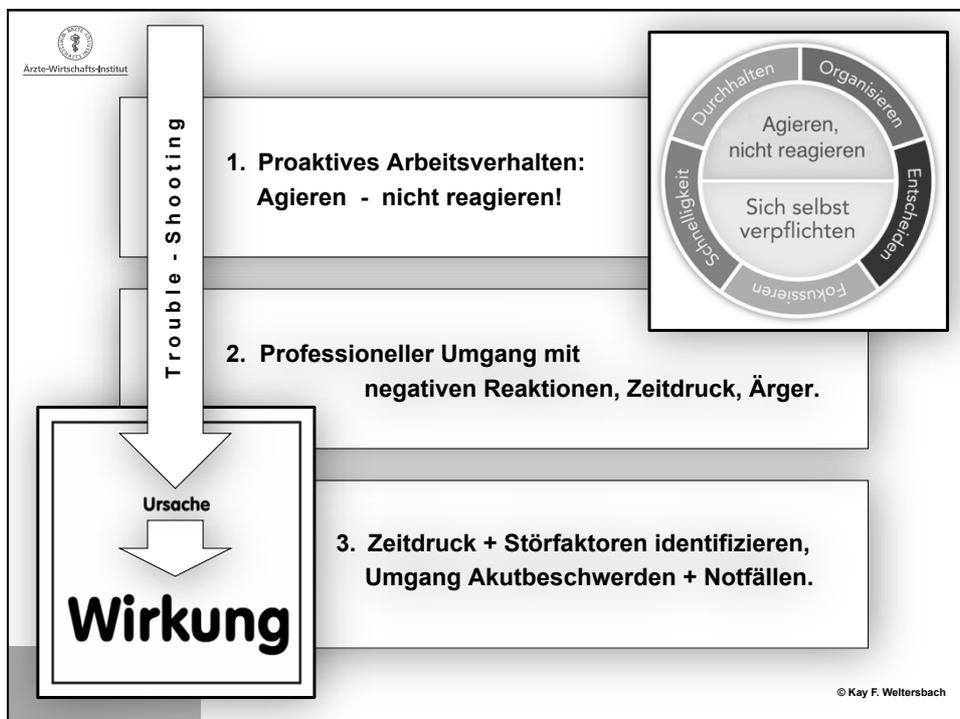


# Trouble - Shooting



Ärzte-Wirtschafts-Institut

© Kay F. Weltersbach



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

**Basisemotionen:**

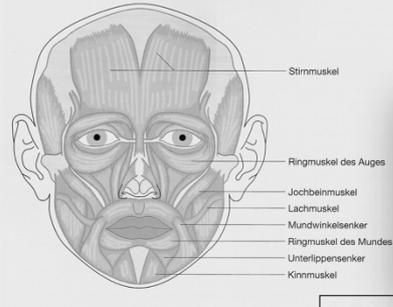
1. Glücklich
2. Traurig
3. Angstvoll
4. Wütend
5. Erstaunt
6. Angewidert

**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



© Kay F. Weltersbach



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

- **Interesse** oder **Langeweile**,
- **Unsicherheit**,
- **Nachdenklichkeit**,
- **Überheblichkeit**,
- **Staunen**,
- **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:** Zu- dringlichkeit / 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

