



Birgit Brand-Hörsting

Wertschätzende Kommunikation für Pflegefachkräfte und Ärzte

Birgit Brand-Hörsting

Wertschätzende Kommunikation für Pflegefachkräfte und Ärzte



www.junfermann.de



blogweise.junfermann.de



www.facebook.com/junfermann



twitter.com/junfermann



www.youtube.com/user/Junfermann



www.instagram.com/junfermannverlag

BIRGIT BRAND-HÖRSTING

WERTSCHÄTZENDE KOMMUNIKATION FÜR PFLEGEFACHKRÄFTE UND ÄRZTE

Junfermann Verlag
Paderborn
2019



Copyright © Junfermann Verlag, Paderborn 2019
Coverfoto © monkeybusinessimages – i-stock.com
Covergestaltung/Reihenentwurf JUNFERMANN Druck & Service GmbH & Co. KG,
Paderborn
Satz & Layout JUNFERMANN Druck & Service GmbH & Co. KG,
Paderborn

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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.

ISBN 978-3-95571-855-8

Dieses Buch erscheint parallel in diesen Formaten:

ISBN 978-3-95571-853-4 (EPUB), 978-3-95571-852-7 (Print),

978-3-95571-854-1 (MOBI).

Inhalt

| | |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| Verzeichnis der Übungen | 7 |
| 1. Einleitung | 9 |
| Über dieses Buch..... | 9 |
| An wen sich dieses Buch richtet..... | 10 |
| Wie dieses Buch aufgebaut ist | 10 |
| Welche Symbole dieses Buch benutzt | 11 |
| Wie Sie dieses Buch nutzen können..... | 11 |
| 2. Die Kraft der Sprache | 13 |
| 3. Das Konzept der Wertschätzenden Kommunikation | 19 |
| 3.1 Ursprung, Menschenbild, Grundannahmen | 19 |
| 3.2 Beobachtungen von Bewertungen abgrenzen..... | 21 |
| 3.3 Gefühle von Gedanken unterscheiden | 26 |
| 3.4 Bedürfnisse von Strategien unterscheiden | 33 |
| 3.5 Ein Exkurs in die Pflegetheorien | 41 |
| 3.6 Bitten von Forderungen abgrenzen..... | 43 |
| 3.7 Die drei Richtungen der Wertschätzenden Kommunikation | 47 |
| 4. Mich selbst pflegen | 51 |
| 4.1 Zwischen Belastung und Beanspruchung | 51 |
| 4.2 Sich selbst empathisch begegnen | 54 |
| 4.3 Sich mit dem eigenen Kritiker versöhnen | 59 |
| 4.4 Ich muss | 63 |
| 4.5 Mir selbst und anderen Wertschätzung und Anerkennung geben | 67 |
| 5. Gesundheit und Krankheit im Kontext der Bedürfnisse | 75 |
| 5.1 Patient sein, Mensch bleiben | 80 |
| 5.2 Fremdempathie geben | 82 |

| | | |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6. | Empathie im Umgang mit starken Gefühlen | 89 |
| 6.1 | Angst und Furcht aus Sicht der Patienten und aus Sicht der Pflegenden... | 89 |
| 6.2 | Hilflosigkeit aus Sicht der Patienten und aus Sicht der Pflegenden..... | 93 |
| 6.3 | Scham aus Sicht der Patienten und aus Sicht der Pflegenden..... | 95 |
| 6.4 | Ekel aus Sicht der Patienten und aus Sicht der Pflegenden | 97 |
| 6.5 | Hoffnungslosigkeit aus Sicht der Patienten und aus Sicht der Pflegenden .. | 100 |
| 6.6 | Trauer aus Sicht der Patienten und aus Sicht der Pflegenden..... | 103 |
| 7. | Umgang mit Ärger | 107 |
| 8. | Mich aufrichtig mitteilen | 121 |
| 8.1 | Die vier Arten des Hörens | 131 |
| 8.2 | Wechsel der Richtungen im Gesprächsverlauf..... | 135 |
| 8.3 | Wertschätzend „Nein“ sagen | 140 |
| 8.4 | Bedauern ausdrücken | 144 |
| 9. | Worte angesichts von Sterben und Tod | 145 |
| 10. | Zweifel an der Umsetzbarkeit der Wertschätzenden Kommunikation im Arbeitsalltag | 149 |
| 10.1 | Dafür haben wir keine Zeit | 149 |
| 10.2 | So spricht man doch nicht im Alltag! | 151 |
| 11. | Emotional intelligent durch Wertschätzende Kommunikation..... | 155 |
| 12. | Ein Ansatz zur wertschätzenden Konfliktlösung | 157 |
| 13. | Wertschätzend führen – Führend durch Wertschätzung..... | 161 |
| 13.1 | Wertschätzung und Mitarbeitermotivation..... | 161 |
| 13.2 | Jahresgespräche bedürfnisorientiert führen | 162 |
| 13.3 | Positive Fehlerkultur – Kritik wertschätzend äußern | 165 |
| 13.4 | Führen heißt entscheiden..... | 167 |
| 13.4.1 | Needs meter | 167 |
| 13.4.2 | Systemisches Konsensieren..... | 171 |
| | Nachlese und Dank..... | 175 |
| | Literaturverzeichnis..... | 177 |
| | Index | 179 |

