

Trainingsmanual

# Klare Kommunikation im Klinikalltag!

Sascha Kilburg, Alexander Redlich (Hg.)

**unter Mitarbeit von**

Juliane Ade, Jasmin Ghalib, Sven Granse, Sascha Kilburg,  
Alexander Redlich, Kirsten Schroeter und Eva-Nuria Syawash

Berlin, den 31.10.2023

Humboldt-Universität zu Berlin

gefördert  
durch die



### Zur Arbeit mit diesem Trainingsmanual

Das vorliegende Trainingsmanual gliedert sich in fünf Kapitel. Das erste Kapitel „Einführung“ gibt einen Überblick über die kommunikativen Anforderungen im Klinikalltag. Das zweite Kapitel „Trainingskonzept“ gibt einen Überblick über den Hintergrund, die Anwendungsszenarien, die Ziele, die Zielgruppe, die Inhalte und die Rahmenbedingungen des Trainings. Im dritten Kapitel „Didaktischer Ansatz“ wird auf die zugrundeliegende didaktische Gestaltung sowie die Lernziele und Methoden eingegangen. Das vierte Kapitel "Module des Trainings" beschreibt die einzelnen Module. Es umfasst die Ablaufpläne, Vorlagen für die Flipcharts und verweist auf die Trainingsunterlagen der einzelnen Übungen. Im fünften Kapitel werden die Online-Tools der Toolbox Kommunikation vorgestellt.



Einen ersten Überblick über das Training vermittelt die Übersichtstabelle in Kapitel „2. Trainingskonzept“. Darüber hinaus kann es hilfreich sein, sich die Kurzbeschreibung, den Anlass und die Zielsetzung zu Beginn jeder Modulbeschreibung im Kapitel „4. Module des Trainings“ anzuschauen, um dann einen Blick auf den Ablaufplan des Moduls zu werfen.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einführung</b>	<b>5</b>
<b>2. Trainingskonzept</b>	<b>8</b>
Anwendungsszenarien	11
Ziele des Trainings	13
Rahmen und Voraussetzungen	15
Zielgruppe und Voraussetzungen bei den Trainingsteilnehmenden	16
<b>3. Didaktischer Ansatz</b>	<b>17</b>
Methodenrepertoire	20
Grundhaltung gelingender Kommunikation	22
<b>4. Module des Trainings</b>	<b>23</b>
<b>Modul 1 - Worum geht's denn hier? Übersicht und Einstieg in das Trainingsprogramm „Klare Kommunikation im Klinikalltag“.</b>	<b>24</b>
Ablaufplan	26
Arbeitsmaterialien - Flipcharts	27
<b>Modul 2 - Wer hat hier was gesagt? Einführung in die Grundlagen der Kommunikation.</b>	<b>28</b>
Ablaufplan	30
Arbeitsmaterialien - Flipcharts	31
<b>Modul 3 – Was zum Teufel ist hier los? Systemische Betrachtung schwieriger Kommunikationsdynamiken.</b>	<b>32</b>
Ablaufplan	34
Arbeitsmaterialien – Flipcharts	35
<b>Modul 4 - Bin ich Dir auf den Schlipf getreten? Über wertschätzende Kommunikation und Identitätskonflikte bei Ärzt*innen, Pfleger*innen, Physiotherapeut*innen...</b>	<b>36</b>
Ablaufplan	38
Arbeitsmaterialien - Flipcharts	40
<b>Modul 5 - Wer gehört (nicht) dazu? Zur Dynamik in klinischen Teams und der Bewältigung von Gruppendruck.</b>	<b>41</b>
Ablaufplan	43
Arbeitsmaterialien - Flipcharts	45
<b>Modul 6 - Was geht in mir vor? Selbstklärung bei inneren Konflikten mit dem Modell des Inneren Teams.</b>	<b>46</b>
Ablaufplan	48
Arbeitsmaterialien - Flipcharts	50

<b>Modul 7 - Wie bin ich aufgestellt? Selbst-/Bewusstsein für kommunikative Stärken und Schwächen.</b>	<b>51</b>
Ablaufplan	53
Arbeitsmaterialien - Flipcharts	56
<b>Modul 8 - Was bringt mich auf die Palme? Vom Nutzen und Umgang mit Emotionen im klinischen Arbeitsumfeld.</b>	<b>58</b>
Ablaufplan	60
Arbeitsmaterialien - Flipcharts	61
<b>Modul 9 – Holzhammer oder Seidenhandschuh? Über die Kunst konstruktive Kritikgespräche zu führen.</b>	<b>62</b>
Ablaufplan	64
Arbeitsmaterialien - Flipcharts	67
<b>Modul 10 - Wie sag ich es meinem*r Chef(Arzt)/Mitarbeiterin? Kritik üben in hierarchischen Arbeitsbeziehungen.</b>	<b>69</b>
Ablaufplan	71
Arbeitsmaterialien - Flipcharts	73
<b>Modul 11 - Wer oder was kann da noch helfen? Zum Umgang mit schweren Akut- und Dauerkonflikten.</b>	<b>74</b>
Ablaufplan	76
Arbeitsmaterialien - Flipcharts	79
<b>Modul 12 – Sind Training und klinischer Alltag zwei Paar Schuhe? Transfer von individuellen und Teamzielen.</b>	<b>81</b>
Ablaufplan	83
Arbeitsmaterialien - Flipcharts	86
<b>5. Toolbox Kommunikation</b>	<b>87</b>
Vier-Ohren-Check	88
Teufelskreise auflösen	89
Du-Botschaften transformieren	90
Ausgrenzungen begegnen	91
Selbstklärung Inneres Team	92
Probleme ansprechen	93
Gespräche vorbereiten	94
Gespräche führen	95
Hierarchischer Rollen-Check	96
Eskalationsgrad bestimmen	98

## 1. Einführung

Personalmangel, Fluktuation und Zeitdruck prägen den Krankenhausalltag. Nicht selten resultieren daraus unbemerkte Missverständnisse, unzureichender Informationsfluss, diffuses Fehlermanagement und emotionale Eskalation: Diese Faktoren erhöhen die Wahrscheinlichkeit von kritischen Ereignissen, Regelverletzungen und Behandlungsfehlern. Sie gefährden die Sicherheit und die erfolgreiche Behandlung von Patienten. Sie sind zudem für alle Beteiligten frustrierend, erhöhen das Risiko für Stress und Burnout des Personals und wirken sich negativ auf das Betriebsklima aus. Schadenanalysen in Krankenhäusern zeigen, dass viele Haftungsfälle durch solche Mängel in der Kommunikation (mit-) verursacht werden.

Die kommunikativen Probleme, mit denen sich Klinikpersonal nach unseren Befragungen konfrontiert sieht, lassen sich in vier Bereiche gliedern: **Unzureichender Informationsaustausch** zwischen dem Krankenhauspersonal, **geringschätzende Äußerungen**, **Missachtung von Regeln, Absprachen und Anweisungen** und **konfliktverschärfende Dynamiken**. Die erfolgreiche Bewältigung dieser Probleme stellt unterschiedliche Anforderungen an die beteiligten Kommunikationspartner. Diese betreffen sowohl das praktische Handeln als auch den Umgang mit den eigenen inneren Prozessen wie die Reflexion der eigenen Haltung oder des Emotionsmanagements.

So ist es beispielsweise wichtig, Missverständnisse im Informationsaustausch zu klären und zu vermeiden. Des Weiteren muss sich die hohe Bedeutung von Informationen, die weitergegeben werden sollen, gegenüber konkurrierenden anderen wichtigen Dingen durchsetzen. Das setzt die Fähigkeit zur Differenzierung von Informationen nach ihrer Risikorelevanz voraus.

Solche Missverständnisse sind berufsübergreifend als typische Fehlerquelle identifiziert. So beschäftigte sich die US-Navy bereits in den 1960er-Jahren mit Übertragungsfehlern bei Anweisungen und Absprachen. Um solchen Missverständnissen vorzubeugen, wurden Tools entwickelt, die auf eine einheitliche Sprache und einen definierten Kommunikationsablauf setzen, um Kommunikation eindeutiger zu gestalten. Solche kommunikativen Protokolle, wie beispielsweise das SBAR-Schema zur strukturierten Information in Übergabesituationen, haben sich auch in der Medizin fest etabliert. **Geringschätzende Äußerungen, Missachtung von Regeln, Absprachen und Anweisungen** und **konfliktverschärfende Dynamiken** bedrohen die Zusammenarbeit jedoch grundsätzlich, indem sie die Fähigkeit, Motivation und Bereitschaft verringern kooperativ miteinander zu kommunizieren. So verschiebt sich der Aufmerksamkeitsfokus sukzessiv von der Sachthematik auf die Beziehungsebene. So kann ein korrekt eingehaltenes Übergabeprotokoll, durch die Art und Weise der Überbringung als Gängelung, Herabsetzung, etc. verstanden werden. Dies führt in aller Regel dazu, dass die Beteiligten dann das Beziehungsthema „Augenhöhe“ neben der Sachthematik mitverhandeln.

Neben Tools für eine strukturierte Informationsweitergabe, braucht es also Tools für das Management zwischenmenschlicher Irritation, Störungen und Konflikten, um die im Rahmen dieses Trainingsmanuals adressiert werden.

Eine weitere Anforderung in der Kommunikation besteht somit darin, konstruktives Feedback in einem der Situation angemessenen Rahmen zu übermitteln. Feedback-Formulierungen müssen in den Kontext des Krankenhauses passen und sollten sich auf einzelne kritische Fehlverhaltensweisen beziehen, anstatt auf eine Eigenschaft oder auf die gesamte Person zu generalisieren. Dabei gilt es, vor und neben dem Geben von konstruktiver Kritik, die gelingenden Selbstverständlichkeiten des Arbeitsalltags anzuerkennen. Man sollte zudem in der Lage sein, sachbezogene und persönliche Kritik voneinander zu unterscheiden, um Kritik an den persönlichen Eigenschaften jenseits der beruflichen Tätigkeit auf ein Gespräch „unter vier Augen“ und mit mehr Zeit zu verschieben.

Eine weitere zentrale Anforderung für eine gelingende Kommunikation im Klinikalltag stellt die Akzeptanz von risikomindernden Regeln, Absprachen und Anweisungen auf der einen Seite und die angemessene Reaktion auf dominante Durchsetzungsstrategien auf der anderen Seite dar. Dies beinhaltet beispielsweise, Drohungen mit negativen Konsequenzen angemessen zu begegnen, ohne in einen tiefgreifenden Beziehungskonflikt zu geraten.

Um situative Konflikte sowie Beziehungsstörungen zu überwinden, müssen zunächst einmal der Wille und die Fähigkeit vorhanden sein, sich mit Konflikten zu konfrontieren und diese auszutragen. Zur Konfliktlösung ist des Weiteren die Sensibilisierung für das gegenseitige Festhalten an eigenen Positionen und die Kenntnis von Techniken wichtig, welche die Konfliktparteien mental in Bewegung bringen. Kommt es in der Kommunikation zu Werteverletzungen, sind Konflikte um die Gültigkeit und Bedeutung der Werte sehr wahrscheinlich. Bei ihnen besteht die besondere Anforderung darin, sich für Werteverletzungen zu sensibilisieren und deeskalierend zu kommunizieren.

