

# Zertifikatskurs PTA im Krankenhaus

Interdisziplinäre Kommunikation  
und Konfliktmanagement



Martina Kroneisen  
InResKom GbR



# Potenzielle Interessenkonflikte

*Martina Kroneisen*

## **Abhängige oder ehrenamtliche Beschäftigungen**

- Angestellte Tätigkeit als stellvertr. Apothekenleitung der Zentralapotheke der Krankenhausgesellschaft St. Vincenz Limburg mbH

## **Honorare**

- Honorartätigkeiten im Rahmen von Coaching, Supervision und Training für diverse Verbände und Institutionen:  
Stiftung Polytechnische Gesellschaft Frankfurt, Kinderherzstiftung e.V., Diakonie Frankfurt/Offenbach, AWO Frankfurt, Profamilia Frankfurt, EschbornK e.V.

## **Finanzielle Unterstützung für wissenschaftliche Tätigkeiten und Patentanträge**

- keine

## **Sonstige finanzielle oder geldwerte Zuwendungen**

- keine

## **Beratungstätigkeit**

- keine

## **Gutachtertätigkeit**

- keine

## **Unternehmensbeteiligungen**

- InResKom GbR – Institut für Resonanz und Kommunikation

## **Sonstige Interessenskonflikte**

- keine

**Ich versichere, mit dieser Fortbildungsmaßnahme keine werbenden, kommerziellen und/oder ideologischen Absichten zu verfolgen.**

---

# Über mich

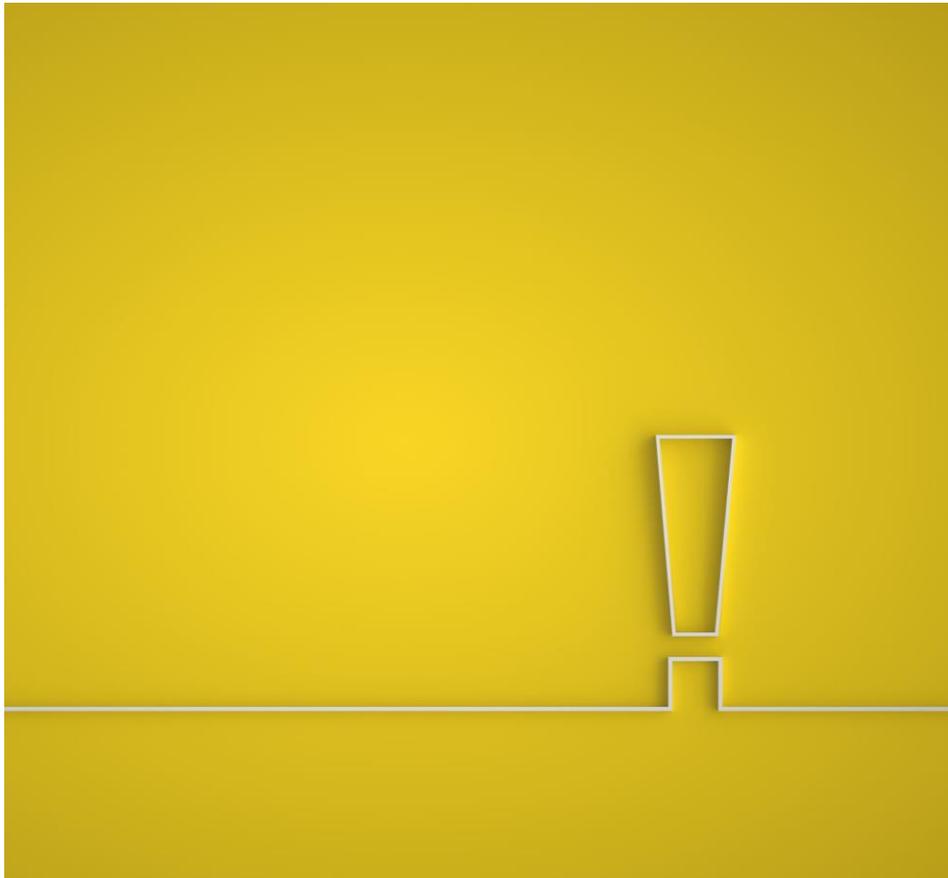
- Apothekerin
- Seit mehr als 25 Jahren stellvertretende Apothekenleitung der Zentralapotheke der Krankenhausgesell. St Vincenz in Limburg
- Fachtrainerin und systemischer Fachcoach, zert. EN ISO 17024
- Lehrtrainerin DVNLP
- Mitgründerin der InResKom GbR – dem Institut für Resonanz und Kommunikation
- Methodenmix aus systemischem Coaching, Kommunikationstools, Hypnotherapie und weitere Ansätze wie EMDR und multisensorisches Lernen vereint.
- Weiter Infos: [www.inreskom.de](http://www.inreskom.de)



# Agenda

- Einführung
- Kommunikation in der Apotheke
- Hilfreiche Grundsätze der Kommunikation
- Konflikte und Ärger
- Phasen im Team
- Was kann ich ändern – was nicht?
- Umgang mit Fehlern





Worte wirken!

... mit Risiken,  
Nebenwirkungen und  
Wechselwirkungen

Gesagt!	Gehört?
Gehört!	Verstanden?
Verstanden!	Einverstanden?
Einverstanden!	Angewandt?
Angewandt!	Beibehalten?



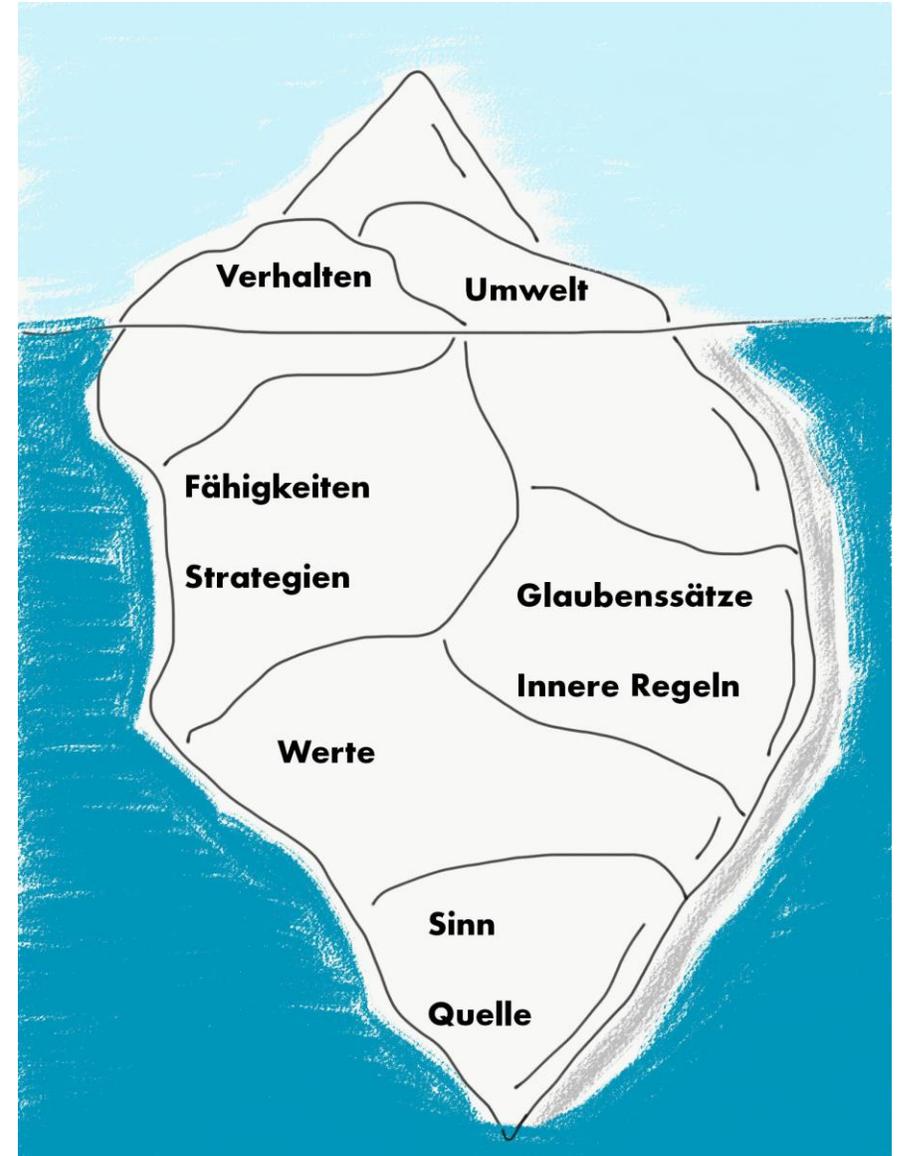


---

Wir haben oft die Idee, der andere muss uns verstehen.

