünf klassische Fehler in Konfliktsituationen

1. Wir fühlen uns sich leicht **persönlich angegriffen** oder provoziert!
2. Wir reagieren leicht **vorschnell mit Erklärungen** und / oder **Rechtfertigungen!**
3. Wir begeben uns auf die **Suche nach den Ursachen!**
4. Wir sagen dem Gegenüber **vorschnell**, wie die **Lösung auszusehen** hat!
5. Wir verdecken das eigentliche **Problem mit Harmonie, Artigkeiten, Entschuldigungen oder Beschwichtigungen** – nur um des lieben Friedens willen!



Vorsicht: dieses Verhalten eskaliert den Konflikt!!!

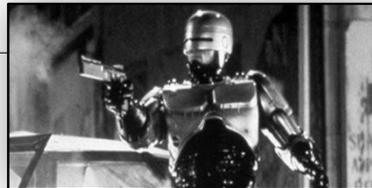


Sie sind verantwortlich für Ihre Reaktion auf negative Reize!

Häufige Fehler als Reaktionen auf negatives Verhalten:

- Wir springen zu schnell auf **unfares Verhalten** an. Dies birgt die Gefahr **blinder Reizreaktionen**. Je stärker die emotionale Besetzung eines **Wortes (Reizwort)** oder eines **Themas (Reizthema)** ist, umso größer ist diese **Gefahr**.
- Wir lassen uns **Emotionen + Stimmungen** vom Gegenüber diktieren.
- Wir übernehmen - unbewusst! - die **Lautstärke**, die **Sprechgeschwindigkeit** und das **Niveau** unseres Gegenübers.
- Wir versuchen, **mit gleicher Münze** zurückzuzahlen und **eskalieren** damit die Auseinandersetzung.
- Wir **verteidigen** uns, **erklären** langatmig den Hintergrund oder **rechtfertigen** uns.
- Wir **verlieren unsere Gelassenheit** und Souveränität und geraten in eine **passive Rolle** - und **reagieren** nur noch.

Instrumente des Konfliktmanagements



Reagieren Sie nicht auf Manipulationsversuche!
Jede **Reaktion** führt zwangsläufig in die **Defensive** und damit zu einer **indirekten Bestätigung der Manipulation**. So verhalten sie sich **besser**:

- ♦ Wenden Sie **nicht die gleichen** Methoden an. Lassen Sie sich nicht auf **emotionale Wortgefechte** ein.
- ♦ Bleiben Sie gelassen und **ruhig**. Antworten Sie **klar und deutlich**.
- ♦ Gehen Sie **nicht in die Verteidigungshaltung**. Vermeiden Sie **Rechtfertigungen**.
- ♦ **Stehen Sie auf**, lösen Sie die **Konfrontation** auf und **halten Sie Blickkontakt**.
- ♦ **Überhören** Sie provokative Aussagen.
- ♦ Bitten Sie **bei Unsachlichkeiten** freundlich um **Wiederholung oder Erklärung**.
- ♦ Machen Sie **ungeplante Pausen**.
- ♦ Im **schlimmsten Fall**: brechen Sie ab und **verschieben das Gespräch** auf später.

Konstruktive vs. destruktive Haltung in Konfliktsituationen

Konsenshemmendes (destruktives) Verhalten bei Konflikten:

- ♦ **Aber-** oder **Doch-Antworten**,
- ♦ **Unterbrechungen** des Gesprächspartners,
- ♦ **Bewertende, belehrende** oder **moralische (moralisierende) Bemerkungen**,
- ♦ **Verallgemeinerungen** wie „*immer*“, „*jeder*“, „*die ganze Zeit*“ oder „*nie*“, „*keiner*“,
- ♦ **Ignorierung** von Gefühlen oder Störungen,
- ♦ Reden über die **Vergangenheit**: Recht haben, Vorwürfe oder Rechtfertigungen äußern.