Eine weitere Herausforderung stellt die Kommunikation zwischen Berufsgruppen verschiedener Hierarchieebenen dar. Hier ist es sehr wichtig, Wirkungsmechanismen von Gruppenstereotypisierungen („herzlose\*r Medizintechniker\*in“) zu erkennen sowie darauf klar und gelassen zu reagieren, ohne selbst zur Eskalation beizutragen, z.B. indem man es „mit gleicher Münze zurückzahlt“.

Diese kommunikativen Konfliktkompetenzen umfassen zwischenmenschliche Sensibilität, Sach- und Rollenklarheit, Konfliktbereitschaft sowie respektvolles Feedback. Neben diesen kommunikativen Kompetenzen erfordert die Überwindung von Kommunikationsstörungen auch das Verstehen und die Regulation der eigenen Emotionen und Bedürfnisse in diesen Situationen. Zudem setzt eine klare und zielgerichtete Kommunikation die Entwicklung souveräner persönlicher Werthaltungen voraus.

Eine effiziente und wertschätzende Kommunikation bringt Qualität für beide Seiten: Mitarbeitende und Patient\*innen. Der professionelle Umgang mit schwierigen Situationen und die Bewältigung von Kommunikationsstörungen tragen zur gelingenden Zusammenarbeit, zur Stabilisierung und

Verbesserung des Betriebsklimas, zur Verringerung von Risiken sowie zur erfolgreichen und zufriedenstellenden Behandlung der Patienten bei. Eine erfolgreiche Kommunikation erfordert allerdings sprachliche Fertigkeiten, persönliche Einstellungen und subkulturelle Gruppennormen, d.h. professionelle Verhaltensstandards, die von den Mitgliedern der kooperierenden Berufsgruppen geteilt und beachtet werden, kurz: kommunikative Kompetenz. Genau aus diesem Grund wurde das vorliegende Trainingskonzept entwickelt. Es richtet sich an Trainer\*innen, die medizinisches Fachpersonal mit dem Fokus auf die Kommunikation in interprofessionellen Teams schulen wollen. Die vermittelten Kommunikations- und Konfliktmanagementtools richten sich explizit gemeinsam an Ärzt\*innen und Pflegepersonal. So soll eine risikomindernde Kommunikationskultur im Krankenhaus etabliert werden, in der die Berufsgruppen aller Hierarchieebenen einen direkten und konstruktiven Kommunikationsstil miteinander pflegen.

## 2. Trainingskonzept

Das Trainingskonzept basiert auf den Kommunikations- und Konfliktmanagement-Tools des Hamburger Ansatzes der menschlichen Kommunikation<sup>1</sup> und auf den Ergebnissen der Bedarfsanalyse zu Kommunikationsproblemen in Krankenhäusern<sup>2</sup>, die im Rahmen eines Forschungs- und Entwicklungsprojektes zum professionellen Umgang mit schwieriger Kommunikation in Krankenhäusern von der Humboldt-Universität zu Berlin und der Universität Hamburg durchgeführt wurde. Hierfür wurden Ärzt\*innen, Pflegekräfte, Hebammen, Entbindungspfleger und Therapeut\*innen aus verschiedenen Kliniken in Deutschland ausführlich zu kritischen Kommunikationssituationen in ihrem Arbeitsalltag und deren Ursachen und Begleiterscheinungen befragt.

Das Ergebnis der Befragung umfasst ein in der Praxis verwendbares Begriffssystem, das typische kommunikative Probleme und Anforderungen praxisnah abbildet. Aufbauend auf diesen Kategorien wurde das vorliegende auf die Bedarfe von Krankenhauspersonal maßgeschneiderte Trainingskonzept entwickelt. Des Weiteren wurden Situationsbeschreibungen erhoben, die anonymisiert als Fallbeispiele, Situationsanforderungen und Rollenspielen im Training verwendet werden.

Inhaltlich setzt das Training an den kritischen Kommunikationssituationen an, die in den Befragungen ermittelt wurden. Die kritischen Kommunikationssituationen lassen sich in vier Hauptkategorien einteilen, welche die inhaltliche Grundlage für die einzelnen Lernmodule bilden: Der unzureichende Informationsaustausch zwischen Krankenhausangestellten, geringschätzenden Äußerungen, die Missachtung von Regeln, Absprachen und Anweisungen und eine konfliktverschärfende Dynamik. Auch der Umgang mit den inneren Prozessen, die die kritischen Kommunikationssituationen begleiten, bildet einen Schwerpunkt des Trainings. Diese inneren Prozesse beinhalten sowohl schmerzliche - nach innen gerichtete - Gefühlszustände als auch abwehrende - auf den Gesprächspartner ausgerichtete - Gefühlszustände. Außerdem werden sich die Teilnehmenden ggf. mit unterschiedlichen Arbeits- und Werthaltungen ihrer Berufsgruppen auseinandersetzen.

Die Trainings umfassen zwölf Trainingseinheiten á zwei Stunden. Zehn E-Learning Tools unterstützen den Transfer des Gelernten in den Krankenhausalltag. Die folgende Modulübersicht gibt einen Überblick über die Inhalte der 12 Trainingsmodule. Anschließend an die Modulübersicht werden unterschiedliche Anwendungsszenarien skizziert, die aus den praktischen Anforderungen der teilnehmenden Kliniken abgeleitet wurden.



<sup>1</sup> Schulz von Thun, F. (2008). Miteinander reden. Reinbek: Rowohlt.

<sup>2</sup> Redlich, A., Kilburg, S., Hoppe, A. (2019). Kommunikationsstörungen im Krankenhaus. Konfliktodynamik, (1), 44 - 54.

Modul	Titel	Leitfrage
<b>Modul 1</b>	Worum geht's denn hier? Übersicht und Einstieg in das Trainingsprogramm „Klare Kommunikation im Klinikalltag“.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was möchte ich aus dem Programm mitnehmen?</li> </ul>
<b>Modul 2</b>	Wer hat hier was gesagt? Einführung in die Grundlagen der Kommunikation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie kann die Kommunikation im klinischen Alltag in ihrer Vieldeutigkeit besser verstanden werden?</li> <li>• Wie können Missverständnisse geklärt oder ganz vermieden werden?</li> </ul>
<b>Modul 3</b>	Was zum Teufel ist hier los? Systemische Betrachtung schwieriger Kommunikationsdynamiken.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie entstehen zwischenmenschliche Teufelskreise in der Zusammenarbeit des klinischen Personals? Was kennzeichnet diese?</li> <li>• Wie kann ich Teufelskreise vermeiden und auflösen?</li> </ul>
<b>Modul 4</b>	Bin ich Dir auf den Schlips getreten? Über wertschätzende Kommunikation und Identitätskonflikte bei Ärzt*innen, Pfleger*innen, Physiotherapeut*innen...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie können wir im Klinikalltag wertschätzend miteinander kommunizieren?</li> <li>• Welches Selbstverständnis haben andere Berufsgruppen?</li> <li>• Welche Werte sind Ihnen - warum - besonders wichtig?</li> </ul>
<b>Modul 5</b>	Wer gehört (nicht) dazu? Zur Dynamik in klinischen Teams und der Bewältigung von Gruppendruck.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie kann ich mich in Situationen, in denen ich gegen mich gerichtete, ausgrenzende Gruppendynamik und Gruppendruck erlebe, behaupten?</li> <li>• Wie kann ich andere Teammitglieder unterstützen, die von Ausgrenzung bedroht sind?</li> </ul>
<b>Modul 6</b>	Was geht in mir vor? Selbstklärung bei inneren Konflikten mit dem Modell des Inneren Teams.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie unterstützt eigene innere Klarheit die Kommunikation mit Kollegen in der Klinik?</li> <li>• Wie verschaffe ich mir Klarheit über das, was mich innerlich bewegt?</li> </ul>

- |                 |  |  |
|-----------------|--|--|
| <b>Modul 7</b>  | Wie bin ich aufgestellt? Selbst-/Bewusstsein für kommunikative Stärken und Schwächen.                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was sind meine Stärken, was meine Schwächen (Schlagseiten, Allergien) in der kommunikativen Interaktion im Klinikalltag?</li> <li>• Mit welchen Kollegen tue ich mich besonders schwer in der Zusammenarbeit? Was genau stört mich an ihnen?</li> <li>• Wie kann ich positive Wirkungen, Beiträge ausbauen und negativen vorbeugen, ausgleichen?</li> </ul>   |
| <b>Modul 8</b>  | Was bringt mich auf die Palme? Vom Nutzen und Umgang mit Emotionen im klinischen Arbeitsumfeld.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie gehe ich mit emotional aufgeladenen Situationen um?</li> <li>• Was ist mein Weg, negative Emotionen zu verarbeiten und ihnen stimmig Ausdruck zu verleihen?</li> </ul>  |
| <b>Modul 9</b>  | Holzhammer oder Seidenhandschuh? Über die Kunst konstruktive Kritikgespräche zu führen.                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie kann ich schwierige Gespräche vorbereiten, strukturieren und konstruktiv-zielorientiert führen?</li> </ul>  |
| <b>Modul 10</b> | Wie sag ich es meinem*r Chef(-Arzt) / Mitarbeiterin? Kritik üben in hierarchischen Arbeitsbeziehungen. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was bewegt Vorgesetzte und Mitarbeiter, wenn sie zusammenarbeiten?</li> <li>• Vor welchen Problemen und Herausforderungen stehen sie?</li> <li>• Wie kann ich Vorgesetzten und Mitarbeitern konstruktive, kritische Rückmeldungen geben?</li> </ul>   |
| <b>Modul 11</b> | Wer oder was kann da noch helfen? Zum Umgang mit schweren Akut- und Dauerkonflikten.                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie erkenne ich Eskalationsstufen von Konflikten sowie die ggf. daraus folgende Notwendigkeit in Akut- und Dauerkonflikten externe Unterstützung hinzuzuziehen?</li> <li>• Welche Arten der Unterstützung stehen in der Organisation Krankenhaus zur Verfügung?</li> <li>• Was kann jenseits der bislang gelernten Vorgehensweisen getan werden, um die destruktive (weiter eskalierende) Eigendynamik von Konflikten zu unterbrechen und zu einer Deeskalation beizutragen?</li> </ul> |
| <b>Modul 12</b> | Sind Training und klinischer Alltag zwei Paar Schuhe? Transfer von individuellen und Teamzielen.       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie können wir das Erlernte in den Alltag dauerhaft implantieren?</li> <li>• Was will ich dafür konkret tun?</li> <li>• Was wollen wir als Gruppe dafür konkret tun?</li> </ul>   |

Die Kommunikations- und Konfliktmanagement-Tools werden auf risikorelevante Kommunikationsanforderungen aus dem Klinikalltag bezogen, um an den spezifischen Bedarfen von Ärzten und Pflegekräften anzuknüpfen, die sie im beruflichen Alltag erleben.

## Anwendungsszenarien

Die Erprobung des Trainingskonzept hat unterschiedliche Anwendungsszenarien hervorgebracht.

