



Erfolgskonzepte
Praxis- & Krankenhaus-Management



Kutscher
Seßler



Kommunikation – Erfolgsfaktor in der Medizin

Teamführung

Patientengespräch

Networking & Selbstmanagement



Springer



Erfolgskonzepte
Praxis- & Krankenhaus-Management

Kutscher
Seßler



Kommunikation – Erfolgsfaktor in der Medizin

Teamführung

Patientengespräch

Networking & Selbstmanagement



Springer

Patric P. Kutscher

Helmut Seßler

Kommunikation – Erfolgsfaktor in der Medizin

Teamführung, Patientengespräch, Networking & Selbstmarketing

Patric P. Kutscher
Helmut Seßler

Kommunikation – Erfolgsfaktor in der Medizin

Teamführung, Patientengespräch,
Networking & Selbstmarketing

Patric P. Kutscher

DIKTIG – Deutsches Institut für Kommunikation und Training im Gesundheitswesen GmbH
Marktplatz 1
64625 Bensheim
<http://www.diktig.de>

Helmut Seßler

INtem Trainergruppe Seßler & Partner GmbH
Mallaustr. 69-73
68219 Mannheim
<http://www.Intem.de>

ISBN-13 978-3-540-48590-2 Springer Medizin Verlag Heidelberg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Springer Medizin Verlag

springer.de
© Springer Medizin Verlag Heidelberg 2007

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Planung: Hinrich Küster, Heidelberg

Projektmanagement: Gisela Zech, Heidelberg

Lektorat: Bettina Arndt, Weinheim

Visuelle Gestaltung unter Verwendung von Archivbildern Photodisc: CDS Design GmbH (www.cdsdesign.de) und Rainer Manske (www.atelier-manske.de), Berlin

Layout und Einbandgestaltung: deblik Berlin, unter Verwendung einer Abbildung von Archivbildern Photodisc: CDS Design GmbH (www.cdsdesign.de) und Rainer Manske (www.atelier-manske.de), Berlin

SPIN 11813958

Satz: TypoStudio Tobias Schaedla, Heidelberg

Druck- und Bindearbeiten: Stürtz GmbH, Würzburg

»Ärzte sind heute auch Führungskräfte und Manager. Da ist es sinnvoll, ein differenziertes Repertoire an kommunikativen Strategien zu nutzen. In den USA hat man das längst erkannt und geht schon bei der Ausbildung darauf ein. Wer gut kommuniziert, strahlt Kompetenz und Glaubwürdigkeit aus. Das sollte ein Mediziner können.«

Sara Nachama



TOURO COLLEGE BERLIN

Gründungsdekan und Vizedirektorin
Touro College Berlin
www.touoberlin.de

Geleitwort

Aktuell erfolgt die Beurteilung des deutschen Gesundheitssystems nahezu ausschließlich über ökonomische Aspekte. Was aber geschieht im System selbst? Was will eigentlich der Patient? Sind die vier Millionen Beschäftigten zufrieden mit ihrer Arbeit, glücklich, motiviert?

In kaum einer Branche spielt die Kommunikation eine derart große Rolle wie im Krankenhaus, in Arztpraxen, in Rehabilitationskliniken und auch in Heimen und Hospizen. Nach welchen Kriterien wird eigentlich die häusliche Krankenpflege beurteilt?

Persönlich skeptisch gegenüber Beratungsleistungen, enttäuscht von Theorien über flache Hierarchien in Großbetrieben, von Supervisionen, war ich gegenüber den Aktivitäten von Herrn Patric P. Kutscher und seinem Team zunächst skeptisch.

Anschließend hat er uns alle überzeugt: Krankenhausmitarbeiter benötigen Kommunikationserfahrung, die nicht dem Zufall überlassen werden darf. Ärzte, Krankenpflegekräfte, Physiotherapeuten, Medizinisch-technische Assistenten, Klinikdirektoren und die Spitzen der Administration genossen den Unterricht: im Klinikalltag wurde und wird es spürbar.

Der deutsche Kommunikationspreis, verliehen auf der Didactica 2006, war sichtbares Zeichen und weitere Motivation für unser Team.

