

Prim. Dr. Johannes Hofmann

Gesprächskultur im Arbeitsalltag

STATT GEGENEINANDER - FÜR UND MITEINANDER



Über die Wichtigkeit der Kommunikation wird heute viel gesprochen – und natürlich auch über die Kommunikation am Arbeitsplatz. Wir, die im medizinischen Bereich tätig sind, meinen vor allem die Kommunikation in Spital und Ordination, mit unseren Patienten und untereinander. Jedes Krankenhaus, jede Arztpraxis, hat mittlerweile eine Homepage, auf der verkündet wird, dass man stolz auf das Service am Patienten und das gute Arbeitsklima ist...

Nur: wie schaut es wirklich aus? Wird nicht gerade in Gesundheitsbetrieben der Druck immer größer? Ist nicht unser Arbeitsalltag oft von Stress und gegenseitigem Hickhack dominiert – und der resignativen Erkenntnis, dass man es eigentlich eh keinem rechtmachen kann? Wenn dann noch das kollegiale Klima von der Geschäftsführung mit einem „Seid’s lieb zueinander“ eingefordert wird, kann einem auch mal der Kragen platzen: In einem kürzlich ausgestrahlten Fernsehfilm aus dem Spitalsmilieu zieht sich der Verwaltungsdirektor bei einem liebevoll gemeinten tollpatschigen Mediationsversuch zwischen Chirurgen und Pathologen eine Rissquetschwunde zu...¹

Unsere Erfahrungen zeigen: gerade in den „Gesundheits-Betrieben“ prallen Interessen von Patienten, medizinischen Mitarbeitern und Gesundheitsautoritäten aufeinander, mit unterschiedlichen und teilweise unvereinbaren Zielvorstellungen.

Unerfüllbare Forderungen...

Da sind einmal die Patienten: die Zeiten, in denen diese den Göttern in Weiß blind vertrauten, und den Unwillen selbiger, sich verbal auszudrücken (und wenn dann nur lateinisch!) in Demut ertragen, sind längst vorbei!

¹ „Der Aufschneider“ von und mit Josef Hader und Oliver Baier

Entsprechend einer relativ rezenten Studie

- sind 94% der Patienten der Ansicht, dass sie und der Arzt gleichberechtigt über die Behandlung entscheiden sollten;
- vertreten 91% der Patienten die Meinung, dass sie das gleiche Recht auf Information über Arzneimittel und Heilbehelfe haben wie Ärzte oder Apotheker.²

Diese immer lauter werdenden Forderungen der Patienten decken sich gut mit Beobachtungen der Patienten- und Pflegeanwaltschaft: Demnach liegen in drei von vier Beschwerdefällen keine Hinweise auf Behandlungsfehlern vor, sondern Kommunikationsprobleme („die Schwester hat meine Schmerzen nicht ernst genommen!“... „Der Arzt war unwillig und hat mich schlecht aufgeklärt!“...)


Andererseits: ein Mehr an Leistungen für unsere Patienten, vor allem ein Mehr an Zeit, kostet Geld – und das muss irgendwer bezahlen! Und da ertönt das Wehklagen der Gesundheitsautoritäten, der öffentlichen Hand, vor allem aber der sowieso schon angeschlagenen Sozialversicherungen, die bei einer demographisch bedingten Abnahme der Versicherungseinnahmen (immer weniger Erwerbstätige zahlen ein, immer mehr ältere Menschen nehmen das System in Anspruch) gleichzeitig mit einer Explosion der Gesundheitsausgaben konfrontiert sind. Daher ihre Forderungen:

- die Leistungen müssen billiger
- und daher effizienter erbracht werden.

Zwischen diesen Fronten stehen wir als Leistungserbringer: wir sollen für alle Fragen des mündigen Patienten zur Verfügung stehen, uns all die Zeit nehmen, die er braucht, gleichzeitig sollen wir unseren „Durchsatz“ erhöhen, mehr Patienten in kürzerer Zeit abfertigen und damit die Gesundheitsdienstleistungen billiger machen. Und damit wir daran nicht verzweifeln, kommt

Der Patient von einst...