© Kay F. Weltersbach





Ärzte-Wirtschafts-Institut

### Aufgeschlossenheit



© Kay F. Weltersbach



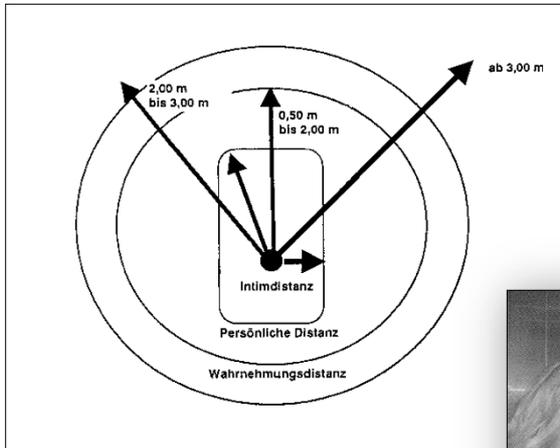
Ärzte-Wirtschafts-Institut

### Ablehnung oder Misstrauen



2.32

### Distanzzonen: Abstand- und Näheverhalten



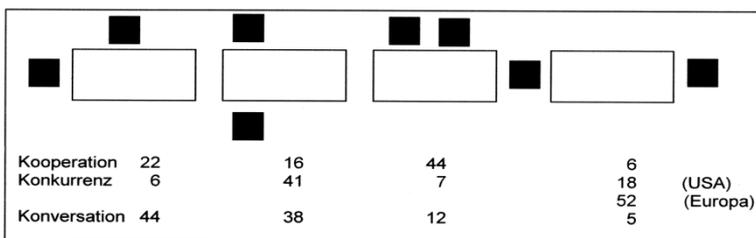
#### Menschliche Distanzbedürfnisse:

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)



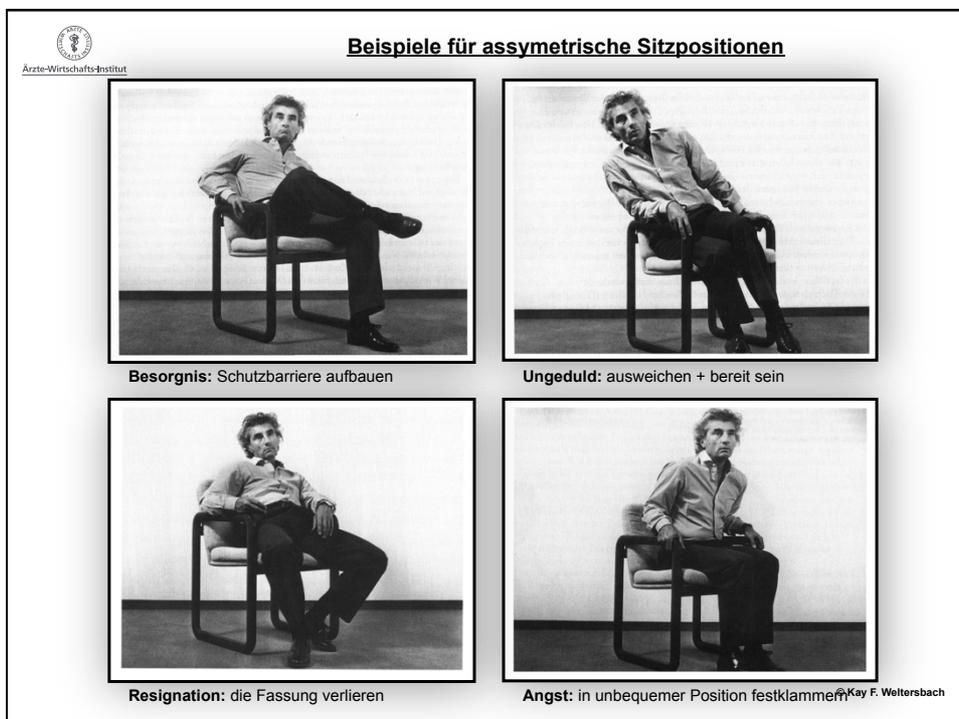
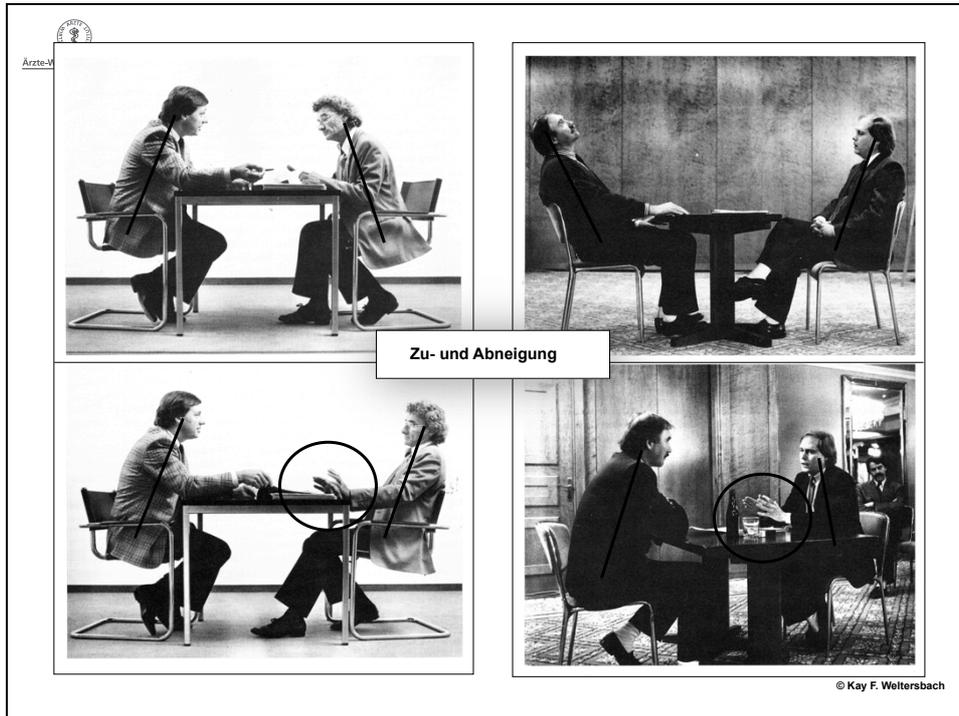
### Der gewählte Begegnungscode hat hohe symbolische Bedeutung

