

# Kommunikation und Konfliktmanagement

---

ANJA KECK



# Interessenskonflikte

---

- ❖ Ich erkläre, dass meine nötige Objektivität für dieses Seminar nicht durch wirtschaftliche, persönliche oder sonstige Interessenskonflikte beeinflusst wird.
- ❖ Für eine hohe Transparenz führe ich folgende relevante Beziehungen aus dem Kontext Apotheke auf:
  - ❖ Selbstständig als Coach für Unternehmen, Einzelpersonen und Organisationen
  - ❖ Autorentätigkeit: DAZ, AZ, Eins & Drei, Mitteilungsblatt der AKWL
  - ❖ Referent: u.a. Apothekerkammer Westfalen-Lippe, Deutscher Apotheker Verlag,
  - ❖ Netzwerke: ImpulsWerk in Lippe, Qualitätszirkel Filialleiter der AKWL

# Ablauf

---

Gespräche

Fehler

Konflikte

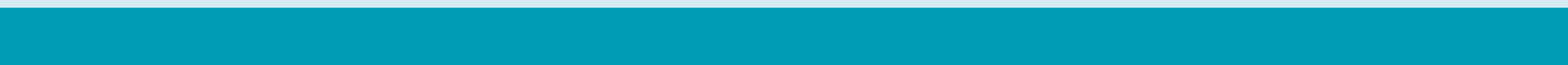
# Methoden

---

- ❖ Fallbeispiele aus der Praxis
- ❖ Einsatz und Vorstellung von Coaching-Methoden
- ❖ Kollegialer Austausch
- ❖ Klärung individueller Fragestellungen

Schwierige Menschen  
oder  
Schwierige Gespräche

---



# Das Schrottwichteln der Kommunikation

---

1. Die Geschenkkannahme verweigern
2. Ideen aus dem Team nutzen, um damit umzugehen
3. Solidarität- „Das Päckchen hätte ich auch nicht haben wollen.“
4. Den Mülleimer nutzen- „Weg mit Schrott“
5. Rituale schaffen, um den Ärger in der Apotheke zu lassen- „Dem Schredder sein Dank!“

# Selbstwert

---

Über Virginia Satir:

„In ihrem therapeutischen Ansatz ist der Selbstwert einer Person der Schlüssel aller Phänomene unseres geistigen und sozialen Lebens. Eine Person, die gelernt hat, sich wertzuschätzen, wird in der Lage sein, kongruent und klar zu kommunizieren und alle Probleme mit Respekt für die Freiheit des jeweils anderen zu lösen.“

# Beziehung

---

# 3 wichtige Säulen einer Beziehung

---

Kontakt

Kommunikation

Grenzen

Ziel ist eine Win-Win-Situation



# Positives Mindset

---

# Die Gedanken zu fassen bekommen

---

- ❖ Erfahrungen und Interaktionen prägen unsere Einstellungen, unsere Art zu denken, wie wir fühlen
  - das hat einen Einfluss auf unser Handeln
- ❖ Die Denkweise lässt sich auch als Mindset bezeichnen
  - oder auch Haltung, Einstellung, Mentalität
- ❖ Ein Mindset arbeitet wie ein Filter, der bestimmt, wie wir unsere Umgebung und unsere Möglichkeiten wahrnehmen.

# Mindset

---

- ❖ Die Motivationspsychologin Prof. Carol Dweck arbeitete umfangreich zum Thema Mindset.
- ❖ Sie unterscheidet zwischen :
  - „Fixed Mindset“ (für Starrheit) und „Growth Mindset“ (für Wachstum)
- ❖ Fixed Mindset
  - es gibt angeborene Fähigkeiten
  - Scheitern heißt, dass eine Begabung fehlt
  - Erfolg bedeutet klug zu sein
  - Niederlagen erschüttern sie bis ins Mark
- ❖ Growth Mindset
  - Sie werden besser, wenn sie Einsatz bringen, trainieren und lernen
  - daraus folgt Wissbegierde und der Wunsch nach Neuem
  - Sie lieben Herausforderungen und arbeiten an ihren Schwächen
  - Fehler werden als Chance zum Lernen angesehen

# Mindset

---

- ❖ Mindset wird oft im Zusammenhang mit Erfolg genannt
- ❖ Entscheidend ist sich an Einsatz und Lernfortschritt zu orientieren, anstatt an Intelligenz und Talent
- ❖ Es ist ein Prozess!

# Growth Mindset entwickeln

---

Durch:

- ❖ Definition von Erfolg (z.B. ein guter Freundeskreis, ein Marathon laufen, ein Haus bauen)
- ❖ Klarheit über das Ziel!!!
- ❖ Vorbilder: Welche Erfahrungen haben ihnen geholfen? Welche Denkmuster haben sie?
- ❖ motivierende Geschichten
- ❖ durch guten Umgang mit sich selbst

# In herausfordernden Situationen

---


- ❖ wirkt das Problem oft wuchtig
- ❖ anscheinend stehen nur wenige Handlungsoptionen zur Verfügung
- ❖ Beliebte ist das Grübeln, wie es wohl dazu kam
- ❖ Worst-Case-Szenarien werden durchgespielt

Ursachenforschung bringt einen bei multifaktoriellen Problemen nur wenig weiter!

# Besser wäre...

---

Wenn im Kopf schwarze Wolken aufziehen, hilft es sich darüber klar zu werden:

- welche Reaktion in dieser Lage die Beste wäre,
  - welche Aspekte der eigenen Kontrolle unterliegen,
  - was sich tun lässt, um das Ausmaß der Schäden in Grenzen zu halten.
- 

Was kann ich ändern?

Was kann ich nicht ändern?

# Ein positives Mindset formen

---

- ❖ Akzeptieren und Verantwortung übernehmen
  - sich selbst eingestehen, dass es eine Krise gibt
  - erkennen, dass die eigene Denkweise im Moment nicht zielführend oder hilfreich ist
  - Verantwortung für sein Denken und Handeln übernehmen (nicht für das des anderen)
- ❖ Ausloten der eigenen Handlungsoptionen
- ❖ Schaden reduzieren und Chancen finden

# Mieses Mantra ?

---

WIE REDET IHR EIGENTLICH MIT EUCH?




Wie rede ich mit mir?

Welche Meinung habe ich  
über mich selbst?

Was der andere sagt oder tut,  
hat nichts mit dem zu tun,  
was ist oder wer wir sind!

Bei allem,  
was zu mir gesagt wird,  
habe ich die Deutungshoheit.

Ein Problem gibt es dann,  
wenn man mehr damit beschäftigt ist,  
was der Chef später sagen wird,  
als mit dem Menschen vor einem.