Doch unsere Aufgabe ist es, den Kanal zu finden, dass der andere uns verstehen kann!

# Eisbergmodell



# Eisbergmodell



Der Eisberg ist eine Darstellung dessen, was bewusst und unbewusst in Dir vorgeht.

Während andere nur Dein Verhalten und Deine Interaktion mit der Umwelt wahrnehmen, steuern zahlreiche Prozesse Dein Verhalten mit unsichtbarer Hand. Über viele bist Du Dir selbst gar nicht im Klaren.

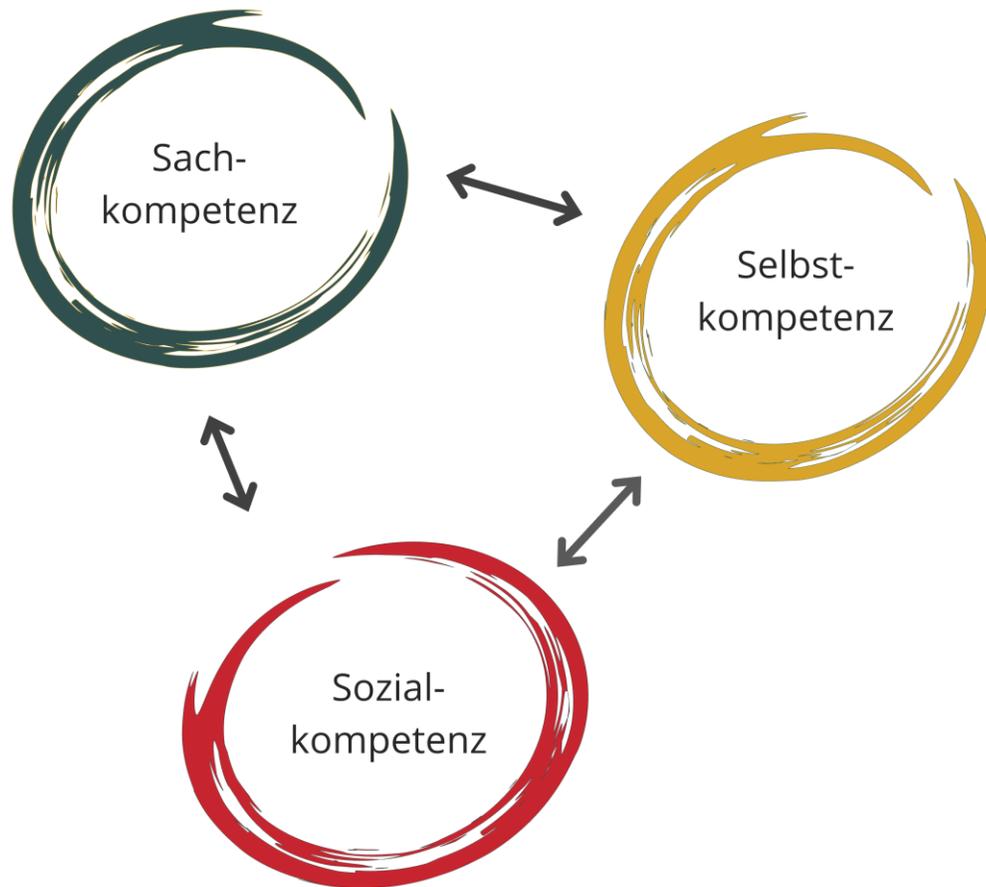
Das Spannende ist, dass Du mit etwas Übung Deinen eigenen Eisberg unterhalb der Wasseroberfläche erkunden und nutzen kannst.

Mit Strategien und Fähigkeiten meisterst Du Dein tägliches Leben. Sie beantworten die Frage nach dem *Wie*.

Glaubenssätze und innere Regeln bestimmen Deine Weltsicht – sie sind oft beeinflusst durch Deine Familie und die Kultur, in der Du lebst.

Werte bezeichnen, was Dir wirklich wertvoll ist im Leben.

Und Sinn und Quelle sind Deine *Tankstelle*: Woher nimmst Du die Kraft, die Du im Alltag brauchst.



## Was hat ein Orchester mit der Kommunikation im Apothekenteam zu tun?



In einem guten Team ist es wie in einem erfolgreichen Orchester.

Es spielen unterschiedliche Instrumente harmonisch miteinander. Dies ist nur möglich, wenn jede Musikerin / jeder Musiker sein Instrument technisch beherrscht.

**(Fachwissen)**

Das Spielen jedes Instrumentes wird aber erst dann zu einem Kunstwerk, wenn das Instrument mit Herz und Gefühl gespielt wird. Die Musikerin /der Musiker erschafft einen individuellen Klang. **(Selbstkompetenz)**

Aber auch dies ist noch keine Garantie für harmonische Orchestermusik. Diese entsteht, wenn sich jeder im Orchester auf die anderen einlässt und ein harmonisches Miteinander entsteht. **(Sozialkompetenz)**

# Kommunikation und interdisziplinäre Gespräche

Mit wem sprechen Sie?

Arzt

Pflege

Verwaltung

PKAs

Apotheker



# Kommunikation und interdisziplinäre Gespräche

---

Wie ist es bei Ihnen in der Apotheke?  
Wie läuft die Kommunikation?

---

In welchen Situationen gibt es  
schwierige Gespräche?