#### Psychologische Bewertung unterschiedlicher Platzierung:



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

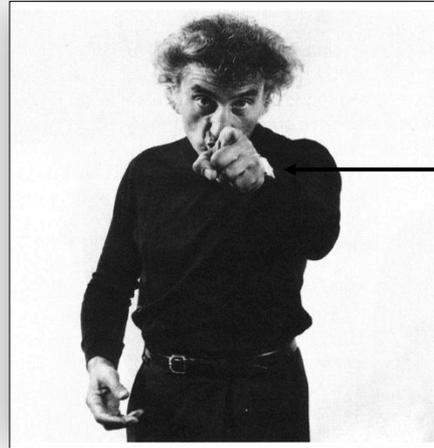
- Die **Kopfhöhe sollte etwa gleich** sein, die Tischbreite nicht mehr als 90 cm betragen.
- Die Position vis-à-vis wird als **Machtposition** oft konfrontativ empfunden (z.B. als typisches Belehrungs-, Behörden- oder Vorgesetztengespräch).
- Sitzen über Eck in **einem Winkel zwischen 90 und 150 Grad**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



### Beispiele für Killergesten



Belehrung



Angriff

© Kay F. Weltersbach

### Blickkontakt üben!



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.

© Kay F. Weltersbach

### Kritikgespräch mit einer unpünktlichen Auszubildenden

In einer großen Praxis arbeitet im Team von **DekanPraxismanagerin Stefanie Steinmeier** die **Auszubildende zur Bürokauffrau Ludmilla Luftig**, die kurz vor der Abschlussprüfung steht. Fachlich hat sich Luftig so gut entwickelt, dass eine Übernahme möglich wäre. Ihr Verhalten führt jedoch immer wieder in **einem Punkt zu Ärger**: sie kommt 5 bis 6 x im Monat um bis zu 30 Minuten zu spät.

Verschiedene Gespräche zwischen Stefanie Steinmeier und Ludmilla Luftig hatten keine Verhaltensänderung zur Folge. Inzwischen gibt es bereits entsprechende **Unmutsäußerungen** aus dem Team, so dass Stefanie Steinmeier das **Problem nun für alle Zukunft** lösen möchte. Sie bittet Luftig zu sich und baut ihre Argumentation folgendermaßen auf:

**„Ständig kommst Du zu spät! Heute wieder mal geschlagene 20 Minuten! Und das, obwohl Du mir bei unserem letzten Gespräch hoch und heilig versprochen hast, künftig immer pünktlich zu sein.**

**So wird das nichts mit uns! Ich verstehe auch nicht, warum Du Dich so verhältst. Du verbaust Dir doch damit Deine ganze Zukunft! Oder meinst Du, dass irgendein Arbeitgeber auf dieser Welt seinen Mitarbeitern gestattet, ganz nach Belieben zu kommen und zu gehen?**

