



**Spielerisch  
einfach  
kommunizieren –  
nie wieder  
Psycho-Spielchen**

Ursula Kriesten | Michael Becker

# Kommunizieren und Führen in der Pflege – gewusst wie

Stärken erkennen, Kompetenzen schärfen,  
Verhaltensmuster durchbrechen

**Dr. Ursula Kriesten**, MBA, ist Gesundheits- und Pflegewissenschaftlerin und verfügt seit mehr als 40 Jahren über Berufs- und Führungserfahrung im Bildungsbereich für Pflege- und Gesundheitsberufe. Sie ist Krankenschwester, Lehrerin für Gesundheits- und Pflegeberufe, Master of Business Administration und promovierte in Gesundheits- und Pflegewissenschaften. Über 25 Jahre entwickelte und leitete sie die Akademie Gesundheitswirtschaft und Senioren des Oberbergischen Kreises. Sie lehrt an Hochschulen und arbeitet als Gutachterin, Fachbuchautorin und Beraterin.

**Michael Becker** fand nach einer Ausbildung und Tätigkeit in der Finanzverwaltung aus Interesse an der Psychologie den Weg in die Sozialpädagogik, die Geragogik und in die Mitarbeit und Verantwortung, sowie Weiterentwicklung sozialer Dienste im Bereich der Altenhilfe. Seit 2012 ist er freiberuflicher Dozent an Akademien für Gesundheitsberufe im Rheinland mit den Schwerpunkten Umgangsformen bei Menschen mit Demenz, Kommunikation und Konfliktbewältigung in sozialen Berufen. 2020 veröffentlichte er ein kleines Lehr- und Bilderbuch über das Thema Demenz.

**Irmgard Muhr** ist Grafikdesignerin, Illustratorin und Malerin. Sie lebt in Köln ([www.atelier-muhr.de](http://www.atelier-muhr.de)).

## Drei Leitgedanken:

- »Wer kommuniziert, ist sich seiner Wirkungen häufig nicht bewusst, bewirkt allerdings Vielfältiges. Kommunikation ist machtvoll, darf aber nicht zur Machtausübung führen.«
- »Du kannst Dein Selbstkonzept mit Killerphrasen in die Katastrophe treiben oder mit Entwicklungssätzen zur starken Kommunikation wachsen lassen.«
- »Oberflächliche Kommunikation begegnet uns jeden Tag. Das Nachdenken über Gesagtes, Gelesenes und das, was Du sagen möchtest, hat für die Arbeit mit Menschen höchste Bedeutung.«



## pflegebrief

– die schnelle Information zwischendurch  
Anmeldung zum Newsletter unter [www.pflegen-online.de](http://www.pflegen-online.de)

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

ISBN 978-3-8426-0874-0 (Print)

ISBN 978-3-8426-9135-3 (PDF)

ISBN 978-3-8426-9136-0 (EPUB)

Originalausgabe

© 2022 Schlütersche Fachmedien GmbH, Hans-Böckler-Allee 7, 30173 Hannover  
[www.schluetersche.de](http://www.schluetersche.de)

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde in diesem Buch häufiger die männliche Form gewählt, nichtsdestoweniger beziehen sich Personenbezeichnungen gleichermaßen auf Angehörige des männlichen und weiblichen Geschlechts sowie auf Menschen, die sich keinem Geschlecht zugehörig fühlen. Autor\*innen und Verlag haben dieses Buch sorgfältig erstellt und geprüft. Für eventuelle Fehler kann dennoch keine Gewähr übernommen werden. Weder Autor\*innen noch Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus in diesem Buch vorgestellten Erfahrungen, Meinungen, Studien, Therapien, Medikamenten, Methoden und praktischen Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen. Insgesamt bieten alle vorgestellten Inhalte und Anregungen keinen Ersatz für eine medizinische Beratung, Betreuung und Behandlung.

Etwaige geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Daraus kann nicht geschlossen werden, dass es sich um freie Warennamen handelt.

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

Lektorat: Claudia Flör, Text & Konzept Flör

Covermotiv: 3dillustrations – [stock.adobe.com](http://stock.adobe.com)

Illustrationen im Buch: Irmgard Muhr

Covergestaltung und Reihenlayout: Lichten, Hamburg

Satz: Sandra Knauer Satz · Layout · Service, Garbsen

## Inhalt

Geleitwort .....	8
Vorwort .....	10
<b>1 Ziel des Buches – Deine Vorabinformationen</b> .....	<b>12</b>
1.1 Entdecke Dein Kommunikationstalent .....	13
1.2 Kommunikation – typisch, typisch .....	14
<b>2 Pflege ist Kommunikation – Deine Herausforderungen und Ressourcen</b> ..	<b>16</b>
2.1 Du stehst im Zentrum der Kommunikation .....	16
2.2 Auf Deine Kompetenz kommt es an .....	18
2.3 Pflege ist Beziehungsarbeit .....	20
<b>3 Reden, Hören, Verstehen und Fühlen – Was Deine Kommunikation beeinflusst</b> .....	<b>22</b>
3.1 Deine Strukturgeber: Ziel und Zweck von Kommunikation ...	22
3.2 Wahrnehmen, Interpretieren und Fühlen – Erkenne, was Dich beeinflusst .....	24
<b>4 Selbstkonzept, Selbstbild – Deine Reflexionsressourcen</b> .....	<b>27</b>
4.1 Vom starren zum fluiden Selbstkonzept .....	31
4.2 Selbsttest: Selbstkonzept und Selbstbild .....	32
<b>5 Gefahren und Risiken – Ursachen für potenzielle Kommunikationsstörungen</b> ..	<b>36</b>
5.1 Hören auf dem Beziehungsohr – Dein Fallstrick .....	36
5.2 Konstruktive Kritik statt Ebenen-Wirrwarr .....	38
5.2.1 Kritik an der der Sandwichmethode .....	39
5.2.2 Feedback ist immer Dialog .....	40
5.3 Psychospiele – Manipulierer und Machtfallen .....	41
5.4 Das Dramadreiseck .....	43
5.5 Horizontale Feindseligkeiten .....	45
5.6 Strukturelle Gewalt in Organisationen .....	48
5.7 Kommunikation unter Zeitdruck .....	50
5.8 Es war doch nur gut gemeint... ..	51
5.9 Selbsttest: Kommunikationsbeeinflussende Gefahren wahrnehmen .....	52