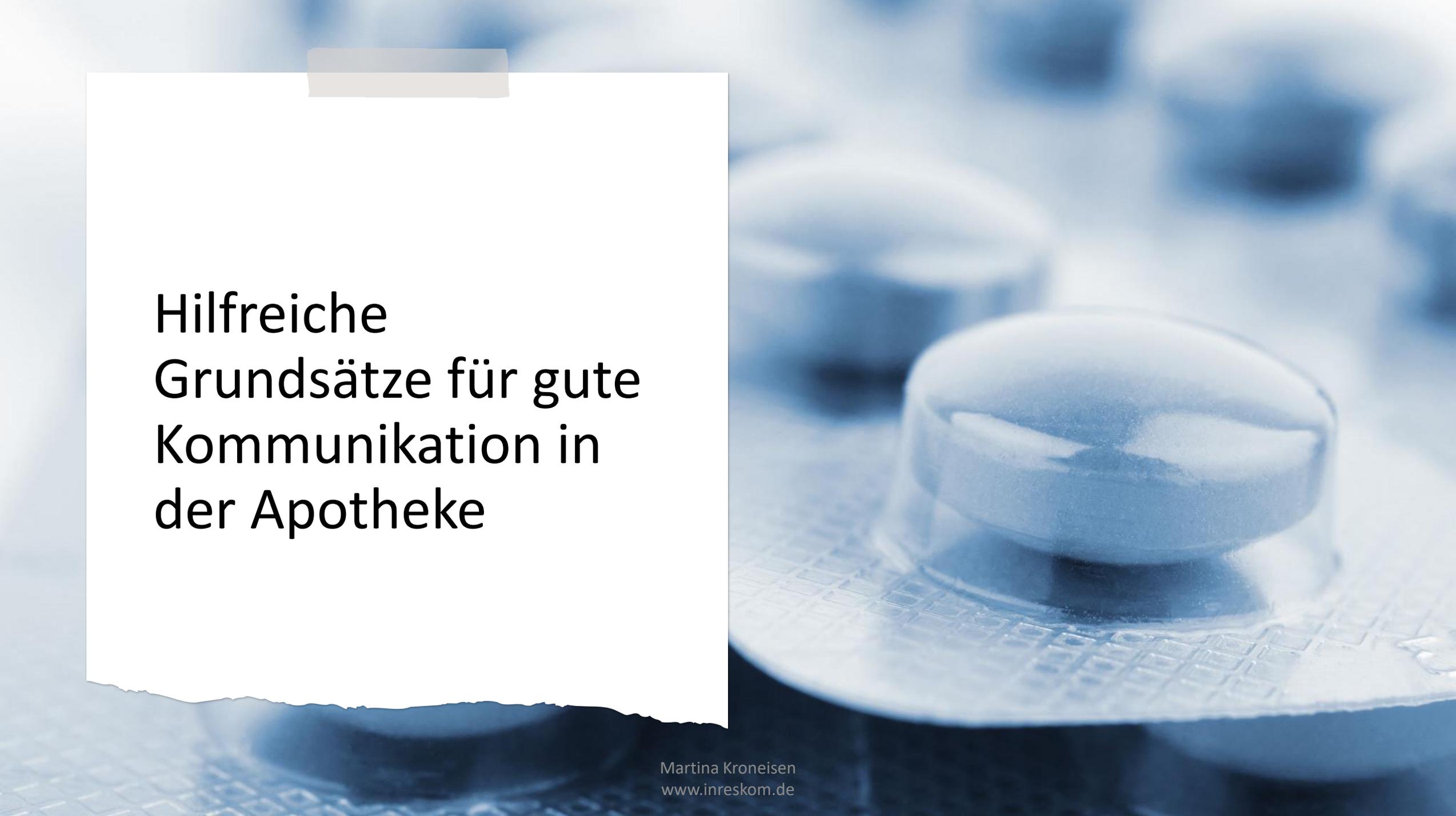
---

Was sind die Herausforderungen und  
Stolpersteine?

---

Was läuft in der Kommunikation gut?



The background of the slide is a close-up, shallow depth-of-field photograph of several blue, oval-shaped pills resting on a white blister pack. The pills are arranged in rows, with the one in the foreground being the most prominent and in sharp focus. The lighting is soft, creating a clean and professional aesthetic. The overall color palette is dominated by the blue of the pills and the white of the blister pack, with a slight gradient from light to dark blue across the image.

# Hilfreiche Grundsätze für gute Kommunikation in der Apotheke

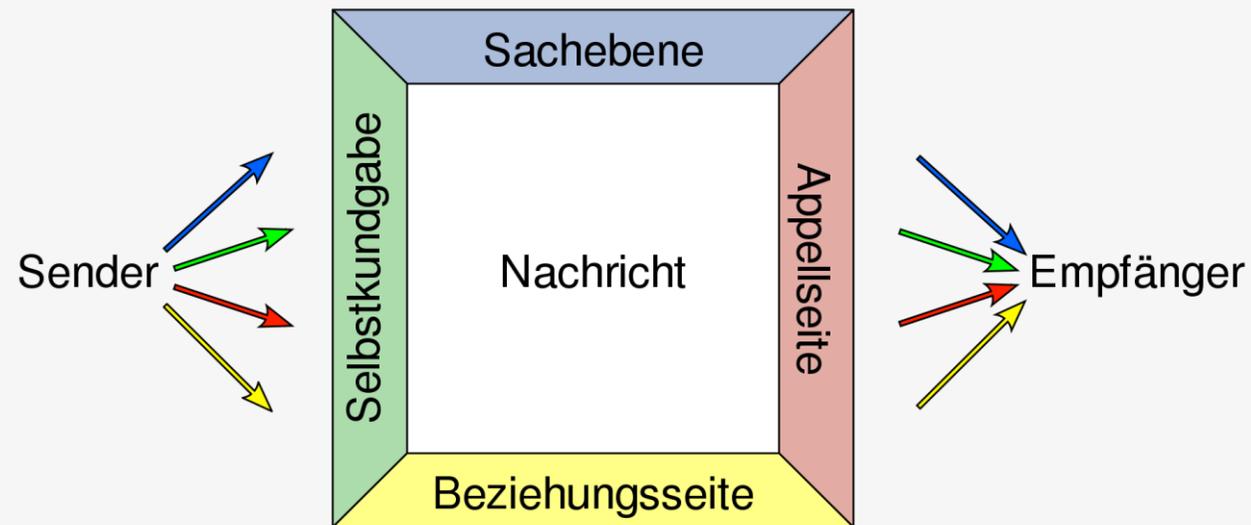
1

● **FORMULIEREN SIE KLAR  
UND  
FRAGEN SIE NACH!**



---

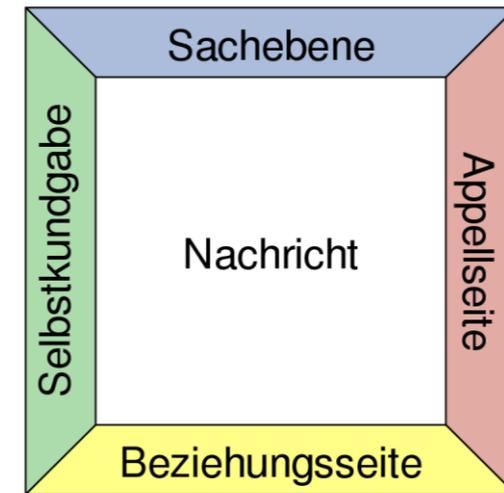
# Kommunikations- quadrat nach Schulz von Thun



---

## Jede Aussage enthält 4 Botschaften:

- eine **Sachinformation**:  
Es ist...  
(worüber ich informiere) – **blau**
- eine **Selbstoffenbarung**:  
Ich bin...  
(was ich von mir zu erkennen gebe) – **grün**,
- einen **Beziehungshinweis**:  
Du bist...  
(was ich von dir halte und wie ich zu dir stehe) – **gelb**,
- einen **Appell**:  
Du sollst...  
(was ich bei dir erreichen möchte) – **rot**.



# Beispiel

Was hören Sie spontan?

Die Lieblingskolleg\*in sagt:

„Die neue Zyto-Lieferung muss eingeschleust werden.“

# Beispiel

Was hören Sie spontan?

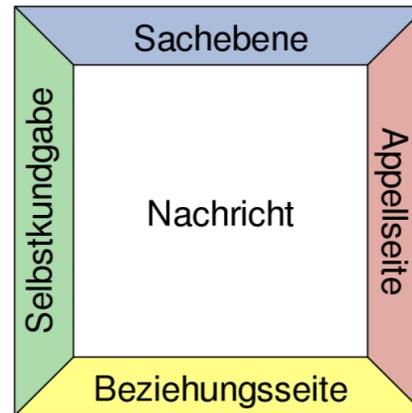
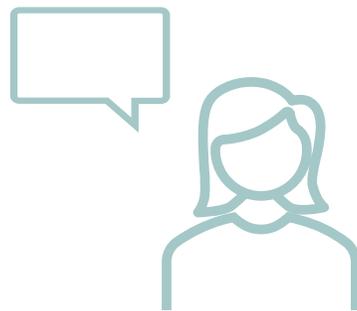
Die Kolleg\*in, mit der Sie gestern Ärger hatten, sagt:

„Die neue Zyto-Lieferung muss eingeschleust werden.“

# „Die neue Zyto-Lieferung muss eingeschleust werden.“

Sachebene:  
**Die Zytos müssen eingeschleust werden.**

Appell:  
**Sie will, dass ich die Zytos einschleuse!**



Selbstoffenbarung:  
**Sie möchte schnell weiter arbeiten und fertig werden.**

Beziehungsebene:  
**Sie kommandiert mich rum.**

FORMULIEREN SIE KLAR UND  
FRAGEN SIE NACH!



# Worte sind wirkungsvoll, weil...

... Menschen Worte interpretieren und bewerten, die an sie gerichtet werden.

... die Wahl der Worte Einfluss darauf hat, wie die Aussage bewertet und interpretiert wird.

2.

**INTERESSE**

3.

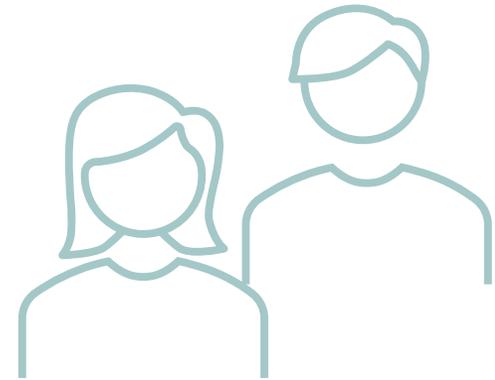
**INNERER  
ZUSTAND**

**WÜRDIGEN UND  
WERTSCHÄTZEN**

4.

2.

## INTERESSE



# INTERESSE

Interessiert Sie Ihre Gesprächspartner\*in bzw. das Thema überhaupt?