Ich entscheide,  
wie lange ich mich ärgere!

Ich beehre unangebrachtes Verhalten  
nicht mit irgendeiner Art von  
Emotion.

Kunden haben auf dem Sofa  
oder am Küchentisch nichts  
verloren.

Kontakt ist die  
Begegnung an der Grenze

# Kommunikation

---

# Schwierige Kunden

---

- ❖ Der Nörgler und Miesmacher- „Billiger muss es sein“
- ❖ Der Hartnäckige- „Ohne Rezept“
- ❖ Der Gestresste- „Das dauert zu lange“
- ❖ Der Dauerredner- „und Sie sind schuld“
- ❖ Der Aggressive- „Will den Chef sprechen“
- ❖ Der Beleidigende- „Sie haben doch keine Ahnung“

# 1. Trennung von Sagen und Sein

---

Umgang mit eigenen Emotionen

Grenzen setzen

# Bereiche der Emotionalen Intelligenz

---

- ❖ Selbstwahrnehmung
- ❖ Selbstregulierung
- ❖ Empathie
- ❖ Motivation
- ❖ Soziale Fähigkeit /Kompetenzen

Emotionale Intelligenz  
ist ...

---

Die Freiheit zu sehen und zu hören, was im Moment wirklich da ist,

– anstatt das, was sein sollte, gewesen ist oder erst sein wird.

Die Freiheit, das auszusprechen, was ich wirklich fühle und denke,

– und nicht das, was von mir erwartet wird.

Die Freiheit, zu meinen Gefühlen zu stehen,

– und nicht etwas anderes vorzutäuschen.

Die Freiheit, um das zu bitten, was ich brauche,

– anstatt immer erst auf Erlaubnis zu warten.

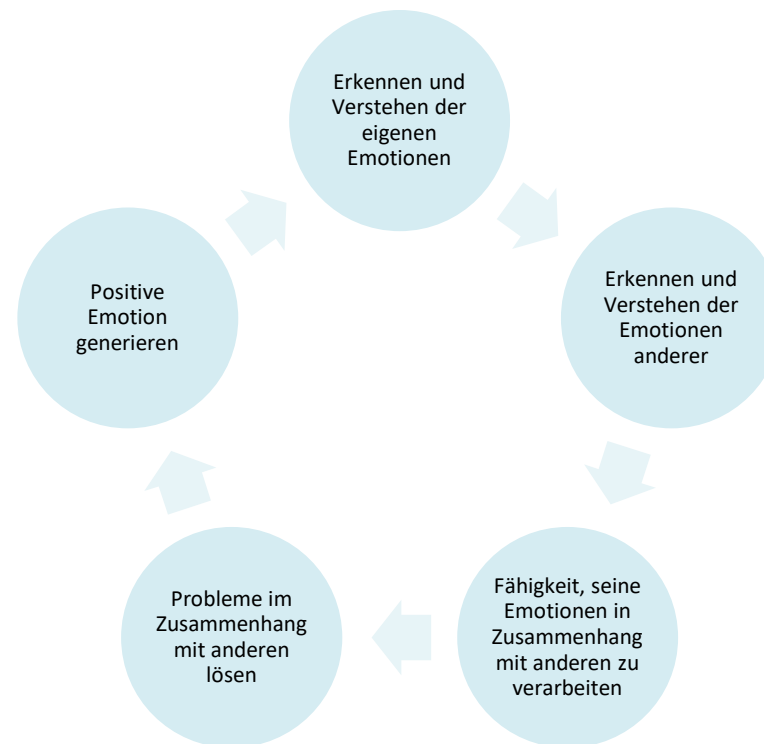
Die Freiheit, in eigener Verantwortung Risiken einzugehen,

– anstatt immer nur auf „Nummer sicher zu gehen“ und nichts Neues zu wagen.

-Virginia Satir-

# Emotionale Intelligenz

---



Bar-On, 2016

# Von negativen Gedanken zu positiven Fragen

Gedanke	Positive Frage
Ich kann das nicht.	Warum kann ich das vielleicht doch?
Das wird nicht gut gehen.	Warum könnte das doch gut gehen?
Ich würde viel lieber zu Hause auf dem Sofa sitzen.	Warum kann ich das Hier und Jetzt mit all seinen Ecken und Kanten genießen?
Ich mache meine Arbeit nicht gut.	Warum ist meine Arbeit gut genug? Warum ist meine Arbeit perfekt in ihrer Unvollkommenheit?
...	...

# Vom WUTausbruch zum MUTausbruch

---

# Wut als Signalgeber

---

- ❖ In welchen Bereichen stelle ich meine eigenen Bedürfnisse immer hintenan?
- ❖ Welche meiner Grenzen werden immer wieder überschritten?
- ❖ Wann gehe ich selbst zu weit über meine Grenzen?
- ❖ Welche meiner Wünsche bleiben unerfüllt?

# Wichtige Schritte zum MUTausbruch

---

Wut lässt uns unseren ganzen Mut zusammennehmen.

Wut kann dazu führen wichtige Veränderungen endlich anzugehen, zu verhandeln, Haltung zu zeigen und das eigene Leben mehr so zu gestalten, wie es zu einem passt.

- 1) Die Wut wahrnehmen.
- 2) Die destruktive Wucht abfangen. (Bewegen, Atmen, Situation verlassen)
- 3) Das Problem benennen. Woher kommt die Wut?
- 4) Der Sache auf den Grund gehen und eine kreative Lösung suchen.
- 5) Die Energie der Wut nutzen, um die Lösung anzugehen.

Tipp: Wut bei anderen lässt sich mit der Perspektive „Entwicklung“ viel leichter ertragen.

# Nörgler

---

Nicht jeder folgt dem Prinzip „Ärger dient der Änderung“. Permanentes Nörgeln ist sehr störend.

Nörgler sind meist immun gegen jede Art von Lösungsansätzen oder Fokussierung auf das Positive.

Gründe:

- ❖ Früh erlerntes Muster
- ❖ „Stilmittel“ zur Beeinflussung, um Unterstützung zu erhalten
- ❖ Der Nörgler will sich selbst besser fühlen

# Umgang mit Nörglern

---

Es reicht Ihnen, wenn Sie einmal die Geschichte hören, weswegen der Nörgler sich ärgert?

Wenn Sie das Verhalten eines Nörglers belastet oder Sie ärgert, dann setzen Sie eine Grenze.

Machen Sie klar, dass Sie für „Wiederholungsschleifen des Unmutes“ nicht zur Verfügung stehen.