Verzeichnis der Übungen

| | |
|----------------------------------------------------|-----|
| Die Kraft unserer Gedanken | 16 |
| Dominanzstrategien | 16 |
| Die Wirkung von Worten | 19 |
| Beobachtung vs. Bewertung | 23 |
| Beobachtung von Bewertung unterscheiden | 24 |
| Gefühle und körperliche Reaktionen..... | 27 |
| Grüne oder rote Gefühle..... | 29 |
| Gefühle und Pseudogefühle | 32 |
| Pseudogefühle in echte Gefühle übersetzen | 32 |
| Bedürfnismatrix..... | 35 |
| Persönliche Bedürfnismatrix..... | 38 |
| Von der Strategie zum Bedürfnis..... | 40 |
| Positive Handlungssprache..... | 45 |
| SMARTER Handlungsbitten | 46 |
| Selbstempathie..... | 57 |
| Innerer Kritiker und Innerer Entscheider..... | 61 |
| Ungeliebte Tätigkeit | 65 |
| Selbstanerkennung..... | 71 |
| Anerkennung einem anderen gegenüber | 73 |
| Ärger | 108 |
| Ärgertransformation | 113 |
| Mich aufrichtig mitteilen..... | 125 |
| Mit vier Ohren hören | 134 |
| Analyse von Gesprächssequenzen..... | 138 |
| Wertschätzend Nein sagen | 143 |
| Bedürfnisse hinter Aussagen erkennen | 164 |
| Entscheidungen treffen mit dem „Needs meter“ | 169 |

1. | Einleitung

Über dieses Buch

„Wertschätzung Mangelware, Empathie Fehlanzeige“ – Könnte das die Überschrift eines Artikels sein, in dem es einerseits um die Situation der Beschäftigten im Gesundheitswesen und andererseits um das Erleben von Patienten und deren Angehörigen geht?

„Nicht immer zutreffend, aber immer öfter!“, so könnte die Antwort lauten.

Nun stellen Sie sich vielleicht die Frage, welchen Lösungsbeitrag ein Buch über Kommunikation zu den genannten Problemen leisten kann. *Wertschätzende Kommunikation für Pflegefachkräfte und Ärzte* gibt Ihnen Antworten auf die Fragen: Wie kann ich in meiner Arbeit wertgeschätzt werden und wie kann ich anderen Wertschätzung entgegenbringen? Wie kann ich mich – auch in schwierigen Gesprächen – klar und verständlich ausdrücken, ohne meinen Gesprächspartner anzugreifen? Welchen Beitrag kann ich leisten, dass sich Patienten und deren Angehörige empathisch begleitet fühlen? Das vorliegende Buch bietet Ihnen einen vertiefenden Einblick in die drei Richtungen (Selbstepathie, Aufrichtiges Mitteilen und Fremdempathie), in die Sie den Weg der Wertschätzenden Kommunikation gehen können.