Das Buch von Patric P. Kutscher und Helmut Seßler war längst überfällig, die Lektüre ein Genuss. Vom Einstellungs- bis zum Kündigungsgespräch gibt es konkrete Handlungsempfehlungen, gespickt mit Hinweisen und Zitaten.

Auch wenn meine persönliche Prämisse »*Es gibt keine Hindernisse für den, der ernstlich will*« noch keinen Eingang in die erste Auflage gefunden hat, so kann ich die Lektüre des Buches nur dringend empfehlen. Ich bin sicher; manches in Ihrem Umgang mit Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern, Mit-Patienten und auch im familiären Umfeld wird sich verändern.

Viel Spaß bei der Lektüre!

Professor Dr. med. Axel Ekkernkamp
Geschäftsführer und Ärztlicher Direktor
Unfallkrankenhaus Berlin (ukb)

Berlin, im Oktober 2006

Geleitwort

Womit können Krankenhäuser und Arztpraxen heutzutage Patienten akquirieren? Sicher mit exzellent ausgebildeten Ärzten, großem Engagement aller Mitarbeiter und modernster Technik. Wird es allerdings im 21. Jahrhundert ausreichen, sich kommod auf dem wissenschaftlich-technischen Fortschritt auszuruhen und das Fachwissen alle sieben Jahre zu verdoppeln sowie ökonomische Zusammenhänge einzubeziehen?

Die Autoren verneinen dies und belegen anschaulich den Stellenwert der Patienten- und Mitarbeiterzufriedenheit als beste Werbung für eine Gesundheitseinrichtung.

Der geneigte Leser wird vielleicht einwerfen, dass auch schon gegenwärtig viel Zeit für Patientengespräche verwandt wird. Aber kommunizieren wir auf die richtige Art und Weise? Versteht unser Gegenüber das Gesagte tatsächlich, können wir unsere Ziele gemeinsam adäquat umsetzen?

Patric P. Kutscher und Helmut Seßler fokussieren nicht vordergründig auf den Ist-Zustand, der allenfalls durch kleine Anekdoten illustriert wird, sondern auf Veränderung. Man ist bass erstaunt, mit welchem geringem persönlichen Aufwand sich die angestrebten Verhaltensänderungen erreichen lassen. Neben der rhetorisch-kommunikativen Kompetenz ist der vertrauensvolle Beziehungsaufbau ein wesentlicher Aspekt dieses Buches: nicht Macchiavelli, sondern Authentizität.

Die Voraussetzung allen Tuns ist auch hier das Wollen, den Mut zur Verhaltensänderung aufzubringen, getreu dem Motto von David Bowie »*Don't forget to keep your head warm*«.

Ich bin überzeugt, die Lektüre des Buches wird dies bei Ihnen bewirken und danke den Autoren für ihre zukunftsweisenden Anregungen.

Dipl.-Med. Gerd Schröter

Oberarzt der Klinik für Anästhesiologie, Intensivmedizin und Schmerztherapie
Unfallkrankenhaus Berlin (ukb)
Wissenschaftlicher Berater
Deutsches Institut für Kommunikation und
Training im Gesundheitswesen (DIKTiG)

Berlin, im Oktober 2006

Vorwort

»Das größte Problem in der Kommunikation ist die Illusion, sie hätte stattgefunden.«

In diesem Buch geht es darum, wie Ärzte und andere im Gesundheitswesen tätige Berufsgruppen den richtigen Ton treffen.

Unter den immer größer werdenden Anforderungen auf dem Gesundheitsmarkt wird die Patientenzufriedenheit einen herausragenden Stellenwert einnehmen. Gerade deshalb wird die Kommunikation in der Medizin zukünftig an Bedeutung gewinnen.

Ärzte, Schwestern und Pfleger sehen sich jeden Tag vor besondere Herausforderungen gestellt:

- Auf welche Art und Weise gehe ich mit Einwänden von Patienten und Mitarbeitern um?
- Wie erkläre ich den Angehörigen ausweglose Situationen?
- Wie gehe ich mit meinen eigenen Gefühlen um?

Die Ausbildung und der Wissensstand deutscher Ärzte und Pflegekräfte sind hervorragend, aber aus den Schilderungen der Mitarbeiter medizinischer Einrichtungen hört man immer öfter einen Hilferuf nach Unterstützung im Bereich Kommunikation heraus.