Oder geben Sie ein Statement ab nach dem Motto:

„Wer sich Zeit nimmt, um über das Schlechte zu meckern,  
sollte sich auch Zeit nehmen, etwas dagegen zu tun.“

Sich gezielt in Situationen zu beschweren in denen eine echte und positive Veränderung bewirkt werden kann- das ist ein konstruktiver Ansatz.

# 2. Zuhören

---

Fragen, Fragen, Fragen

# Die Zauberkraft des Zuhörens

---

„Wenn du etwas sagt, dann wiederholst du nur das, was du sowieso schon weißt. Aber wenn du zuhörst, dann kannst du noch Neues erfahren.“

Dalai Lama

# Vorteile des guten Zuhörens

---

- ❖ 85% von dem, was wir wissen, haben wir durchs Zuhören gelernt
- ❖ Gehörtes hat einen Einfluss auf unsere Gefühle (das Rauschen der Wellen nur als Beispiel)
- ❖ Gute Zuhörer kommen schneller zu einem guten Verhandlungserfolg
- ❖ Bessere Entscheidungen durch mehr Informationen
- ❖ Zuhören ist das verbindende Element im Gespräch und zeigt Wertschätzung, Interesse und Empathie
- ❖ Immanuel Kant nennt Zuhören den „schweigenden Schmeichler“  
Dieser hilft dem Sprechenden sich besser zu fokussieren, seine Gedanken und Gefühle zu sortieren, Sorgen loszuwerden und Ideen weiterzuentwickeln.

# Tipps für aufmerksames Zuhören

---

- 1) Sich auf den anderen einlassen
- 2) Das Gesagte ernst nehmen
- 3) Den anderen ausreden lassen
- 4) Den inneren Monolog abstellen
- 5) Den Blickkontakt halten
- 6) Interessiert nachfragen
- 7) Pausen aushalten
- 8) Mit Rat sparsam sein

## 3. Problem lösen

---

Eine Win-Win-Situation schaffen.



# Problemorientierung

---

- ❖ Fokus auf das Problem
- ❖ Problemanalyse
- ❖ Anklagende Erklärung
  1. Verteidigung
  2. Negative Atmosphäre
  3. Geringe Kreativität
  4. Geringer Fortschritt
  5. Anklagende Erklärung
  6. Schuldige



# Lösungsorientierung

---

❖ Fokus auf mögliche Fortschritte

❖ Bestimmung eines Ziels/Vision

1. Anerkennung für Beiträge
2. Positive Atmosphäre
3. Hohe Kreativität
4. Lösungsideen
5. Fortschritt



# 4. Gesprächstechnik

---

- ❖ Weichmacher in der Sprache, wie „vielleicht“, „eigentlich“, „ggf.“ vermeiden
- ❖ Konjunktive, wie „müsste“, „könnte“ vermeiden

**Beides führt dazu**, dass dem Gesprächspartner nicht klar ist, ob die Aussage sicher ist oder nicht.

- ❖ Negative Formulierungen vermeiden, da der Gesprächspartner wissen möchte, was geht- nicht was nicht geht.
- ❖ Äußerungen, die Widerstand auslösen vermeiden- Keine Anweisungen, Befehle oder Anzweiflung der Kompetenz
- ❖ Nicht die eigene Kompetenz untergraben

# 5. Großartig bleiben

---

Grenzen setzen

Körpersprache

Ich – Aussagen

Souveräner Umgang mit aggressivem Benehmen

Richtige Reaktion auf persönliche Angriffe

Eskalationsstufen wählen und Gesprächsverlauf steuern

# Gewaltfreie Kommunikation

---

WAS IST DAS?



# Definition GFK

---

„Die GFK gründet sich auf sprachliche und kommunikative Fähigkeiten, die unsere Möglichkeiten erweitert, selbst unter schwierigen Umständen menschlich zu bleiben.“

„Wir werden angeregt, uns ehrlich und klar auszudrücken und gleichzeitig anderen Menschen unsere respektvolle und einfühlsame Aufmerksamkeit zu schenken.“

Marshall B. Rosenberg



# Erleben wird erzeugt durch Aufmerksamkeitsfokussierung

---

GUNTHER SCHMIDT



...steht eher für

# Einfühlsame Kommunikation

---

1. Beobachten- Was nehme ich wahr?
2. Gefühle- wie fühle ich mich?
3. Bedürfnisse- welches Bedürfnis steckt dahinter?
4. Bitten- Was kann der andere tun, um meine Lebensqualität zu verbessern?

# Kurzinterventionen für den Alltag

---

- Den Einfluss der Sprache nutzen.
- Ausnahmen schaffen Unterschiede und damit Lösungsansätze.
- Kleine Änderungen anstoßen.
- Wer das Problem hat, hat auch die Lösung.
- Das Prinzip der heilsamen Würdigung.
- Die Details bei Kompromissen nutzen.

# „Closing“

---

- 1) Das besprochene Thema abkürzen oder zusammenfassen.  
„Das war wirklich ein interessante Geschichte.“
- 2) Das „Gehen“ indirekt oder direkt ankündigen.  
„Macht es Ihnen etwas aus, wenn wir unser Gespräch ein anderes Mal fortsetzten?“
- 3) Grund für Beendigung nennen  
„...ich muss mit Frau Müller noch ein paar Worte wechseln.“
- 4) Bewerten Sie das Gespräch positiv und werten Sie ihren Partner auf.  
„Vielen Dank für das nette Gespräch.“
- 5) Blick in die Zukunft.  
„Ich hoffe, dass wir uns bald mal wiedersehen.“
- 6) Verabschieden Sie sich freundlich.  
„Alles Gute und einen schönen Abend noch.“

Am elegantesten ist es, dem Partner ein neues Gespräch vermitteln zu können.

# Pharmazeutisches Selbstbewusstsein

---

# Mikro-Pharmazismus

---

Konzentriert sich auf die Sichtbarmachung  
der vorteilhaften Arzneimittelversorgung  
durch die Apotheke vor Ort!

# Mikro-Pharmazismus

---

- ❖ Dazu werden kleine und für uns alltägliche Handlungen genutzt.
- ❖ Macht den Interaktions-Check nicht stillschweigend, sondern sagt es.
- ❖ Jede Berufsgruppe ist gefragt.
- ❖ Vom Mikrofeminismus inspiriert, weil in der Apotheke hauptsächlich Frauen arbeiten, deren Arbeitsplatz gerade zerstört wird.
- ❖ Wir dürfen beginnen unseren Wert zu zeigen und
- ❖ selbstverständlich selbstbewusst zu sein.

# Selbstwirksamkeit

---

Erfolg und Erfahrung

Erwartung

Kompetenz

Vorbilder

# Erfolg und Erfahrung

---

EIGENES PROFIL



# Ich kann...

---

Was kann ich gut? Was fällt mir leicht? Was schätzen andere an mir?