<b>6</b>	<b>Kommunikationstypen – Was Dir Personen signalisieren</b>	<b>54</b>
6.1	Kommunikationstypen, die Dir im Team begegnen	54
6.1.1	Die Drama-Queen	55
6.1.2	Die Plapperschlange	56
6.1.3	Der Mundwinkeladvokat	56
6.1.4	Der Feldherr	57
6.1.5	Der Besserwisser	58
6.1.6	Der Kleinmacher und Lästere	58
6.1.7	Der Utopist	59
6.1.8	Die Power-Lady	60
6.1.9	Der Miesmacher	60
6.1.10	Der Schützling	61
6.2	Selbsttest: Welcher Typ bist Du?	62
6.3	Kommunikationstypen aus der Führungsperspektive	64
6.3.1	Der Quartalskritiker	65
6.3.2	Der Montags-Muffel	66
6.3.3	Die Eigentliche	67
6.3.4	Der Gönner	68
6.3.5	Der Pharisäer	68
6.3.6	Die Loyale	69
6.3.7	Die Besänftigerin	70
6.3.8	Der Schmarotzer	71
6.3.9	Der Einzelgänger	72
6.3.10	Die Emsige	73
6.3.11	Der Will-alone-machen-Typ	73
6.4	Selbsttest: Umgang mit Kommunikationstypen aus der Führungs- oder Verantwortungsperspektive	75
<b>7</b>	<b>Mit Kommunikation führen – Deine Optionen</b>	<b>77</b>
7.1	Kommunikationszweck bei Führungsaufgaben	77
7.2	Führung oder Leitung – Management oder Leadership?	78
7.3	Das reich gedeckte Buffet als Führungsprinzip in der Kommunikation	81
7.4	Roter Teppich zum Buffet – Was Du als Führungsperson einsetzen kannst	83
7.5	»Man muss sie ein wenig lieben können« – Deine Prinzipien in der Führung	85
<b>8</b>	<b>Mit Verantwortung richtig führen</b>	<b>88</b>
8.1	Die Hühnerleiter der Hierarchie	88
8.2	Monkey-Business	89
8.2.1	Mitarbeiter-Monkey-Business	91
8.2.2	Chaos Monkey-Business	92

<b>9</b>	<b>Das Drei-E-Kommunikationsmodell der Balance</b>	<b>94</b>
9.1	Emotion, Empathie und Ergebnisorientierung	94
9.1.1	Emotion	96
9.1.2	Empathie	96
9.1.3	Ergebnisorientierung	97
<b>10</b>	<b>Starke Kommunikation – Deine Regeln und Entwicklungssätze</b>	<b>100</b>
10.1	Sage rechtzeitig »Stopp«	100
10.2	Toleranz, Akzeptanz und Respekt nutzen	102
10.3	Polarisierung einkalkulieren	104
10.4	Resonanzen berücksichtigen	104
10.5	Aktives Zuhören praktizieren	106
10.6	Selbsttest: Aktives Zuhören	107
10.7	Basis-Entwicklungssätze – Deine Kompetenzenbahner	108
10.8	Killerphrasen – Deine Vernichter	108
10.9	Führungs-Entwicklungssätze – Deine Garanten	109
10.10	Killerphrasen – der destruktive Pflege-Jargon	109
10.11	Entwicklungssätze im Pflegeberuf – Deine Professionalisierungsperformer	110
10.12	Selbsttest: Kommunikation mit Angehörigen	112
<b>11</b>	<b>Cooler Sprache, Trends, Tricks &amp; No-Go's</b>	<b>115</b>
11.1	Wörter und Wirkungen – Wie Du Sprache einsetzt	115
11.2	Jugendsprache – (k)eine fremde Welt?	116
11.3	Memes – kreative Kommunikationsvernetzer	118
11.4	Fuck umnutzen	119
11.5	No go: Ehrenpflegas	120
<b>12</b>	<b>Covid-19-Pandemie – Treiber für Wortneuschöpfungen und Interaktionskatastrophen</b>	<b>122</b>
12.1	COVID-19 – Ein Virus verändert die Sprache	122
12.2	COVID-19 – Ein Virus verändert die Pflege-Kommunikation und Interaktion	123
<b>13</b>	<b>Wir rekapitulieren – Deine Zusammenfassung</b>	<b>126</b>
	<b>Literatur</b>	<b>128</b>
	<b>Register</b>	<b>130</b>

## Geleitwort

»Wie geht es uns denn heute?« oder »Heute ist eigentlich nicht mein Tag.« Kranke Menschen zeigen häufig ein sehr wechselhaftes Verhalten. Sie sind in Krankheit, Sorgen, Unbestimmtheit und Unzufriedenheit gefangen und bedürftig. Pflegende bekommen in ihrem Beruf Verhaltensweisen frei Haus geliefert, die oft unangenehm sind: hilflos, zynisch, arrogant, übergriffig, lügnerisch, weinerlich, wimmernd, bettelnd, neidisch, ungeduldig, eifersüchtig, quengelnd, kämpferisch oder konkurrierend. Das ist eine große Herausforderung für das pflegende Personal.

Die Art und Weise, wie wir kommunizieren und was wir zwischen den gesprochenen Worten »verstecken«, kennzeichnet die Hierarchie in der Pflegebeziehung und das Verhältnis der im Gesundheitssystem arbeitenden Menschen zueinander. Doch diese Hierarchie wird gern verschleiert: Im Team »sitzen wir alle in einem Boot« und im Umgang mit den Patient\*innen achten wir darauf, dass »wir jetzt aber alles aufessen«.