- Zeigen Sie ehrliches Interesse.
- Hören Sie aufmerksam hin und fragen Sie nach.

"Was genau meinst Du?"

"Was genau möchtest Du?"

Finden Sie die Worte und Formulierungen, die zu Ihnen passen.

3.

# WERT- SCHÄTZUNG



# WÜRDIGEN UND WERTSCHÄTZEN

Kommunizierst Du wertschätzend?

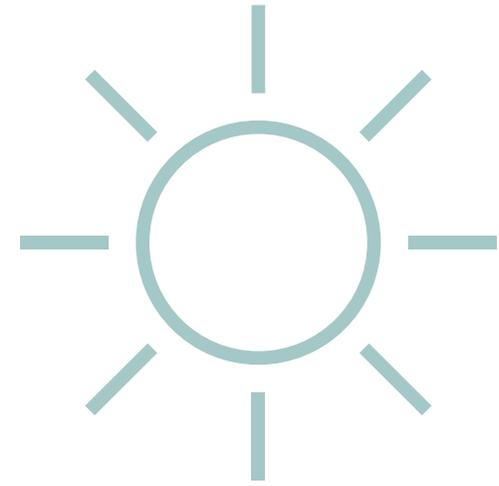
- Sich wertgeschätzt zu fühlen, ist ein soziales Bedürfnis.  
Wer sich wertgeschätzt fühlt, fühlt sich sicher und dazugehörig.
- Wertschätzung kann auf viele verschiedenen Arten entgegengebracht und empfunden werden.

Die Stärken der anderen erkennen und wertschätzen:

Was kann die Kollegin/der Kollege, was ich nicht kann?

4.

**SORGEN SIE  
FÜR SICH**



# SORGEN SIE FÜR SICH

Wie gehe ich in ein Gespräch?

- Führen Sie keine wichtigen Gespräche im Krisenmodus.
- Bereiten Sie sich vor.
- Nehmen Sie sich Zeit.
- Ggf. hilft eine Unterbrechung

Was können Sie tun, damit Sie sich wohlfühlen?

INTERESSE,  
WÜRDIGEN,  
INNERER ZUSTAND



Worte sind wirkungsvoll,  
weil...

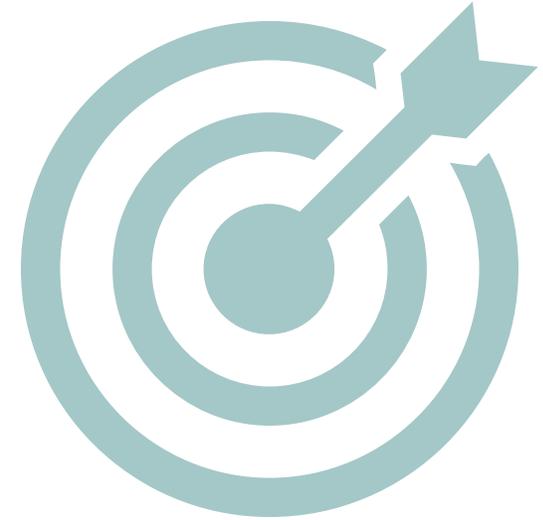
... Worte Atmosphäre und  
Miteinander schaffen.



# Haben Sie Lust auf ein Experiment?

5.

## **DAS ZIEL DES GESPRÄCHES**



# ZIELE

## Was will ich eigentlich erreichen?

- Wohin soll es gehen?
- Nur wenn Sie wissen, was Sie wollen, können Sie dort ankommen.
- Wie denke ich und die andere(n) darüber?

Wirkungsvolle Ziele sind immer positiv, eigenverantwortlich und in der Gegenwart formuliert.

**Was ist Ihr Ziel?**

**Was ist das Ziel der Apotheke?**

**Was ist das Ziel des Krankenhauses?**

6.

**MINDSET:  
DENKEN SIE IN LÖSUNGEN,  
NICHT IN PROBLEMEN**



# MINDSET

Denken Sie an die Lösung oder an das Problem?

- Wie sehen Sie die Welt? Durch welche Brille schauen Sie?
- Unsere Gedanken, Glaubenssätze und Werte bestimmen unsere Wahrnehmung.
- Was denken wir über Andere, die Welt, uns selbst?

Kommunikation beginnt schon vor dem ersten Wort!

Achtung: Nörgeln und jammern wirkt ansteckend!

# Beispiel

Was sind ihre spontanen Gedanken zu der Aussage über das folgende Arzneimittel?

Empfehlen Sie das Arzneimittel?

„Dieses Medikament wurde getestet und hat zu einer  
Besserung der Symptomatik geführt.  
20 % der Anwender leiden unter schweren  
Nebenwirkungen.“

# Beispiel

Was sind ihre spontanen Gedanken zu der Aussage über das folgende Arzneimittel?

Empfehlen Sie das Arzneimittel?

„Dieses Medikament wurde getestet und wurde bei  
80 % der Anwender gut vertragen.  
Es hat zu einer Besserung der Symptomatik geführt.“

WAS IST IHR ZIEL?

PROBLEM ODER LÖSUNG?



Worte, Gedanken und unsere Haltung sind wirkungsvoll, weil...

... unsere Haltung unsere Sprache beeinflusst.

... positive Gedanken und positive Sprache verständlicher sind und sympathisch wirken.

7.

## WAS IST MEINE ROLLE?



# WAS IST MEINE ROLLE?

Welche Rolle habe ich?

- Machen Sie sich Ihre Aufgabe und professionelle Haltung bewusst.
- Kommunizieren Sie auf Augenhöhe.

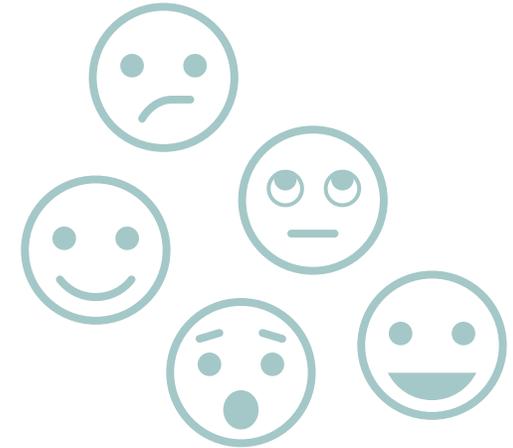
Spreche ich gerade beruflich oder privat?

Welche „Sprache“ spreche ich gerade?

Was ist die Rolle des anderen?

8

**GEFÜHLE,  
BEDÜRFNISSE UND  
WÜNSCHE WAHRNEHMEN  
UND AUSSPRECHEN**



# BEDÜRFNISSE, WÜNSCHE UND GEFÜHLE

Ihre Bedürfnisse und Empfindungen sind wichtig – auch beruflich.

- Die Emotionen schwingen in der Körpersprache und in den Worten mit.
- Wichtig: Alle Gesprächspartner\*innen haben Gefühle, Wünsche und Bedürfnisse.

4 Fragen helfen, Gefühle und Bedürfnisse im beruflichen Kontext salonfähig zu machen:

- Was sind die Fakten?
- Wie fühlen Sie sich?
- Was brauchen Sie?
- Welchen Wunsch haben Sie an die anderen?



10.

## **GUTE BEZIEHUNGEN PFLEGEN**

# GUTE BEZIEHUNGEN

Gutes Miteinander gestaltet gute, tragfähige Beziehungen.

- Seien Sie zuverlässig.
- Klären Sie Erwartungen.
- Seien Sie loyal.

Jeder hat Stärken und Talente.

Anderssein ist Reichtum.

Hören Sie gut und offen zu und bewerten und interpretieren sie nicht.

**BEDÜRFNISSE, WÜNSCHE UND  
GEFÜHLE ÄUSSERN**

**GUTE BEZIEHUNGEN**

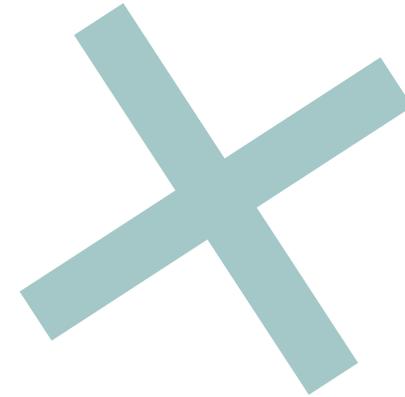


Worte und Kommunikation  
sind wirkungsvoll...