In den USA und vielen westeuropäischen Ländern werden angehende Mediziner schon in der Ausbildung mit einem kommunikativen Rüstzeug versehen. Wir in Deutschland hinken offensichtlich hinterher, in der Aus- und Weiterbildung wird dies bislang nur rudimentär vermittelt.

Der Klinik- und Praxisalltag belegt: Patienten verstehen ihren Arzt oftmals nicht wirklich.

Ärzte fühlen sich bei den knapp bemessenen Personalressourcen deutscher Krankenhäuser schon während eines Anamnese-Gesprächs unter Zeitdruck. Darunter leidet häufig das Arzt-Patienten-Verhältnis.

»Das größte Problem in der Kommunikation ist die Illusion, sie hätte stattgefunden.« Dieses Zitat stammt übrigens von George Bernhard Shaw.

Was veranlasst aber nun einen Nicht-Mediziner, dieses Buch zu schreiben?

Ich wurde gefragt, ob ich die Kommunikation zwischen Arzt und Patient, konkret zwischen den Mitarbeitern des »Unfallkrankenhaus Berlin« (ukb) und deren »Gästen«, verbessern möchte.

Obleich mir dieses Betätigungsfeld bisher unbekannt war, reizte mich das Angebot, die Kommunikation in einem offenkundig stark vernachlässigten Bereich voranzutreiben.

Ausgestattet mit meinen Kenntnissen als Rhetoriker sowie einem Arztkittel, nahm ich neugierig und unerkannt an Visiten, Besprechungen und Patientenübergaben teil. Was ich dort erlebte habe, ist das Fundament des von Helmut Seßler und mir entwickelten und am ukb erprobten Ausbildungskonzeptes; es wurde in den letzten 4 Jahren permanent weiterentwickelt und bildet das Skelett dieses Buches.

Mit Ihrer Unterstützung, lieber Leser, werden wir es hoffentlich weiter perfektionieren können.

Deshalb unsere Bitte: Lassen Sie uns nach Lektüre dieses Buches an Ihren Erfahrungen und Erlebnissen teilhaben.

Viel Freude beim Lesen und erfolgreichen Anwenden!

Danksagung

Herrn Professor Ekkernkamp für das Vertrauen;

Herrn Professor Schaffartzik für das erste erfolgreiche Training und seine positiven Feedbacks;

Herrn Dipl. med. Gerd Schröter – Gerd, ein Teil des Buches wäre ohne Dich nicht realisierbar gewesen: danke!;

Herrn Rudolf Kubath, Kaufmännischer Direktor, und Herrn Matthias Stulpe, stellv. Verwaltungsdirektor des ukb, die mir die Notwendigkeit von Schulungen im Bereich Kommunikation für medizinisches Personal plausibel machten und mich ins ukb einluden;

Herrn Rainer Manske, für die Auswahl an wunderschönen Bildern für dieses Buch;

und ganz besonders allen Ärzten, Pflegern und dem medizinischem Fachpersonal, die mit Ihrer Arbeit in den Krankenhäusern, Praxen und Heimen ihren Dienst am Patienten leisten und ihnen täglich auch ein Stück Herzenswärme geben.

Patric P. Kutscher

Bensheim, im Oktober 2006

Die Autoren



Patric P. Kutscher

Mit seinem Team des Deutschen Instituts für Kommunikation und Training im Gesundheitswesen (DIKTIG) erhielt Patric P. Kutscher – für ein in Deutschland bis dato einmaliges Konzept – den Internationalen Deutschen Trainingspreis 2006 und die Godmedaille im Bereich »Service und Dienstleistungen«. Von 2003 bis 2005 schulte er im größten Krankenhaus dieser Art in Europa, dem Unfallkrankenhaus Berlin (ukb), fast 120 Mitarbeiter, darunter alle 13 Klinikdirektoren und Chefärzte.

Patric P. Kutscher, Jahrgang 1960, ist diplomierter Verhaltenstrainer sowie zertifizierter Business- und Management-Coach. Seit 1990 führt er Seminare und Einzelcoachings in den Bereichen Stimme, Sprechen und Rhetorik durch. Im deutschsprachigen Raum gilt er mittlerweile als anerkannter Experte, trainiert und coacht er auch Führungskräfte und Vorstände von Banken, Handel und Industrie. 1999 gründete er das Institut für Stimm- und Sprecherziehung sowie das Deutsche Institut für Rhetorik in Bensheim bei Frankfurt/Main und spezialisierte sich auf das Kommunikationstraining im Gesundheitswesen.