Wir reden ständig, hören aber nicht immer, was wir sagen. Wir differenzieren wenig in der Kommunikation und lieben Floskeln wie »Der ist schwierig«. Wie häufig glauben wir zu verstehen, was der andere meint, wissen es aber nicht und fragen auch nicht nach – wir erwarten einfach, dass unsere Vorerwartung erfüllt wird. Wir wissen, wie etwas sein sollte und wie wir es gerne hätten, aber es bleibt dem Zufall überlassen, was wie kommuniziert wird.

Eine offene, patientenorientierte Kommunikation und Information ermöglicht es, Wünsche und Erwartungen der Patient\*innen besser kennenzulernen. Sie baut Vertrauen auf, dient zur Einholung von Informationen über Erkrankung und Lebenssituation der Betroffenen. Sie ist Grundlage für die Pflegeplanung und Pflegedokumentation und dient zur Sicherung der Pflegequalität und der Sicherheit des Patienten und der Patient\*innen.

Was aber brauchen Führungskräfte, wenn es um kommunikative Kompetenzen geht? Wertschätzende Führungskräfte mit gesunder Führung sorgen für ein gutes Betriebsklima. Sie erkundigen sich regelmäßig bei ihren Mitarbeiter\*innen und tauschen sich in persönlichen Gesprächen über Neuigkeiten in ihrem Arbeitsbereich aus. Dabei werden auch neue Informationen über Patient\*innen, Konkurrent\*innen oder Kooperationspartner\*innen weitergegeben oder erfolgreiche Problemlösungen gefunden. Teams, die von ihren Führungskräften über Entscheidungen oder geplante Veränderungen unverzüglich informiert werden, arbeiten vertrauensvoller zusammen. Eine vertrauensvolle Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter\*innen bildet die Basis für eine lernende Organisation, die sich ständig verbessern will und aus Fehlern lernt.



Dieses Buch legt den Fokus auf die Beziehungsebene, das Selbstkonzept und den Kommunikationsstil derjenigen Menschen, die in der Pflege, Behandlung und Führung von Menschen arbeiten, denn Professionalität beginnt erst dann, wenn man mit Menschen, die sich schlecht benehmen, gut kommunizieren kann!

Prof. Dr. Birgitt Killersreiter

Fachhochschule für Ökonomie und Management, Köln

## Vorwort

Dieses Buch entstand aus der Idee aufzuschreiben, was wir während 30 Jahren intensiver Kommunikation mit Auszubildenden, Mitarbeitenden, Lehr- und Führungspersonen und Vorgesetzten erlebt haben.

Unser erster Arbeitstitel »Vom starren Selbstkonzept zur starken Kommunikation« resultierte aus den Erfahrungen mit einer Vielzahl von Menschen, die wir situativ wie gefangen in ihren »Ich-Zuständen« und kommunikativen Entgleisungen erlebt haben. Die Entwicklung eines starren Selbstkonzepts (► Kap. 4) verhindert flüssige, spielerisch positive, aber auch eindeutige und verständliche Kommunikation. Ein starres Selbstkonzept bewirkt, dass Menschen ihre Kommunikation nicht situativ anpassen können, sondern wie in Beton gegossen nahezu sprachlos werden oder in stereotype Verhaltensweisen verfallen. Du gehst mit guten Absichten in eine Kommunikation und dennoch gelingt sie nicht, manchmal endet sie im Desaster und niemand weiß, warum.

Kommunikationsprozesse auf ihre Entstehung und Wirkung hin zu analysieren, kann bereichernd und wertschöpfend sein. Das gilt im Beruf der Pflegenden als notwendiges und unverzichtbares Muss:

- zu analysieren und zu erkennen, warum Psychospiele durch Ich-Zustände entstehen, oder in Ich-Zuständen enden, kann klärend wirken,
- zu begreifen, dass Strukturen und Rahmenbedingungen Kommunikationsdesaster bewirken und nicht nur das individuelle Verhalten des Kommunikationspartners Grund für das Übel ist, kann entlastend und verzeihend wirken,
- zu verstehen, dass nicht oder schlecht reflektierte Kommunikation zu Entgleisungen und Selbstzerstörung führen kann, hat präventive Wirkung.



Wir laden Dich ein: Lerne Kritik zu formulieren, Rhetoriksätze auseinanderzunehmen und Gründe für Widerstände bei Kollegen\*innen zu verstehen. Werde sensibel für Deine eigene Kommunikations-Angst und die Angst Deiner Kommunikationspartner\*innen vor Kommunikationsentgleisungen.

Warum entgleist ein Zug? Weichen sind falsch gestellt, die Geschwindigkeit ist zu hoch, menschliches Versagen, das Ziel war nicht klar oder es erfolgte ein abrupter Kurswechsel in die andere Richtung. Ähnlich verhält es sich bei der Kommunikation.



Wir laden Dich ein: Stärke Deine Intuition und Dein Talent zu performen. Optimierte Deine Intuition und Deine emotionale unbewusste Sozialkompetenz zur reflektierten und kommunikativen Kompetenz.

Das Ziel ist, anders und effektiv kommunizieren zu können – Vom Kennen zum Können. Übe die Reflexion – das »darüber nachdenken« und die Kunst, auf sich selbst schauen zu können. Seine Kommunikationskompetenz einschätzen und hinterfragen zu wollen, schafft lebens- und liebenswerte Momente.

Der nicht wissenschaftliche, aber Wissen schaffende Ansatz, dass Kommunikation durch eigenes verbales und nonverbales Handeln gelingen, aber auch misslingen kann, ist wesentlich. Dabei solltest Du wissen: Kommunikation muss nicht perfekt, aber wertvoll und wertschätzend sein. Habe Spaß bei der Entwicklung Deiner kommunikativen Selbstkompetenz – entwickle Dich weiter vom Kennen zum Können – egal, ob in Ausbildung, in Arbeit, privat oder in der Führungsarbeit.