... weil sie mehr transportieren als  
den gesagten Inhalt.

9.

# TABUS MEIDEN



# TABUS MEIDEN

Worte können kontraproduktiv sein!

Daher:

- Feedback statt Ratschläge
- Vorschläge statt Killerphrasen wie
  - „Das haben wir schon immer so gemacht.“
  - „Man müsste mal...“
- Mehr „WEIL“ statt „WARUM“-Fragen
- Konkrete Aussagen statt starker Verallgemeinerungen
- Nicht alles muss gesagt werden.

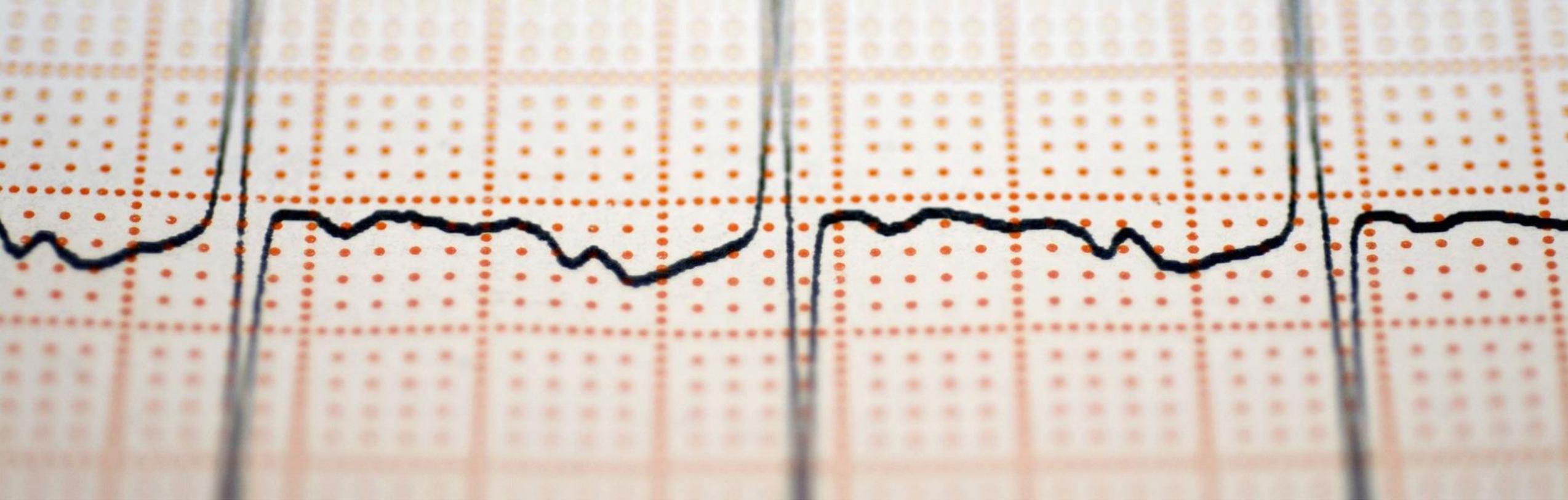
TABUS MEIDEN



# Worte wirkungsvoll...

---

... und manchmal kontraproduktiv  
und eine Waffe.



# Beispiele aus Ihrer Praxis

# Herausfordernde Beispiele

zum Diskutieren und Hinterfragen

Sie haben einen aufgeregten Arzt am Telefon. Sie müssen ihm erklären, dass zurzeit das übliche Präparat zur Darmreinigung nicht lieferbar ist. Das Ersatzpräparat ist lieferbar. Allerdings muss der Patient dann 3 Liter trinken. Dies hält der Arzt für eine Zumutung für seinen Patient.

Ihre Kollegin überzieht regelmäßig die Mittagspause. Sie schauen es sich schon eine Weile an und sind genervt. Viele tuscheln hinter dem Rücken. Keiner spricht es an.

In der Apotheke kommunizieren Sie viel über Mails. Der Verteiler ist oft groß. Der Ton ist rau.

# Konflikte in der Apotheke

---



# Wann gibt es Ärger?

Konflikte bestehen nur zu max. 10% aus unterschiedlicher Meinung oder dem Inhalt.

Der Rest sind persönliche Verletzungen, negative Emotionen und der falsche Ton.





Negative Emotionen sind wie ein dunkler Nebel oder Rauch, der die Information und den Inhalt verschluckt.

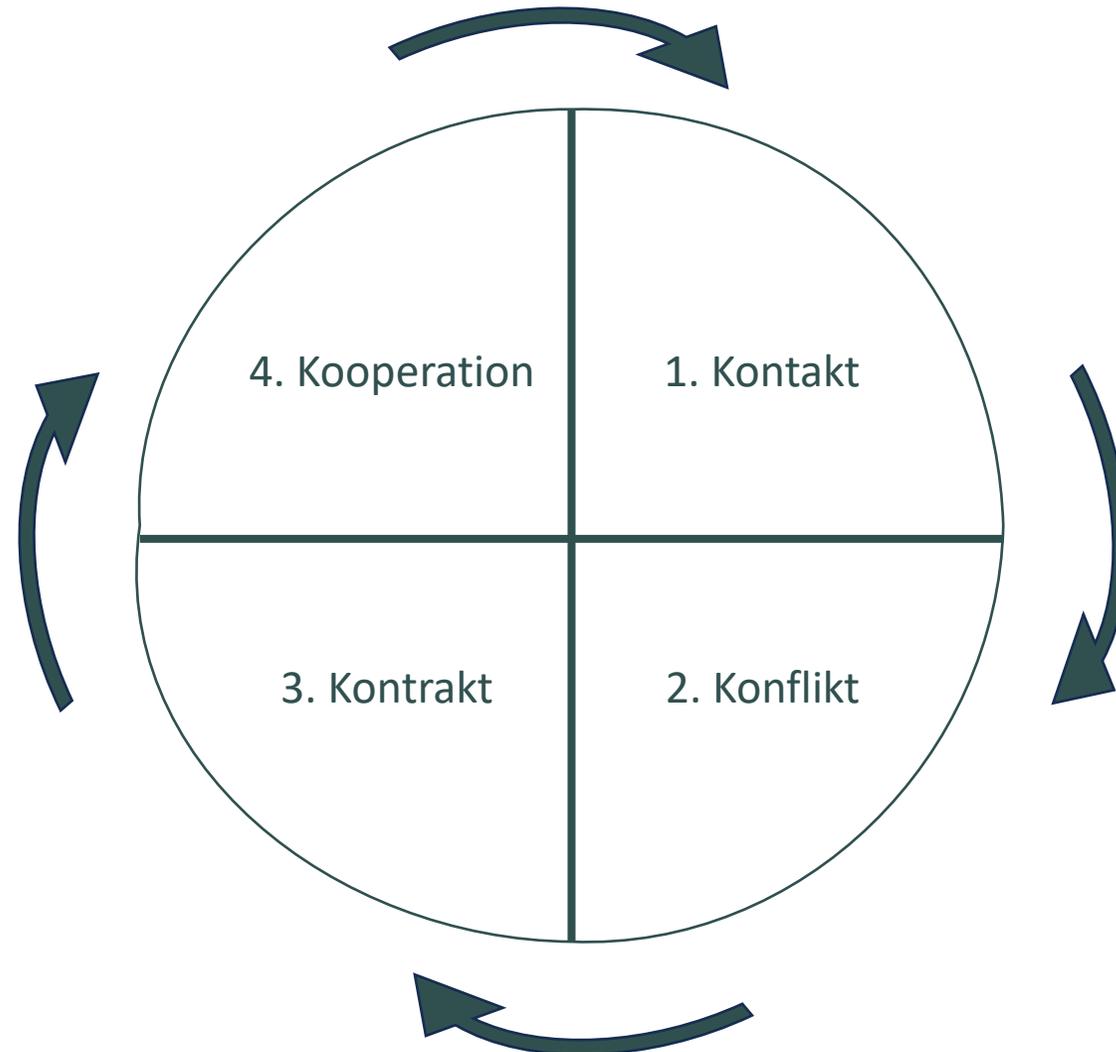
(nach Vera Birkenbihl)

# Konflikte in der Apotheke

- PTAs gegen PKAs
- PTAs gegen Apotheker
- PTAs gegen PTAs
- Team gegen Chef
- Wer hat den Fehler gemacht und ist schuld?
- Wer bekommt die meiste Wertschätzung?
- Wieso lassen das alle für mich liegen?
- Wer bekommt an den Brückentagen Urlaub?