**So kann es nicht weitergehen! Auch Deine Kollegen sind nicht mehr bereit, dieses Verhalten zu dulden! Du machst mir so die Motivation des ganzen Teams zunichte! Ich bin schon sehr gespannt, welche Ausrede Du diesmal wieder parat hast!“**

© Kay F. Weltersbach

### 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.

© Kay F. Weltersbach

### Fallbeispiel: Unzuverlässige Kollegin

In einer **Augen-Klinik** sind **Sie als Chefarzt-Sekretärin** und eine **Oberarzt-Sekretärin** auf Anweisung des Chefarztes **gemeinsam dafür verantwortlich**, nach einer Umstellung des EDV-Systems das **interne Schreibbüro der Klinik** neu zu organisieren. Künftig sollen hier zusätzlich auch die Schreibarbeiten einer **angeschlossenen Akut-Klinik** erledigt werden. 7 Damen arbeiten bereits seit längerem im Schreibbüro, 3 weitere Damen sind erst kürzlich eingestellt worden. Sie als **Chefarzt-Sekretärin** sind **federführend verantwortlich**.

Für die erste Abteilungsversammlung haben Sie **gemeinsam mit der Kollegin** Informationen zusammengestellt, die sie vortragen wollen. Außerdem haben **Sie mit der Kollegin** vereinbart, daß **sie Ihren gemeinsamen Chef** von der Veranstaltung informiert und auch darüber in Kenntnis setzt, **wann er einen kurzen Begrüßungspart übernehmen** soll (die **grundsätzliche Bereitschaft** des Chefarztes war bekannt). Zwei Tage vor der geplanten Abteilungsversammlung erfahren Sie **durch Zufall**, dass Ihr Chef über die Veranstaltung zwar informiert ist, von **seinem Part (v.a. Zeitpunkt) aber nichts weiß**. Sie sind darüber verärgert und suchen das **Gespräch mit der Kollegin**.

© Kay F. Weltersbach

### Umgang mit dem Reaktionsmuster Ablenken

Die Kollegin antwortet beim **typischen Reaktionsmuster Ablenken** in etwa so:

*„Ja, stimmt! Das habe ich verschwitz! Aber gut, dass Du das **jetzt** so kurz vor der Veranstaltung **noch mal ansprichst!** Ich wollte **ohnehin mit Dir** über den zeitlichen Ablauf **noch einmal** sprechen. Mir ist nämlich aufgefallen, dass es bei der technischen Ausstattung **noch einige Ungereimtheiten** gibt, insbesondere was die **automatische Spracherkennung** angeht. Ich schlage also **Folgendes** vor: ...“*

Formulierungsbeispiel für einen **angemessenen Umgang mit Ablenkungen**:

*„Es ist eine **gute Idee von Dir**, den Fahrplan der Vorgehensweise **noch einmal kritisch** zu überprüfen. Jetzt aber geht es um **etwas anderes**: wir hatten **fest vereinbart**, dass Du Herrn **Professor Lürup umfassend informierst**. Das hast Du nicht getan! Darüber möchte ich **jetzt** sprechen. Vor allem möchte ich gerne **wissen, wie Du (Lösung)** ...“*

**Methode: Positive Verstärkung** der Ablenkung. Dann **Rückführung** auf das Problem, im Anschluss daran **offene Frage zur Problemlösung**.

© Kay F. Weltersbach

### Umgang mit dem Reaktionsmuster Beschwichtigen

Die Kollegin antwortet beim **typischen Reaktionsmuster Beschwichtigen** etwa so:

*„Ja, aber das ist doch nicht so schlimm! Wir wollten doch ohnehin noch einmal über die **Veranstaltung sprechen**. Und Du kennst den **Prof. Lürup doch besser als ich**: der schüttelt so etwas aus dem Ärmel. Wenn der vor 200 Zuhörern auf Englisch reden kann, dann wird der mit **uns 15 Mädels doch spielend fertig**.*

*Insofern **finde ich das nicht tragisch!** Ich verstehe gar nicht, **warum Du Dich aufregst?***