Es mag Dich überraschen, dass wir Dich mit »Du« ansprechen. Wir sprechen Sie/Dich in diesem Buch mit dem »Du« an, um einfacher und verständlicher, ja, sozusagen gewaltfrei mit Dir kommunizieren und um Dich niederschwellig und direkt erreichen zu können. Das »Du« ist in der Pflegeausbildung und in Pflegeteams üblich. Wir möchten mit dem »Du« die Realität Deiner Umgebung nachahmen. Wir hoffen, dies findet Dein Verständnis.

Über Rückmeldungen und eine intensive Kommunikation freuen sich, verbunden mit herzlichen Grüßen

Wiehl und Kürten, im Januar 2022

Ursula Kriesten und Michael Becker

# 1 Ziel des Buches – Deine Vorabinformationen

Fragst Du Dich manchmal, warum Deine Kommunikation nicht gelingen will? Warum Gespräche anders verlaufen, als Du sie geplant hattest? Warum Du Interaktionsstress hast, obwohl Du diesen nicht bewusst provoziert hast? Du arbeitest in der Gesundheitsversorgung, pflegst Menschen oder engagierst Dich sozial, Du bist in Ausbildung, im Studium, Du bist Mitarbeitender oder Führungskraft? Dann ist es Dein übergeordnetes Ziel, Gesundheit und Teilhabe zu fördern, Lebensqualität zu erhalten und Leid zu verhindern. Um diese Ziele erreichen zu können, bedarf es einer hohen Fachlichkeit und einer ausgefeilten Kommunikationskompetenz.

Pflegende kommunizieren ständig, mit ihren Mitarbeitenden, den Angehörigen, in komplexen Familiensystemen, in Teams und interdisziplinären Berufsgruppen. Sie kommunizieren mit Patient\*innen/Klient\*innen/Bewohner\*innen zu geplanten Pflegeinterventionen, zu Lebensentwürfen und zu Themen wie Geburt oder zum bevorstehenden Tod. Sie reagieren auf Gefühle wie Freude, Angst oder Trauer. Sie spenden Trost und Mitgefühl. Sie informieren, beraten, klären auf und vermitteln.

Unglücklicherweise laufen viele Kommunikationen nach Schema F ab: Der eine ordnet an, der andere führt aus (oder auch nicht). Der eine kritisiert, der andere keilt zurück (oder macht gar nichts). Zu pflegende Personen fühlen sich missverstanden, überrumpelt oder nicht beachtet. Sie sind erschrocken über die Art und Weise, wie mit ihnen gesprochen wird. Herkömmliche Kommunikationsratgeber helfen da nur bedingt weiter.

In diesem Buch geht es um Kommunikationskompetenzen, die sich auf Dich als Pflegeperson beziehen, im Zusammenwirken mit dem zu pflegenden Menschen, ihren Angehörigen und allen Mitwirkenden am Pflegeprozess. Pflegerische Kommunikationskompetenz ist immer gerahmt von pflegerischem Handeln, Interventionen, die geplant und umgesetzt werden und von institutionellen und gesellschaftlichen

## 2 Pflege ist Kommunikation – Deine Herausforderungen und Ressourcen



In diesem Kapitel erfährst Du, welchen Herausforderungen Du als Pflegende\*r gegenüberstehst und welche Bedeutung Kommunikation und Beziehung im zwischenmenschlichen Miteinander und speziell im Pflegeberuf hat.

### 2.1 Du stehst im Zentrum der Kommunikation

Als Pflegende\*r kommunizierst Du in Deinem Alltag ständig mit zu pflegenden Menschen in den unterschiedlichsten Settings: im Krankenhaus, zu Hause, im Wohnheim, im Hospiz, in der Rehaklinik oder in der Wohngemeinschaft. Du kommunizierst mit Patient\*innen, Bewohner\*innen, mit Kindern, Jugendlichen, Eltern, Angehörigen, Betreuer\*innen oder innerhalb des Teams und interdisziplinären Partner\*innen. Du kommunizierst mit chronisch Kranken oder akut Gefährdeten, mit verwirrten Menschen und stark belasteten Angehörigen, mit Menschen unterschiedlicher kultureller Herkunft und religiöser Zugehörigkeit. Du kommunizierst im Team mit Menschen in unterschiedlichen Hierarchiestufen und differenzierten Bildungs- und Sozialisationsschichten (► Abb. 1).

Im Zentrum der Kommunikation und Interaktion stehst Du und alle erwarten von Dir eine hohe Kommunikationskompetenz. Kommunikationskompetenz wird sozusagen vorausgesetzt, wenn Du als professionell Pflegende\*r tätig bist, aber Du musst sie fachlich erlernen und erwerben.

# 3 Reden, Hören, Verstehen und Fühlen – Was Deine Kommunikation beeinflusst



In diesem Kapitel geht es um Ziel und Zweck von Kommunikation. Wir erklären Dir, welche Mechanismen beim Reden, Hören, Verstehen und Fühlen wirken und welche Mechanismen Deine eigene Wahrnehmung in der Kommunikation bewirken.

## 3.1 Deine Strukturgeber: Ziel und Zweck von Kommunikation

Stellst Du Dir manchmal die Frage, warum ein Gespräch misslungen ist, obwohl Du es mit den besten Voraussetzungen begonnen hast? Wir können Dich trösten: Kommunikation kann primär als problematisch angesehen werden. Kommunikation funktioniert nicht einfach so, problemlos und selbstverständlich. Das Gegenteil ist der Fall: Kommunikation ist höchst komplex und häufig mit Problemen behaftet.