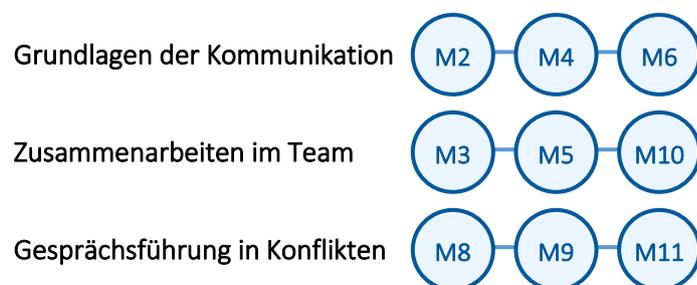
### Variante 1

zielt auf das umfassende Training einer Abteilung oder Einheit über einen Gesamtzeitraum von drei Tagen ab (12 Module á 2 h). Trainiert wird in einer festen, interdisziplinär zusammengesetzten Teilnehmergruppe, die möglichst vielen Mitgliedern einer Abteilung oder Einheit die Teilnahme ermöglicht. Die Teilnehmergruppe durchläuft in dieser Zusammensetzung alle 12 Module. So soll ein möglichst hoher Durchdringungsgrad der Abteilung oder Einheit erreicht werden. Neben den vermittelten Inhalten sollen so Impulse für eine Kulturveränderung im kommunikativen Miteinander initiiert werden. Modul 1 und 12 bilden dabei eine einführende und abschließende Klammer, in deren Rahmen die Lernkultur gefördert und der Lerntransfer gefördert werden. Bewährt hat sich ein Format mit je einem zweistündigen Modul über zwölf Wochen oder je zwei Modulen an sechs halben Tagen ebenfalls mit wöchentlicher Taktung. Alternativ sind aber auch drei bis vier Tagesveranstaltungen mit drei bzw. vier Modulen je Tag möglich. Herausfordernd ist bei der Variante 1, der hohe Koordinationsaufwand über mehrere Termine, der mit Blick auf die Dienstpläne der Berufsgruppen einhergeht.



### Variante 2

setzt inhaltliche Themenschwerpunkte („Kommunikative Grundlagen“, „Zusammenarbeiten im Team“ oder „Gesprächsführung in Konflikten“) die als 1 Tagesveranstaltung angeboten werden können. Diese können als Training für bestehende Abteilungen oder als offenes Kursangebot gestaltet werden. Sie umfassen je drei zweistündige Module. Zusätzlich sollten noch ca. 30 – 60 Minuten für den Einstieg und Abschluss sowie Zeit für Pausen eingeplant werden. Auf eine Durchmischung der Berufsgruppen sollte geachtet werden. Organisatorisch ist diese kürzere Variante meist einfacher umzusetzen als Variante 1.



### Variante 3

bietet kurze zweistündige „Micro-Lessons“, die vor oder nach einer Schicht für eine offene Zielgruppe angeboten werden können. Vorteilhaft sind hier die hohe Flexibilität und der niederschwellige Zugang. Variante 3 bietet sich insbesondere dann an, wenn vor Ort an den Kliniken entsprechende Weiterbildungsstrukturen etabliert sind. Die Hausaufgabe sollten Sie in diesem Szenario nicht stellen. Die Anforderung an die Teilnehmende, sich ohne Heranführung auf immer wieder neu zusammengewürfelte Lerngruppen einzulassen und ein Thema sehr kompakt zu bearbeiten, ist höher.



## Ziele des Trainings

Das Training zielt darauf ab, den Informationsfluss, die Kooperation und Kommunikation zwischen verschiedenen Berufsgruppen und Hierarchieebenen im Krankenhaus zu verbessern. Durch eine reibungslosere und effizientere Kommunikation sollen durch Kommunikationsstörungen (mit-) verursachte Fehler reduziert, die Qualität und Zügigkeiten von Arbeitsprozessen optimiert und so ein Beitrag zur Patientensicherheit geleistet werden. Ein weiteres Ziel besteht darin, durch eine erfolgreiche Kommunikation die Arbeitszufriedenheit und Zusammenarbeit des Krankenhauspersonals zu fördern und das Betriebsklima zu verbessern. Insbesondere sollen die Teilnehmenden in diesem Training darin geschult werden, Kommunikationsstörungen in der konkreten Situation zu erkennen und erfolgreich zu überwinden sowie zugleich die eigenen Emotionen in dieser Situation angemessen zu regulieren.

Konkret wird eine erfolgreiche Kommunikation auf zweierlei Weise gefördert. Zum einen ermöglicht das Training den vertieften Erfahrungsaustausch und das bessere Kennenlernen der verschiedenen Berufsgruppen und Hierarchieebenen im Krankenhaus, sodass ein interprofessionelles Verständnis der Arbeitsabläufe, Probleme und Nöte anderer Berufsgruppen gefördert wird und sich gruppenbezogene Vorurteile abbauen können. Die gemeinsame Auseinandersetzung mit den Ursachen und den Bewältigungsmöglichkeiten kritischer Kommunikationssituationen stärkt somit das Gruppengefühl. Dies wird insbesondere im Anwendungsszenario der Variante 1, bei der feste Teilnehmende einer Abteilung / Einheit trainiert werden, angestrebt.

Im Rahmen des Trainings werden zudem die Kompetenzen für die Bewältigung von beruflichen Konflikten und Beziehungsstörungen aufgebaut und weiterentwickelt. Diese Kompetenzen sind im Folgenden vier verschiedenen Kompetenzbereichen zugeordnet. (1) Fachlich-methodische Kompetenzen umfassen kognitive Kenntnisse und Wissen um Kommunikationsprozesse, die zur Bewältigung der Anforderungen der beruflichen Tätigkeit erforderlich sind. (2) Sozial-kommunikative Kompetenzen dienen der Regulation zwischenmenschlicher Beziehungen und Interaktionen. (3) Mit personalen Kompetenzen sind hier in erster Linie das Verstehen und die Regulation eigener Emotionen und die Bildung souveräner Werthaltungen gemeint. (4) Aktivitäts- und Handlungskompetenzen umfassen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Problemlösungstechniken und sind die Grundlage für die Umsetzung von Absprachen und Problemlösungen in konkrete Verhaltensweisen sowie komplexe Handlungen.

#### **Fachlich-methodische Kompetenzen:**

- Kenntnis grundlegender Kommunikationsmodelle (z. B. Sender-Empfänger-Modell, kommunikativer Teufelskreis, Wertequadrat etc.),
- Erkennen und Verstehen von kritischen Kommunikationssituationen und Gesprächsirritationen, wie z.B. von abwertenden Botschaften und Gruppenzuschreibungen,
- Kenntnis der Arbeitstätigkeiten, Grundhaltungen und Werte anderer Berufsgruppen innerhalb des Krankenhausbetriebs.

#### **Personale Kompetenzen:**

- Systemisches Verständnis von Kommunikation,
- Selbstklärung von inneren Herausforderungen und Konflikten,
- Verstehen und Regulieren der eigenen Emotionen und Bedürfnissen in kritischen Arbeitssituationen,
- Selbst-/Bewusstsein für eigene kommunikative Stärken und Schwächen.

#### **Sozial-kommunikative Kompetenzen:**

- Ausgewogenheit von zwischenmenschlicher Sensibilität sowie Sach- und Rollenklarheit in der Kommunikation,
- erfolgreiche Vorbereitung und Strukturierung schwieriger Gespräche, konstruktive und deeskalierende Gesprächsführung in eskalierenden Situationen,
- respektvolle und wertschätzende Kommunikation innerhalb von und zwischen Hierarchien, Feedback- und Kritikfähigkeit in hierarchischen Arbeitsbeziehungen,
- Selbstbehauptung im Umgang mit Gruppendruck als Betroffene\*r und als Teilnehmende\*r.

#### **Aktivitäts- und Handlungskompetenzen**

- Aktives Zuhören und gezieltes Nachfragen,
- Klärung und Vermeidung von Missverständnissen,
- Formulierung klarer Aussagen in Form von sachlichen, unmissverständlichen und nachvollziehbaren Botschaften,
- authentisches und zugleich gesichtswahrendes Feedback.

## Rahmen und Voraussetzungen

Das Training kann sowohl vor Ort als auch extern in einem Trainingszentrum durchgeführt werden. Der Raum sollte sowohl Platz für einen offenen Stuhlkreis als auch für Rückzugsmöglichkeiten für Kleingruppen und Tandems bieten. Idealerweise stehen noch ein bis zwei Kleingruppenräume zur Verfügung.

Für das Gelingen und die Nachhaltigkeit des Trainings ist eine gute Planung und Vorbereitung essenziell. Vor dem Training sollte eine ausführliche Absprache über die Trainingsziele, -inhalte und -abläufe mit der Klinikleitung, Pflegeleitung und ggf. einzelnen Fachkräften stattfinden. Damit soll sichergestellt werden, dass sich das Training so nah wie möglich an den Bedarfen der jeweiligen Klinik ausrichtet. Zudem können mögliche Diskrepanzen zwischen den Erwartungen der Klinikleitung an das Training und den geplanten Inhalten des Trainings aufgedeckt und angepasst werden. Des Weiteren ist die Information aller am Training Beteiligten über die Inhalte, die Rahmenbedingungen und den Nutzen des Trainings hilfreich. Dies fördert die Akzeptanz der Trainingsmaßnahme und die Motivation zur Teilnahme.

Eine weitere wichtige Voraussetzung für den Erfolg des Trainings ist es, das wechselseitige Vertrauen und den Mut zum offenen Gespräch der Teilnehmenden herzustellen, damit auch über sensible Themen wie z.B. eigene Fehler gesprochen werden kann. Hierfür sollte sichergestellt sein, dass die Teilnahme an der Maßnahme freiwillig erfolgt. Zudem sollte der\*die Trainer\*in einen geschützten Rahmen schaffen und vereinbaren, dass das Gesagte vertraulich bleibt und nicht nach außen dringt. Dies ist insbesondere im Kontext von interprofessionellen Teilnehmergruppen von großer Relevanz, da hier ein offener Austausch aufgrund der heterogen hierarchischen Strukturen erschwert wird.

## Zielgruppe und Voraussetzungen bei den Trainingsteilnehmenden

Das Training richtet sich an klinisches Personal, das interprofessionell zusammenarbeitet. Ideal ist eine Gruppengröße von aus 12 bis 18 Teilnehmenden. Die Gruppe sollte sich idealerweise interprofessionell zusammensetzen und unterschiedliche Hierarchieebenen umfassen, z.B. 8 Pflegekräfte, 6 Assistenz- oder Fachärzt\*innen und 4 leitenden Ärzt\*innen.

- Zielgruppe**
- Klinisches Fachpersonal bzw. interdisziplinäre Teams des medizinischen Fachpersonals, in denen unterschiedliche Berufsgruppen und Hierarchieebenen zusammenarbeiten
  - Die Berufsgruppen sollten in annähernd gleicher Stärke vertreten sein

Seitens der Teilnehmenden sollte ein grundlegendes Interesse sowie die Bereitschaft bestehen, lieb gewonnene Kommunikationsgewohnheiten zu hinterfragen, zu verändern. Hierzu ist es erforderlich sich darüber im Rahmen der Trainingsmodule mit anderen über persönliche Belange auszutauschen. Einige Trainingsmodule weisen entsprechend viele Selbstreflexionsanteilen auf und stellen an Teilnehmende die Anforderungen, sich über eigene Konflikte, das eigene Verhalten und innere Erleben Gedanken zu machen.

Fachliche Vorkenntnisse sind nicht erforderlich. Allerdings weisen die Trainingsmodule unterschiedliche Schwierigkeitsstufen auf, die insbesondere bei dem Anwendungsszenario Variante 3 (vgl. [Anwendungsszenarien](#)) vorab bekannt gemacht werden sollten.