Formulierungsbeispiel für einen **angemessenen Umgang mit Beschwichtigungen**:

*„Ich sage Dir, warum ich mich **aufrege!** Wir hatten die klare **Vereinbarung, dass Du mit ihm darüber redest**. Und **jetzt möchte ich gerne von Dir wissen, wie Du... (Lösung)?**“*

**Methode:** Die **eigene Einschätzung** der Situation **wiederholen**, anstatt zu reagieren. **Nicht nachgeben!** Kein schlechtes Gewissen entwickeln! Die **Kürze Ihres Statements** bestimmt dessen **Wirkung!** Anschließend **Konzentration auf das Sachproblem** mit offener Fragetechnik.

### Umgang mit dem Reaktionsmuster Anklagen

Die Kollegin antwortet beim **typischen Reaktionsmuster Anklagen** in etwa so:

*„Gut, dass wir darüber sprechen! Ich bin **auch nicht damit zufrieden**, wie unsere Vorbereitungen ablaufen! Ich finde, **Du solltest Dir mal in einer ruhigen Minute überlegen**, wer von uns beiden die **angenehmen** und wer die **unangenehmen Aufgaben** hat. Du weißt selbst, wie **schwer der Professor** an solchen Tagen zu erreichen ist. Vor allem, wenn es um Kleinigkeiten geht. Mich stört diese **ungerechte Aufgabenverteilung schon lange ...!**“*

Formulierungsbeispiel für einen **angemessenen Umgang mit Anklagen / Vorwürfen**:

*„**Willst Du damit behaupten**, es sei **meine Schuld, dass Du vergessen hast, den Chef zu informieren?**“ Nach der Antwort (egal wie): „**Wie kannst Du das Problem nun lösen?**“*

**Methode:** Die beste Form, mit **Anklagen umzugehen**, ist die klärende **Gegenfrage**. Besonders wichtig ist dabei, dass die **Konsequenzen genau wiederholt** werden (hier: „... **dass Du ...**“). **Besonders darauf achten**, dass **keine Grundsatzdiskussion** entsteht. Daher: sich **sofort wieder dem Sachproblem** zuwenden!

### Umgang mit dem Reaktionsmuster Rationalisieren

Die Kollegin antwortet beim **typischen Reaktionsmuster Rationalisieren** in etwa so:

„**Ja**, ich **wollte** es dem Professor **auch mitteilen**. Dass da **was auf ihn zukommt**, hatte ich ihm doch schon **nach unserem Meeting** in der letzten Woche erzählt. Ich habe da **auch versucht**, ihn über seinen Part zu unterrichten - **hat aber nicht geklappt**, weil er **sofort weg** musste. Vor zwei Tagen **wollte ich es eigentlich besprechen**, aber dann kam die Krankheit von Frau Goerdes dazwischen, da **konnte ich nicht weg**. Und gestern habe ich **den ganzen Tag** an der PowerPoint-Datei für Hamburg gesessen ...!“

Formulierungsbeispiel für einen **angemessenen Umgang mit Ausreden**:

„Ich **kann schon verstehen**, dass Du viel um die Ohren hast. Besonders jetzt, wo auch noch Frau Goerdes ausgefallen ist! **Fakt ist aber**, dass Du die **Aufgabe übernommen** hattest, den Chef umfassend zu informieren. Das lag in **Deiner Verantwortung! Was kannst Du jetzt noch tun**, um ... (Lösung)?“

**Methode: Positive Verstärkung** der Ausreden. Klarstellung der **Verantwortung**, dann **Rückführung** auf das Problem und **offene Frage zur Problemlösung**.