- ...wollte sich vertrauensvoll in die Arme des **Gottes in Weiß** begeben...
- ...der ihn **heroisch** und **ohne viel zu reden** dem Tode entreißt...



© 2005 Dr. Johannes Hofmann & M&C-Mind&Body Copying®

Die „Leistungserbringer“ zwischen den Fronten...



Druck der Kassen:
immer mehr Pat.
in immer
kürzerer Zeit

Erwartungen der Patienten:
Information
und viel Zeit

² F. Harms, D. Gänshirt: Gesundheitsmarketing, 2005

Autor: Prim. Dr. Johannes Hofmann

© Juli 2010 · NÖ PPA · Laut gedacht · Gesprächskultur im Arbeitsalltag – statt gegeneinander – für und miteinander

dann noch der Spitalsdirektor, klopft uns auf die Schulter und ermutigt uns zu einem netten, kollegialen Arbeitsklima...

Wenn er da auf einen überarbeiteten, ausgepowerten Kollegen trifft, kann's schon mal zu einer Rissquetschwunde kommen...

Aber – gibt's wirklich keinen Ausweg aus dem Dilemma?

Eine irreführende Grundannahme...

Ich glaube, der springende Punkt, der Denkfehler, der uns in diese aussichtslose Situation hineinmanövriert, ist die Gleichsetzung von Zeit und Qualität. Wir denken: „Wenn ich MEHR ZEIT hätte, für Patientengespräche, für Teamwork mit meinen Kollegen, dann wäre alles BESSER, dann wären alle zufrieden...“

Aber stimmt das wirklich? Sie kennen sicher die Geschichte vom alten Ehepaar vor dem Fernsehapparat, wo er sie fragt „Hast Du was gesagt?“, und sie antwortet „Nee, das war gestern!“ – Das ist ein Beispiel dafür, dass alle Zeit der Welt noch keine lebendige Beziehung bedeutet.

Der Gulasch-Effekt (ein Gulasch wird besser, je länger man es köcheln lässt) gilt leider nur für Gulasch (und einige wenige Dinge mehr)! Unser Gehirn als Kommunikationsorgan funktioniert ganz anders! Ein Mensch der in unserer unmittelbaren Umgebung auftaucht, fesselt unsere Aufmerksamkeit kurzzeitig, manchmal schrecken wir richtiggehend auf, danach schaltet die Konzentration sofort wieder auf „halbe Kraft“. Unser Gehirn ist ein Sprinter, kein Dauerläufer! Und daher ist in der zwischenmenschlichen Kommunikation ein MEHR an ZEIT NICHT zwangsläufig ein MEHR an QUALITÄT!

Das beginnt schon beim ersten Eindruck: der entsteht in gerade mal sieben (!) Sekunden... So lange dauert es, bis wir entschieden haben ob uns ein Mensch sympathisch ist oder nicht. Und genauso viel Zeit haben wir, um bei unseren Patienten eine Vertrauensbasis aufzubauen oder uns in ein Team positiv einzubringen. Natürlich ist nach diesen sieben Sekunden nicht „alles gelaufen“, aber eine nachträgliche Korrektur dieses ersten Eindrucks ist oft eine mühselige Geschichte – diese Erfahrung haben wir doch alle schon einmal gemacht!

Autor: Prim. Dr. Johannes Hofmann

© Juli 2010 · NÖ PPA · Laut gedacht · Gesprächskultur im Arbeitsalltag – statt gegeneinander – für und miteinander

Seite 3 von 9

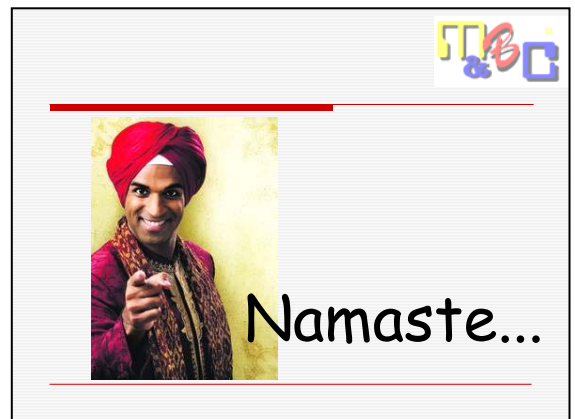
Drei Schritte zur gelungenen Kommunikation

Na, werden Sie sagen, das klingt aber nach Stress! Ein „Sieben-Sekunden-Auftritt“, von dem der Oskar abhängt – wer kriegt da nicht Lampenfieber?