### 3. Didaktischer Ansatz

Das Kommunikationstraining soll Kompetenzen vermitteln. Kompetenzorientiertes Training betrachtet kognitives Wissen („Denkzeuge“), praktisches Können („Werkzeuge“) und sozio-emotionale Einstellungen (Werthaltungen) als gleichwertige Ziele<sup>3</sup>. Wissensvermittlung, praktische Anwendungen, Selbsterfahrungsübungen und ihre Auswertungen werden daher in den Trainingsmodulen aufeinander bezogen.

Jedes Trainingsmodul bietet Informationen über grundlegendes Wissen und theoretische Modelle zur Kommunikation, die mit Hilfe von Präsentationen vermittelt werden, sowie eine Reihe von Übungen mit Demonstrationen und Aufgabenstellungen. Dabei ist die Wissensvermittlung vergleichsweise kurz gehalten, während die praktischen Übungen und reflexiven Auswertungen mehr Zeit benötigen. Vor allem, wenn die jeweilige Kommunikationskompetenz im Rollenspiel erprobt und eingeübt werden soll, sind umfangreiche Übungszeiten nötig.

#### Grundstruktur der Trainingsmodule: Von der Einführung bis zu Auswertung

Die Didaktik eines Trainingsmoduls stellt in der Regel einen Lernzirkel von der Vermittlung theoretischer Grundlagen bis hin zum Praxistransfer dar. Hierzu gehören A) Input zu Grundlagen, B) Übung zur Anwendung und Anwendungsvereinbarung C) Anwendung und Erprobung im Alltag zwischen den Trainingsmodulen und D) je nach Anwendungsszenario, die Auswertung und Optimierung im nächsten Trainingsmodul. Die Transferphasen C und D werden durch Online-Anwendung, die „5. Toolbox Kommunikation – Werkzeugkoffer für den Praxistransfer“ unterstützt und nachgehalten.

Die didaktischen Methoden des Trainings umfassen:

- Theoretische Inputs zu grundlegenden Themen der Kommunikation,
- die Diskussion und Reflexion realer Problemsituationen,
- die Vermittlung effektiver Techniken im Umgang mit kritischen Kommunikationssituationen,
- die Erprobung dieser Techniken in Rollenspielen und praktischen Gruppenübungen unter Verwendung von realistischen Fallbeispielen. In diesen Übungen sollen zum einen die zuvor erlernten Techniken verinnerlicht werden und sie ermöglichen zum anderen einen Perspektivwechsel (z. B. zwischen Ärzt\*innen und Pflegekräften).

---

<sup>3</sup> Fittkau, B., Müller-Wolf, H.-M., Schulz von Thun, F. (1987). Kommunizieren lernen (und umlernen): Trainingskonzeptionen und Erfahrungen. Aachen: Hahner

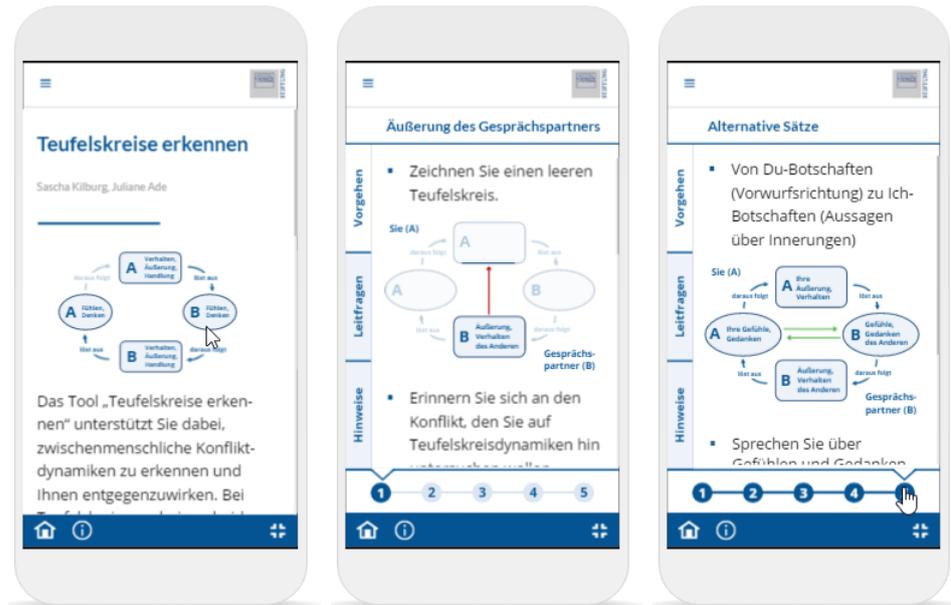
Die Strukturierung der Themen und Inhalte in den Trainingsmodulen folgt oftmals dem klassischen Fünferschritt.

1. *Einführung - Wissen:* Zunächst werden die gedanklichen Grundlagen für das jeweilige Thema des Trainingsmoduls kurz dargestellt.
2. *Präsentation / Demonstration – Anschauung:* Dabei wird das Basiswissen mit animierten Präsentationen oder gelegentlich mit direkten Demonstrationen veranschaulicht.
3. *Übung – Instruktionen:* Der Beschreibung der Wissens-Grundlagen folgen dann praktische Übungen, die jeweils mit einer Instruktion beginnen, die durch Präsentationsmaterial, Demonstrationen oder Abbildungen am Flipchart visuell unterstützt wird.
4. *Kleingruppenarbeit - Erprobung:* Die Übungen finden in Dyaden oder Kleingruppen statt. Sie bestehen meistens aus Gesprächen oder Rollenspielen, in denen das theoretisch Vermittelte von den Teilnehmenden erprobt wird. Dabei sollen sich möglichst viele Teilnehmende erproben können.  
Die Mitglieder des Trainingsteams besuchen die Kleingruppen und stehen für Fragen und Rückmeldungen (Feedback) zur Verfügung. Gelegentlich werden die Mitglieder der Kleingruppen direkt dazu angeregt, einander Feedback zu geben.  
In das anschließende Plenum bringen die Kleingruppen Fragen und Schwierigkeiten bei der Umsetzung des Gelernten mit, die sie erlebt haben.
5. *Auswertung – Klärung und Methodenentwicklung:* Diese Fragen und Schwierigkeiten werden so weit wie möglich vom Trainingsteam beantwortet. In vielen Fällen kann das Trainingsteam schwierige Situationen nutzen, um mit den Teilnehmenden neue Bewältigungsformen und Kommunikationsmethoden im Act-Storming (siehe [Methodenrepertoire](#)) zu erfinden.

### Transferunterstützung mittels Toolbox Kommunikation

Begleitend zu den Präsenz-Modulen stehen mit der **5. Toolbox** Kommunikation – Werkzeugkoffer für den Praxistransfer ein Online-Werkzeug zur Verfügung, das den Transfer in den Alltag bedarfsorientiert unterstützt. Die Online-Tools sind darauf ausgerichtet, die im Training erlernten Inhalte in den Alltag zu transferieren und zu vertiefen. Sie beziehen sich inhaltlich auf die Präsenz-Module, sind aber nicht notwendig für ein Fortschreiten im Lernprozess. Vielmehr zielen sie darauf ab, die Teilnehmenden im klinischen Alltag zu unterstützen, wenn diese akuten Bedarf haben, z.B. bei der innerlichen Vorbereitung auf ein schwieriges Gespräch. Sie bieten je nach Tool die Möglichkeit der diagnostischen Selbstreflexion oder unterstützen kommunikative Handlungen, z.B. in Form eines Step-By-Step Leitfadens. Die Toolbox Kommunikation ist unter <https://toolbox-kommunikation.psychologie.hu-berlin.de> abrufbar.

Screenshots  
Toolbox  
Kommunikation



## Methodenrepertoire

Die Methoden zur Kompetenzvermittlung sind bereits bei der Darstellung der Grundstruktur jedes Moduls erwähnt worden. Sie werden hier noch einmal systematisch beschrieben:

*Präsentationen* sind Trainer\*innen-Vorträge, die durch schriftliche Texte und bildliche Darstellungen an Pinn-/Klebewand, Flipchart oder Overhead unterstützt werden. Über einen Beamer können Computeranimationen komplexe Kommunikationsdynamiken visualisieren.

*Visualisierungen* mit Karten an Pinn-/ Klebewänden und Flipcharts unterstützen die Transparenz der Kommunikations- und Trainingsprozesse.

Mit *Demonstrationen* illustrieren die Trainer\*innen Methoden und Kommunikationsprozesse.

In *Rollenspielen und Simulationen* werden Kommunikationstechniken erprobt und erste Erfahrungen gesammelt. Dabei werden Gesprächsdynamik, methodische Schrittabfolgen und Schwierigkeiten klar. Die Teilnehmenden erleben sich selbst und finden Entwicklungsanforderungen bezüglich ihrer praktischen Fertigkeiten und ethischen Einstellungen.

*Selbsterfahrungsübungen* zielen darauf ab, die Selbstwahrnehmung zu schärfen, Verzerrungen der eigenen Selbstsicht zu korrigieren und andere Personen besser zu verstehen. Vor allem im Kontakt mit Menschen, die anders sozialisiert sind, lernen die Teilnehmenden ihre eigene subkulturelle Identität kennen und werden für interkulturelle Störungen in der Kommunikation sensibilisiert.

*Feedback* ist die zentrale Methode der Selbsterfahrung und soll zur Weiterentwicklung der Teilnehmenden gezielt in Richtung auf persönliche Stimmigkeit anregen, d.h. Äußerungen sollen zum eigenen wahrhaftigen Erleben und zugleich zur äußeren Rollensituation passen und ggf. ausbalanciert werden. Beispielsweise kann man den Ärger über das Versäumnis eines Kollegen oder einer Kollegin (inneres Erleben) unter vier Augen offen zum Ausdruck bringen, aber nicht vor Kolleg\*innen oder Patient\*innen (äußere Rollensituation). Um der eigenen Wahrhaftigkeit willen muss man ihm\*ihr gegenüber allerdings auch nicht seinen Ärger unterdrücken. Rückmeldungen von Trainer\*innen und anderen Teilnehmenden geben Hinweise auf individuellen Entwicklungsbedarf und auf mögliche Alternativen zum eigenen Verhalten.

Die *Auswertung von Übungen* bringt individuelle Erfahrungen ins Plenum und bietet die Möglichkeit der Verallgemeinerung und Differenzierung des Gelernten. Auswertungen sollen weniger bereits vorbereitete Erkenntnisse vermitteln, sondern vorrangig die aktuellen Fragen der Teilnehmenden klären. Idealerweise sind Trainer\*in und Teilnehmende gleichberechtigte Lernende.

*Actstorming* ist ein Brainstorming-Verfahren, bei dem die Teilnehmenden ihre Ideen zu Lösungen einer besonderen Schwierigkeit konkret vorspielen. Dabei kann es z. B. um Reaktionen auf herabsetzende Bemerkungen, den Umgang mit starken negativen Emotionen (der eigenen sowie der anderer Personen), um raffinierte Formulierungen oder um die eigene Stimmigkeit (Passung des eigenen

Verhaltens zur Situation und eigenen Person) gehen. Hierbei werden gelegentlich neue Kommunikationsformen erfunden. Auch die Trainer\*innen können mitmachen und dabei Neues lernen.