Welche Erfolge konnte ich feiern? Worauf bin ich stolz?

Welche Ressourcen habe ich in anderen Bereichen meines Lebens, nutze sie jedoch noch nicht im Beruf?

# Kompetenz

---

MINDSET



# Gestaltungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz

---

Wer im Unternehmen setzt welche Grenzen? Stimmen diese mit der Unternehmenswerten und -zielen überein?

Wo habe ich Handlungsspielräume und nutze ich sie?

Wieviel Freiraum würde ich als angenehm empfinden?

Wieviel Verantwortung möchte ich übernehmen?

Was brauche ich, um meine Gestaltungsmöglichkeiten zu erweitern?

Was ist gut und soll auf jeden Fall so bleiben?

Was kann ich ändern?

Was kann ich nicht ändern?

# Vorbilder

---

KOMMUNIKATION UND KONTAKT



Was wir brauchen,  
sind...

---

...Abkürzungen und  
Ermutigungen!

---

Welche Kontakte kann  
ich nutzen?

---

# Erwartungen anderer

---

ZUSAMMENARBEIT FÖRDERN



# Empowerment im Unternehmen

---

Eigenverantwortung und Teamarbeit

- ❖ Vergabe/Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen
- ❖ Übertragung von Verantwortung
- ❖ Abstecken von Entscheidungsrahmen
- ❖ Agiles Arbeiten
- ❖ Gestaltungsmöglichkeit der Arbeitsprozesse und des Arbeitsplatzes

# Empowerment als Methode

---

- ❖ Motivation von Mitarbeitern
- ❖ Entfaltung von Potentialen
- ❖ unabhängiges Handeln möglich machen
- ❖ Bildung agiler Teams

# Positive Effekte

---

- ❖ Selbstbestimmung
- ❖ Höheres Engagement
- ❖ Bessere Arbeitsleitung
- ❖ Bessere Arbeitsqualität
- ❖ Höhere Identifikation mit dem Unternehmen
- ❖ Neue Ideen und Lösungen von Seiten der Mitarbeitenden
- ❖ Effektiveres Arbeiten
- ❖ Positive Kommunikationsstruktur
- ❖ Einfacheres Werben neuer Mitarbeiter

# Was braucht es?

---

- ❖ Sinn in der Arbeit sehen
- ❖ Selbstvertrauen
- ❖ Eigenverantwortung
- ❖ Entscheidungsfähigkeit

# Kontakte pflegen

---

# Pflegen

---

- ❖ Name merken
- ❖ Adresse und Kontaktmöglichkeiten sichern
- ❖ Melden
- ❖ Möglichkeiten zum Wiedersehen wahrnehmen

## **Und kurze Notiz auf der Visitenkarte:**

Wann, Wo, Welches Thema

# Check Up- Beziehungskonto

---

Ich		Herr Dr.	
Einzahlung	Abhebung	Einzahlung	Abhebung
Kongresskarten besorgt	Fahren lassen	Vom Bahnhof abgeholt	Zu spät gekommen
Wochenende frei		Wochenende frei	
Konzept besprochen		Getränke besorgt	
Lob für den neuen Titel		Zugverbindung gecheckt	
Summe:		Summe:	

# 5 Wege der Wertschätzung

---

1. Gute Worte
2. Gemeinsame Zeit
3. Kleine Geschenke
4. Hilfsbereitschaft
5. Schulterklopfen

*Wichtige Währungen  
auf dem Beziehungskonto !*

# Beziehungskonto

---

- ❖ Verpflichtungen und Zusagen einhalten
- ❖ Erwartungen klären und erfüllen
- ❖ Verständnis zeigen
- ❖ Loyal sein
- ❖ Interessen an den Vorlieben des anderen zeigen
- ❖ Aufmerksamkeit und Anerkennung zollen
- ❖ Teilnahmsvoll zuhören statt bewerten, beurteilen, interpretieren oder Ratschläge verteilen

# Check Up- Beziehungskonto

---

Ich			
Einzahlung	Abhebung	Einzahlung	Abhebung
Summe:		Summe:	

# Wie werde ich ein besserer Netzwerker?

---

- ✓ Prinzip „Suche/Biete“- Netzwerken ist ein Markplatz für den Tauschhandel von Informationen
- ✓ Klarheit über das, was ich brauche – meine Ziele und Pläne
- ✓ Menschen mit gleichen Zielen suchen
- ✓ Kontakte breit streuen
- ✓ Gezielt Kontakte pflegen und Kontakte weiterempfehlen
- ✓ Kontakte vermitteln
- ✓ In Vorleistung gehen
- ✓ Gute Fragen stellen, ein guter Gesprächspartner sein
- ✓ Gut von Netzwerkpartnern reden


# Netzwerk Check

---

Welche Netzwerke haben Sie?

- ✓ Operativ
- ✓ Persönlich
- ✓ Strategisch

Auf den richtigen Mix kommt es an:

- ✓ Privat
  - ✓ Firmenintern
  - ✓ Branchenintern
  - ✓ Branchenübergreifend
- 

# Kommunikation ist mehr als Information

---

BEI KOLLEGEN ZUM BEISPIEL



Wenn auf der Beziehungsebene ein Problem vorhanden ist, dann ist dieses wie ein Nebel. Es verschluckt jede Information.