### 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)

© Kay F. Weltersbach

### 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!)

© Kay F. Weltersbach

## Eine Meinungsverschiedenheit ist kein Konflikt



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

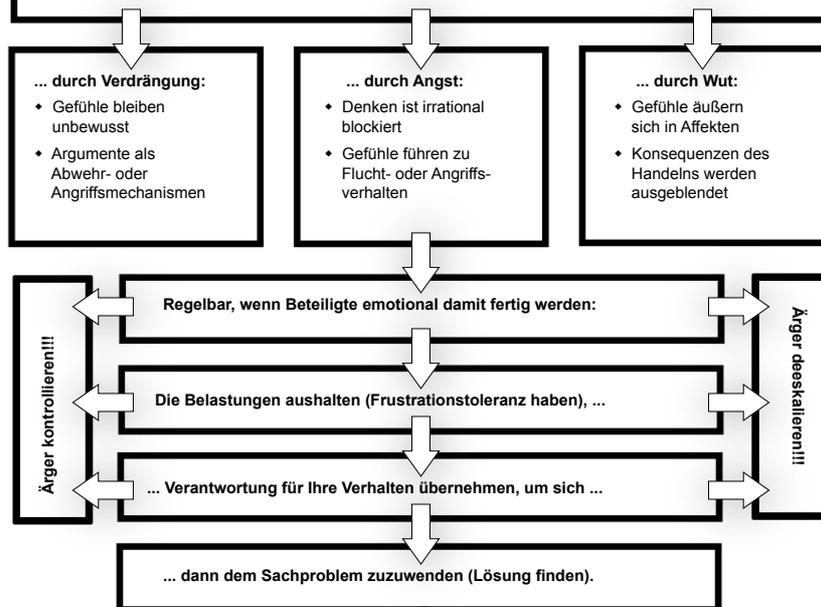
- Die Auseinandersetzung beeinträchtigt die Emotionen **wenig**.
- Es geht darum, mit der eigenen Meinung **Recht** zu bekommen.
- Die Beteiligten wissen, dass die **Meinung unterschiedlich** ist.
- Situationsbereinigung ist **einfach** (nervt aber häufig erheblich).
- **Beispiel:** „*Es ist nicht ungewöhnlich, 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 ...!*“

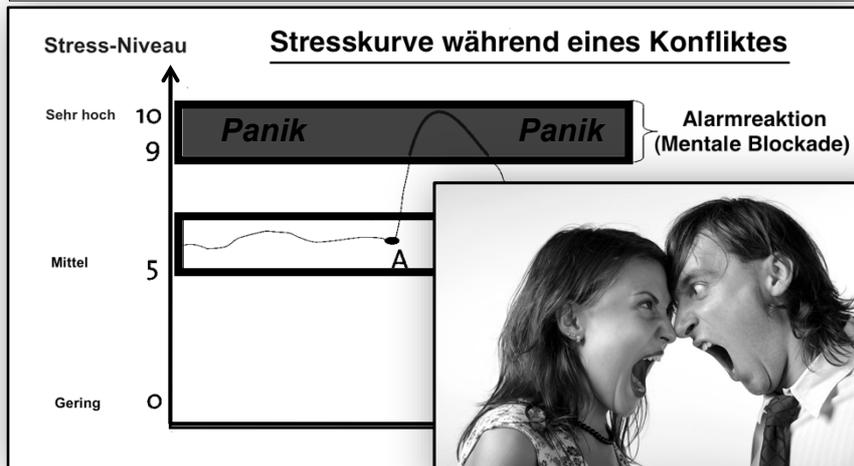
F. Weltersbach

### Bei emotionalisierten Konflikten fallen Denken und Fühlen auseinander ...



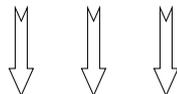
### Emotionaler Stress in Konfliktsituationen

Ein mittleres bis leicht erhöhtes Stressniveau ist günstig für **sicheres und zielführendes Handeln**. Zu viel Stress löst allerdings **Panik** aus - und wirkt als **mentale Blockade!**

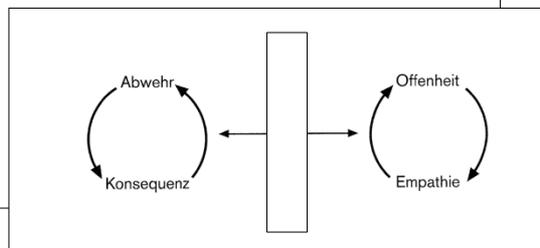


### Fünf klassische Fehler in Konfliktsituationen

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.