Der Weg der **Selbstepathie** (Kap. 4.2) ermöglicht es Ihnen, in Kontakt zu kommen mit Ihren eigenen Gefühlen und Bedürfnissen. Selbstklärung, Selbstmitgefühl und Selbstwertschätzung sind wichtige, kraftvolle Beiträge zur eigenen Psychohygiene. Lernen Sie einen Weg kennen, der Ihnen hilft gut für sich selbst zu sorgen. Selbstepathie dient als Prophylaxe, um psychischen und physischen Beanspruchungen vorzubeugen.

Der Weg des **Aufrichtigen Mitteilens** (Kap. 8) eröffnet Ihnen eine Möglichkeit, sich klar und gradlinig auszudrücken, ohne beim Gesprächspartner Widerstände und Gegenangriffe auszulösen. Sie arbeiten täglich mit Kolleginnen der unterschiedlichsten Berufsgruppen zusammen. Immer geht es darum, Ziele zu erreichen, Abläufe zu koordinieren, Prioritäten zu setzen. Dabei bewirken Personalmangel und steigende Patientenzahlen immer knapper werdende Zeitressourcen. Diese Stressfaktoren erschweren die Kommunikation innerhalb des Teams und mit den anderen Berufsgruppen. Misslingende Kommunikation führt zu Konfliktsituationen, Konflikte erhöhen den Stresspegel um ein Vielfaches. Wenn es Ihnen gelingt, sich aufrichtig mitzuteilen, haben Sie eine realistische Chance, zusätzliche Stressfaktoren zu reduzieren.

Auf dem Weg der **Fremdempathie** (Kap. 5.2 und Kap. 6) finden Sie zu anderen Menschen einen empathischen Zugang. Für die Pflege und Therapie Ihrer Patienten ist gerade dieser Prozess eine wertvolle Ressource. Die „richtigen“ Worte zu finden, die eigene Empathiefähigkeit zu stärken, Kommunikation als pflegerische und therapeutische Intervention einzusetzen, all das gelingt Ihnen mithilfe der Fremdempathie.

Darüber hinaus finden Sie in diesem Buch die Grundlagen und Grundannahmen der Wertschätzenden Kommunikation und zahlreiche Anregungen zur Selbstreflexion u. a. im Hinblick auf den Umgang mit Ärger, das eigene Verhalten in Konfliktsituationen und in Bezug auf eigenes Führungsverhalten.

An wen sich dieses Buch richtet

Wertschätzende Kommunikation für Pflegefachkräfte und Ärzte richtet sich an **alle** Berufsgruppen im Gesundheitswesen: Logopäden, Physiotherapeuten, Ergotherapeuten, Hebammen, Operationstechnische Assistentinnen, Altenpflegerinnen, Pflegepädagogen, Pflegemanager. Sie alle werden mit den Inhalten angesprochen, auch wenn im Titel beispielhaft nur zwei Berufsgruppen genannt sind. Um zur Klarheit beizutragen, wurden die Beispiele im Buch aus dem Berufskontext von Pflegefachkräften ausgewählt. Alle Inhalte, Beispiele und Übungen können Sie jedoch leicht auf Ihren jeweiligen beruflichen Kontext anpassen. Um eine bessere Lesbarkeit zu gewährleisten, wurde im Buch die weibliche Anrede gewählt. Da mir jedoch Gleichwertigkeit wichtig ist, möchte ich an dieser Stelle ausdrücklich darauf hinweisen, dass Männer in gleicher Weise angesprochen sind.

Wie dieses Buch aufgebaut ist

Alle Kapitel dieses Buchs beleuchten die Inhalte der Wertschätzenden Kommunikation mit konsequentem Praxisbezug zu den besonderen Herausforderungen, die Sie als Mitarbeiterinnen im Gesundheitswesen bei Ihrer täglichen Arbeit bewältigen. Im Anschluss an die praxisorientierten, theoretischen Inhalte haben Sie die Möglichkeit, diese durch eigene Übungen zu vertiefen. Ein Verzeichnis der Übungen finden Sie auf Seite 7.

Am Ende eines Kapitels finden Sie dessen Kernaussagen noch einmal „Auf den Punkt gebracht“.