*Reflexion* ist eine kritische Diskussion in Kleingruppen oder im Plenum, mit der ein Grundsatz oder eine Form der Kommunikation systematisch im Hinblick auf verschiedene Kriterien wie Anwendbarkeit, Aufwand oder kritische Nebenwirkungen untersucht wird. Dabei ist das Kriterium der Passung zur konkreten Situation von besonderer Bedeutung.

*Murmelgruppen* bestehen aus Tandems oder Kleingruppen, die sich am Sitzplatz im Plenum über eine vorgegebene Fragestellung (meist kurz) austauschen, um ein Thema anzuwärmen oder zu vertiefen. Der Charme der Methode liegt darin, dass sie sehr schnell und unkompliziert einsetzbar ist.

## Grundhaltung gelingender Kommunikation

Dieses Trainingskonzept spiegelt die Werte gelingender Kommunikation so weit wie möglich wider. Eine gelingende Kommunikation ist nicht eine Kommunikation, mit der man die eigenen Interessen durchsetzt, sondern die Interessen aller beteiligten Kommunikationspartner berücksichtigt. Entsprechend dem Konzept der vier Seiten von Aussagen bringt gelingende Kommunikation vier Aspekte möglichst unmissverständlich zum Ausdruck: Inhaltliche Fakten („Sachverhalte“) und Handlungsvorschläge („Appelle“) ebenso wie das eigene Erleben („Selbstkundgaben“) und annehmbare „Beziehungsbotschaften“.

Die Teilnehmenden werden dabei als selbstbestimmte und selbstverantwortliche Personen gesehen, die Entscheidungen über das, was sie lernen wollen, selbst treffen sollen.

Die Trainer\*innen beziehen die Teilnehmenden in die Planung und Auswertung der Trainingsmodule ein. Sie arbeiten mit den Teilnehmenden auf gleicher Augenhöhe und respektieren sie als gleichwertige Lernpartner mit unterschiedlichen, einander ergänzenden Kompetenzen: Die Mitglieder des Trainingsteams sind Fachleute für allgemeingültige Kommunikationsmodelle und Trainingsmethoden, während die Teilnehmenden „Feldexperten“ für die speziellen Kommunikationssituationen, Probleme und Ressourcen in ihrem Arbeitsfeld „Klinik“ sind.

Sie vertiefen gemeinsam ihr Verständnis von dem, was ihnen die zentralen Werte gelingender Kommunikation bedeuten und verbessern ihre Fähigkeiten sie umzusetzen. Dazu müssen sie verschiedene Werte, die immer auch miteinander in partiellen Konflikten stehen, in eine dynamische Balance bringen. So gilt es z. B. eine Kritik am Gesprächspartner ehrlich auszudrücken, ihn andererseits aber auch taktvoll und gesichtswahrend zu behandeln.

## 4. Module des Trainings

Der Umfang der Präsenzmodule besteht aus 12 Trainingsmodulen à 2 Stunden, die sich jeweils einem thematischen Schwerpunkt widmen. Die Beschreibung der einzelnen Trainingsmodule folgt einem einheitlichen Aufbau. Zuerst erfolgt eine Kurzbeschreibung des Inhalts und die Lernziele und Leitfragen werden benannt. Es folgen Hinweise zur Durchführung und Angaben zu verwendeten Materialien und relevanter Literatur. Im Anschluss sind Übersichtstabellen zu den jeweiligen einzelnen Modulen mit (exemplarischen) zeitlichen Ablaufplänen beigefügt. Im Anhang jedes Lernmoduls befinden sich die dazugehörigen Materialien wie Arbeitsblätter, Handouts, Trainer\*inneninstruktion, Flipcharts. Die im Weiteren folgenden Angaben beziehen sich auf alle Module.

- Material**
- Beamer, Flipchart-Ständer, bis zu 6 Moderationswände, Moderationskoffer mit Moderationskarten, Schals, Flipchart-Markern, Klebepunkten, Pinnadeln
- Dauer**
- 120 Minuten pro Trainingsmodul
- Setting**
- Das Training findet vorwiegend im offenen Stuhlkreis statt. Darüber hinaus sollten ausreichend Raum und Rückzugsmöglichkeiten für die Tandems bzw. Kleingruppenarbeit, die ein vertrauliches Gespräch ermöglichen, vorhanden sein.
- Abkürzungen**
- **AB** = Arbeitsblatt
  - **HO** = Handout
  - **TI** = Trainer\*inneninstruktion
  - **FC** = Flipchart
  - **KG** = Kleingruppen
  - **HA** = Hausaufgabe

## Modul 1 - Worum geht's denn hier? Übersicht und Einstieg in das Trainingsprogramm „Klare Kommunikation im Klinikalltag“.

von Kirsten Schroeter, Sven Granse

### Kurzbeschreibung

In diesem Modul bekommen die Teilnehmenden einen Überblick über das gesamte Trainingsprogramm und dessen Inhalte (inklusive der Toolbox Kommunikation). Darüber hinaus werden Erwartungen besprochen und Lern-Tandems gebildet. Es findet eine Bedarfserhebung, ein Abgleich und ggf. eine Modifikation des inhaltlichen und didaktischen Angebotes sowie seiner organisatorischen Planung statt.



Modul 1 bildet zusammen mit Modul 12 die thematische und gruppendynamische Klammer in einem Anwendungsszenario der Variante 1 mit allen Modulen. Es sollte entsprechend nur im Anwendungsszenario der Variante 1 zum Einsatz kommen (vgl. **Anwendungsszenarien**).

### LEITFRAGE

👉 Was möchte ich aus dem Programm mitnehmen?

- Anlass** Das Modul dient als Einführungsveranstaltung, um den Teilnehmenden einen Einstieg zu ermöglichen und einen Überblick über das gesamte Trainingsprogramm zu vermitteln.
- Zielsetzung**
- Abholen der TN
  - Überblick vermitteln und Orientierung geben
  - Abgleich der Erwartungen mit dem Angebot des Trainingsprogramms
- Herausforderungen**
- Vorsicht, Zurückhaltung und fehlende Offenheit aufgrund gemischter Gruppen (hierarchischen Vorgesetzten-Verhältnis) und ggf. bestehender Spannungen im realen Team
- Hinweise**
- Zum Einstieg betonen, dass eine sorgfältige inhaltliche und kommunikative Vorbereitung wichtig ist, um auf die spezifischen Wünsche und Bedürfnisse der gerade hier anwesenden Teilnehmenden einzugehen und daher Zeit braucht.
  - Analogie aus dem Klinikkontext bietet schnelles Verständnis für das Modul: Ausführliche Anamnese und Diagnose vor Therapieplan unabdingbar!
- Unterlagen**
- TI Soziometrisches Kennenlernen
  - TI Soziometrisches Tandembildung
  - FC Soziometrische Tandembildung
  - FC Erwartungen an die Weiterbildung
  - AB Verborgene Botschaften
  - AB Herausfordernden Kommunikationssituationen (HA)
- Materialien**
- Flipchart oder Metaplankarten mit Agenda des Tages- und Gesamtprogramm

- Flipchart und Moderationskoffer

**Literatur für Teilnehmende und Trainer\*innen:**

- Schulz von Thun, F. (2010). Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen (48. Auflage). Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Tewes, R. (2015). Gespräche mit Kollegen und Mitarbeitern anderer Berufsgruppen (S. 77-110). In: R. Tewes, Wie bitte? Kommunikation im Gesundheitswesen (2. Auflage). Berlin: Springer

## Ablaufplan

Zeit	Dauer	Setting, Thema
09:00	00:20	<b>Plenum:</b> Begrüßung, Vorstellen der Agenda, Warming-Up-Runde: Soziometrische Aufstellung <a href="#">TI Soziometrisches Kennenlernen</a>
09:20	00:25	<b>Plenum:</b> Überblick über das Programm mit Präsentation der einzelnen Module und ihres Zwecks im Gesamtprogramm, inklusive der Beantwortung inhaltlicher und organisatorischer Fragen
09:45	00:15	<b>Plenum:</b> Bildung von <a href="#">Lern-Tandems</a> nach dem Prinzip der „maximalen Fremdheit“: <a href="#">FC Soziometrische Tandembildung</a> <a href="#">TI Soziometrische Tandembildung</a>
		 <a href="#">Lern-Tandems</a> können auch berufsgruppenübergreifend nach Hierarchie (z. B.: Arzt-Pfleger) oder frei gebildet werden. Prüfen Sie, was in Ihrem Falle passt.
10:00	00:15	<b>Plenum:</b> Sammeln von individuellen Wünschen und Zielen mit Blick auf das Trainingsprogramm sowie dem eigenen Beitrag zum Gelingen: Aufstellung <a href="#">FC Erwartungen an die Weiterbildung</a>
10:15	00:30	<b>Plenum:</b> Vorstellen der Wünsche, Ziele und Beiträge
		 Optional für einen stärker inhaltlichen Einstieg: Übung "Verborgene Botschaften" <a href="#">AB Verborgene Botschaften</a> <a href="#">TI Auswertung der verborgenen Botschaften</a>
10:45	00:05	<b>Plenum:</b> HA: Aufschreiben von persönlich herausfordernden Kommunikationssituationen, welche in das 2. Modul mitgebracht werden. <a href="#">AB Herausfordernde Kommunikationssituationen (HA)</a>
10:50	00:10	<b>Plenum:</b> Abschlussblitzlicht zur <b>Frage:</b> „Wie gehen Sie heute hier gleich raus?“
11:00		<b>Ende</b>

## Arbeitsmaterialien - Flipcharts

### **Soziometrische Tandembildung**

1. **Stellen Sie sich nach dem „Prinzip der maximalen Fremdheit“ im Raum auf: Je fremder Ihnen eine Person ist, desto weiter weg steht sie.**
2. **Nehmen Sie zu der Person, die am weitesten von Ihnen entfernt ist, bitte Blickkontakt auf und finden Sie so Ihren Tandempartner.**
3. **Nutzen Sie die verbleibenden 5 Minuten, um sich kurz gegenseitig vorzustellen.**

### **Erwartungen an die Weiterbildung**

**Ein Wunsch:**

**Ich wünsche mir von dieser  
Weiterbildung, dass...**

**Ein Ziel:**

**Ich wäre zufrieden, wenn am Ende...**

**Ein Beitrag:**

**Ich kann zum Gelingen dieser  
Weiterbildung beitragen, indem ich...**

## Modul 2 - Wer hat hier was gesagt? Einführung in die Grundlagen der Kommunikation.

von Juliane Ade, Sascha Kilburg

### Kurzbeschreibung

Dieses Modul vermittelt zunächst die konzeptionellen Grundlagen des Kommunikationsquadrats und trainiert dann dessen praktische Anwendung. Darüber hinaus wird die Selbstreflexion des eigenen Kommunikationsverhaltens ermöglicht. Die Teilnehmenden erinnern hierzu kritische Aussagen, die sie gemacht haben und die zu Irritationen bei ihrem Gesprächspartner führten. Diese kritischen Aussagen werden dann mittels Kommunikationsquadrat analysiert. Anschließend soll herausgefunden werden, auf welche Botschaft der kritischen Aussage der\*die Gesprächspartner\*in mutmaßlich reagiert hat, also mit welchem Ohr er\*sie die kritische Aussage gehört hat.

### LEITFRAGE

- 👉 Wie kann die Kommunikation im klinischen Alltag in ihrer Vieldeutigkeit besser verstanden werden?
- 👉 Wie können Missverständnisse geklärt oder ganz vermieden werden?