Was ich im Folgenden erklären möchte, ist ein Modell für diese ersten sieben Sekunden und für den Rest des Gesprächs mit Ihrem Patienten, Ihrem Kollegen oder privat mit Freunden, Lebenspartner, Kind. Dieses einfache Modell in drei Schritten soll Ihnen helfen, die Herausforderung Kommunikation als die spannendste und – wenn sie gelingt – beglückendste Erfahrung zu erleben, zu der wir Menschen fähig sind.

Wertschätzung

Der erste Schritt betrifft die Einstellung, mit der ich meinem Gesprächspartner begegne. Und als erfolgreichste Einstellung erweist sich die Wertschätzung. Wer wissen will, was sich hinter diesem (zugegeben ein wenig pathetisch wirkenden) Wort verbirgt, fragt am besten - den Inder! Der grüßt uns mit einem „Namaste“, was soviel heißt wie „Ich verneige mich vor dem göttlichen Buddha in Dir!“ Nach dieser Ansicht steckt in jedem Menschen etwas Göttliches, und das sollen wir uns bewusst machen, wenn wir diesem Menschen entgegentreten. Das Entscheidende dabei ist das Bewusst-Machen. Mit dem Lippenbekenntnis „Ich mag eh alle Menschen!“ ist es da nicht getan. Ich wende mich ganz bewusst genau diesem Menschen zu und erlebe ihn als wertvoll – egal in welchem Zustand er mir auch gegenübertritt...



Aktives Interesse

Und das führt uns zum zweiten der drei entscheidenden Punkte – zur Zuwendung. Wie wir bereits erwähnt haben, tut sich unser Gehirn mit einer länger dauernden Zuwendung, mit einer Aufrechterhaltung der Aufmerksamkeit über eine längere Zeitspanne schwer. Der Grund ist, dass unser Bewusstsein immer von zwei Seiten gespeist wird: von außen, durch die Eindrücke, die uns über unsere Sinnesorgane erreichen, und durch unsere Gedanken – Assoziationen, Erinnerungen, Vorstellungen usw. Das heißt: im „Hier und Jetzt“ sind wir immer nur kurzzeitig. Eine Erfahrung bei

Autor: Prim. Dr. Johannes Hofmann

© Juli 2010 · NÖ PPA · Laut gedacht · Gesprächskultur im Arbeitsalltag – statt gegeneinander – für und miteinander

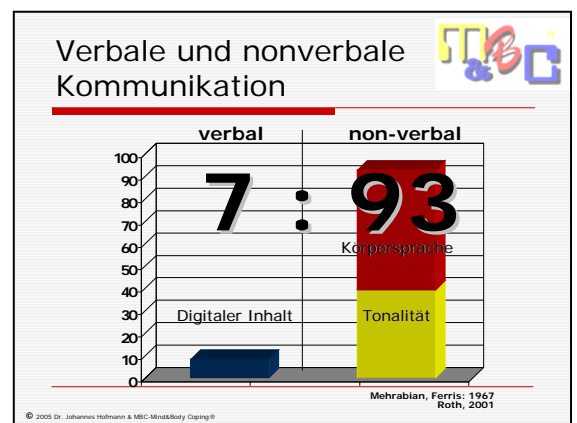
der Meditation, die wohl jedem bekannt ist: man versucht, sich ganz auf seinen Atem, seine Körperwahrnehmungen im Augenblick zu konzentrieren – und findet seine Gedanken nach wenigen Sekunden beim Streitgespräch am Vortag oder bei der Einkaufsliste für das nächste Wochenende...