Welche Symbole dieses Buch benutzt

Zu Ihrer Orientierung arbeitet dieses Buch mit folgenden Symbolen:



Übung



Auf den Punkt gebracht



Beobachtung



Gefühle



Bedürfnisse



Bitte



Dank



Kopfkino

Wie Sie dieses Buch nutzen können

Die Konzeption dieses Buchs gibt Ihnen die Anregung, Wertschätzende Kommunikation in Ihr berufliches Leben zu integrieren. Da sie frei von Nebenwirkungen ist, können Sie mit der praktischen Umsetzung direkt beginnen. Neben der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Thema wünschen sich viele Menschen Gelegenheiten zum vertiefenden Üben. Die Wirksamkeit des praktischen Lernens ist unbestritten. In Anlehnung an das Sprichwort von Cicero „Reden lernt man durch reden“ gilt auch: „Wertschätzend kommunizieren lernt man durch wertschätzend kommunizieren.“ Es existieren zahlreiche Angebote, die ein praktisches Lernen in einer Gruppe ermöglichen: TrainerInnen bieten Einführungs- und Vertiefungsseminare an. Alternativ kann für einige Leserinnen ein Jahrestaining von Interesse sein. Übungsgruppen sind eine weitere Plattform, die Sie nutzen können. Und schließlich können Sie sich mit interessierten Kolleginnen zusammenfinden, um sich gegenseitige Unterstützung zu geben auf dem Weg zu einer Wertschätzenden Haltung. Es wäre doch großartig, wenn sich solche Initiativen berufsgruppenübergreifend bilden.

Wie auch immer der passende Weg für Sie ist: „Jede kleine Änderung wirkt im Großen!“ So lautet meine Antwort auf die Frage: „Was bringt das denn, wenn ich allein wertschätzend kommuniziere?“ Mir gefällt in diesem Zusammenhang das Bild eines Tropfens, der ins Wasser fällt. Der Tropfen zieht viele Kreise. Wenn Sie mit Ihren Kolleginnen und Patienten wertschätzend kommunizieren, wird das ebenfalls Kreise ziehen. Ich wünsche Ihnen viel Freude und Leichtigkeit beim Anwenden und Leben der Wertschätzenden Kommunikation.

2. | Die Kraft der Sprache

Sie arbeiten mit Menschen, die aufgrund von Alter, Krankheit oder anderen Einschränkungen auf Pflege und Therapie angewiesen sind? Sie sind Pflegefachfrau, Ärztin, Physiotherapeutin, Logopädin, Ergotherapeutin, Hebamme? Was ist Ihre wertvollste Ressource, Ihr wichtigstes Werkzeug, das Ihre Arbeit überhaupt erst möglich macht?

Es ist Ihre Sprache. Ohne Kommunikation ist eine patientenorientierte Versorgung nicht möglich. Sie informieren, Sie diagnostizieren, Sie klären auf, Sie beraten, Sie trösten und Sie kooperieren mit Ihren Kolleginnen und mit den Kolleginnen der anderen Berufsgruppen. Nichts davon wäre ohne Ihre Sprache möglich. Mit Ihrer Kommunikation haben Sie die Möglichkeit aktiv auf die Zufriedenheit und den Genesungsprozess Ihrer Patienten einzuwirken. Ein Patient, der sich verstanden und gut aufgehoben fühlt, kann all seine inneren Kräfte auf seinen Heilungsprozess ausrichten. Worte können zur Heilung beitragen!

Waren Sie oder einer Ihrer Angehörigen schon einmal ernsthaft krank? Kennen Sie Schmerzen, die so stark sind, dass Sie keine klaren Gedanken mehr fassen konnten, oder hatten Sie schon einmal Angst vor einem diagnostischen Eingriff und noch mehr vor dessen Ergebnis? Wissen Sie, wie es ist, wenn man darauf angewiesen ist, Unterstützung zu bekommen, weil man sich allein nicht helfen kann? Wenn man sich hilflos und schwach fühlt und nur einen Wunsch hat, dass dieser Zustand so schnell wie möglich wieder vergeht? Was würden Sie in einer solchen Situation am meisten brauchen? Neben der medizinischen Versorgung sind es vor allem Ruhe, Verständnis, Zuwendung, Unterstützung, Fürsorge, Menschen, die sich um Sie kümmern. Was hilft Ihnen in einer solchen Situation, dass Sie sich angenommen und umsorgt fühlen? Es sind kleine Gesten und Handlungen und es sind die „richtigen“ Worte, die uns in einer solchen Situation Erleichterung geben und Mut machen. Es ist die wohlthuende, fast heilsame Kraft der Sprache, die manchmal sogar wirksamer ist als jedes Medikament. Mit unserer Sprache signalisieren wir, dass wir den anderen verstehen und dass wir unsere Hilfe anbieten. Mit unserer Sprache drücken wir Empathie aus und können dem anderen versichern, dass wir gern für ihn da sind. Die Qualität von Pflege und Therapie wird in hohem Maße durch unsere Kommunikation beeinflusst. Die „richtigen“ Worte zu finden ist gerade in Ihrem Arbeitsumfeld von entscheidender Bedeutung. Vielleicht kennen Sie das berühmte Zitat von Mark Twain: „Der Unterschied zwischen dem richtigen Wort und dem beinahe richtigen ist derselbe Unterschied wie zwischen dem Blitz und einem Glühwürmchen.“