---

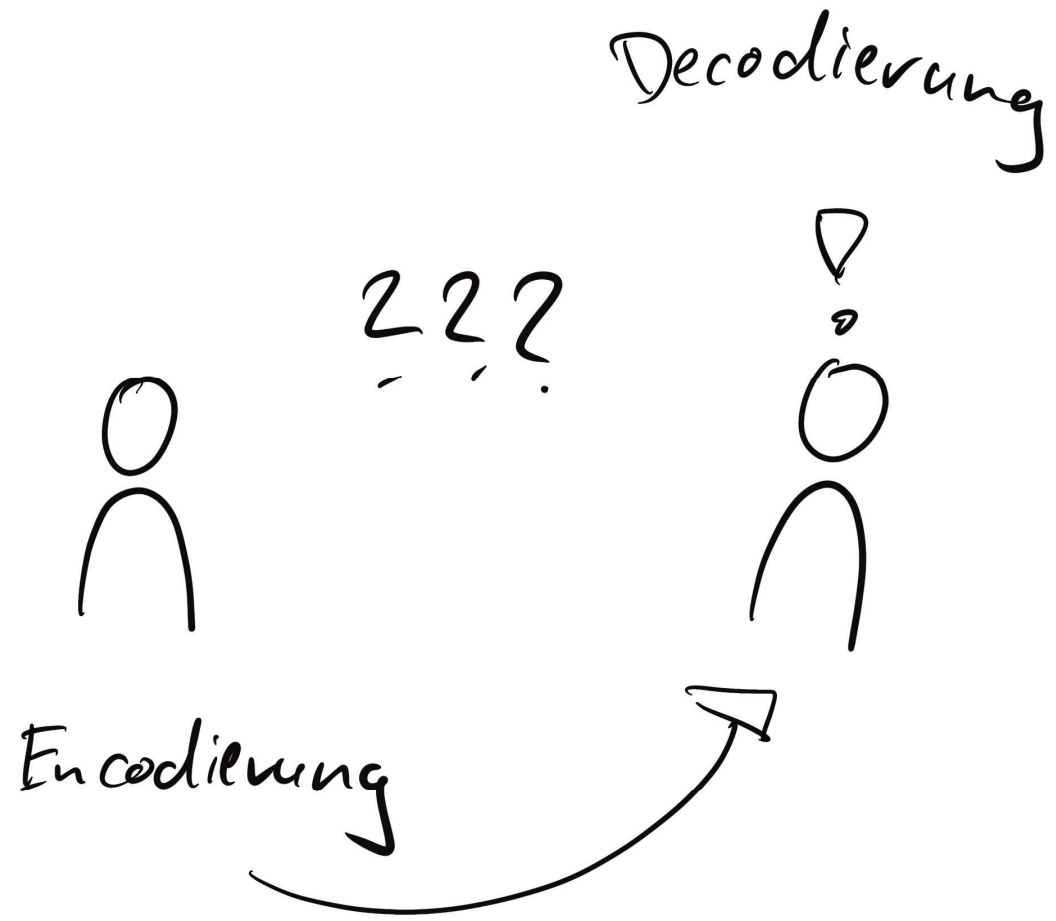
SINNGEMÄß NACH VERA BRIKELBIHL



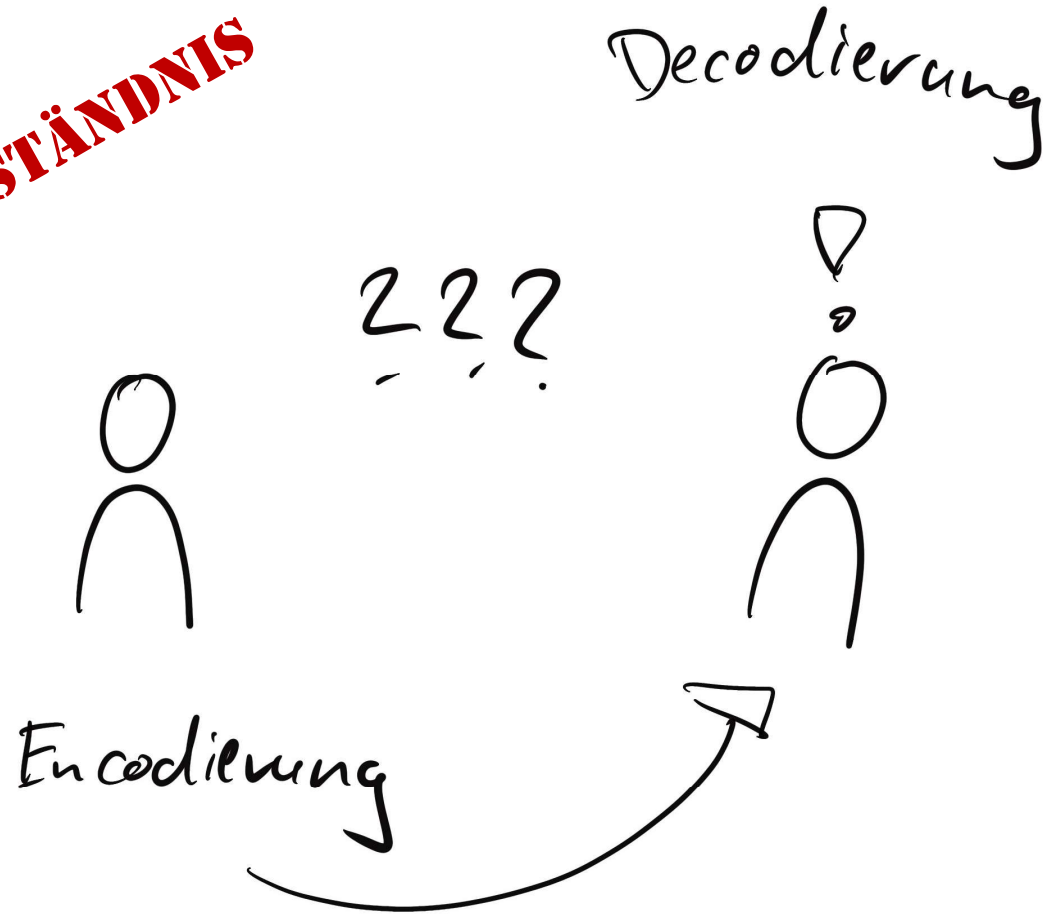
# Im Kontakt sein

---

- ❖ Erwartungen klären: Kommunikationswege, Zeitabfolge etc.
- ❖ Denken, Handeln und Fühlen der teilhabenden Personen sollten aufeinander bezogen sein
- ❖ in einer positiven Beziehung gibt es meist Gemeinsamkeiten, positive gemeinsame Erlebnisse, gegenseitige Unterstützung und Wertschätzung
- ❖ das Beziehungskonto pflegen



**ZIEL IST DAS  
EINHETLICHE VERSTÄNDNIS**



# Nachrichtenquadrat von Schulz von Thun

---


- ❖ eine Sachinformation (worüber ich informiere) – **blau**
- ❖ eine Selbstkundgabe (was ich von mir zu erkennen gebe) – **grün,**
- ❖ einen Beziehungshinweis (was ich von dir halte und wie ich zu dir stehe) – **gelb,**
- ❖ einen Appell (was ich bei dir erreichen möchte) – **rot.**

Gelingende Kommunikation ist der Idealfall und nicht die Regel.

Äußerung	Sender	Empfänger
<b>Sachinhalt</b>	Daten, Fakten, Sachverhalte! (wahr, relevant, hinlänglich?) Ist es klar und verständlich?	Der Empfänger kann im Bezug auf Wahrheit, Relevanz, Hinlänglichkeit und Verständlichkeit reagieren.
<b>Selbstkundgabe</b>	Gefühle, Werte, Eigenarten und Bedürfnisse klingen gewollt oder ungewollt mit.	Die Einschätzung erfolgt. Was ist das für einer? Was hat er? Wie ist die Laune?
<b>Beziehungshinweis</b>	Formulierung, Tonfall, Mimik und Gestik drücken implizit oder explizit aus: So stehe ich zu dir. Das halte ich von dir.	Der Empfänger fühlt sich wertgeschätzt, missachtet, respektiert oder gedemütigt.
<b>Appell</b>	Bereich der offenen oder verdeckten Einflussnahme: Wünsche, Appelle, Ratschläge oder Handlungsanweisungen	Was soll ich jetzt (nicht) machen, denken oder fühlen?