Zuwendung geht also nicht von allein – sie fordert aktives Dabei-sein und Dabei-bleiben. Am besten wird dies ausgedrückt durch das Verb „interessieren“ – und zwar in seiner aktiven Form: „Ich interessiere mich für diesen Menschen“. Das bedeutet etwas ganz anderes, als wenn ich sage „Dieser Mensch interessiert mich!“. In diesem letzteren Fall bin ich passiv – der interessante Mensch begegnet mir oder auch nicht – und es kann mir auch „passieren“ (passiv!) dass ich das Interesse wieder verliere... Wenn ich hingegen mein Interesse auf etwas richte, wenn ICH mich interessiere, dann ist das eine souveräne, eigenverantwortliche Aktivität – sie verleiht einem etwas, was man „Präsenz“ nennt, und hebt die Qualität der Kommunikation enorm.

Die nonverbale Botschaft

Und das führt uns geradewegs zum dritten Punkt unseres Programms zur gelungenen Kommunikation: Eine für alle spürbare gegenseitige Präsenz und Zugewendetheit führt nicht nur dazu, dass ich VERSTEHE, was der andere meint, sondern auch dazu, dass ich SPÜRE was er fühlt!³ Ich spüre seine Aufregung, seine Wut, seine Enttäuschung, aber auch seine Hoffnung, Begeisterung, Das gelingt mir dadurch, dass ich auch die nonverbalen Signale empfangen und mir bewusst mache.

Zwischen kognitiven Inhalten – also dem was inhaltlich gesagt wird – und Emotionen besteht ein enger Zusammenhang. Luc Ciompi hat festgestellt, dass es ohne Emotionen gar keine Gedanken gibt⁴. Wenn keinerlei Gefühl da ist, dann entsteht kein Gedanke, dann bin ich nicht motiviert zu denken. Dementsprechend hat JEDE Botschaft eine inhaltliche und eine emotionale Komponente! Sogar wenn ich nichts sage, registriert mein Gegenüber eine emotionale Botschaft – z.B. „Ich hasse Dich so sehr dass ich



³ Das neurobiologische Substrat dafür, dass das funktioniert, sind die so genannten Spiegelneurone. Vgl. dazu: Joachim Bauer: [Warum ich fühle, was du fühlst: Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone](#)

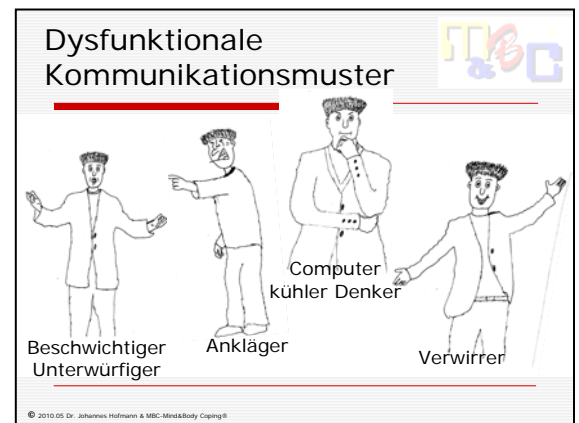
⁴ Luc Ciompi: Die emotionalen Grundlagen des Denkens. Entwurf einer fraktalen Affektlogik

Autor: Prim. Dr. Johannes Hofmann

© Juli 2010 · NÖ PPA · Laut gedacht · Gesprächskultur im Arbeitsalltag – statt gegeneinander – für und miteinander

nicht einmal mehr ein Wort verlier!“ – oder auch „Ich bin so verliebt in Dich, dass es mir die Rede verschlägt!“ Ein Blick sagt mehr als tausend Worte... Kommunikationsforscher gehen davon aus, dass im Rahmen eines Gesprächs über 90 Prozent der Informationen nonverbal mitgeteilt werden, und zwar in Form von Körpersprache und Tonalität – nur sieben Prozent der Information stecken in den Worten....

