



Claudia Winkelmann  
Andrea Helmer-Denzel

# Zielgerichtete Kommunikation

Von A wie Anstoß bis  
Z wie Zwei-Spalten-Methode

Gesundheitsversorgung  
mit CanMEDS

 hogrefe

## **Zielgerichtete Kommunikation**

# **Zielgerichtete Kommunikation**

Claudia Winkelmann, Andrea Helmer-Denzel

Programmbereich Gesundheitsberufe

Wissenschaftlicher Beirat Programmbereich Gesundheitsberufe

Sophie Karoline Brandt, Bern; Jutta Berding, Osnabrück; Heidi Höppner, Berlin; Heike Kubat, Feldbach; Christiane Mentrup, Zürich;  
Sascha Sommer, Bochum; Birgit Stubner, Erlangen-Nürnberg; Claudia Winkelmann, Berlin; Ursula Walkenhorst, Osnabrück

**Claudia Winkelmann  
Andrea Helmer-Denzel**

# **Zielgerichtete Kommunikation**

Von A wie Anstoß bis Z wie Zwei-Spalten-Methode



Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.

Aus Claudia Winkelmann: „Zielgerichtete Kommunikation“ (9783456862309) © 2022 Hogrefe Verlag, Bern.

**Claudia Winkelmann**, Prof. Dr. rer. med., Professorin für Betriebswirtschaft und Management, Alice Salomon Hochschule Berlin  
**Andrea Helmer-Denzel**, Prof. Dr., Fakultät Sozialwesen, Duale Hochschule Baden-Württemberg, Heidenheim

**Wichtiger Hinweis:** Der Verlag hat gemeinsam mit den Autoren bzw. den Herausgebern große Mühe darauf verwandt, dass alle in diesem Buch enthaltenen Informationen (Programme, Verfahren, Mengen, Dosierungen, Applikationen, Internetlinks etc.) entsprechend dem Wissensstand bei Fertigstellung des Werkes abgedruckt oder in digitaler Form wiedergegeben wurden. Trotz sorgfältiger Manuskripterstellung und Korrektur des Satzes und der digitalen Produkte können Fehler nicht ganz ausgeschlossen werden. Autoren bzw. Herausgeber und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und keine daraus folgende oder sonstige Haftung, die auf irgendeine Art aus der Benutzung der in dem Werk enthaltenen Informationen oder Teilen davon entsteht. Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

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

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

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Kopien und Vervielfältigungen zu Lehr- und Unterrichtszwecken, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Anregungen und Zuschriften bitte an:

Hogrefe AG  
Lektorat Gesundheitsberufe  
z. Hd.: Barbara Müller  
Länggass-Strasse 76  
3012 Bern  
Schweiz  
Tel: +41 31 300 45 00  
[info@hogrefe.ch](mailto:info@hogrefe.ch)  
[www.hogrefe.ch](http://www.hogrefe.ch)

Lektorat: Barbara Müller  
Herstellung: Daniel Berger  
Umschlagabbildung: andresr, Getty Images  
Umschlag: Claude Borer, Riehen  
Satz: Claudia Wild, Konstanz  
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Multiprint Ltd., Kostinbrod  
Printed in Bulgaria

1. Auflage 2022  
© 2022 Hogrefe Verlag, Bern

(E-Book-ISBN\_PDF 978-3-456-96230-6)  
(E-Book-ISBN\_EPUB 978-3-456-76230-2)  
ISBN 978-3-456-86230-9  
<https://doi.org/10.1024/86230-000>

# Nutzungsbedingungen

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden. Davon ausgenommen sind Materialien, die eindeutig als Vervielfältigungsvorlage vorgesehen sind (z. B. Fragebögen, Arbeitsmaterialien).

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Download-Materialien.