Konsensförderndes (konstruktives) Verhalten bei Konflikten:

- ♦ Herstellen einer **gemeinsamen Beziehungsebene**,
- ♦ **Aktives Zuhören**: körpersprachliche, tonale oder verbale Bestätigungen des Gesagten,
- ♦ **Äußerungen eigener Gefühle** bei Kritik,
- ♦ Geduld bzw. **Ausreden lassen** des Gesprächspatners,
- ♦ **Ansprechen** von Störungen: „*Jetzt befürchten Sie, dass Sie wieder ...!*“,
- ♦ Reden **über die Zukunft**: Vorschläge / Anregungen machen oder Appelle formulieren,

Beurteilen Sie bitte diese ersten Reaktionen auf Beschwerden



- „Ich kann mir nicht vorstellen, dass Herr Dr. Schneider das so gemeint hat!“*
- „Vielen Dank, dass sie sofort bescheid gesagt haben. Ich werde sofort ...!“*
- „Haben Sie die Geschäftsbedingungen gelesen? Das steht doch klipp und klar, dass Sie die Vorauszahlung bis zum ... veranlassen müssen!“*
- „Ich habe mit Prothetik selbst hier nichts zu tun. Das hatte meine Kollegin ...!“*
- „Ich kann Ihren Ärger voll und ganz nachvollziehen!“*
- „Nein, Herr Dr. Steinmeier ist den ganzen Nachmittag nicht mehr zu erreichen!“*
- „Das kann durchaus mal passieren! Bei der Masse von Patienten, die hier Tag für Tag anrufen ...!“*
- „Ich notiere das sofort und werde bis heute Nachmittag 16h ...!“*
- „Ich möchte mich für die entstandene Verzögerung ausdrücklich entschuldigen!“*
- „Hätte Sie mich nur gleich angerufen, als das Schreiben bei Ihnen einging ...!“*
- „Herr Dr. Loy hat noch keine Zeit gehabt, die Rechnungen genau zu überprüfen!“*

© Kay F. Weltersbach
weltersbach.bonn@t-online.de

Vermeiden Sie destruktive, abwertende Bemerkungen!



- | | |
|-----------------------|--|
| Widersprechen: | <i>„Das kann gar nicht sein!“</i>
<i>„Das ist noch nie vorgekommen.“</i>
<i>„Da müssen Sie sich täuschen.“</i> |
| Rechtfertigen: | <i>„So hab ich das nie gesagt!“</i>
<i>„Dafür haben wir eine zu lange Erfahrung.“</i>
<i>„Das war ganz anders gemeint.“</i> |
| Abwerten: | <i>„Das kann schon mal passieren!“</i>
<i>„Da müssen Sie selbst irgend einen Fehler ...!“</i>
<i>„Sie sind sicher besonders empfindlich.“</i> |
| Belehren: | <i>„Haben Sie das auch richtig gemacht?“</i>
<i>„So etwas kann bei uns gar nicht vorkommen.“</i>
<i>„Vergessen Sie bitte nicht, wer wir sind.“</i> |
| Abwälzen: | <i>„Das hat die Kollegin bearbeitet!“</i>
<i>„Das hat der Chef bestimmt vergessen!“</i>
<i>„Der Kollege hatte mir das fest versprochen.“</i> |

© Kay F. Weltersbach
weltersbach.bonn@t-online.de

Beispiele für verbale Rückmeldungen des Aktiven Zuhörens



Rückmeldung:

Beispiele:

Kurze Bestätigungen (lautmalerisch):	„Ja / aha / hm / verstehe!“ (Sparsam!)
Kurze Rückfrage („Spiegeln“):	„Sind Sie damit einverstanden?“ „Ärgert Sie das?“
Kurze Zusatzfragen („Offene Fragen“):	„Wie ...?“, „Welche ...?“, „Aus welchem Grund ...?“
Zusammenfassen („Summarisieren“):	„Habe ich Sie richtig verstanden? Sie möchten ...!“
Einwände verbalisieren:	„Sie haben bestimmt die Befürchtung, dass ...!“
Hörbar Nachvollziehen :	„Ja, ich verstehe! Sie meinen ...!“
Ersatz bei abschlägigen Entgegnungen:	„Ich kann Ihnen zwar den Wunsch nicht erfüllen. Sollte sich die Situation ändern, werde ich ...!“
Würdigung bei Entgegnungen:	„Ich verstehe Sie sehr gut, verstehen Sie bitte aber auch mich. Ich kann wirklich nur ...!“

© Kay F. Weltersbach
weltersbach.bonn@t-online.de

Drei Instrumente des Konfliktmanagements



Abwehr von Angriffen durch aufeinander aufbauende Verhaltensmuster:

- ♦ Bei **sachlich begründeten Beschwerden** bzw. **leichten Angriffen Aktives Zuhören** und gleich daraufhin eine **emotionale oder sachliche Bestätigung**:
 - „Da müssen **wir** sofort etwas tun!“ oder „Das ist aber sehr **ärgerlich!**“
 - „Das kann **ich** ... **gut verstehen!**“ oder „Das würde **mir** auch so gehen!“
 - „**Sagen Sie mir doch bitte** ..., damit ich sofort ...!“ (Appell + Motivation)
- ♦ Bei **unsachlichen Beschwerden** und / oder „mittelschweren“ **Verbalattacken Versachlichung** der Emotion durch **Offene Fragen**:
 - „**Was** meinen Sie genau, wenn Sie ... sagen?“
 - „**Weshalb** sind Sie der Ansicht, dass ...?“
 - „Aus **welchem Grund** greifen Sie mich jetzt an?“
- ♦ Bei **schweren Angriffen** bzw. **Beleidigungen**: Appelle und im schlimmsten Fall Unterbrechung des Gespräches **auf der Wir-Ebene**:
 - „Lassen Sie **uns** bitte **ruhig** bleiben!“ oder „... **freundlich** miteinander reden!“
 - „Ich glaube nicht, dass **wir** ... im Moment so ... weiterkommen! Ich **schlage** vor, **wir** unterbrechen unser Gespräch an dieser Stelle und ich werde ...!“

© Kay F. Weltersbach
weltersbach.bonn@t-online.de

Vier Schritte

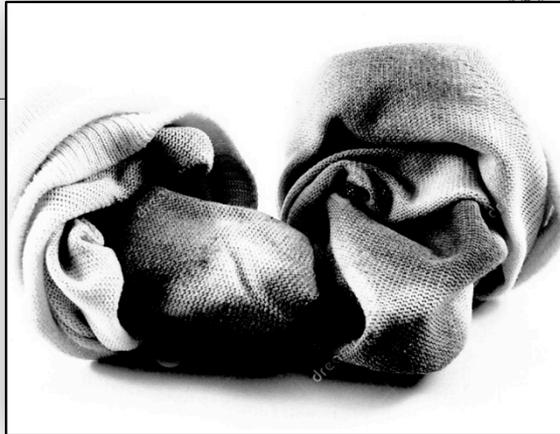
Die vier Schritte der GFK:

1. Beobachtung formulieren!
2. Gefühle ausdrücken!
3. Bedürfnis äußern!
4. Bitte aussprechen!

Beispiel: Die Mutter sieht im Wohnzimmer die schmutzige Wäsche ihres Sohns herumliegen. Sie **drückt sich nun folgendermaßen** aus:

„Felix, ich ärgere mich, wenn ich zwei zusammengerollte schmutzige Socken unter dem Kaffeetisch sehe und noch eine dreckige Fußballhose neben dem Fernscher. In den Räumen, die wir gemeinsam benutzen, hätte ich sehr gerne mehr Ordnung.“

Würdest Du bitte Deine Wäsche in dein Zimmer oder in die Waschmaschine tun?“

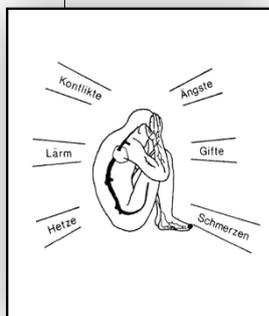


Kay F. Weltersbach
weltersbach.bonn@t-online.de

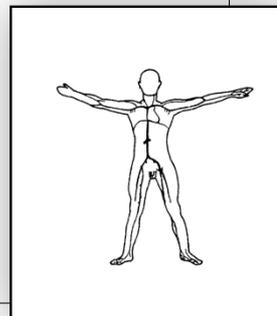
Tun Sie etwas für Ihre Work-Life-Balance

Arzte-Wirtschafts-Institut

- Vermeiden Sie systematisch negative Emotionen, die Sie „herunterziehen“: **Vorurteile, Neid, Eifersucht, Selbstmitleid, emotionale Zecken** usw..
- Schreiben Sie 1x im Jahr **Ihre Ziele / guten Vorsätze** auf!
- Machen sie sich ihre **Erfolge bewusst!** Bei Misserfolgen formulieren sie **positiv**: **„Wie kann ich diese ... Situation beim nächsten Mal besser gestalten?“**
- **Leben Sie nach der Prämisse:** **„Ich behandle jeden Menschen so, wie ich selbst gerne von ihm behandelt werden möchte!“**



- **Wachsen** Sie täglich ein kleines Stückchen! **Werden sie besser! Strengen sie sich an** (ohne verbissen zu werden!)
- Beschäftigen sie sich **intellektuell / geistig** (z.B. mit Rhetorik, Philosophie, Musik / Kunst)!
- Gönnen Sie sich **täglich etwas Zeit nur für sich**. Und erlernen Sie eine **Entspannungstechnik!**



© Kay F. Weltersbach
weltersbach.bonn@t-online.de