Eine gelingende Kommunikation hängt von ausreichender Kompatibilität, d. h. vom gemeinsamen Verständnis und von umfassenden Erfahrungen bezüglich eines Themas ab. Diese Voraussetzungen sind bei Kommunikationspartner\*innen aber oft nicht gegeben. Auch Ziel und Zweck der Kommunikation sind bei den Kommunizierenden häufig nicht deckungsgleich. Gesagtes und Gefühltes stimmen dann nicht überein. Die Wirkungen und Nebenwirkungen von Kommunikation ergeben sich oft ungeplant. Dein kommunikatives Handeln ist das eine – die Folgen Deines kommunikativen Handelns können allerdings ganz andere sein.

# 4 Selbstkonzept, Selbstbild – Deine Reflexionsressourcen



Dieses Kapitel führt Dich in die Thematik von Selbstkonzept und Selbstbild ein. Ist Dein Selbstkonzept starr oder fluide? Auf diese Frage wirst Du hier eine Antwort finden. Der kritische Blick auf Deine eigenen Kommunikations- und Führungskompetenzen, Dein Verhalten und Dein Selbstkonzept helfen Dir dabei, Dein Wissen und Können zu erweitern und zu optimieren. Ein Selbsttest zur Entwicklung einer starken Kommunikation und zur Entwicklung von Pflegeprofessionalität rundet das Kapitel ab.

Die Begriffe »Selbstbild« und »Selbstkonzept« werden oft synonym verwendet. Beide beziehen sich auf das Wissen, das ein Mensch von sich selbst hat. Das Selbstbild beruht auf Selbstwahrnehmung; das Fremdbild ist das Bild einer Person, wie andere es von außen wahrnehmen. Das Selbstbild misst sich am Idealbild, also daran, wie jemand gerne sein möchte.



## Info

Selbstbild und Idealbild werden im Selbstkonzept (Selbstkonstruktion) zusammengefasst.

Wenn das Ideal nicht dem Selbstbild entspricht, entstehen Unsicherheit, Angst und Scham. Es führt zur Verunsicherung der Identität und zu einem geringen Selbstwertgefühl. Es ist wichtig, dass Du über Dein Selbstkonzept nachdenkst: Dein Selbstkonzept entwickelte sich während Deiner Kindheit und Schulzeit, abhängig von sozialen, umweltbedingten und genetischen Faktoren, von Erfolgen und Misserfolgen,

# 5 Gefahren und Risiken – Ursachen für potenzielle Kommunikationsstörungen



Deine Kommunikation unterliegt Gefahren, Störungen und Hemmungen und ist anfällig für Probleme. Dieses Kapitel macht Dich auf potenzielle Ursachen für Kommunikationsstörungen aufmerksam. Das Hören mit dem Beziehungsohr, destruktive Kritik, Psychospiele und das Dramadreiack sollten Dir bekannt sein, ebenso die kommunikationshemmenden Faktoren wie horizontale Feindseligkeit, strukturelle Gewalt oder Zeitdruck. Das Kapitel schließt ab mit dem Hinweis auf den respektlosen Satz: »Es war doch nur gut gemeint« und dessen Hintergründe sowie einem Selbsttest, damit Du kommunikationsbeeinflussende Gefahren schneller wahrnehmen kannst.

## 5.1 Hören auf dem Beziehungsohr – Dein Fallstrick

Wir hören oft auf dem Beziehungsohr und das verleitet uns dazu, Gehörtes zu interpretieren. Wir wollen Dir in diesem Kapitel zeigen, dass auch Du aufgrund von erlernten Verhaltensmustern und von persönlichen Empfindungen Kommunikation unter Umständen emotional falsch nutzt und bewertest.

Der Mensch neigt dazu, vieles auf sich zu beziehen. Mancher fühlt sich schnell angegriffen und ist im Handumdrehen beleidigt. Ein anderer sucht die Schuld bei sich, wenn jemand wütend ist. Einige fühlen sich bereits dann kritisiert, wenn sie nur jemand auf eine bestimmte Art und Weise anschaut oder fühlen sich ausgelacht, wenn sie jemand lediglich anlacht.



## 6 Kommunikationstypen – Was Dir Personen signalisieren



Im folgenden Kapitel möchten wir mit Humor und einem Augenzwinkern deutlich machen, dass sich Kommunikationstypen auf Charaktereigenschaften und erlernte Verhaltensmuster zurückführen lassen. Viele Typen wirst Du erkennen und sicherlich in Deinem Alltag immer wieder antreffen. Die unterschiedlichen Kommunikationstypen stellen die unterschiedlichen Persönlichkeiten dar, die den Austausch und die Übertragung von Informationen auf verschiedene Arten und mit unterschiedlichen Verhaltensweisen praktizieren und Dich in der Kommunikation entsprechend herausfordern.

Wir wollen mit der Kommunikationstypologie keineswegs herablassend oder gar abwertend wirken. Die satirische Überzeichnung bzw. Karikierung soll Dir dabei helfen, die Chancen und Möglichkeiten im Umgang mit den Persönlichkeiten/Typen zu erkennen, damit Du den Umgang mit ihnen erlernen und im Arbeitsfeld nutzen kannst. Wir möchten zeigen, dass Kreativität Dir in der Kommunikation Türen öffnen und stereotypes Verhalten von Menschen verändern kann.

### 6.1 Kommunikationstypen, die Dir im Team begegnen

Im Team gibt es viele Persönlichkeiten, die alle gesehen werden wollen. Schenke ihnen Aufmerksamkeit, Anerkennung, Lob, Akzeptanz, Empathie, aber auch konstruktive Kritik. Hier sei der Vergleich mit den Verhaltensweisen in einem Zoo erlaubt: Jedes Tier im Zoo benötigt das richtige Futter, vielleicht auch Streicheleinheiten, ein adäquates Klima oder auch eine Höhle für den Rückzug. Der Zoo in unserem Verständnis ist das Spielfeld und der Rahmen, in dem Personen kommunizieren. Wider-

stand und Angriff entstehen fast immer aus Angst und Unwissenheit. Durch den Besuch im Kommunikationszoo kannst Du Erkenntnisse entwickeln und den Umgang mit den unterschiedlichen Kommunikationstypen erlernen.