# Inhaltsverzeichnis

<b>CanMEDS – Die Zukunft im Gesundheitssystem</b>	7
<b>Einleitung in die Rolle Communicator, Kommunikator*in</b>	11
<b>Anleitung zur Nutzung des Buches</b>	15
<b>1 Phase – Anstoß – Initiieren der Botschaft</b>	17
1.1 Übersicht der Instrumente	21
<b>2 Phase – Bestandteile – Formulieren der Botschaft</b>	43
2.1 Übersicht der Instrumente	45
<b>3 Phase – Verbindung – Übermitteln der Botschaft</b>	67
3.1 Übersicht der Instrumente	69
<b>4 Phase – Empfang – Aufnehmen der Botschaft</b>	91
4.1 Übersicht der Instrumente	95

<b>5 Phase – Würdigung – Deuten der Botschaft</b>	117
5.1 Übersicht der Instrumente	121
<b>6 Phase – Reaktion – Umsetzen der Botschaft</b>	143
6.1 Übersicht der Instrumente	145
<b>7 Phase – Rückkopplung – Ein neuer Kommunikationsprozess startet</b>	167
7.1 Übersicht der Instrumente	169
<b>8 Schlusswort</b>	191
<b>Literatur</b>	193
<b>Weiterführende Literatur</b>	193
<b>Autorinnen</b>	195

# CanMEDS – Die Zukunft im Gesundheitssystem



Von allen in der Gesundheitsversorgung und in der Sozialen Arbeit Tätigen werden hohe fachliche Fertigkeiten erwartet. Therapeut\*innen<sup>1</sup>, Pflegende, Sozialarbeiter\*innen und Ärzt\*innen haben den Anspruch auf sinnstiftende Tätigkeit. Sie alle wollen auf Augenhöhe im interdisziplinären Team für die ihnen anvertrauten Klient\*innen aktiv sein. Das verlangt über die reine Fachkompetenz hinausgehende Skills. Das sogenannte CanMEDS Rollenkonzept spiegelt diese vielfältigen Anforderungen in sieben, sich überlappenden Berufsrollen wider.

CanMEDS wurde ursprünglich in **Canada** als Rahmenkonzept für die allgemeinmedizinische Ausbildung entwickelt, um die Lernziele und -inhalte darauf abzustellen. Zwischenzeitlich dient es sowohl in verschiedenen Ländern in der Medizinausbildung als auch für die therapeutischen Qualifikationen als Grundlage der Curricula und der

lebenszyklusorientierten Personalentwicklung. Das Modell umfasst sieben Berufsrollen, die nicht trennscharf voneinander abgegrenzt werden können und sich durchaus beeinflussen (**Tabelle 1**). Mit dem Modell besteht eine gewisse Ordnung und Strukturierung der notwendigen Kompetenzen im Gesundheits- und Sozialwesen.

Nach dem Verständnis des Rollenmodells kann keine der Berufsrollen eigenständig für sich stehen. Die Schnittmengen der Rollen zeigen, dass die notwendigen Kompetenzen für die optimale Versorgung von Patient\*innen und Klient\*innen häufig gleichzeitig verlangt werden. Dennoch können Kernaspekte für die einzelnen Berufsrollen identifiziert werden (siehe **Abbildung E-1**), die in den einzelnen Titeln dieser Buchreihe jeweils im Mittelpunkt stehen. So soll die Reflexion und Entfaltung der Kompetenzen für die optimale Versorgung der anvertrauten Klient\*innen angeregt werden.

---

1 In diesem Buch verwenden wir unterschiedliche Schreibweisen, um geschlechtsneutral zu bleiben. Auch wenn wir zumeist aus Gründen der Lesbarkeit die männliche Sprachform oder eine neutrale Form bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwenden, impliziert dies keinesfalls eine Benachteiligung der jeweiligen anderen Geschlechter.