© Kay F. Weltersbach

## 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.

© Kay F. Weltersbach

### 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 Gesprächspartners,
- ♦ **Ansprechen** von Störungen: „**Jetzt befürchten Sie, dass Sie wieder ...!**“,
- ♦ Reden **über die Zukunft**: Vorschläge / Anregungen machen oder Appelle formulieren,

© Kay F. Weltersbach

### Vermeiden Sie destruktive, abwertende Bemerkungen!

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

© Kay F. Weltersbach

### Beispiele für verbale Rückmeldungen des Aktiven Zuhörens

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

© Kay F. Weltersbach

### Drei Instrumente des Konfliktmanagements

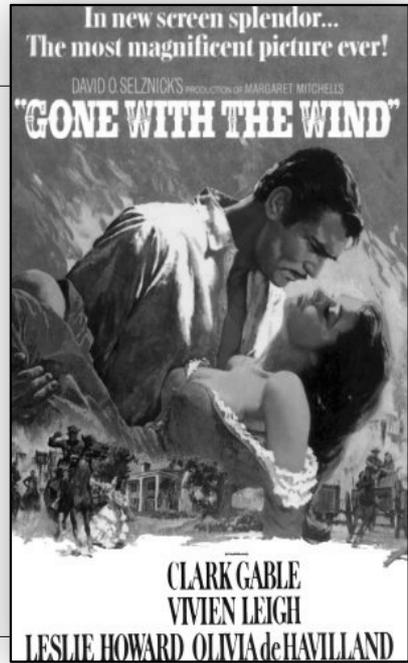
#### **Abwehr von Angriffen durch aufeinander aufbauende Verhaltensmuster:**

- ♦ 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

## Das Dilemma unserer modernen Hochleistungskultur

1. Unser **modernes, leistungsorientiertes Leben** verführt zu Passivität, indem es zum Ausgleich des Stresses häufig **Illusionen von Aktivitäten** erzeugt:
  - Statt zu **diskutieren**, sehen wir Talk-Shows. Das sind Inszenierungen von Gesprächen.
  - Statt zu **Musik zu machen**, hören wir uns von Millionären aufgenommene Konserven an.
  - Statt zu **malen**, bestaunen (oder kaufen) wir teure Gemälde.
  
2. Wir lassen uns immer weniger auf das **Risiko** ein, nach eigenen **Erfahrungen** und Überzeugungen zu handeln - oder diese zu vertreten o. zu vermitteln.  
 Stattdessen verbringen wir **immer mehr Zeit** mit **virtuellen Ersatztätigkeiten** oder auch **Illusionen** (z.B. indem wir Schauspielern dabei zusehen, daß sie so tun, als **erlebten sie Abenteuer**).



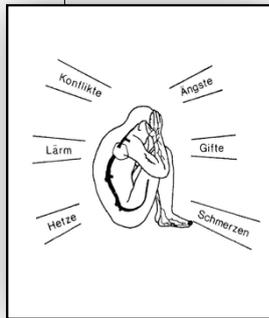
## Fünf Statements zum Dilemma der modernen Hochleistungskultur

3. Diese stellvertretende Teilnahme kann **vorübergehend Vergnügen** bereiten. Doch sie ist kein Ersatz für den sog. **Flow echter Herausforderungen**:  
 Nur Erfahrungen, die wir durch Einsatz eigener **Fähigkeiten** machen, führen zu Lernprozessen.
  
4. **Passive Unterhaltung**, Massenfreizeit und -kultur (sogar die „gehobene Kultur“) wirken **frustrierend**, wenn wir sie **konsumieren** bzw. uns **passiv** und oberflächlich daran beteiligen:
  - Sie absorbieren **psychische Energie**, ohne Kraft zu geben.
  - Sie **erschöpfen** uns und **degradieren** uns zu Komparsen.
  - Sie **entmutigten** uns, uns etwas zuzutrauen.
  
5. Die Folgen zeigen sich in **dramatischer Zunahme** sog. **Zivilisationskrankheiten** (Lifestyle-Diseases: Herzinfarkt, Diabetes, Burnout, psychische Leiden).



## Tun Sie etwas für Ihre Work-Life-Balance

- ♦ 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!**