Konflikte bestehen zu **10 %** aus unterschiedlichen Meinungen,

Konflikte bestehen zu **10 %** aus unterschiedlichen Meinungen,  
bei den restlichen **90%** geht es darum,  
wer sich im Ton vergriffen hat.



# Häufige Konfliktfelder in der Apotheke

---

- PTAs gegen PKAs
- Team gegen Chef
- Wer hat Schuld?
- Wieso lassen das alle für mich liegen?
- **Wo ist schon wieder der Locher?**

# Ungelöste Konflikte

---

Konflikte kosten:

Zeit & Energie

Geld

Motivation

Personal

**Kunden**

# Hilfreiche Fragen

---

- Wer definiert das Problem als Problem?
- Wem nützt das Problem?
- Für welche Herausforderung ist das Problem einmal die Lösung gewesen?
- Wer hält das Problem aufrecht?
- Lässt sich das Problem destabilisieren?
- Gab es in der Vergangenheit in einem anderen Zusammenhang schon eine gute Lösung?

# Kurzinterventionen für den Alltag

---

- Den Einfluss der Sprache nutzen.
- Ausnahmen schaffen Unterschiede und damit Lösungsansätze.
- Kleine Änderungen anstoßen.
- Wer das Problem hat, hat auch die Lösung.
- Das Prinzip der heilsamen Würdigung.
- Die Details bei Kompromissen nutzen.

# Fehlermanagement

---

# Wie werden Fehler gewertet?

---

„Fehler dürfen nicht sein!“

„Fehler bringen uns nicht weiter!“

„Fehler sind ganz normal.“

„Fehler unterstützen die Entwicklung.“

# Annahmen

---

- ❖ Fehler passieren
- ❖ In Bereichen mit Risikopotential sollte aus Fehlern gelernt werden
- ❖ Dafür müssen Fehler öffentlich angesprochen werden
- ❖ Menschen fällt es leichter Fehler zuzugeben, wenn sie keine Sanktionen zu erwarten haben und sie dem Team und der Führungskraft vertrauen

# Erste Hilfe bei Fehlern

---

- 1) Fehler erkennen
- 2) Ermitteln wer und was alles betroffen ist
- 3) Konsequenzen des Fehlers einschätzen
- 4) Schaden ermitteln
- 5) schnellst möglich korrigieren
- 6) Weitergabe von Informationen an den Geschädigten
- 7) Klärung, wie es dazu kommen konnte
- 8) Lernprozess, Prävention

# Dilemma bei der optimalen Reaktion

---

- ❖ unterstützen der offenen Kultur
  - ❖ Fehler werden benannt
  - ❖ es wird aus Fehlern gelernt
  - ❖ optimaler Umgang mit dem/der Kollegen/in
  - ❖
  - ❖
- ❖ den Einzelnen nicht aus der Verantwortung entlassen
  - ❖ Bloßstellen vermeiden
  - ❖
  - ❖

# Umgang mit betroffenen Kollegen

---

Ein guter Umgang mit den Kollegen ist ein wichtiges Element zur Erhaltung der Patientensicherheitskultur:

- ❖ Blame Culture
- ❖ Kultur der Beschwichtigung
- ❖ Just Culture

# Blame Culture

---

„Wir suchen den Schuldigen und bestrafen ihn.“

Der Fehler wird als Versagen des letzten Gliedes in der Kette definiert.

Anmerkungen:

- ❖ Schuldiger gefunden, Lernprozess beendet
- ❖ Alle anderen Mitarbeiter können sich zurücklehnen, weil ihnen könnte das ja nie passieren
- ❖ keine Prävention
- ❖ Fehlervertuschung nimmt zu

„You can choose  
between fear or safety.“

---

DON BERWICK

EHEMALIGER LEITER DES „INSTITUTE OF HEALTHCARE IMPROVEMENT“



# Kultur der Beschwichtigung

---

Das andere Extrem wäre als Führungskraft zu „beschwichtigen“ und alle Fehler nur in organisatorischen Abläufen zu suchen.

Anmerkung:

- ❖ Fehler wird zur „Verkettung unglücklicher Umstände“
- ❖ Prozesse, Arbeitsbedingungen und Zuständigkeiten werden optimiert
- ❖ Mitarbeiter bekommt ggf. das Gefühl keine persönliche Verantwortung mehr zu haben

Sonderfall: „Fehler passieren halt. Ist so.“ Dann bleibt alles, wie es ist.

# Just Culture

---

Einen Mittelweg beschreibt das Konzept der „Just Culture“ von Sydney Dekker, einem Sicherheitsforscher und Piloten. Es geht ihm, um einen gerechten Umgang mit menschlichen Fehlern in einer Kultur des Vertrauens, des Lernens und der Verantwortung.

Anmerkung:

- ❖ es gibt das Vertrauen, Fehler benennen zu dürfen
- ❖ das Lernen aus Fehlern wird aktiv angegangen
- ❖ die Verantwortung für das eigene Handeln bleibt bestehen
- ❖ „just“ bedeutet in diesem Zusammenhang „gerecht“

# Just Culture in der Praxis

---

- ❖ bei Auftreten eines Fehlers kommt es zu einer differenzierte Betrachtung
- ❖ die Führungskraft versucht sich über Fragen und Rekonstruktion des Hergangs, der zum Fehler führte, ein Bild über die Umstände zu machen
  - Unter welchen Umständen ist der Fehler passiert?
  - Welche Mitarbeiter waren beteiligt?
  - Haben Mitarbeiter verantwortungsbewusst gehandelt?
  - Haben die beteiligten Mitarbeiter einen ausreichenden Kenntnisstand und das nötige Fachwissen?
  - Waren die vorliegenden Prozessbeschreibungen korrekt, wurden sie eingehalten und waren die Zuständigkeiten klar?
- ❖ aus den gesammelten Informationen werden die Interventionen abgeleitet

Das Manko dabei ist, dass die Führungskraft die Rolle eines Richters einnehmen muss und sich damit auch ein Urteil darüber erlaubt, ob das Verhalten des Mitarbeiters fahrlässig oder mutwillig war. Seine eigene Verantwortung dadurch, dass der Mitarbeiter unter seiner Aufsicht arbeitet, rückt bei dieser Betrachtung in den Hintergrund.