**Tabelle 1:** CanMEDS Rollen im Überblick

CanMEDS-Rollenbezeichnung	Anwendungsbezug	Aktivität	Praxis
Medical Expert	Expert*in	Primär patientennah	Berufsspezifische Tätigkeit
Health Advocate	Sozialarbeiter*in, Case- und Care- Manager*in	Primär patientennah	Stärken der Selbstwirksamkeit, Empowerment fördern, Aufzeigen von Potenzialen (auch den Angehörigen) Aufzeigen von Ansprüchen/Rechten und Pflichten als Teilnehmende im Gesundheitssystem
Professional	Professions- angehörige*r	Primär patientennah	Ethisches, empathisches, respektvolles und für die Gesellschaft nützliches Handeln
Collaborator	Teampartner*in	Primär patientenfern	Aktives Mitwirken im Behandlungsteam
Communicator	Kommunikator*in	<ul style="list-style-type: none"> <li>Primär patientennah, wenn im direkten Zusammenhang mit der Intervention</li> <li>Primär patientenfern, wenn im Zusammenhang mit der Interaktion im Team oder im Netzwerk, mit Lieferanten und weiteren Akteur:innen</li> </ul>	Sammeln, Aufbereiten und adäquates Weitergeben von Informationen auch im Team und gegenüber Partnern
Scholar	Wissens- manager*in	Primär patientenfern	Lebenszyklusorientierte selbstmotivierte berufliche Entwicklungsarbeit inkl. der Erfahrungsweitergabe
Manager	Verantwortungs- träger*in	Primär patientenfern	Organisation, Innovation und Anpassung von Strukturen und Versorgungsprozessen