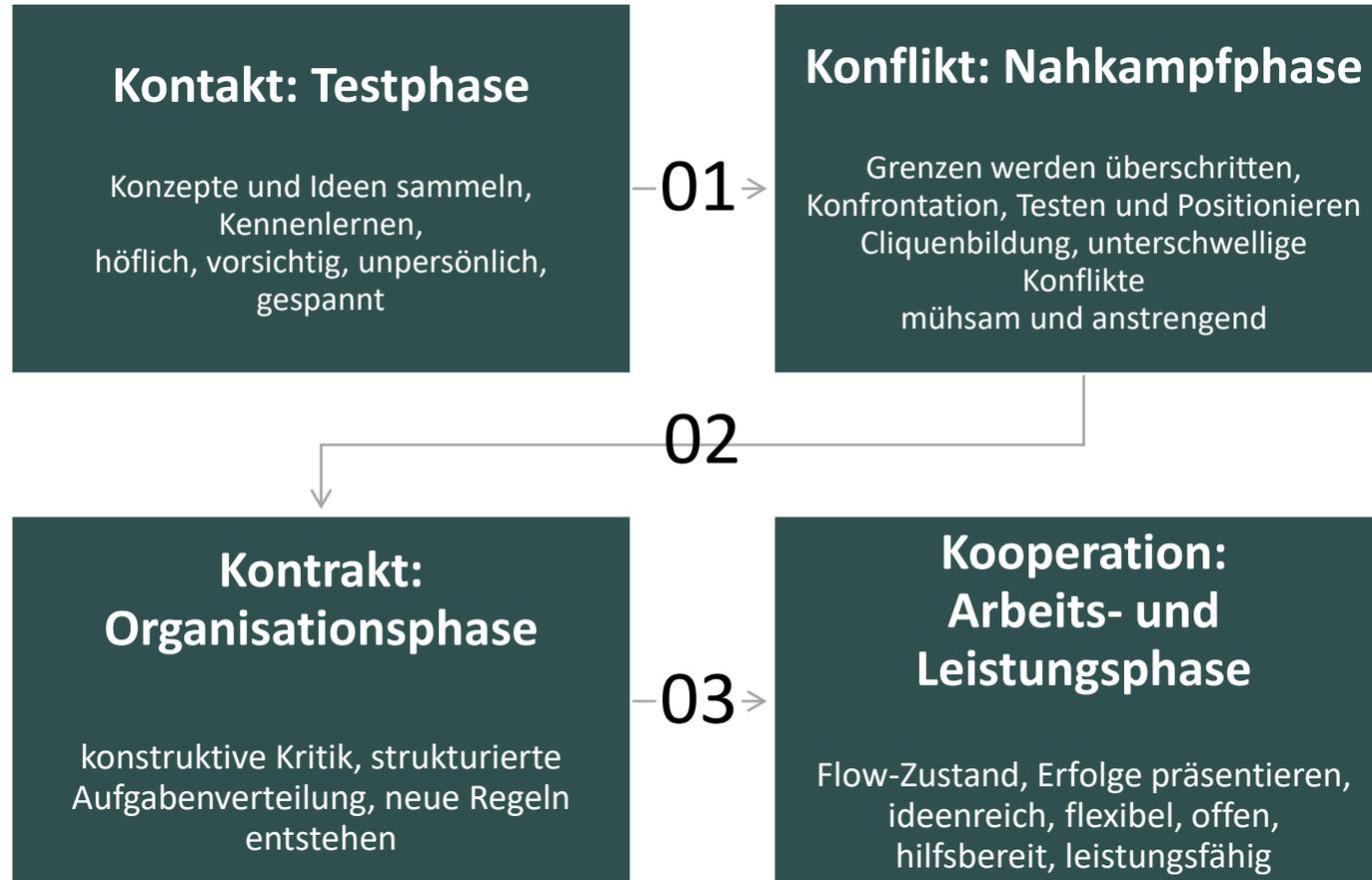


# Phasen im Team (nach Tuckman)

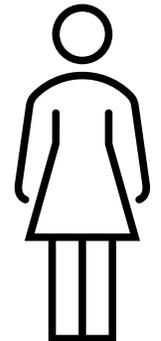
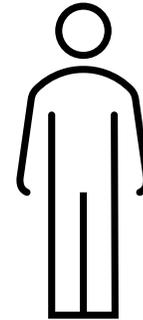
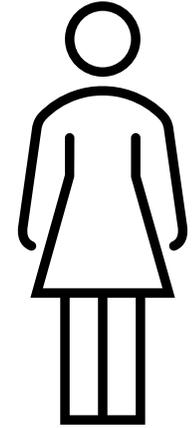


# Phasen im Team

(nach Tuckman)



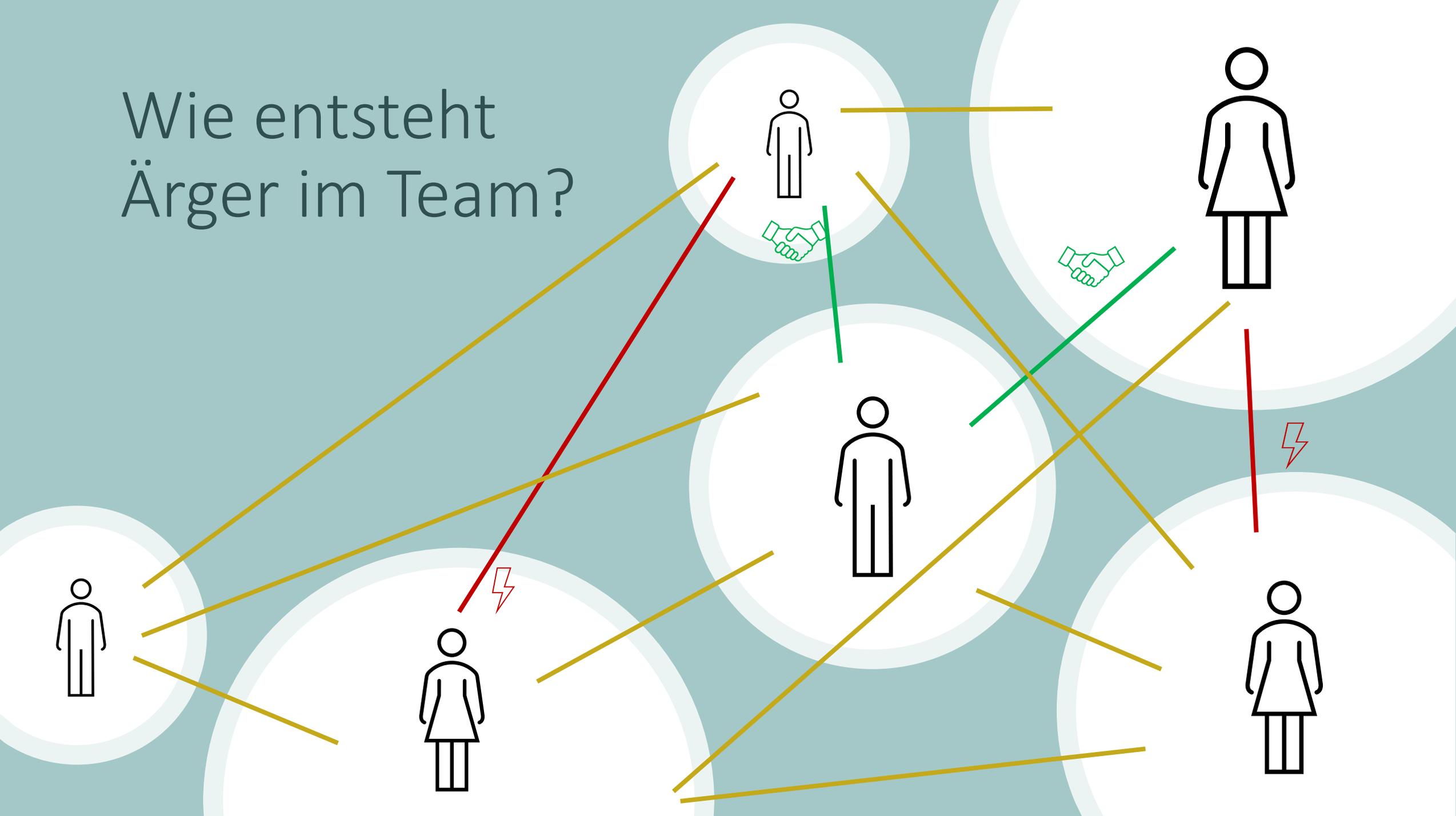
# Wie entsteht Ärger in Ihrem Team?