Im Arbeitsalltag klingen unsere Worte manchmal, als ob der Blitz einschläge. Bei den folgenden Beispielen aus der Praxis handelt es sich nicht um „beinahe richtige“ Worte, sondern um verletzende, trennende Worte, um wirklich heftige Blitzeinschläge:

- Ein therapeutischer Mitarbeiter sagt zu einer Patientin mit Weglauf-Tendenz auf dem Flur im Beisein von anderen Mitarbeitern, Patienten und Besuchern: „Sie gehören in die geschlossene Psychiatrie.“
- Eine Stationsärztin äußert sich gegenüber besorgten Angehörigen quasi im Vorbeigehen: „Wir wissen noch nicht, was mit Ihrer Mutter ist. Auf jeden Fall ist sie schwer krank: Lungenentzündung oder Tumor. Das müssen wir jetzt abklären und da müssen Sie sich jetzt schon ein bisschen gedulden.“
- Eine Pflegende, die gerade aus einem Patientenzimmer kommt, meint: „Der Opi ist aber heute wieder total durch den Wind.“
- Während der Wundvisite teilt der behandelnde Arzt einem Patienten, der eine Nekrose am Fuß hat, mit: „Das Ding (der Fuß) muss weg. Dann haben Sie auch wenigstens wieder Ihre Ruhe.“
- Während der Übergabe beschwert sich eine Kollegin: „Die Frau von Herrn Berger nervt vielleicht!“

Ich möchte diese Liste noch um ein Beispiel von Martha Maschke erweitern. Sie beschreibt in ihrem Buch *Hommage an mein Bauchgefühl. Oder: Die Würde des Menschen ist doch antastbar* ihre Leidensgeschichte und ihre damit verbundene Odyssee durch verschiedene Krankenhäuser. Folgende Situation trug sich mit einer Pflegenden im Nachtdienst zu: Frau Maschke hatte geklingelt, weil Sie erbrechen musste und eine Schüssel benötigte. Die Antwort der Pflegenden war: „Können Sie jetzt noch 'ne halbe Stunde warten, bis ich meinen Rundgang fertig habe? Wissen Sie eigentlich, wie sehr Sie mir auf den Keks gehen? Immer diese Extrawünsche.“ (Maschke, 2016, S. 134)

Auch das ist Sprachrealität in unserem Gesundheitswesen. Wie geht es Ihnen jetzt, nachdem Sie diese Aussagen gelesen haben? Sind Sie schockiert und im wahrsten Sinne des Wortes sprachlos? Worte bilden Wirklichkeit ab, und Worte schaffen Wirklichkeit. Das heißt, Worte haben die Kraft unsere Gedanken und Einstellungen zu spiegeln und damit sichtbar zu machen. Und letztlich beeinflusst Sprache auch unser Handeln.

Viele von Ihnen kennen wahrscheinlich den Auszug aus dem Talmud:

Achte auf deine
Gefühle,
denn sie werden zu
Gedanken.
Achte auf deine
Gedanken,
denn sie werden zu
Worten.
Achte auf deine
Worte,
denn sie werden zu
Handlungen.
Achte auf deine
Handlungen,
denn sie werden zu
Gewohnheiten.
Achte auf deine
Gewohnheiten,
denn sie werden zum
Charakter.
Achte auf deinen
Charakter,
denn er wird dein
Schicksal.