Virginia Satir hat vier Grundtypen von – wie sie es nennt – „dysfunktionalen Kommunikationsmuster“ beschrieben, in denen uns unser Gegenüber entgegentreten kann: als Ankläger (mit funkelnden Augen, asymmetrisch mit vorgerecktem Arm und anklagendem Finger oder drohender Faust), als Beschwichtiger (die Arme abgewinkelt vor den Körper, die Handflächen nach oben gekehrt, und einem Gesichtsausdruck der Verlegenheit, vielleicht sogar Unterwürfigkeit), als „Computer“, kalter Denker (die Arme vor dem Brustkorb verschränkt, eine Hand an Stirn oder Kinn, und als Verwirrer (asymmetrisch, mit den Händen fuchtelnd, „mit Händen und Füßen vom Hundertsten zum Tausendsten“). Jeder von uns kennt diese vier, jeder ist ihnen schon begegnet, sowohl in Gestalt unserer Patienten als auch unserer Mitarbeiter.



Pacing und Leading

Aber was mach ich dann, wenn ich die emotionale Stimmungslage meines Gegenübers erspürt habe? – Antwort: Ich komm ihm emotional entgegen! Die Familientherapeuten nennen das Joining, ein anderer Ausdruck dafür ist Pacing, was so viel bedeutet wie „den Schritt des anderen aufnehmen, sich in Gleichschritt begeben“.

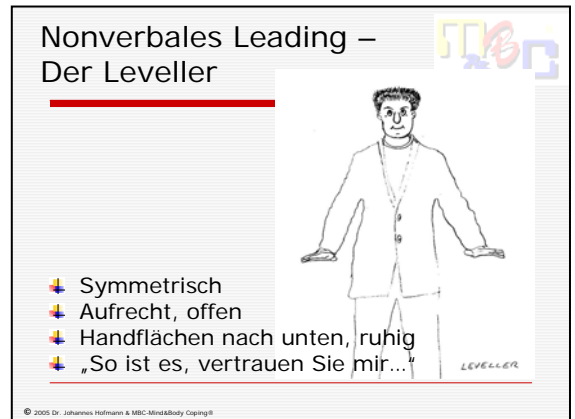
Das erscheint zunächst einmal kontra-intuitiv: „Wenn einer wütend daherkommt, soll ich auch wütend werden?“ – Die Antwort: „Ein bisschen schon!“ Wenn Sie ihm nämlich ruhig-beschwichtigend kommen, wird er Sie entweder gar nicht wahrnehmen, oder er wird sich durch Ihre Art provoziert fühlen und noch wütender werden! Es kann also sehr wohl sinnvoll sein, so laut zu reden wie er, in der gleichen Stimmlage und Sprechgeschwindigkeit, und auch eine entsprechende Körperhaltung einzunehmen. Sobald man im emotionalen Gleichschritt ist, „angedockt hat“, kann man dann auch den Affekt ändern, den anderen runterbremsen – vom emotionalen Pacing zum emotionalen Leading.

Autor: Prim. Dr. Johannes Hofmann

© Juli 2010 · NÖ PPA · Laut gedacht · Gesprächskultur im Arbeitsalltag – statt gegeneinander – für und miteinander

Seite 6 von 9

Wie macht man das? Stellen Sie sich vor, ein Patient kommt Ihnen ziemlich grantig entgegen, beschwert sich weil er schon eine knappe Stunde im Wartezimmer sitzt und immer noch nicht dran war. Dann sagen Sie zunächst – im gleichen lauten Tonfall, in der gleichen Sprechgeschwindigkeit, und Sie können ruhig auch ein bisschen mit den Armen fuchteln, wenn er das tut – irgendwas (Sie erinnern sich: das Verbale ist eher zweitrangig!), zum Beispiel: „Das ist heute ein Wahnsinns Tag, wir arbeiten rund um die Uhr – aber jetzt bin ich für Sie da und werde mich ganz Ihrem Problem widmen!“ Während Sie den zweiten Teil des Satzes sagen, den nach dem Gedankenstrich, ändern Sie Ihre Tonalität und Körpersprache: die Tonalität, indem Sie den Affekt in Ihrer Stimme herunterbremsen, langsamer, leiser, mit tieferer Stimme sprechen, die Körpersprache, indem Sie Ihre Hände wie ein Dirigent vor Ihrem Körper auf einen unsichtbaren Tisch senken und ein ebenfalls unsichtbares Tischtuch seitlich ausstreifen. Die Kinesiologen erklären die Wirksamkeit dieser Bewegung damit, dass Sie die Energie, die beim Ankläger wild im Raum wirbelt, wieder herunterbringen und damit Ruhe erzeugen. Im Amerikanischen nennt man diese Haltung „Leveller“ – was soviel bedeutet wie „Ausgleicher“.