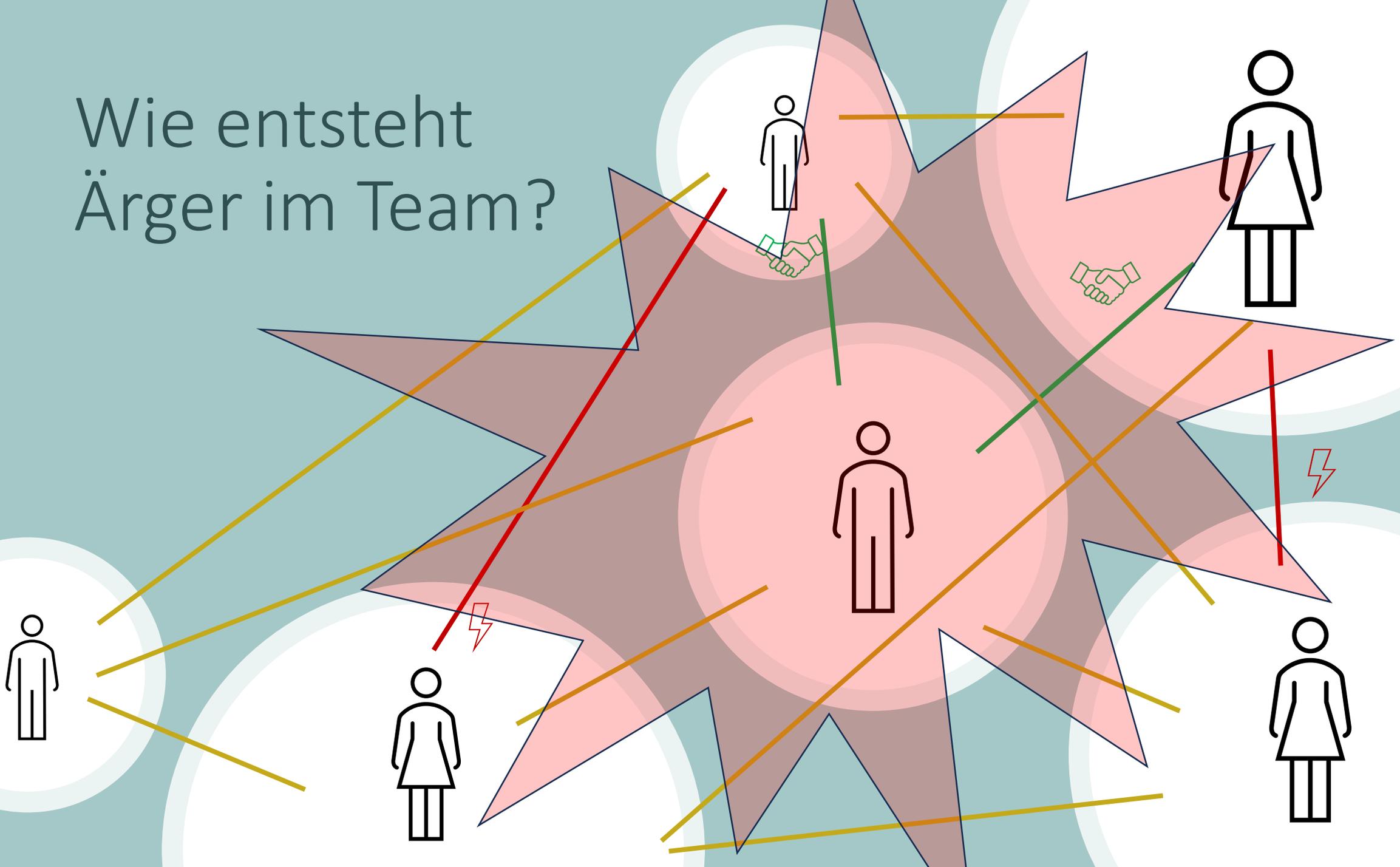
# Wie entsteht Ärger im Team?



# Wie entsteht Ärger im Team?



# Wie entsteht Ärger im Team?



# Wie entstehen negative Emotionen und Ärger?



Negative Emotion wird von außen getriggert und löst in uns eine individuelle Reaktion aus.

Es sind oft viele kleine und unbewussten Dinge, die das Fass zum Überlaufen bringen:

## **4 VERSCHIEDENE GRÜNDE FÜR ÄRGER:**

**(UNKLARE ZIELE, DER ROTE KNOPF, SPIEGELN, NEID)**



# UNKLARE ZIELE

Haben wir das gleiche Ziel?

Haben wir die gleichen Werte?

## **Beispiel aus der Apotheke:**

In der Dienstbesprechung erklärt der Chef, dass die Dienstpläne geändert werden müssen. Sie verstehen überhaupt nicht warum und halten es für Schikane.

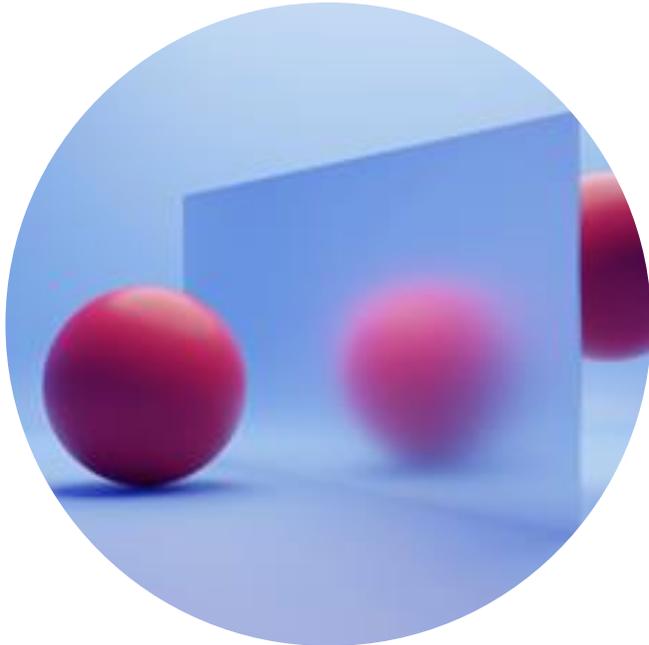


## ROTER KNOPF/ANKER

Jemand hat etwas, was bei mir unbewusst negative Assoziationen und Erinnerungen auslöst.  
(Körperbewegung...)

### **Beispiel aus der Apotheke:**

Die Kollegin jammert im gleichen, mitleidserregenden Ton wie es früher Ihre kleine Schwester getan hat. Und sie kommt damit auch noch durch.



# SPIEGELN

Jemand hat etwas, was ich an mir selbst nicht mag.

## **Beispiel aus der Apotheke:**

In der Ausgabe mahnt die Kollegin jeden kleinen Fehler an. Wenn Du ehrlich bist, kennst Du dieses Verhalten von Dir selbst.



## NEID

Jemand hat/kann etwas, was ich gerne hätte oder könnte.

**Beispiel aus der Apotheke:**  
Die Kollegin darf zu der Fortbildung fahren und du musst arbeiten!



# Konflikte: Ich und die anderen

- Ärger hat immer etwas mit demjenigen zu tun, der sich ärgert.
- Jedes Verhalten ist abhängig von der Situation.
- Konflikte und Probleme ergeben sich, wenn Kontext und Fähigkeiten nicht optimal zusammenpassen.
- Jeder Konflikt und jedes Problem hat eine Funktion im System.



# Konflikte und Probleme lösen

- Was macht den Konflikt zum Konflikt?
- Wem nützt der Konflikt?
- Wer hält den Konflikt aufrecht?
- Wollen Sie eine Lösung des Konflikts?
- Was könnte eine Lösung sein?
- Was sind Ihre Handlungsspielräume?

# Handlungsspielräume entdecken

Was kann ICH verändern?

Was kann ICH nicht verändern?





## veränderbar

- Ich gestalte aktiv.
- Ich setze Grenzen.