# Kriterien bei Fehlern

---

- ❖ Selbst entdeckt oder vom Kollegen entdeckt
- ❖ früh oder spät entdeckt
- ❖ leichter oder schwerwiegender Fehler
- ❖ Flüchtigkeitsfehler oder Vorsatz

# Häufige Fehlerquellen 1

---

- ❖ Abkürzungen
- ❖ Fehlende Fehlerkultur
- ❖ Fehlende Kenntnis
- ❖ Fehlerbegünstigende Umgebung
- ❖ Hohe Komplexität der Prozesse
- ❖ fehlende Informationen
- ❖ fehlerhafte Kennzeichnung
- ❖ fehlende Kommunikation

# Häufige Fehlerquellen 2

---

- ❖ unsichere Kommunikation: Missverständnisse, Fehlinterpretationen
- ❖ Müdigkeit
- ❖ Mündliche Verordnung
- ❖ Organisation
- ❖ Rechenfehler
- ❖ Schlechte Handschrift
- ❖ Stress, Unachtsamkeit
- ❖ Verwechslungen: Look-Alike, Sound-Alike

# Gute Gesprächs- und Feedbackkultur

---

# Vom Fehler zum optimalen Lernerfolg

---

Auf der Suche nach angemessenen Interventionen hilft  
ein Perspektivwechsel  
und  
eine alternative Herangehensweise.

# Der betroffene Mitarbeiter als „Second Victim“

---

- ❖ nach einem Vorfall sind die Mitarbeiter meist stark betroffen
- ❖ sie werden Opfer der eigenen Schuldgefühle oder dem Vertrauensverlust des Teams

Welche Rechte haben diese Kollegen, wenn ihnen ein Fehler unterläuft?

Oder:

Welchen Umgang würden wir uns selbst wünschen, wenn uns mal ein Missgeschick passiert?

# Ein Recht auf Feedback

---

Jeder der ein Fehler macht, hat ein Recht auf Feedback, sofern es ihm nicht selbst auffällt.

Problem:

- ❖ Kollegen wollen sich oft nicht gegenseitig „in die Pfanne hauen“
- ❖ keine Meldung an die Führungskraft
- ❖ kein Feedback an den Kollegen, um ihn nicht zu kränken
- ❖ kein Feedback der Führungskraft an die Mitarbeiter

Die Chance auf Weiterentwicklung wird verwehrt.

# Feedback gekonnt geben

---

Der Spirit:

In der Apotheke übernehmen wir alle füreinander Verantwortung, schützen uns vor Fehlern und davor Opfer in zweiter Reihe zu werden.

Feedbackregeln:

- ❖ Fehler neutral und ohne Interpretation ansprechen
- ❖ Einen wohlwollenden Umgangston wählen
- ❖ Wünsche für die nächsten Schritte äußern/besprechen

# Feedback-Formel

---

1. Mir fällt auf ...
2. Das kommt bei mir so an ...
3. Ich würde mir wünschen, dass ...

# Ein Recht auf Klärung durch die Führungskraft

---

Wenn es für den internen Umgang mit Fehlern keine klaren Vorgaben gibt, kann es sein, dass Fehler gerne dem „schwarzen Peter“ zugeschoben werden.

Problem:

- ❖ Der Ruf der Mitarbeiters wird beschädigt
- ❖ Das Verhalten könnte bei Wiederholung als Mobbing gewertet werden

Bei allen Fehlern sollte die Führungskraft informiert werden, um die Möglichkeit zu haben: Arbeitsabläufe anzupassen, dem Mitarbeiter Unterstützung zukommen zu lassen, das Bewusstsein für diesen Fehler zu stärken oder die Zusammenarbeit zu verbessern.

Schlimme Folgen können verhindert werden.

Für die Patientensicherheit ist es  
wichtig,  
dass aus Fehlern  
gelernt wird.

---

# Ein Recht auf Abstellung ungünstiger Arbeitsbedingungen

---

Die Verschlechterung von Arbeitsbedingungen führt zur Verschlechterung der Patientensicherheit.

Als Führungskraft gilt es, ungünstige Arbeitsbedingungen abzustellen.

# Ein Recht auf Lernen

---

Jeder Mitarbeiter hat das Recht sein Wissen zu erweitern.

Er braucht den Zugang zu allen nötigen Informationen und die Möglichkeit zum kollegialen Austausch.

# Ein Recht auf Beistand

---

Bei einem Mitarbeiter, dem ein schwerer Fehler unterlaufen ist, muss ggf. wieder das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten gestärkt werden.

Problem:

- ❖ Schuldgefühle können sehr belastend sein
- ❖ Selbstzweifel können eine hochwertige Arbeit behindern
- ❖ das Vertrauen der Kollegen in den Mitarbeiter muss regeneriert werden

Unter Umständen kann eine psychologische Begleitung oder Supervision sinnvoll sein.

# Ein Recht auf verantwortungsvolle Kollegen

---

Recht der Teams und des Unternehmens:

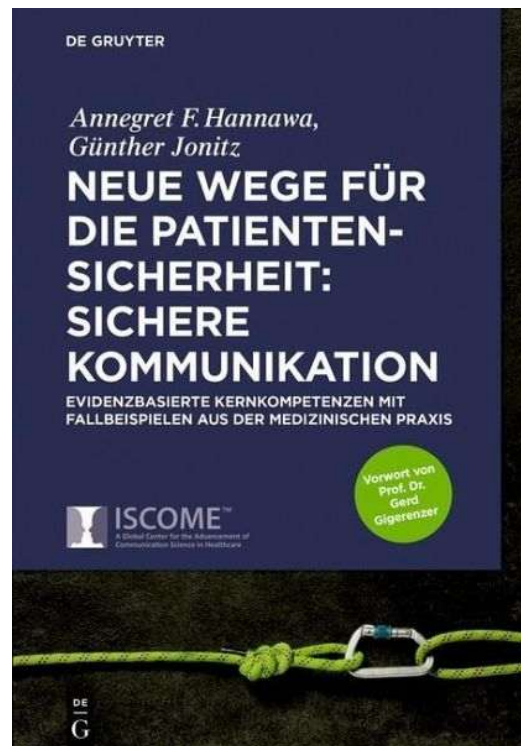
Fehler können durch Handlungen wider besseres Wissen kommen, durch Regelverstöße oder eingeschränktes Urteilsvermögen z.B. durch Alkoholkonsum.

Kein Team sollte mit Kollegen arbeiten müssen auf die kein Verlass ist und die ihre Aufgabe nicht ernst nehmen.

Bewusstes Fehlverhalten ist nicht tolerabel und kann sogar strafbar sein.