**Anlass** Zur Ad-hoc Analyse in der Alltagskommunikation und zur nachgelagerten Reflexion bei Gesprächsirritationen, Missverständnissen und Streitgesprächen.

**Zielsetzung**

- Vermittlung der Grundlagen der Kommunikation: Verstehen des Sender-Empfänger-Modells, des Kommunikationsquadrats, der Unterscheidung von Aussage und Botschaften des 4-Ohren-Modells.
- Anwenden der vierseitigen Kommunikationsanalyse
- Reflexion und Verstehen einer selbst erlebten Gesprächsirritation: Klarheit durch die Analyse der Vielschichtigkeit der Äußerungen beim Senden und Empfangen und einer differenzierten Wahrnehmung unterschiedlicher Perspektiven.

**Herausforderungen**

- Ein typischer Fehler besteht in der Annahme, dass der Schwerpunkt der Botschaft der Reaktion des Empfängers (z.B. Sachebene) Aufschluss darüber gibt, mit welchem Ohr der Empfänger die Aussage des Senders gehört hat. Das ist aber mitnichten der Fall. So reagiert z.B. der Arzt oder die Ärztin aufgrund der als unpassend empfundenen Beziehungsbotschaft (Beziehungsohr hört „Wir sind Kumpels“) auf der Sachebene („Wenn Sie das bitte dokumentieren könnten: ...“).

**Hinweise**

- Klären von Begrifflichkeiten:  
Sender = Sprecher\*in, Empfänger = Zuhörer\*in, Aussage = ausgesprochene oder durch Verhalten ausgedrückte Nachricht, die vier Botschaften beinhaltet; Botschaft

= Teilaspekt, dem explizit oder implizit mit der Aussage Ausdruck verliehen wird;  
Reaktion = Aussage, mit der der Empfänger auf die Aussage des Senders reagiert.

- Unterlagen**
- FC Schwierige Gespräche 1-2
  - TI Kommunikationsquadrat
  - AB Vierseitige Kommunikationsanalyse
  - FC Vertiefungsmöglichkeit Kommunikationsquadrat 1-2

- Materialien**
- Flipchart und Moderationskoffer

- Transfer**
- Toolbox Kommunikation → **Vier-Ohren-Check**

**Literatur für Teilnehmende und Trainer\*innen:**

- Schulz von Thun, F. (1981). Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Schulz von Thun, F. (2007). Miteinander reden 4: Fragen und Antworten. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

## Ablaufplan

Zeit	Dauer	Setting, Thema
09:00	00:10	<b>Plenum:</b> Ankommen, Warming-Up, Ablaufplan vorstellen
		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>In diesem Modul wird in den Übungen zwischen der <b>Aussage</b>, ihren <b>4 Botschaften</b>, der <b>Reaktion</b>, also der Erwidern des Gesprächspartners und der <b>Spontanreaktion des Tandempartners</b> (in der Übung) <b>unterschieden</b>.</p> </div>
09:10	00:10	<b>Plenum:</b> Sammlung von herausfordernde Kommunikationssituationen. Es werden angelehnt an die Hausaufgabe Sätze in direkter Rede gesammelt.
		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>Basiert auf HA aus Modul 1:</b> Teilnehmende müssen persönlich erlebte, herausfordernde Kommunikationssituationen sammeln und aufschreiben. <b>AB Herausfordernde Kommunikationssituationen (HA)</b></p> <p><b>Alternativ:</b> Sammlung von persönlich erlebten, herausfordernden Kommunikationssituationen aus dem Klinikalltag der Teilnehmende per Zuruffrage. Visualisierung auf <b>Moderationskarten</b>. <b>Frage:</b> "Welche herausfordernde Kommunikationssituationen fallen Ihnen ein, die Ihnen in Ihrem beruflichen Alltag begegnet sind?"</p> </div>
		<b>FC Schwierige Gespräche I &amp; II</b>
09:20	00:20	<b>Plenum:</b> Input – Grundlagen und praktische Anwendung des Kommunikationsquadrats
		<b>TI Kommunikationsquadrat</b>
09:40	00:48	<b>Tandem:</b> Übung zum Kommunikationsquadrat
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Übungsablauf und Ziel erklären (3')</li> <li>2. Tandembildung und Kommunikationssituation auswählen. (5') <b>Instruktion:</b> „Suchen Sie sich eine*n Tandempartner*in und wählen Sie eine schwierige Situation aus. Schildern Sie Ihrem*r Tandempartner*in die Situation.“</li> <li>3. Durchführung der Übung zum Kommunikationsquadrat (40')</li> </ol>
		<b>AB Vierseitige Kommunikationsanalyse</b>
10:28	00:15	<b>Plenum:</b> Fragen und Erfahrungsaustausch:
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Wie ist es gelaufen?“, „Sind Sie zurechtgekommen?“</li> <li>• „Was möchten Sie mitteilen/loswerden?“</li> <li>• „Welche Fragen haben Sie?“</li> </ul>
10:43	00:07	<b>Plenum:</b> Möglichkeit der Vertiefung und Anwendung
		<b>FC Vertiefungsmöglichkeit Kommunikationsquadrat I &amp; II</b>
10:50	00:10	<b>Plenum:</b> Abschlussblitzlicht zur <b>Frage:</b> „Ein Satz/Wort: Wie gehen Sie hier raus?“
11:00		<b>Ende</b>

## Arbeitsmaterialien - Flipcharts

### **Schwierige Gespräche I**

1. *Erinnern Sie sich an eine persönlich herausfordernde Kommunikationssituation aus der Hausaufgabe.*
2. *Identifizieren Sie eine verbale oder nonverbale Äußerung von Ihnen, die diese Situation für Sie oder Ihren\*Ihre Gesprächspartner\*in schwierig gemacht hat.*

### **Schwierige Gespräche II**

*Z.B. der Satz,*

- *den Ihr Gesprächspartner inhaltlich völlig falsch verstanden hat;*
- *bei dem er\*sie nicht verstanden hat, wie es Ihnen ging;*
- *von dem er\*sie angegriffen, beleidigt o. Ä. war,*
- *bei dem er\*sie nicht getan hat, was Sie wollten (z.B. eine Anweisung nicht umgesetzt hat).*

### **Vertiefungsmöglichkeit I**

*Wenn Sie Ihr Verständnis und Ihre Fähigkeiten anhand des KQ vertiefen wollen, ...*

- **Vier-Ohren-Check „Toolbox Kommunikation“**  
*Finden Sie raus, welche Hörgewohnheiten Sie haben und finden Sie Ihr Entwicklungsfeld.*
- **Vertiefung/Wiederholung:**  
*Übung mit Tandempartner\*in zu seiner\*ihrer Situation wiederholen*

### **Vertiefungsmöglichkeit II**

- **Transferaufgabe:**  
*Feierabend, Schichtende. Nehmen Sie sich nochmal 5 Minuten Zeit und überlegen Sie über welche Äußerungen Sie heute irritiert waren oder sich aufgeregt haben. Machen Sie sich eine kurze Notiz.*
- **Variante:** *Gab es Äußerungen von Ihnen, auf die andere heute irritiert reagierten? Machen Sie sich eine kurze Notiz.*
- *Legen Sie die Äußerung unter das Kommunikationsquadrat und analysieren Sie diese auf die enthaltenen Botschaften. Auf welche Botschaft haben Sie / Ihr Gesprächspartner reagiert?*

## Modul 3 – Was zum Teufel ist hier los? Systemische Betrachtung schwieriger Kommunikationsdynamiken.

von Kirsten Schroeter, Sven Granse

### Kurzbeschreibung

In diesem Modul erweitern die Teilnehmenden ihr Wissen über die grundlegenden Kommunikationsmodelle und lernen das systemisch-konstruktivistische Modell sowie die Dynamik und Funktion von „Teufelskreisen“ kennen. Sie reflektieren zunächst eigene Wahrnehmungsmuster und diskutieren, was Kommunikation für sie schwierig macht. Sobald zwei Menschen in Kontakt treten, reagieren sie aufeinander. Es kommt zu einem Hin und Her von Äußerung und Antwort, von Aktion und Reaktion. Die Teilnehmenden analysieren eigene Konfliktfälle auf solche Teufelskreisdynamiken und entwickeln Lösungs- bzw. Ausstiegsszenarien aus Eskalation.

### LEITFRAGE

- 👉 Wie entstehen zwischenmenschliche Teufelskreise in der Zusammenarbeit des klinischen Personals? Was kennzeichnet diese?
- 👉 Wie kann ich Teufelskreise vermeiden und auflösen?

- Anlass** Zur Bewältigung und Auflösung von eskalierenden Kommunikations- und Konfliktodynamiken und zur Entwicklung eines systemischen Verständnisses, welches Kommunikation als gegenseitiges Wechselspiel anstatt als kausalen Prozess versteht.
- Zielsetzung**
- Weiterführende Vermittlung von Grundlagen der Kommunikation mit Fokus auf die zwischenmenschliche Interaktion.
  - Reflexion der Subjektivität eigener Wahrnehmungsmuster und Vermittlung einer systemisch-konstruktivistischen Haltung.
  - Vermittlung der Grundlagen und Training der praktischen Anwendung des Teufelskreismodells mit dem Ziel eskalierenden Gesprächsdynamiken zu erkennen und konstruktiven Lösungen zur Deeskalation zu entwickeln.
- Herausforderungen**
- Fehlen von Offenheit bei hierarchischen Vorgesetzten-Verhältnissen bzw. vorherrschenden Konflikten
- Hinweise**
- Der Input zum Systemisch-Konstruktivistisches Modell ist vergleichsweise komplex. Je nach Lernstand Teilnehmendengruppe kann der der Fokus auch direkt auf das Teufelskreismodell gelegt werden, ohne auf die Hintergründe einer systemisch-konstruktivistischen Haltung einzugehen.
- Unterlagen**
- AB Wahrnehmungsübung Dr. Seuss in Zhejiang
  - TI Systemisch-Konstruktivistisches Modell
  - FC Teufelskreisszenarien erheben

- HO Teufelskreisszenarien erheben
- HO Teufelskreisszenarien erheben mit Falletikett
- AB Abwertende Du-Botschaften (HA)

**Materialien** • Flipchart und Moderationskoffer

**Transfer** • Toolbox Kommunikation → [Teufelskreise](#)

**Literatur** **für Teilnehmende:**

- Watzlawick, P. (2009). Anleitung zum Unglücklichsein. München: Piper.
- Watzlawick, P. (2004). Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen. München: Piper.
- Glasl, F. (2007). Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte - Übungen - Praktische Methoden. Stuttgart: Freies Geistesleben.