Er ist Buchautor und Autor vieler Fachartikel und bietet, zusammen mit internationalen Seminarveranstaltern, im deutschsprachigen Raum das Seminar »Rhetorik für Führungskräfte und Manager« an. Zu den von Patric P. Kutscher entwickelten Seminaren gehören auch das »ZISIZ®-Stimmtraining und das Seminar »Resonanzmanagement® – und das mit Erfolg: Bester Rhetorik-Trainer des Jahres 2004, ausgezeichnet von der Deutschland GmbH der International Faculty of Management Education, 2004 und 2005 »Bester Rhetorik-Trainer des Jahres« des International Institute of Research (IIR) Deutschland GmbH, »Trainer des Jahres 2005«, ausgezeichnet vom Management-Forum Starnberg.

Kontakt

Patric P. Kutscher, DIKTIG, Deutsches Institut für Kommunikation & Training im Gesundheitswesen GmbH, Marktplatz 1, 64625 Bensheim, Tel.: 06251/583657, Fax: 06251/138845, E-Mail: kontakt@diktig.de, Internet: <http://www.diktig.de>.

Weitere Informationen auch unter: Deutsches Institut für Rhetorik, <http://www.Rhetorik-undStimme.de>



Helmut Seßler

Helmut Seßler, Jahrgang 1949, ist Gewinner des Weiterbildungs-Innovationspreises 2000 für ein Ausbildungskonzept in und für ärztliche Praxen. Anliegen war es, die Verbesserung der Patientenkommunikation in den Fokus der täglichen Arbeit zu rücken.

Helmut Seßler gründete 1989 die INtem-Trainergruppe Seßler & Partner GmbH mit Sitz in Mannheim und gilt als einer der führenden Ausbilder und Entwickler auf dem Gebiet der Methodenforschung und ihrer praxisbezogenen Anwendung in Deutschland. Seine umgesetzten Programme wurden zweimal, 1994 in Gold und 1998 in Silber, mit dem Deutschen Trainingspreis geehrt. Im Jahr 2006 durfte sich das von Helmut Seßler geführte Team über den Internationalen Deutschen Trainingspreis in Silber freuen. Ein Ausbildungskonzept für Apotheker ist in diesem Jahr sein Schwerpunktthema.

Helmut Seßlers Fachbuch »Der Beziehungs-Manager« hat mittlerweile eine Auflage von über 20.000 Exemplaren erreicht. Zudem ist er Autor zahlreicher Fachartikel zu den Themen Coaching, Führung und Trainerausbildung.

Die Vision des INtem-Institutsleiters: *»Wir helfen Menschen, sich zu entwickeln, und Unternehmen, zu wachsen.«*

Kontakt

Helmut Seßler, INtem-Trainergruppe, Mallaustr. 69-73, 68219 Mannheim, Tel.: 0621/448048, Fax: 0621/409460, E-Mail: zentrale@Intem.de, Internet: <http://www.Intem.de>.

Inhaltsverzeichnis

Eine schöne Naht..... 1

Einführung: Kommunikative
Kompetenz als Schlüsselqualifikation 3

Teil 1 Kommunikationsmanagement ist Beziehungsmanagement

1	Die Grundlagen des Beziehungsmanagements	13
1.1	Sicherheit geben	15
1.2	Akzeptieren und tolerieren Sie andere Ansichten	16
1.3	Der andere Mensch im Mittelpunkt	16
2	Die zehn Regeln des Beziehungsmanagements	19
2.1	Regel 1: Schaffen Sie mit Ihrem Gesprächspartner Gemeinsamkeiten	21
2.2	Regel 2: Nutzen Sie die einmalige Chance des ersten Eindrucks	24
2.3	Regel 3: Sprechen Sie Menschen mit ihrem Namen an	25
2.4	Regel 4: Zeigen Sie Ihrem Gesprächspartner ehrliches Interesse	27
2.5	Regel 5: Haben Sie den Mut, Ihre eigene Individualität zu entwickeln	28
2.6	Regel 6: Fragen Sie gut, aber hören Sie noch besser zu	29
2.7	Regel 7: Geben Sie aufrichtig Lob und Anerkennung	32
2.8	Regel 8: Achten Sie auf den Standpunkt des Anderen	34
2.9	Regel 9: Wer Beziehungsnutzen bietet, gewinnt	35
2.10	Regel 10: Mögen Sie Ihre Gesprächspartner ...	37