# Literaturtipp

---

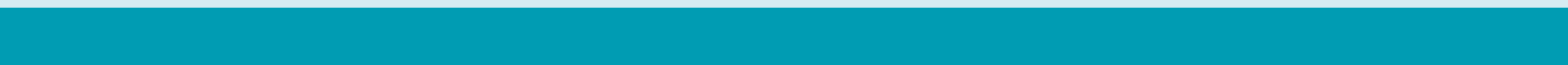


Bildquelle: Walter de Gruyter GmbH

# Sichere Kommunikation

## Hannawa SICCIA


---



# Konfliktmanagement

---

Konflikte bestehen zu **10 %** aus unterschiedlichen Meinungen,  
bei den restlichen **90%** geht es darum,  
wer sich im Ton vergriffen hat.



# Häufige Konfliktfelder in der Apotheke

---

- PTAs gegen PKAs
- Team gegen Chef
- Wer hat Schuld?
- Wieso lassen das alle für mich liegen?
- **Wo ist schon wieder der Locher?**

# Ungelöste Konflikte

---

Konflikte kosten:

Zeit & Energie

Geld

Motivation

Personal

**Kunden**

Eine Stunde Ärger  
kostet so viel Energie  
wie 8 Stunden Arbeit!

---

WER SICH BEI DER ARBEIT ÄRGERT,  
MACHT ALSO PRINZIPIELL ÜBERSTUNDEN!



# Konflikte im Team

---

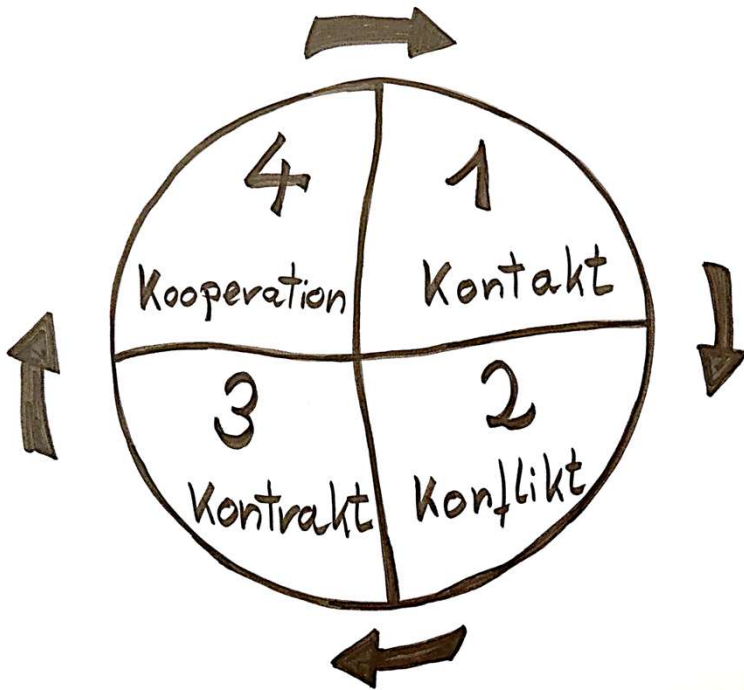
„Ich will keinen Ärger verursachen.“

„Was für eine schreckliche Lebenseinstellung.“

*Käpt´n Jack Sparrow*



# Team-Uhr



## Entwickelt von Bruce Tuckmann:

- ❖ Beschreibung der Teamentwicklungsphasen
- ❖ Orientierung für Interventionen
- ❖ Gelassenheit für stürmische Zeiten ;)

# Systemische Sicht

---

- Jedes Verhalten ist abhängig vom Kontext.
- Probleme ergeben sich, wenn Kontext und Fähigkeiten nicht optimal zusammenpassen.
- Jedes Problem hat eine Funktion im System.
- Die Führungskraft ist ein Teil des Systems und sollte deswegen die eigene Rolle reflektieren.
- Wer mit Systemen arbeitet, bietet vorrangig Hilfe zur Selbsthilfe.
- Es gibt keine kausalen Zusammenhänge.

# Hilfreiche Fragen

---

- Wer definiert das Problem als Problem?
- Wem nützt das Problem?
- Für welche Herausforderung ist das Problem einmal die Lösung gewesen?
- Wer hält das Problem aufrecht?
- Lässt sich das Problem destabilisieren?
- Gab es in der Vergangenheit in einem anderen Zusammenhang schon eine gute Lösung?

# Kleine Intervention- Große Wirkung

---

1. „In der Vergangenheit...“
2. Nicht „ob...“, sondern „wie...“, „was...“ und „welche...“
3. „Sondern...?“
4. „Immer“ stimmt in Verbindung mit Kollegen nie!
5. „Ihr Problem ist vergleichbar mit...Es ist wie...“
6. „...noch nicht...“
7. Konstruktive W-Fragen
8. „Nur mal angenommen ich wäre nicht da, wie würden Sie es lösen?“
9. Vom Vorwurf zum Wunsch!

# Gute Teamarbeit lässt sich lernen

---

1. Wer eine Aussage tätigt, sollte diese in seinem Namen sagen. „Ich“ sollte in der Aussage vorkommen, nicht „Man“.
2. Wenn Fragen gestellt werden- besonders Fragen, die für den Zuhörenden zusammenhanglos erscheinen könnten- wirkt es besser, kurz zu benennen, warum diese Fragen relevant sind.
3. Echt sein und authentisch ist im Kontext Team ein wichtiger Faktor.
4. Die vorschnellen Bewertungen anderer Teammitglieder ist tückisch. Sie bringt Unmut und meistens hatte der andere einen guten Grund für sein Handeln. Erst Nachfragen schont die Nerven.

# Gute Teamarbeit lässt sich lernen

---

5. Wenn das Benehmen eines Teammitgliedes bei einem anderen böse aufstößt, dann ist es in der Gegenreaktion hilfreich Interpretationen zu vermeiden. Besser ist es, das zu erläutern, was wahrgenommen wurde und wie es angekommen ist.
6. Seitengespräche stören zwar während der Teamsitzungen, enthalten aber meistens wichtige Punkte und können Prozesse fördern. Als Führungskraft lohnt es sich das „Zwischengespräch“ wohlwollend anzusprechen, um die Themen für das Team nutzbar zu machen.
7. Einer spricht, die anderen hören zu. So banal diese Regel auch ist, so gerne wird sie missachtet, was in der Folge zu Kommunikationsproblemen führt.
8. Teammitglieder, die ein Auge darauf haben, wie es anderen geht, sind bereichernd.

Danke.

---

[WWW.ANJAKECK.DE](http://WWW.ANJAKECK.DE)