### Info

Die geschlechtsspezifische Zuordnung der Kommunikationstypen ist rein zufällig. Natürlich können alle Typen jeweils Frau oder Mann bzw. divers sein.

6

#### 6.1.1 Die Drama-Queen

Die Drama-Queen ist Mann oder Frau, aber der Name spricht für sich. Sie möchte sich mit ihrer ganzen Persönlichkeit in Szene setzen und hat Angst davor, übersehen und nicht angemessen gewürdigt zu werden. Eine Ursache für dieses Verhalten kann sein, dass sie nie oder nie wirklich gehört hat, dass sie so in Ordnung ist, wie sie ist. Sie benötigt deshalb ständig viel Bestätigung und Anerkennung.



Was muss die Drama-Queen lernen? Sie muss akzeptieren, dass sie in Ordnung ist, und sie sollte zu einer toleranten partnerschaftlichen Kommunikation gelangen. Sie muss sich die Fragen stellen: »Was hat mich zu dem gemacht, wie ich bin? Was habe ich zu tun bzw. wie kann ich mein Verhalten optimieren?« – »Wie kann ich hinfallen, aufstehen, meine Krone richten, weitergehen und andere krönen und akzeptieren, damit meine Kommunikation nicht zum Monolog wird?« Erst wenn dies gelingt, erlangen Drama-Queens die Selbstakzeptanz.



### Tipp

Gib der Drama-Queen etwas Bühne und Applaus. Sie benötigt immer ein Feedback. In der Kommunikation wäre es gut, wenn Du sie fragst:

- »Du hast ganz viele Punkte angesprochen. Was ist der wichtigste Punkt für Dich und welche Bedeutung hat er für Dich?«
- »Du hast schon viele wichtige Aspekte genannt, jetzt möchte ich auch auf einiges hinweisen...«

# 7 Mit Kommunikation führen – Deine Optionen



Pflege bedeutet immer auch Führung. Wenn Du Menschen pflegst, bedeutet dies, dass Du mit Deiner Kommunikation den an der Interaktion beteiligten Menschen »den Weg zeigst«, sie anleitest, unterstützt und versuchst, ein gemeinsam abgestimmtes Ziel zu erreichen.

Führung ist nicht einfach! Deshalb geben wir Dir in diesem Kapitel eine Fülle von Tipps zur Kommunikation, die Du strategisch nutzen und anwenden kannst, um Deine Führungsaufgabe gut erfüllen zu können. Deshalb geht es im Folgenden um Fragen zum Kommunikationszweck bei Führung, zum Unterschied zwischen Führung und Leitung, zum Prinzip des reich gedeckten Buffets als Führungsprinzip und zum Motto »Man muss sie ein wenig lieben können«.

## 7.1 Kommunikationszweck bei Führungsaufgaben

Wie Dir die Kommunikationstypen (► Kap. 6.3) verdeutlicht haben, sind es immer einzelne Personen, die von Dir jeweils eine ganz individuelle Kommunikationsart einfordern. Wie kannst und solltest Du als Führungsperson in der täglichen Kommunikation mit den einzelnen Kommunikations-Teilnehmer\*innen umgehen? Der Austausch von Wissen, Erfahrung, Gedanken, Meinungen und Gefühlen zwischen Menschen und die Übertragung von Nachrichten und Informationen durch Sprache, Bilder und andere Zeichen wird noch wichtiger, weil Du als steuernde Person das Verhalten Deiner Mitarbeitenden maßgeblich beeinflusst.

## 8 Mit Verantwortung richtig führen



In diesem Kapitel möchten wir Dich auf jene Probleme aufmerksam machen, die Deine Machtposition als Führungskraft in der Kommunikation mit sich bringt. Kommunikation sollte auch in einer hierarchisch strukturierten Organisation symmetrisch und auf Augenhöhe stattfinden. Außerdem erfährst Du, dass Du gelegentlich einen Affen (englisch: Monkey) auf Deiner Schulter trägst, Dich also im Monkey Business bewegst – da heißt es aufpassen, dass das Tier nicht außer Kontrolle gerät. Nur dann kannst Du Dich vor Überlastung, Chaos und Anarchie bei Deinen Führungsaufgaben schützen.

### 8.1 Die Hühnerleiter der Hierarchie

Das fünfte Axiom von Paul Watzlawick »Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär«<sup>37</sup> macht eine wesentliche Tatsache deutlich, die Du kennen solltest, wenn Du in der Führung tätig bist: Kommunikation findet entweder symmetrisch auf Augenhöhe statt, und zwar bei gleichberechtigten und gleich starken Partner\*innen, oder komplementär. Komplementäre Kommunikation bedeutet, dass die Kommunikationspartner\*innen nicht gleichberechtigt oder gleich stark sind. Wenn Du in der Führung tätig bist, hast Du es also grundsätzlich erst einmal mit komplementärer Kommunikation zu tun, bei der es einen »superioren (stärksten) und inferioren (schwächsten)« Partner<sup>38</sup> gibt.

Selbst wenn Du mit Deinen Mitarbeitenden stets auf Augenhöhe kommunizieren möchtest, musst Du Dir immer der Tatsache bewusst sein, dass es ein Machtgefälle

<sup>37</sup> Watzlawick/Axiome (2021)

<sup>38</sup> Ebd.

## 9 Das Drei-E-Kommunikationsmodell der Balance



In diesem Kapitel erklären wir Dir anhand des Drei-E-Kommunikationsmodells der Balance, dass Emotion, Empathie und Ergebnisorientierung in direktem Zusammenhang stehen und aufeinander wirken. Emotion, Empathie und Ergebnisorientierung bewirken Balance, wenn Du sie gezielt, strukturiert und ausgewogen in Deiner Kommunikation einsetzt.

Das Drei-E-Kommunikationsmodell der Balance verhilft Dir zu starker Kommunikation in schwierigen Situationen, weil es Deine Gedanken in komplexen Gesprächen strukturiert.