Für die anderen dysfunktionalen Kommunikationsmuster gibt es ähnlich erfolgreiche Methoden. Das Ziel ist immer das Gleiche: ein Gesprächsklima zu erzeugen, in dem Sie unter gegenseitiger Wertschätzung das Vertrauen Ihres Gegenübers gewinnen. Ihre Patienten werden Sie schätzen, Ihre Mitarbeiter werden gern mit Ihnen zusammenarbeiten, und Sie selbst werden das gute Gefühl haben, eine sinnvolle und erfüllende Tätigkeit zu verrichten.

Fassen wir zusammen: In Zeiten in denen die Anforderungen und der Zeitdruck größer werden, in denen für das Gespräch mit Patienten und Mitarbeitern immer weniger Zeit zur Verfügung steht, sind es drei Dinge, die die Qualität der Kommunikation entscheidend verbessern:

- eine bewusst **wertschätzende Grundhaltung**,
- eine **aktive Zuwendung der Aufmerksamkeit** und
- ein **emotionales Einstimmen und Abholen unseres Gesprächspartners**.

Lassen Sie sich – in Zeiten wie diesen - die Freude an Ihrem Beruf nicht verderben! Die Kommunikation mit unseren Mitmenschen ist vielleicht die größte Herausforderung für uns Menschen – und kann uns die beglückendsten Erlebnisse unseres Lebens bescheren, beruflich wie privat. Ich wünsch Ihnen dafür alles Gute!

Autor: Prim. Dr. Johannes Hofmann

© Juli 2010 · NÖ PPA · Laut gedacht · Gesprächskultur im Arbeitsalltag – statt gegeneinander – für und miteinander

Über den Autor/ die Autorin: Prim. Dr. Johannes Hofmann

Persönliche Daten:

Geboren am 11.10.1962 in Wien.

Vater von Patrick Hofmann, geboren am 31.05.1992 and David Hofmann, geboren am 17.09.1994.
Seit 2004 geschieden.

Ausbildung und beruflicher Werdegang:

1969-1973	Volksschule Wien 3
1973-1981	Bundesrealgymnasium Wien 3, Radetzkystraße 2
1981-1991	Studium der Medizin, Universität Wien, Promotion zum Dr.med. am 11.07.1991
1984-1991	25-Stunden-Teilzeitbeschäftigung als Krankenpfleger im St. Anna Kinderspital, Abteilung für Knochenmark-Transplantation
1990-1993	freiberuflich Journalist für die Zeitschrift “Ärztewoche”
1991-1993	Dokumentationsassistent und Biostatistiker für das Children's Cancer Research Institute Vienna (im St. Anna Kinderspital)
1994-1995	Universitätsassistent an der Univ.Klinik für Strahlentherapie im Allgemeinen Krankenhaus Wien, Mitarbeit und Vorträge im Bereich Pädiatrische Radiotherapie
1995-2002	Facharztausbildung im Hanusch Krankenhaus Wien, Zentralröntgeninstitut, Facharzt für Radiologie seit 17.06.2003
Seit 2000	Ausbildung in Neuro-Linguistischem Programmieren (NLP), zunächst in Wien, dann Hawai'i (Master Practitioner) und Sydney (Trainer), Ausbildung in Time Line Therapy zur Bewältigung Posttraumatischer Stresssyndrome und in Hypnose
2003-2008	Oberarzt im Röntgen des Krankenhauses St. Elisabeth, Wien 3
Seit 2009	Leiter des Röntgeninstituts im Krankenhaus St. Elisabeth, Wien 3
Seit 2003	Intensive Vertretungstätigkeit im niedergelassenen Bereich (Ordination Sochor, 1180 Wien, Ordination Boller, 1090 Wien, Sanatorium Hera, 1090 Wien, Ordination Diagnosehaus, 1030 Wien)
2007	Postpromotionelle Ausbildung Gesundheitsmanagement: Universitätslehrgang für Krankenhausleitung und medizinische Führungskräfte der Donau-Universität Krems, Zertifiziert im Oktober 2007, Fortsetzung mit Universitätslehrgang für Management in Einrichtungen des Gesundheitswesens, Abschluss mit MSc voraussichtlich Juni 2010