## unveränderbar

- Ich halte weiter aus.
- Ich jammere bewusst.
- Ich akzeptiere und lasse los.

# Umgang mit schwierigen Situationen

- Fehlern
- Konflikten
- Problemen und Herausforderungen



# Umgang mit Fehlern

Ein Fehler ist, wenn etwas vom Richtigen abweicht.



Fehler und Herausforderungen  
sind unvermeidlich.

Manche Fehler  
sind bloß ärgerlich.

Andere dürfen  
nicht passieren.





# Der guter Blick auf den Fehler...

---

# Die Fakten....

## Was sind die Fakten?

- ✓ überprüfbare Info
- ✓ Daten
- ✓ Hintergrundinformation
  
- ✓ Benennen Sie den Fehler!  
KEINE BEWERTUNG!



# Die Emotionen....

---

**Welche Emotionen sind im Team vorhanden?**

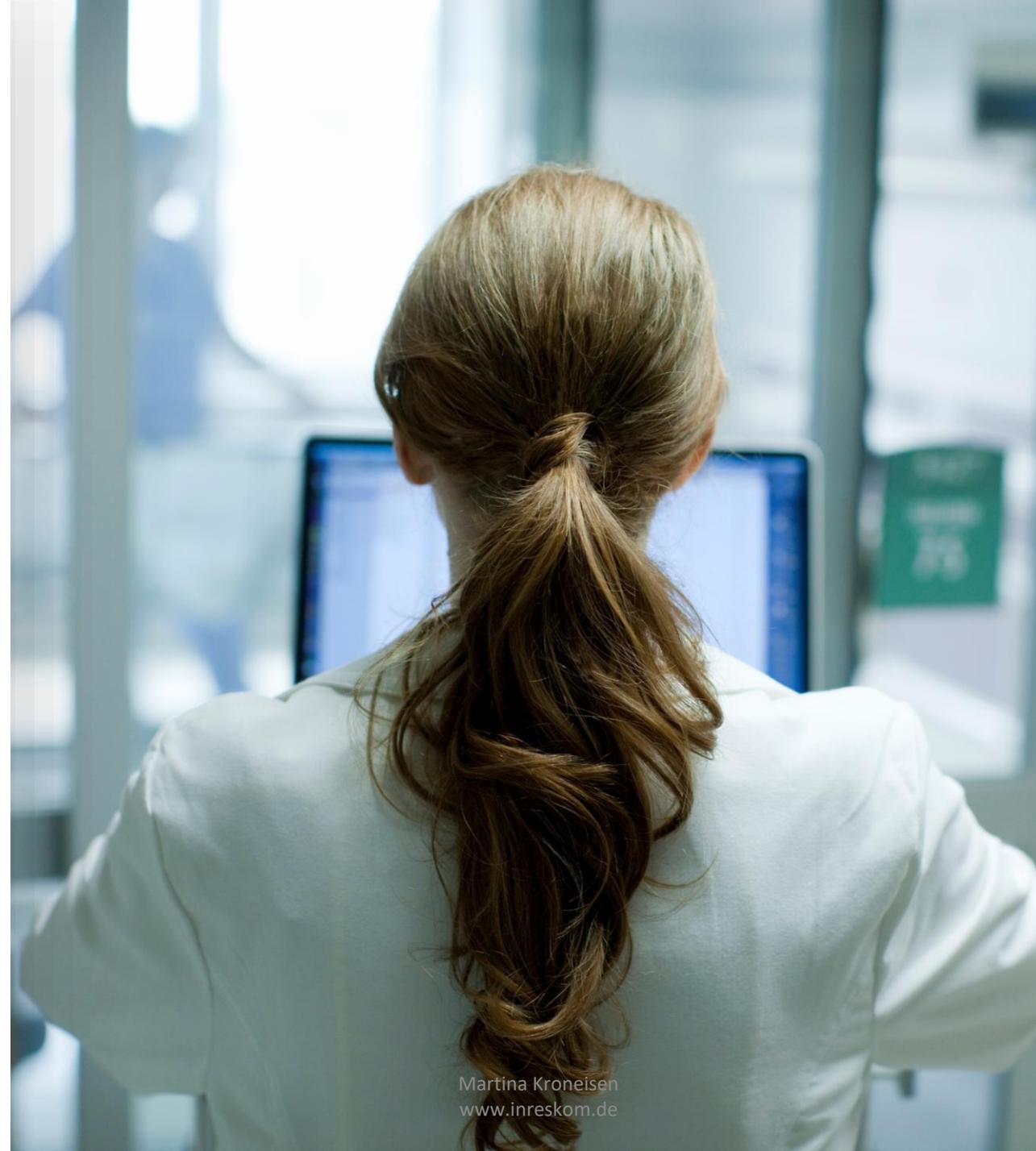
- ✓ nicht rationale Aspekte
- ✓ Ärger, Wut, Zweifel, Angst, Ungerechtigkeit, Unsicherheit...
- ✓ KEINE BEWERTUNG!



# Ihr eignes Fehlermanagement

## Aus meinem Blickwinkel?

- ✓ Wie geht es mir?
- ✓ Was ist MEIN Anteil?
- ✓ Was kann ich tun?
- ✓ Was brauche ich?
- ✓ Was gilt es zu tun, um den Fehler zu vermeiden?



# Die Anderen....

## **Versetzen Sie in die Position der Anderen.**

- ✓ Wie geht es den anderen?
- ✓ Was brauchen die anderen?
- ✓ Was gilt es zu tun, um den Fehler zu vermeiden?



# Der neutrale Beobachter....

**Blicken Sie von außen als neutraler  
Beobachter auf die Situation?**

- ✓ Was beobachtest Du?
- ✓ Was gilt es zu tun, um den Fehler zu vermeiden?



# MASSNAHMEN....

Durch Fehler kann es immer eine für positive  
Veränderung geben.

# MASSNAHMEN....

Übernehmen Sie Verantwortung!

**Wer einen Fehler gemacht hat und ihn nicht korrigiert, begeht einen zweiten.  
(Konfuzius)**

Viele Fehler werden im Umgang mit Fehlern gemacht:

Fehler werden...

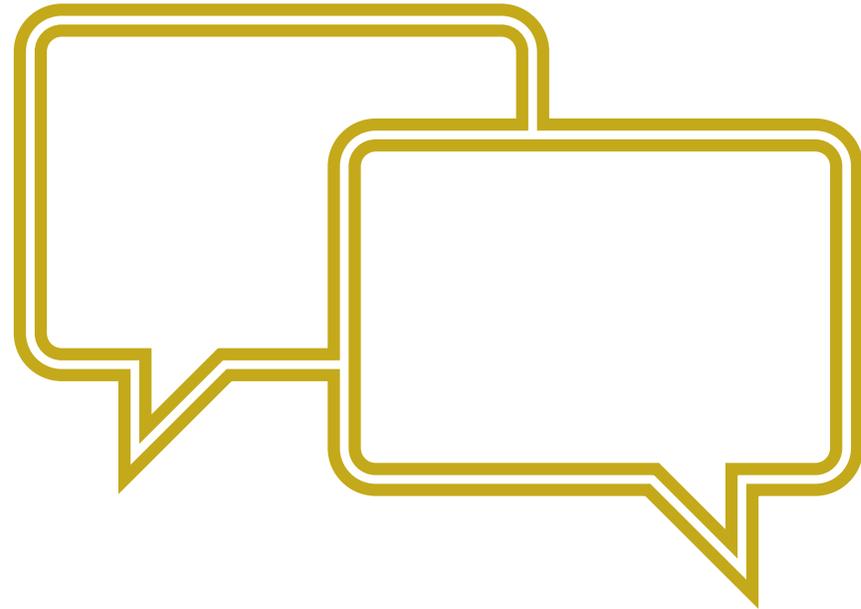
- verschwiegen
- vertuscht
- weggelächelt,
- umgedeutet,
- anderen angehängt,
- ausgesessen.

# MASSNAHMEN...

Die Charakteristika des Fehlers entdecken:

- Wann tritt der Fehler auf?
- Zusammenhänge der Fehlerentstehung?

Was nehmen  
Sie mit?



# Vielen Dank

Martina Kroneisen

[martina.kroneisen@inreskom.de](mailto:martina.kroneisen@inreskom.de)

[www.inreskom.de](http://www.inreskom.de)

0176 6100 1700