### 9.1 Emotion, Empathie und Ergebnisorientierung

Wie behältst Du auch in schwierigen Kommunikationssituationen Deine Emotionen in Balance, oder wie bekommst Du Deine Gefühle in den Griff, um das Ziel Deiner Kommunikation erreichen zu können? In der Vielzahl und Regel der Fälle heißt das Zauberwort hierzu »Empathie«. Empathie kannst Du lernen<sup>45</sup>, verfeinern, insbesondere kannst Du empathische und respektvolle Kommunikation lernen.

Im »Drei-E-Kommunikationsmodell der Balance« stehen Emotion, Empathie und Ergebnisorientierung im Dreieck zueinander (► Abb. 7). Der Kreis vereint die Dreieckskonstellation und verbindet sie zu einer Gemeinschaft. Im Zentrum des Modells steht der Sachkern. Emotion, Empathie und Ergebnisorientierung kreisen um diesen Kern

<sup>45</sup> Häufig wird diskutiert, ob der Mensch Empathie erlernen kann oder ob Empathie eine emotionale Gabe ist, oder möglicherweise beides.

# 10 Starke Kommunikation – Deine Regeln und Entwicklungssätze



Dieses Kapitel bietet Dir eine Fülle von Hinweisen für eine starke Kommunikation. Toleranz, Akzeptanz und Respekt sind dazu die Grundlage. Wir zeigen Dir, was es mit Polarisierung und Resonanz auf sich hat und wie wichtig das aktive Zuhören ist. Mit dem Selbsttest zum aktiven Zuhören kannst Du dann Deine »Zuhör-Kompetenzen« überprüfen. Es folgt eine Reihe von Entwicklungssätzen, die Dir bei Deiner Kommunikation helfen können. Wir präsentieren Dir aber auch eine Reihe von Killersätzen, die Du tunlichst vermeiden solltest. Das Kapitel schließt mit einigen Hinweisen zur Kommunikation mit Angehörigen. Auch für diese Gesprächssituationen kannst Du einen Selbsttest durchführen und Deine Haltung und Dein Kommunikationsverhalten zu Angehörigen evaluieren.

## 10.1 Sage rechtzeitig »Stopp«

Eine starke Kommunikation ergibt sich fast automatisch, wenn alle Beteiligten auf der gleichen Ebene kommunizieren<sup>49</sup>. Wenn die Kommunikation nicht sachlich verläuft und von Verletzungen und Provokationen überschattet ist, hilft es »Stopp« zu sagen. Das Gespräch sollte unterbrochen und an einem anderen Tag fortgesetzt werden.

<sup>49</sup> Vgl. Schulz von Thun 1996

# 11 Coole Sprache, Trends, Tricks & No-Go's



Wir möchten, dass Du über Deine Sprache nachdenkst und zeigen Dir in diesem Kapitel Beispiele dafür, wie sich Sprache verändert. Der Wunsch, sich von Gruppen, der Familie oder der Erwachsenenwelt abzugrenzen, kommt auch in der sogenannten Jugendsprache zum Ausdruck. Jugendsprache zu praktizieren, ist ein normales Bedürfnis, das zum Entwicklungsprozess des jungen Menschen und seiner Identitätsfindung gehört. Durch Jugendsprache entwickelt sich die sogenannte coole Sprache.

## 11.1 Wörter und Wirkungen – Wie Du Sprache einsetzt

Es gibt Worte, die eine positive Wirkung erzeugen und einfach nur »schön sind«, z. B. »wunderbar«, »Liebe«, »Wärme« oder »klasse«. Das positiv besetzte Wort »gut« ist immer ein aussagekräftiges Wort, im Gegensatz zum Wort »interessant«. Beispiel: »Wie war die Fortbildung?« – »Sehr interessant!« – »Interessant« ist mittlerweile die Tante von »nett« und das ist ja bekanntlich die Schwester von Sch.... Gewöhne Dir an, immer nachzufragen, z. B.: »Was genau meinst Du? Was waren die Inhalte?« Wir müssen lernen, richtig zuzuhören und nachzuhaken, um adäquat reagieren zu können.



### Tipp

Finde heraus, wie Du kommunizierst und wie Deine Worte wirken. Verfalle nicht in die Sprache Deines Gegenübers, denn das wäre nur nachgemacht. Werde Dir über Deinen eigenen Sprachgebrauch bewusst.

# 12 Covid-19-Pandemie – Treiber für Wortneuschöpfungen und Interaktionskatastrophen



Das abschließende Kapitel zeigt ein weiteres Beispiel dafür, wie schnell sich Sprache und Kommunikationsmethoden verändern können, entsprechend sich ändernder gesellschaftlicher Ereignisse und Rahmenbedingungen. Die Corona-Pandemie bewirkte vielfältige Wortneuschöpfungen, Kommunikationsregeln, -verbote und Interaktionskatastrophen. Sie bescherte Kasernierung in Pflegeheimen und soziale Isolation. Verantwortliche suchten Auswege aus der Isolation, anstatt Kommunikation und Interaktion in Pandemiezeiten gleichermaßen sicherzustellen und zu fördern.

## 12.1 COVID-19 – Ein Virus verändert die Sprache

Das COVID-19-Virus hat uns eine Pandemie beschert, unser privates und berufliches Leben, die Medien und auch unsere Sprache verändert. Wir haben neue Begriffe lernen müssen: Ansteckungsangst, Ausgangsbeschränkungen, Ausgangssperren, Ausgangsverbote, Ausweispflichten, Coronaferien, Corona-Hysterie, Coronapartys, Covidioten, Exit-Strategien, Flatten the Curve und eine neue Generation C. Wörter wie Heimisolation, Heimquarantäne, Kontaktbegrenzungen und Kontaktbeschränkungen erlangten Bedeutung. Begriffe wie Impfling, Impfluencer, Impfneid, Impfscham, Impfdrängler und Infodemie, Home-Office, hybrider Unterricht, Immunitätsausweis, Kontaktsperre und Kontaktverbot haben unseren Alltag erobert.