3	Der kommunikative »Handwerkskasten«	39
3.1	Bereiten Sie Ihre Gespräche professionell vor	40
3.2	Beachten Sie die Bedeutung der Körpersprache	42
3.3	Der Erfolgsweg zu Ihrem Gesprächs- partner: zuhören und fragen	46
3.4	Mit Einwänden richtig umgehen	53
3.5	So senden Sie Ich-Botschaften aus	54
3.6	Tipps für Ihre Konferenzen und Besprechungen	54
3.7	Stimme vermittelt und bestimmt die Stimmung	56
3.8	Fünf Stimmübungen	59
3.9	So gefährden Sie Ihren Kommunikationserfolg	61

Teil 2 Ihre persönliche Einstellung

4	Die Bedeutung Ihrer persönlichen Überzeugungssätze für die Kommunikation	67
4.1	Überzeugungen können Realität schaffen	68
4.2	Die Negativ-/Positivspirale	70
4.3	Überzeugungssätze umdeuten	71
5	Hilfreiche Zustände erzeugen	75
5.1	Gedanken sind Aufträge an das Unbewusste	77
5.2	Unser Zustand bestimmt unser Verhalten	78
5.3	Die Perspektive wechseln	80
5.4	Probleme in Chancen umwandeln	81
5.5	Veränderungsprozesse in sechs Schritten steuern	83

Teil 3 Das Gespräch mit dem Patienten

6	Erfolgreiches Patientengespräch in sechs Phasen	91
6.1	Der Aufbau des Patientengesprächs	93
6.2	Nehmen Sie Ihre Vorbildfunktion wahr!	100
7	Vom kommunikativen Umgang mit »schwierigen« Patienten	103
7.1	Verhandlungen mit »schwierigen« Patienten	104
7.2	Patienten auf der Gefühlsebene abholen....	105
7.3	Das Beschwerdegespräch.....	106
7.4	Das Problem »lange Wartezeiten«.....	108

Teil 4 Das Gespräch mit dem Mitarbeiter

8	Durch Menschenkenntnis besser kommunizieren	113
8.1	Vom Nutzen der Menschenkenntnis	114
8.2	Das Insights®-Modell und seine vier Grundtypen.....	115
9	Mitarbeitergespräche professionell führen	121
9.1	Zielvereinbarungen richtig planen: das Zielvereinbarungsgespräch.....	122
9.2	Mitarbeiter richtig beurteilen: das Beurteilungsgespräch	123
9.3	Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter: das Unterstützungsgespräch	123
9.4	Motivationsstruktur erkennen, Demotivation verhindern: das Motivationsgespräch	124
9.5	Kritisieren Sie Ihre Mitarbeiter produktiv: das Kritikgespräch.....	126

9.6	Im Feedbackgespräch Rückmeldung geben.....	127
9.7	Aufgabe, Befugnisse und Verantwortung übertragen: das Delegationsgespräch.....	128
9.8	Verhaltensrelevante Fragen im Einstellungsgespräch.....	130
9.9	Trennen Sie sich einvernehmlich von Ihrem Mitarbeiter: das Kündigungsgespräch.....	131
9.10	Kommunikationskultur verbessern: Betriebsklima-Meeting und Erfolgskonferenz	132
10	Der Arzt als Coach seiner Mitarbeiter	137
10.1	Coachingansatz	138
	Möglichen Rollenkonflikt bedenken	138
10.2	Individuelles Mitarbeitercoaching in acht Schritten.....	139
	Literatur	143

Eine schöne Naht*

* Quelle: Frank Huyler, Notaufnahme – Geschichten zwischen Leben und Tod, 2. Aufl. 2002, Verlag C.H. Beck oHG; Wiedergabe mit freundlicher Genehmigung des Verlag C.H. Beck oHG