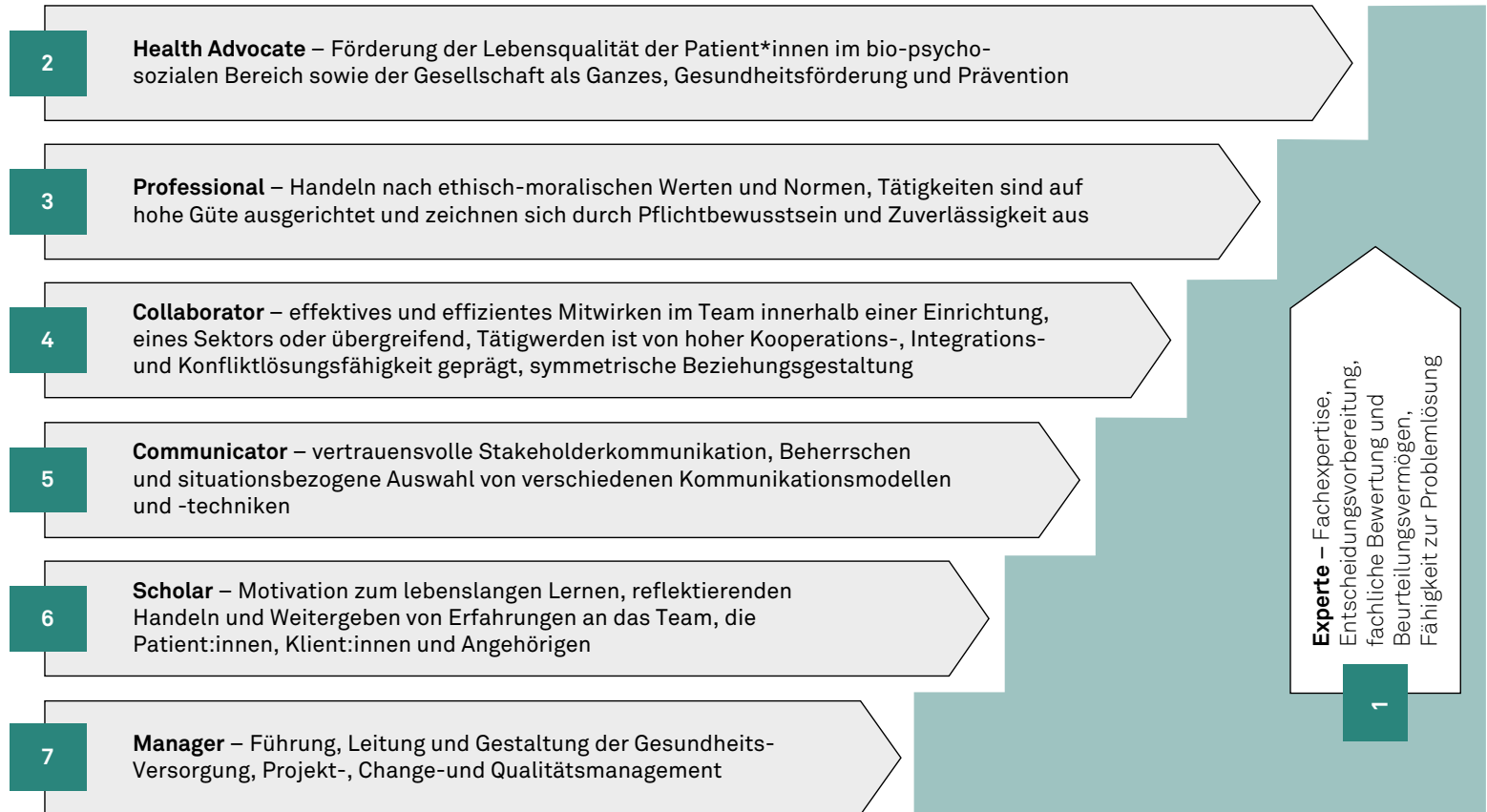


Abbildung E-1: Zusammenhang der Berufsrollen zur optimalen Gesundheitsversorgung

# Einleitung in die Rolle Communicator, Kommunikator\*in

Kommunikation ist der zwischenmenschliche Klebstoff und kommt daher auf unterschiedliche Art und Weise und in verschiedenen Kontexten vor:

- In Bewertungsportalen von Krankenhäusern oder Praxen wird die optimale Versorgung von Patient\*innen und Klient\*innen häufig zuerst mit der fachlichen Kompetenz in Verbindung gebracht, ohne diese jedoch konkret zu benennen. Manchmal wird als Nebensatz angefügt, dass das Personal sehr aufmerksam war, sich Zeit genommen und zugehört hat und immer da war.
- Mitarbeitende wünschen sich neben Fachweiterbildungen auch wertschätzende Kommunikation von Vorgesetzten.
- Die Teammitglieder haben das Bedürfnis nach verlässlicher Kommunikation und wollen auf Augenhöhe mit anderen Teammitgliedern sein.
- Fehler in der Versorgung von Patient\*innen und Klient\*innen haben ihre Ursache oft in der Kommunikation. Solche Fehler können auch abrechnungsrelevant sein, wenn beispielsweise Leistungen nicht oder nur teilweise dokumentiert werden.

Fach- und Methodenkompetenz sind Grundvoraussetzungen für die Gesundheitsversorgung. Die optimale Versorgung auch über die verschiedenen Fachdisziplinen und Sektoren (ambulant und stationär) hinweg, in einem komplexen System wie dem Gesundheitssystem und mit großer Verantwortung für die anvertrauten Patient\*innen, Klient\*innen und deren Angehörige verlangt jedoch mehr:

- Die optimale Versorgung basiert auf einer hohen personalen und sozialen Kompetenz zur Beziehungsgestaltung.

- Diese Kompetenzen spiegeln sich unter anderem in der Rolle des Kommunikators oder besser formuliert im Berufsrollenanteil des Kommunikators im CanMEDS-Rollenkonzept wider.