**für Trainer\*innen:**

- Geitner, F.Y. (2017). Klärung kommunikativer Missverständnisse in der deutsch-chinesischen Arbeitswelt. Eine Analyse interkultureller Kommunikationsstörungen mithilfe der Modelle Schulz von Thuns. KONFLIKTDYNAMIK 6(1), S. 46-56.
- Simon, F.B. (2015). Einführung in die Systemtheorie und Konstruktivismus. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Simon, F.B. (2013): Gemeinsam sind wir blöd!? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

## Ablaufplan

Zeit	Dauer	Setting, Thema
09:00	00:20	<b>Plenum:</b> Begrüßung, Vorstellen der Agenda, Warming-Up Wiederholungsrunde: Z.B. mit 3 Stühlen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Was erinnere ich vom letzten Mal?“</li> <li>• „Was war zwischendurch?“</li> <li>• „Was wünsche ich mir für heute?“</li> </ul>
09:20	00:10	<b>Plenum/Tandem:</b> Wahrnehmungsübung „Dr. Seuss in Zhejiang“ <a href="#">🔗 AB Wahrnehmungsübung Dr. Seuss in Zhejiang</a> ■
	00:10	<b>Plenum:</b> Auswertung der Wahrnehmungsübung - Visualisierung von Einsichten und Erkenntnissen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Wie ist es Ihnen ergangen?“</li> </ul> <a href="#">🔗 FC Dr. Seuss in Zhejiang - Einsichten und Erkenntnisse</a> ■
10:00	00:25	<b>Plenum:</b> Input zum systemisch-konstruktivistischen Modell und Teufelskreisen <a href="#">🔗 TI Systemisch-Konstruktivistisches Modell</a> ■
10:25	00:40	<b>Tandem:</b> Anwendung und Reflexion in <a href="#">👤👤 Lern-Tandems</a> : Eigene Beispiele für kommunikative Teufelskreise beschreiben, nachvollziehen und auf mögliche Auswege hin untersuchen. Was heißt das jetzt für mich und meine derzeitigen kommunikativen Herausforderungen im beruflichen Alltag? <a href="#">🔗 FC Teufelskreise erheben</a> ■ <a href="#">🔗 HO Teufelskreise erheben</a> ■
		 Alternativ zu eigenen Fällen kann auch mit fertigen Falletiketten gearbeitet werden. <a href="#">🔗 HO Teufelskreisszenarien erheben mit Falletikett</a> ■
10:45	00:10	<b>Plenum:</b> Vorstellen der HA: Aufschreiben von zwei exemplarischen „abwertenden Du-Botschaften“, die die Teilnehmenden bei der Arbeit zu hören bekommen haben. <a href="#">🔗 AB Abwertende Du-Botschaften (HA)</a> ■
10:55	00:05	<b>Plenum:</b> Abschlussblitzlicht zur <b>Frage:</b> „Ein Satz/Wort: Was nehme ich heute mit, wenn ich gleich hier rausgehe?“
11:00		<b>Ende</b>

## Arbeitsmaterialien – Flipcharts

### ***Dr. Seuss in Zhejiang Einsichten und Erkenntnisse***

1. ...

### ***Teufelskreis erheben***

1. ***Schildern Sie kurz die Situation: Wo befinden sich die beiden Personen A und B? Was ist passiert?***
2. ***Tragen Sie typischen „O-Tönen“ der beiden Beteiligten („Äußerungen“ A und B) in die rechteckigen Felder ein.***
3. ***Überlegen Sie, wie es um die entsprechenden „Innerungen“ von A und B bestellt sein könnte – und tragen Sie diese mit Stichworten in die ovalen Felder ein.***

## Modul 4 - Bin ich Dir auf den Schlips getreten? Über wertschätzende Kommunikation und Identitätskonflikte bei Ärzt\*innen, Pfleger\*innen, Physiotherapeut\*innen...

von Sascha Kilburg, Kirsten Schroeter

### Kurzbeschreibung

Dieses Modul vermittelt ein Grundverständnis über die Arten von Zuschreibung, was Zuschreibungen abwertend macht und wieso abwertende Zuschreibungen häufig als Angriff auf unsere Identität verstanden werden. Die Teilnehmenden erarbeiten sich die Thematik anhand ihres eigenen beruflichen Selbstverständnisses. Hierfür identifizieren die Teilnehmenden zunächst abwertende Du-Botschaften (individuelle Zuschreibungen). Sie identifizieren, welche Aspekte der Du-Botschaft den\*die Gesprächspartner\*in abwerten und formulieren Du-Botschaften um. Für den Umgang mit Gruppen-Zuschreibungen wird dann das Modell des Werte- und Entwicklungsquadrats vorgestellt. Mit dessen Hilfe werden die Grundüberzeugungen und Werte der Berufskulturen sowie ihre dialektische Balance herausgearbeitet und das interprofessionelle Verständnis gefördert.

### LEITFRAGE

- 👍 Wie können wir im Klinikalltag wertschätzend miteinander kommunizieren?
- 👍 Welches Selbstverständnis haben andere Berufsgruppen?
- 👍 Welche Werte sind Ihnen - warum - besonders wichtig?

- Anlass** Bei Spannungen und Konflikten zwischen Berufsgruppen und einer durch Herabsetzung gekennzeichneten Kommunikation und Organisationskultur.
- Zielsetzung**
- Förderungen des interprofessionellen Verständnisses zwischen den Berufsgruppen.
  - Denk- und Handwerkzeug zur Förderung des gegenseitigen Verständnisses und zur Entwicklung einer wertschätzenden Kommunikation.
- Herausforderungen** Das Modul kann leichte Vorbehalte zu großen Problemen aufbauschen. Die Teilnehmenden sollten überzeugend darlegen, dass es sich um relevante Spannungen handelt, die im Alltag bedeutsame Störungen verursachen.
- Hinweise**
- Alternativmethode: Gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg zur Entwicklung einer wertschätzenden Kommunikation.
- Unterlagen**
- FC Abwertende Du-Botschaften umformulieren
  - HO Zuschreibungen und Eskalationspalme
  - FC Gruppenzuschreibungen
  - TI Mut zur Klarheit

- FC Gruppenbildung
- AB Wertequadrat

**Materialien** • Flipchart und Moderationskoffer

**Transfer** • Toolbox Kommunikation → **Du-Botschaften**

**Literatur** für Teilnehmende:

- Schulz von Thun, F. (1989). Miteinander reden 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung: Differentielle Psychologie der Kommunikation. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Friedemann Schulz von Thun (2007): Miteinander reden 4: Fragen und Antworten. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Rosenberg, M. B. (2004). Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens. Gestalten Sie Ihr Leben, Ihre Beziehungen und Ihre Welt in Übereinstimmung mit Ihren Werten. Paderborn: Junfermann.

für Trainer\*innen:

- Freitag, S. (2014). „Das ist sexuelle Belästigung!“ Umgang mit Zuschreibungen in Konflikten. Konfliktynamik 3(3), S. 210-219.

## Ablaufplan

Zeit	Dauer	Setting, Thema
09:00	00:15	<b>Plenum:</b> Ankommen, Warming-Up, Ablaufplan vorstellen
09:15	00:10	<b>Plenum:</b> Eine Auswahl von abwertenden Du-Botschaften der Hausaufgabe aus Modul 3 wird auf Schals visualisiert vorgestellt.
<p><b>Basiert auf HA aus Modul 3:</b> Teilnehmende müssen zwei abwertende Du-Botschaften an Trainer*innen senden.</p> <p> <b>AB Abwertende Du-Botschaften (HA)</b> ■</p> <p> <b>Alternativ</b> können per Zuruffrage abwertende Du-Botschaften aus dem Klinikalltag im Plenum am Flipchart gesammelt werden. <b>Frage:</b> "Welche abwertenden Du-Botschaften fallen Ihnen ein, die Ihnen in Ihrem beruflichen Alltag begegnet sind?"</p>		
09:25	00:10	<b>Tandem:</b> Eine abwertende Du-Botschaft auswählen und umformulieren, so dass sie nicht mehr abwertend ist.
<p> <b>FC Abwertende Du-Botschaften umformulieren</b> ■</p>		
09:35	00:10	<b>Plenum:</b> Sammlung von Erkenntnissen per Zuruffrage: <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Was macht Du-Botschaften problematisch?“</li> <li>• „Welche Anteile haben Sie umformuliert?“</li> </ul>
<p> Erkenntnisse werden am Flipchart visualisiert.</p>		
09:45	00:10	<b>Plenum:</b> Input zum Handout „Zuschreibungen und Eskalationspalme“ Dabei sollen die vier kritischen Aspekte von Zuschreibungen anhand der Beispiele und Erkenntnisse der Teilnehmenden herausgearbeitet werden. Die kritischen Aspekte sind: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verallgemeinerung</li> <li>2. Herabwürdigung</li> <li>3. Selbstbestimmungsverletzung</li> <li>4. Ausgrenzungsbedrohungen entweder bezogen auf <ul style="list-style-type: none"> <li>• eigenen Identität</li> <li>• kollektiven Identität</li> </ul> </li> </ol>
<p> <b>FC Eskalationspalme</b> ■</p>		
<p>Am Ende sollte auf die Unterscheidung der Verhaltensebene von der Haltungsebene (situativ vs. generell) eingegangen werden und auf die Funktion von Werten (Allgemeine, situationsübergreifende Regeln für das Miteinander) erläutert werden.</p>		
<p> Die Teilnehmenden erhalten das Handout.</p> <p> <b>HO Zuschreibungen und Eskalationspalme</b> ■.</p>		

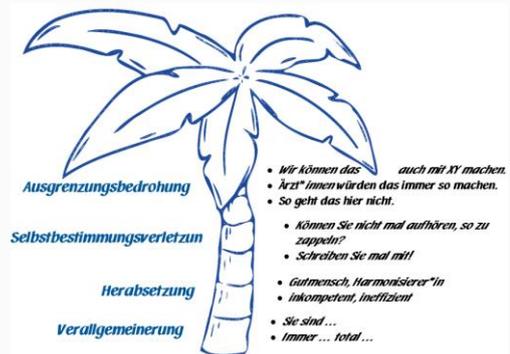
- 09:55 00:05 **Plenum:** Kurze Ansprache mit dem Ziel der Ermutigung zur nächsten Übung.  
 **TI Mut zur Klarheit** ■
- 10:00 00:05 **Tandem:** Austausch zu zweit zu typischen Gruppenzuschreibungen:  
*„Welche typischen Vorwürfe an Ihre Berufsgruppe (Gruppenzuschreibungen) bekommen Sie von der anderen Berufsgruppe (der Ärzteschaft/der Pflege) zu hören?“*
- 10:05 00:10 **Plenum:** Sammeln der Vorwürfe an die Berufsgruppen aus Tandem-Arbeit und Visualisierung am Flip-Chart.  
**Frage:** *„Welche Vorwürfe sind Ihnen eingefallen?“*  
 **FC Gruppenzuschreibungen** ■
- 10:15 00:10 **Plenum:** Input zum Werte- und Entwicklungsquadrat mit Vorstellung und Erklärung des Arbeitsblattes  
 **AB Wertequadrat** ■
- 10:25 00:15 **Plenum:** Bildung von 4 Kleingruppen (berufsgruppenhomogen). Diese entwickeln ein Wertequadrat zur Haltung/zum Selbstverständnis, aus dem heraus mutmaßlich die andere Berufsgruppe die abwertende Gruppenzuschreibungen (= Vorwurf an die eigene Berufsgruppe) macht.
-  Sollte es Widerstände geben, dass man solche Vorwürfe den anderen Berufsgruppen gar nicht mache, so kann ein Plausibilitätscheck helfen: *„Haben Sie - als mutmaßliche Absender - einen solchen Vorwurf, so oder so ähnlich schon mal aus Ihren Reihen gehört?“*. Wird dies bei allen Vorwürfen verneint, wird die Absender-Gruppe gebeten Farbe zu bekennen und einen typischen Vorwurf, den sie an die Berufsgruppe hat, selbst formulieren.
-  **FC Gruppenbildung** ■  
 **AB Wertequadrat** ■
- 10:40 00:15 **Halbgruppen** (berufsgruppenheterogen; je zwei der vier Gruppen bilden eine Halbgruppe – dabei darauf achten, dass diese unter dem Gesichtspunkt von formaler Hierarchie möglichst ausgewogen sind):  
**Instruktion:** *„Stellen Sie sich die Wertequadrate vor und tauschen Sie sich darüber aus. Stimmt der unterstellte Wert für Sie? Welcher ist es ggf. stattdessen?“*
- 10:55 00:05 **Plenum:** Abschlussblitzlicht zur **Frage:** *„Ein Satz: Wie gehen Sie hier raus?“*
- 11:00 **Ende**

## Arbeitsmaterialien - Flipcharts

### Abwertende Du-Botschaften umformulieren

1. Bitte tun Sie sich zu zweit zusammen.
2. Wählen Sie eine der abwertenden Du-Botschaften aus und formulieren Sie diese so um, dass die Äußerung die enthaltenen (kritischen) Aspekte klar benennt, aber den Gesprächspartner nicht mehr abwertet.