## Register

- Aktives Zuhören 106
- Akzeptanz 102
- Besänftigerin 70
- Besserwisser 58
- Beziehungsarbeit 20
- Beziehungssohr 36
  
- Chaos Monkey-Business 92
- Coole Sprache 115
- COVID-19-Virus 122
  
- Delegation 90
- Dramadreieck 43
- Drama-Queen 55
- Drei-E-Kommunikationsmodell  
der Balance 94
  
- Ehrenpflegas 120
- Eigentliche 67
- Einzelgänger 72
- Emotion 94, 96
- Empathie 94, 96
- Emsige 73
- Ergebnisorientierung 94, 97
  
- Feedback 37, 40
- Feindseligkeiten
  - horizontale 45
- Feldherr 57
- Fuck 119
- Fühlen 26
- Führung 78
- Führungs-Entwicklungssätze 109
- Führungskraft
  - Machtposition 88
- Führungsprinzip
  - in der Kommunikation 81
- Führungsprinzipien 85
  
- Gefahren
  - kommunikations-  
beeinflussende 52
- Gewalt
  - indirekte 48
  - strukturelle 48
- Gönner 68
  
- Hierarchie
  - Hühnerleiter 88
  
- Idealbild 27
- Interpretieren 25
  
- Jugendsprache 116
  
- Killerphrasen 108, 110
- Kitwood-Blume 86
- Kleinmacher und Lästere 58
- Kommunikation 16
  - Axiome 24
  - Entwicklungssätze 100
  - in der Führung 77
  - mit Angehörigen 113
  - unter Zeitdruck 50
  - verletzende 101
  - Ziel und Zweck 22
- Kommunikationsextreme 14
- Kommunikationskompetenz 17
- Kommunikationssituationen 20
- Kommunikationsstörungen 36
- Kommunikationstalent 13
- Kommunikationstypen 14, 54
- Kompetenzanbahner
  - Basis-Entwicklungssätze 108
- Kritik
  - konstruktive 38

- Leadership 78
- Leitung 78
- Loyale 69
  
- Management 78
- Memes 118
- Miesmacher 60
- Mitarbeiterentwicklung 83
- Monkey-Business 89, 91
- Montags-Muffel 66
- Mundwinkeladvokat 56
  
- Pflegeausbildung 17
- Pflegeberufegesetz 17
- Pflegejargon 116
- Pflege-Jargon
  - destruktiver 109
- Pflegekommunikation
  - professionelle 111
- Pharisäer 68
- Pippi Langstrumpf-Syndrom 37
- Plapperschlange 56
- Polarisierung 104
- Power-Lady 60
- Professionalisierungsperformer
  - Entwicklungssätze 110
  
- Resonanz 104
- Respekt 102
  
- Sandwichmethode 39
- Schmarotzer 71
- Schützling 61
- Selbstbild 27
- Selbstkonzept 27
  - fluides 31
  - starres 31
- Selbstreflexion 29
- Sprechen
  - professionelles 21
  
- Toleranz 102
  
- Utopist 59
  
- Vorwurf
  - moralisierender 39
  
- Wahrnehmen 25
- Wertschätzung 40
- Will-alleine-machen-Typ 73

# Praxisanleitung 4.0: TOP-Strategien & Ansätze



Ursula Kriesten

## **Praxisanleitung – gesetzeskonform, methodenstark & innovativ**

**So setzen Sie das Pflegeberufegesetz  
praktisch um**

520 Seiten, Softcover  
ISBN 978-3-8426-0851-1  
€ 49,95 [D] · € 51,40 [A]

Auch als E-Book erhältlich

- Das erste umfassende Buch zur Praxisanleitung nach dem Pflegeberufereformgesetz!
- Die praktische Seite der generalistischen Ausbildung: frische Ideen & alltagstaugliche Umsetzung

**»Der fachliche Input für alle Anleiter,  
die mehr wollen als eine 08/15-Anleitung.«**

Ursula Kriesten

Änderungen vorbehalten.

[buecher.schluetersche.de](http://buecher.schluetersche.de)



[pflegen-online.de](http://pflegen-online.de)

## So wird Deine Kommunikation flexibel

Möchtest Du im täglichen Kommunikations-Wirrwarr für Klarheit sorgen? Eine starke Kommunikation entwickeln, um Personen erreichen, begleiten, beraten und führen zu können? Dann ist dieses Buch genau richtig für Dich! Es nimmt den pflegerischen Alltag fest in den Blick und löst so manchen Knoten der Kommunikation.

Ob Drama-Queen, Miesmacher, Quartalskritiker oder Pharisäer – mit all diesen Charakteren (und vielen mehr) hast Du es in Ausbildung, im Team und bei Führungsaufgaben zu tun.

Kurzum: Stärke Deine Kommunikationskompetenz, lerne interessante Charaktere kennen, lasse Witz und Humor zu, analysiere Kommunikationsprozesse und -phänomene, übe mit Entwicklungssätzen. Werde flexibel und kommunikationsstark und steuere Deine Kommunikation mit dem Drei-E-Kommunikationsmodell der Balance.

## Die Autoren

Dr. Ursula Kriesten, MBA, ist Gesundheits- und Pflegewissenschaftlerin und verfügt seit mehr als 40 Jahren über Berufs- und Führungserfahrung im Bildungsbereich für Pflege- und Gesundheitsberufe. Sie ist Krankenschwester, Lehrerin für Gesundheits- und Pflegeberufe, Master of Business Administration und promovierte in Gesundheits- und Pflegewissenschaften.

Michael Becker ist Diplom-Sozialpädagoge und freiberuflicher Dozent an Akademien für Gesundheitsberufe im Rheinland mit den Schwerpunkten Umgangsformen bei Menschen mit Demenz, Kommunikation und Konfliktbewältigung in sozialen Berufen.