Als Kommunikator\*innen sind die Pflegenden, Sozialarbeiter\*innen, Ärzt\*innen und Therapeut\*innen aufgefordert, die Beziehung zu den anvertrauten Patient\*innen, Klient\*innen und Angehörigen optimal zu gestalten. Dabei gilt, dass die Gesundheitskompetenz in der Bevölkerung aufgrund der Verfügbarkeit von Informationen im Internet stetig wächst, dennoch besteht ein Informationsungleichgewicht. Dies auch, da sich die Patient\*innen und Angehörigen in einer Ausnahmesituation befinden. Sie beschreiben diesen Zustand auch als Hilflosigkeit oder Ohnmacht. Damit müssen sie zunächst lernen umzugehen. Darüber hinaus präsentiert die Rolle als Kommunikator\*in den verantwortungsvollen, wechselseitigen Austausch vor, während und nach der pflegerischen, therapeutischen oder ärztlichen Intervention. Das umfasst unter anderem:

- Visiten
- Fachliche und organisatorische Teambesprechungen
- Dokumentation
- Anleitung von Klient\*innen
- Wissensweitergabe im Rahmen der Praxisanleitung, des Mentorings, der Präsentation auf Veranstaltungen
- Gestaltung der Rahmenbedingungen
- Marketing nach innen und nach außen.

Das heißt, auch Themen wie Ausbildung, Verhandlung mit Lieferanten, Ausweitung des Angebotes, Neubau, Neuanschaffungen oder

auch Zusammenlegungen von Kliniken bis hin zu Schließungen bedürfen einer guten Kommunikation.

Die Organisation der Arbeitsaufgaben befindet sich in einem ständigen Wandel. Interne und externe Bedingungen ändern sich und haben Auswirkungen auf die Inhalte, Strukturen und Prozesse. Komplexe Befunde verlangen multimodale und interdisziplinäre Versorgung, die von Menschen geleistet und nie vollständig durch Maschinen ersetzt und digital transformiert sein wird. Kommunikation stellt für personenbezogene Dienstleistungen also weiterhin eine besondere Herausforderung dar. Denn trotz vieler Erkenntnisse, sind Missverständnisse und Reibungsverluste nicht ausgeschlossen. Ein Gelingensfaktor kann die Klarheit darüber sein, dass Kommunikation keine Einbahnstraße ist, dass Empathie, Haltung und Selbstreflexion neben Wortwahl, Stimmlage und Gestik wesentliche Elemente sind und demnach Kommunikation ein lebensbegleitender Lern- und Entwicklungsprozess ist.

Das Annähern der Kommunikationspartner\*innen (sehr stark vereinfacht und eher mechanistisch die Sender und Empfänger einer Botschaft) scheint trotz unseres mittlerweile großen Wissens über Kommunikationsmodelle und -stile, über Verhaltenspsychologie und Lerntheorien nach wie vor DIE Herausforderung in der Zusammenarbeit zu sein. Aber die kontinuierliche Reflexion und Verbesserung lohnt sich. Dieser Titel in der Buchreihe: *Gesundheitsversorgung mit CanMEDS* soll hierzu beitragen. Speziell in den vorhergehenden Titeln „BWLicht für Gesundheitsberufe“ sowie „Teambuilding leicht gemacht“ in dieser Reihe sind bereits zahlreiche Ansätze und Instrumente zur gelingenden Kommunikation, so beispielsweise das Eisberg-Modell, Themenzentrierte Interaktion,

Kollegiale Beratung, Coaching, Gesprächsleitfäden für unterschiedliche Situationen, Präsentation, Workshop, Johari-Fenster, Lessons Learned, Feedback, Kommunikations-Matrix aufgeführt.

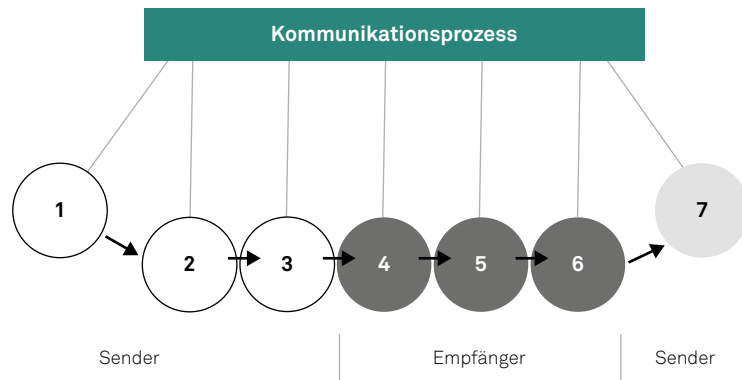
Der hier vorliegende Titel „Zielgerichtete Kommunikation“ nimmt den Kommunikationsprozess in den Blick. Der Weg führt über sieben Phasen und startet dann in Phase sieben mit der Rückkopplung neu (**Abbildung E-2**). Denn mit der Rückkopplung hinterfragt der Initiator einer Botschaft, ob und wie diese beim Empfänger angekommen ist und beginnt damit einen neuen Kommunikationsprozess.