Gefühle werden zu Gedanken, Gedanken zu Worten, Worte zu Handlungen. Das bedeutet, mein Denken und damit auch meine Sprache bestimmen mein Handeln.



Die Kraft unserer Gedanken möchte ich gern anhand einer Übung verdeutlichen:

Sie benötigen einen Partner, dem Sie zunächst keine weiteren Informationen geben. Setzen Sie sich hinter Ihren Partner, und legen Sie Ihre Hand auf dessen Schulter. Denken Sie dabei ganz intensiv: „Der ist wirklich unmöglich und ich kann diesen Menschen überhaupt nicht leiden!“

Nehmen Sie nun für ein paar Sekunden Ihre Hand von der Schulter. Legen Sie Ihre Hand erneut auf, und denken Sie nun intensiv: „Das ist wirklich ein netter Mensch und ich mag ihn unglaublich gerne!“

Nachdem Sie Ihre Hand wieder entfernt haben, fragen Sie Ihren Partner, welche der beiden Berührungen angenehmer war.

Diese Übung habe ich mit vielen Trainingsgruppen durchgeführt und das Ergebnis ist immer wieder erstaunlich: Die deutliche Mehrheit der Teilnehmerinnen, die berührt wurden, empfindet die zweite Berührung als wesentlich angenehmer. Haben Sie bei Ihrem Versuch das gleiche Ergebnis erzielt? Welche Schlussfolgerung kann man nun aus diesem kleinen Experiment ziehen? Unsere Gedanken spiegeln sich in unserer Sprache und verändern die Art und Weise, wie wir einen anderen berühren. „Achte auf deine Worte, denn sie werden zu Handlungen.“

Wie sehr uns Sprache auch emotional berühren kann, möchte ich ergänzend anhand der sprachlichen Dominanzstrategien in Anlehnung an die Kommunikationssperren von Thomas Gordon (Gordon, 2005) deutlich machen. Sie finden diese in der folgenden Tabelle. Einige dieser Strategien haben das Potenzial, nicht nur Kommunikations-, sondern auch Kooperationssperren zu sein. Vermutlich haben Sie jede dieser Formulierungen in Ihrem beruflichen Alltag schon einmal zu hören bekommen, und wahrscheinlich befindet sich eine größere oder kleinere Auswahl davon auch in Ihrem eigenen sprachlichen Repertoire.



Lesen Sie die Dominanzstrategie und das dazugehörige Beispiel. Notieren Sie für sich in der letzten Spalte, welche Emotionen in Ihnen ausgelöst werden und wie Sie darauf reagieren würden, wenn Ihr Kollege, Ihr Vorgesetzter Sie in der beschriebenen Art ansprechen würde.

| Dominanzstrategie | Beispiel | Ihre Emotionen / Ihre Reaktionen |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Befehlen, anordnen | „In 10 Minuten ist das Medikament auf der Station! Ist das klar!“ | |
| Drohen, warnen Wenn ... dann | „Wenn du noch mal zu spät zum Dienst kommst, dann werde ich das der Pflegedienstleitung melden.“ | |
| Moralisieren, predigen | „Als verantwortungsvolle Pflegekraft springt man ein, wenn man darum gebeten wird.“ | |
| Beraten, Vorschläge machen, Lösungen liefern | „Am besten nehmen Sie erst Blut ab und dann machen Sie Visite!“ | |
| Urteile fällen, Vorwürfe machen, beschuldigen | „Von Ihnen habe ich gar nichts anderes erwartet! Das konnte ja nur schiefgehen.“ | |
| Loben, schmeicheln | „Ohne Sie läuft die Station einfach nicht!“ | |
| Beschämen, beschimpfen, lächerlich machen | „Der Verband sieht wirklich kreativ aus! Aber Kreativität ist hier nicht gefragt! Das können Sie noch mal machen!“ | |
| Zurückziehen, ausweichen | „Ich habe jetzt keine Zeit. Ich muss mich um Wichtigeres kümmern!“ | |
| Interpretieren, analysieren, diagnostizieren | „Das sagen Sie jetzt nur, weil Sie unsicher sind!“ | |
| Verantwortung vorschieben | „Schließlich trage ich die Verantwortung für die Patienten!“ | |