Autor: Prim. Dr. Johannes Hofmann

© Juli 2010 · NÖ PPA · Laut gedacht · Gesprächskultur im Arbeitsalltag – statt gegeneinander – für und miteinander

Seit 2002 Weiterbildung in humanistischer und körperorientierter Psychologie sowie Holotropem Atmen, **Entwicklung von MBC (Mind&Body Coping)**, einer Methode zur besseren Kommunikation zwischen Medizinischem Personal und Patienten sowie innerhalb des medizinischen Teams

Coaching-/Trainertätigkeiten:

1993-2006 **Lehrbeauftragter** an der **Akademie für den Radiologisch- Technischen Dienst** für den Gegenstand „Umgang mit schwerkranken PatientInnen in der Radio-Onkologie“; Patientengesprächsführung und Burnout-Vermeidung;

Seit 1994 Lehrbeauftragter der Schule für allgemeine Gesundheits- und Krankenpflege im AKH Wien

Seit 2004 „Mit MBC zu mehr sozialer Kompetenz“ -Seminare und Vorträge im Rahmen der Fortbildungsakademie des **Wiener Krankenanstaltenverbundes**.

Seit 2005 Mitglied der **ÖGPO (Österreichische Gesellschaft für Psycho-Onkologie)**. Workshop "Emotionale Kompetenz im Umgang mit PatientInnen und KollegInnen" beim 1. Österreichischen Krebspräventions-Kongress in Bad Ischl, Mai 2006

Seit 2005 Workshops für die Firma **MSD** bei den MSD-Conference-Days und diversen von MSD veranstalteten Ärztetagungen, Thema: „Wenn's im Warteraum Granada spielt – Umgang mit schwierigen Patienten“

Seit 2007 Freiberuflicher Mitarbeiter des **IGL – Institut Gesünder Leben**, 1030 Wien, **Coaching** für Manager zu Themen Stressbewältigung und Work-Life-Balance

Sept. 2007 **Teamcoaching** für eine Abteilung der **Generali** Versicherungs GmbH

Seit Jänner 2008 Teamcoaching für die Firma **MSD-Außendienstmitarbeiter**: Call-Optimierung im Arztgespräch



Impressum

Im Letter LAUT GEDACHT stellen namhafte und erfahrene Experten Überlegungen zur Umsetzung der Patientenrechte an. Der Letter erscheint unregelmäßig seit Juli 2001 und findet sich auf www.patientenanwalt.com zum kostenlosen Download.

Herausgeber: NÖ Patienten- und Pflegeanwaltschaft, A 3109 St. Pölten, Rennbahnstrasse 29

Tel: 02742/9005-15575, Fax: 02742/9005-15660, E-Mail: post.ppa@noel.gv.at

Für den Inhalt verantwortlich: Der Letter dieser Reihe repräsentiert jeweils die persönliche Meinung des Autors. Daten und Fakten sind gewissenhaft recherchiert oder entstammen Quellen, die allgemein als zuverlässig gelten. Ein Obligo kann daraus nicht abgeleitet werden. Herausgeber und Autoren lehnen jede Haftung ab.

© Copyright: Dieser Letter und sein Inhalt sind urheberrechtlich geschützt. Nachdruck oder auch nur auszugsweise Weiterverwendungen nur mit Zustimmung des Herausgebers. Zitate mit voller Quellenangabe sind zulässig.

Autor: Prim. Dr. Johannes Hofmann

© Juli 2010 · NÖ PPA · Laut gedacht · Gesprächskultur im Arbeitsalltag – statt gegeneinander – für und miteinander