Wichtig ist, dass die Begriffe Sender und Empfänger als Hilfsbezeichnungen fungieren, die im Buch der Einfachheit halber verwendet werden. Tatsächlich senden und empfangen wir immer und überall gleichzeitig. Wir nehmen also praktisch immer beide Rollen (Sender und Empfänger) ein. Wichtig ist zudem, dass es sich bei diesem Kommunikationsprozess um einen stark vereinfachten Prozess handelt, der so nur in der Theorie abläuft. Vergleichbar ist der Prozess mit einem Gesprächsmitschnitt, der in slow motion abgespielt und jeweils in den Phasen 1 bis 7 angehalten und hier näher betrachtet wird.

Jeder einzelnen Phase sind Instrumente, Modelle und Ansätze zugeordnet, die für die betreffende Phase besonders relevant scheinen. Die Zuordnung ist je nach Betrachtungsweise durchaus variabel und zur gelingenden Kommunikation haben alle Phasen und beide Rollen gleichermaßen Gewicht.

Das Buch ist eine Einladung, sich als Kommunikationspartner\*in zu begreifen, zu reflektieren und persönlich weiterzuentwickeln. Dies ist insbesondere in der Verantwortung als aktiv Mitwirkende in

der Gesundheitsversorgung und der Beziehungsgestaltung mit Patient\*innen, Klient\*innen, Angehörigen und anderen Akteur\*innen im Gesundheits- und Sozialwesen bedeutsam. Wir kommunizieren immer und in diesem Zusammenhang kann das Funktionieren unserer Gesellschaft auch auf das Funktionieren von Kommunikation zurückgeführt werden. Kommunikation ist fester Bestandteil unseres gesamten Lebens. In diesem Buch werden speziell die Elemente von Kommunikation besonders herausgearbeitet, die praktischen Bezug zu Aspekten wie Gesprächsführung mit Patient\*innen, Klient\*innen, Angehörigen und Mitarbeitenden, wie Projektmanagement, Praxis- und Klinik-Marketing und Verhandlungsführung haben. Ein Transfer auf die private Lebenswelt ist selbstverständlich möglich.



**Abbildung E-2:** Vereinfachter Kommunikationsprozess

### Fallbeispiel (Version 0)

Anna muss einen Vortrag auf einem Symposium halten. Ihre Abteilung in einem Klinikum mit zwei Standorten organisiert dieses Symposium seit fünf Jahren für ein interessiertes Fachpublikum. In der Abteilung wird hierfür sehr viel Zeit aufgewendet und es gibt auch negative Stimmung im Team, weil einige große Angst haben, wenn es um die Verteilung der Wortbeiträge geht. Nun wurde sie von Ihrer Abteilungsleiterin bestimmt, einen Vortrag zu halten. Hintergrund ist, dass sie eine spezielle Zusatzqualifikation hat, die sie als Einzige in der Abteilung berechtigt, das digitale Bewegungsanalysesystem zu bedienen. Das System wurde vor einem Jahr angeschafft und wird eingesetzt, um Patient\*innen mit Kiefergelenkdysfunktionen neben anderen Befunden zu analysieren. Anna hat nicht nur die Zusatzqualifikation erfolgreich absolviert, sondern alle Patient\*innen, deren Kiefergelenk sie mit dem System analysiert, sind ausgesprochen zufrieden mit ihr. Das teilen sie auch ungefragt den Kolleg\*innen mit oder nutzen hierzu das elektronische Bewertungssystem der Klinik. Anna freut sich über den Patientenkontakt und den Erfolg mit dem Analysesystem. Der Umgang mit Patient\*innen liegt ihr sehr und macht ihr viel Freude. Speziell diese Klientel hat bereits eine lange Leidensgeschichte hinter sich, ist gut informiert, besonders empfindsam und zieht Vergleiche. Deswegen hat ihre Abteilungsleiterin geschlossen, dass sie auch einen Fachvortrag halten kann und muss.

Anna übernimmt in Kommunikationsprozessen die Rolle der

- Mitarbeitenden
- Therapeutin
- Vortragenden.

In den einzelnen Kapiteln wird dieses Fallbeispiel immer wieder zur Erklärung einbezogen und weiterentwickelt.

# Anleitung zur Nutzung des Buches



In diesem Buch wird mit Blick auf die weiter zunehmende Komplexität der Versorgung im Gesundheits- und Sozialwesen die Rolle Communicator, Kommunikator\*in fokussiert. Die sieben Kapitel des Buches sind entlang eines stark vereinfachten Modells eines Kommunikationsprozesses angelegt. Dieses Modell dient der Strukturierung. Vergleichbar ist es mit einem Gesprächsmitschnitt, der in Zeitlupe abgespielt und jeweils in den Phasen 1 bis 7 angehalten wird.

Zunächst führt jedes Kapitel theoretisch in die jeweilige Phase ein. In dieser Kapiteleinführung nimmt ein Fallbeispiel, das sich als roter Faden durch alle Kapitel zieht, Bezug zu den einzelnen Aspekten. Bei diesen Aspekten handelt es sich um spezielle Instrumente und Denkansätze, die den Kommunikationsprozess in der jeweiligen Phase unterstützen können. Diese Aspekte werden anschließend in alphabetischer Reihenfolge beschrieben. Wesentlich ist, dass die getroffene Auswahl keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt. Vielmehr stellen die hier eingeführten Instrumente einen Denkanstoß dar. Mit ihnen und dem Wissen dazu kann Kommunikation und damit Beziehung erfolgreicher gestaltet werden. Zu jedem Aspekt gibt es weitere Beispiele, um die Anwendung in der Praxis zu veranschaulichen. Wenn Sie sich bereits im Rahmen eines besonderen

Patientenfalls, in der Anleitung von Patient\*innen oder Auszubildenden, im Projektmanagement, im Marketing für Ihre Praxis oder anlässlich der Vorbereitung eines Vortrags tiefergehend mit dem Thema Kommunikation befasst haben, sind Ihnen einige der Instrumente bekannt. Mit der Vielfalt im Buch möchten wir Sie gern einladen, auch neue Ansätze kennenzulernen, weitere Instrumente auszuprobieren und für die erfolgreiche Versorgung von Klient\*innen einzusetzen.

Die Reihe „Gesundheitsversorgung mit CanMEDS“ möchte an die einzelnen CanMEDS-Rollen heranführen. Damit dieser Anspruch erfüllt werden kann, wird im Buch auf einen starken Theorie-Praxistransfer mit Anwendungsbeispielen geachtet. Der Duktus ist absichtlich „backrezeptartig“ gehalten. Wiederkehrende Symbole unterstützen den leichten Zugang zum Inhalt. Neben dem kurzen Text gibt es zu jedem Aspekt eine Abbildung oder eine Tabelle, die einerseits das Verständnis erleichtern sollen, aber auch als Muster oder Kopiervorlage geeignet sind. Damit ist es möglich, sich mit der anspruchsvollen Rolle Communicator, Kommunikator\*in auseinanderzusetzen und eigene Situationen zu reflektieren. Hierfür und zum Vertiefen ist am Ende des Buches eine Literaturauswahl aufgelistet.