### Eskalationspalme



### Gruppenzuschreibungen (Vorwürfe)

Welche Vorwürfe an Ihre Berufsgruppe sind Ihnen eingefallen?

Vorwürfe an Pflege	Vorwürfe an Ärzteschaft
• ...	• ...
• ...	• ...

### Gruppenbildung

1. Bitte teilen Sie sich im ersten Schritt nach Ihren Berufsgruppen auf: Hier die Pflege, hier die Ärzteschaft, ggf. weitere anwesende Gruppen. Bilden Sie im zweiten Schritt zwei etwa gleich große Untergruppen.
2. Bei welchem Vorwurf würden Sie gerne mehr darüber erfahren, was sich dahinter verbirgt? Wählen Sie einen der Vorwürfe an Ihre Berufsgruppe je Kleingruppe aus.
3. Entwickeln Sie ein Wertequadrat, das verständlich macht, aus welcher Haltung/welchem Selbstverständnis heraus die andere Berufsgruppe Ihnen diesen Vorwurf vermutlich macht. Welches Selbstverständnis, welcher Wert von Ihnen wird hier verletzt?

## Modul 5 - Wer gehört (nicht) dazu? Zur Dynamik in klinischen Teams und der Bewältigung von Gruppendruck.

von Juliane Ade, Kirsten Schroeter

### Kurzbeschreibung

In diesem Modul werden die Teilnehmenden für die kritischen Auswirkungen von Gruppendynamik auf eine klare Kommunikation sensibilisiert. Dies geschieht u. a. mit dem Ziel, Offenheit und Meinungsvielfalt zu erhalten und zu fördern. Die Teilnehmenden erhalten Gelegenheit zum Austausch über eigene Erfahrungen und über Werkzeuge für einen konstruktiven Umgang mit Gruppendruck und Ausgrenzung. Dabei werden zwei Perspektiven beleuchtet: 1. Die Perspektive einer direkt von der Ausgrenzung bedrohten Person. 2. Die Perspektive des Gruppenmitglieds (auch: leitenden Gruppenmitglieds), das potenziell ausgrenzende Inter-/Aktionen wahrnimmt.

### LEITFRAGE

- 👉 Wie kann ich mich in Situationen, in denen ich Gruppendruck erlebe und mit ausgrenzender Gruppendynamik konfrontiert bin, behaupten?
- 👉 Wie kann ich andere Teammitglieder unterstützen, die von Ausgrenzung bedroht sind?

- Anlass** Bei herausfordernden Gruppendynamiken, Ausgrenzungsphänomene, Außenseiterproblematiken und Fraktionsbildungen in Teams und Gruppen.
- Zielsetzung**
- Sensibilisierung für Ausgrenzungsdynamiken in Teams.
  - Reflexion des eigenen (kommunikativen) Verhaltens in Gruppen hinsichtlich Inklusions- und Ausgrenzungsdynamiken.
  - Vermittlung von Handlungsstrategien zur Prävention und Intervention bei Ausgrenzungsdynamiken.
- Herausforderungen**
- Fehlen von Offenheit bei aktuellen Konflikten mit direkter Betroffenheit von Trainingsteilnehmenden.
  - Real existierende Ausgrenzung in einem Team, die dazu führt, dass das Thema Ausgrenzung tabuisiert wird und es erschwert, über das Thema ins Gespräch zu kommen.
  - Hierarchisch Vorgesetzten-Verhältnissen, insbesondere wenn diese Ausgrenzungsdynamiken tolerieren oder gar befördern.
  - Gefahr der Verstärkung von Ausgrenzung: Modul stigmatisiert ohne Lösung.
- Hinweise**
- Die Bereitschaft zur (dosierten) Selbstreflexion kann gefördert werden, indem diese anfangs explizit abfragt wird und der\*die Trainer\*in sich erkundigt, ob in diesem

Zusammenhang auch Schwierigkeiten und Hindernisse vorhanden sind, z.B. Hierarchie, Befürchtungen sich angreifbar zu machen usw.

- Sollte aktuell im Team ein realer Ausgrenzungsfall vorhanden sein, der als solcher deutlich wurde, so sollte dies hier zu Beginn angesprochen werden. Es sollte deutlich gemacht werden, dass dieser Fall nicht im Rahmen des Moduls bearbeitet werden wird. Zugleich sollten Optionen einer begleitenden Bearbeitung, z.B. durch Team-Mediation, Beratung der Teamleitung etc. aufgezeigt werden.

#### Unterlagen

- TI Fallbeispiel Kritik vor anderen
- TI Gruppendynamik
- HO Umgang mit Beziehungsdefinitionen
- HO Ausgrenzungs- und Inklusionssignale
- FC Mini-Intervention
- FC Auswertung Mini-Intervention
- AB Inneres Kuddelmuddel (HA)

#### Materialien

- Flipchart, Moderationskoffer

#### Transfer

- Toolbox Kommunikation → **Ausgrenzung**

#### Literatur

##### Für Teilnehmende:

- Stahl E. (4. Aufl., 2017). Dynamik in Gruppen. Weinheim: Beltz Verlag
- Haley, J. (1978). Gemeinsamer Nenner Interaktion. München: Pfeiffer Verlag.
- Weisbord, M. & Janoff, S. (2011). Einfach mal Nichtstun, Zehn Leitsätze, mit denen jedes Treffen etwas Besonderes wird. Berlin/Bonn: Westkreuz-Verlag.

##### Für Trainer\*innen:

- Hische, M.C. & Keller, P.M. (2016). Die Emotion Scham im Konflikt. Konfliktynamik 5(3), S. 200-210.

## Ablaufplan

Zeit	Dauer	Setting, Thema
09:00	00:08	<b>Plenum:</b> Begrüßung, kurze Runde zum Ankommen, Ablaufplan vorstellen
09:10	00:05	<b>Plenum:</b> Warming-Up, Einführung ins Thema mit Praxisbezug (Fallbeispiel) <b>TI Fallbeispiel Kritik vor anderen</b>
		 Fallbeispiel zu Kritik in der Visite vor versammeltem Team
09:15	00:15	<b>Plenum:</b> Input zu Gruppendynamik: Phasen, Rollen. Gruppendruck / Mehrheit und Minderheit in Gruppen: Drohender Ausschluss, Ausgrenzungsgefühle. Welche gruppendynamischen Phänomene wirken einer klaren Kommunikation entgegen? <b>TI Gruppendynamik</b>
		 Methode: Interaktiver Impulsvortrag am FC
09:30	00:15	<b>Plenum/Tandem</b> (berufsgruppenhomogen): Austausch über Gruppendruck im beruflichen Alltag.
		 Die diskutierten Auslöser für Gruppendruck sollen nicht primär in strukturellen Gegebenheiten, sondern v. a. in zwischenmenschlichen Beziehungen liegen.
		<b>Instruktion:</b> „In welchen Situationen erlebe ich zwischenmenschlichen Gruppendruck kritisch im Berufsalltag?“
09:45	00:15	<b>Plenum:</b> Input zu Beziehungsdefinitionen, Ausgrenzungs- und Inklusionssignale sowie zu den Möglichkeiten eines konstruktiven Umgangs aus den drei Perspektiven der Betroffenheit: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Mit der Ausgrenzung der eigenen Person umgehen:</u> Sich selbst zur Wehr setzen als direkt Betroffene*r: Modell von Haley (1978) zum allgemeinen Umgang mit Beziehungsvorschlägen als Anregung zum Umgang mit Ausgrenzung <b>HO Umgang mit Beziehungsdefinitionen</b></li> <li>• <u>Die Ausgrenzung anderer vermeiden:</u> Das ungewollte Produzieren von Ausgrenzungserleben bzw. Ausschlussgefühlen vermeiden, z.B. durch Inklusionssignale <b>HO Ausgrenzungs- und Inklusionssignale</b></li> </ul>

- Ausgrenzung anderer durch Dritte unterbinden: Als nicht direkte Betroffene\*r Ausschlussvorgängen gegenüber anderen inkludierend begegnen, z.B. durch eigenes Verhalten neutralisieren oder problematisches explizit thematisieren.

 **HO Ausgrenzungs- und Inklusionssignale** ■

10:00 00:30 **Trios**: Übung zum Umgang mit den drei Perspektiven mit **Inklusions- und Ausgrenzungsdynamik** anhand eigener Beispiele.

 **FC Mini-Intervention** ■

10:30 00:20 **Plenum**: Ergebnisse der Kleingruppenarbeit werden kurz vorgestellt.

 **FC Auswertung Mini-Intervention** ■



Erkenntnisse und Einsichten aus der Übung in den Trios ggf. am Flipchart festhalten.

10:50 00:05 **Plenum**: Vorstellung der HA für Modul 6: „Anliegenfindung inneres Kuddelmuddel“

 **AB Inneres Kuddelmuddel (HA)** ■

10:55 00:05 **Plenum**: Abschlussrunde zur **Frage**: „Wie war es heute für mich?“

11:00 **Ende**

## Arbeitsmaterialien - Flipcharts

### **Mini-Intervention Inklusion**

- 1. *Erinnern Sie sich an eine berufliche Situation, bei der Sie dabei waren und erlebten, wie eine Kollegin oder ein Kollege ausgegrenzt wurde.***
- 2. *(Er-)Finden Sie im Sinne einer Mini-Intervention mindestens ein Inklusionssignal, das geeignet ist, um dieser Ausgrenzung entgegenzuwirken, z.B. eine Mitteilung aufzugreifen und zu integrieren.***
- 3. *Erproben Sie die Mini-Intervention zu dritt in einem kurzen Rollenspiel.***

### **Auswertung Mini-Intervention**

- 1. *Welche Mini-Interventionen haben Sie gefunden?***
- 2. *Welche Erfahrungen haben Sie beim Erproben gemacht?***
- 3. *Gibt es noch inhaltliche Fragen?***

## Modul 6 - Was geht in mir vor? Selbstklärung bei inneren Konflikten mit dem Modell des Inneren Teams.

von Sven Granse, Sascha Kilburg

### Kurzbeschreibung

In diesem Modul tauschen sich die Teilnehmenden zu ihren Erfahrungen aus, in denen sie mit inneren Herausforderungen und Konflikten konfrontiert waren, wie z.B. Situationen, in denen sie innerlich unklar bzw. ambivalent waren oder einen inneren Konflikt verspürten. Sie lernen das Modell des Inneren Teams kennen, um sich in solchen Situationen selbst zu klären und wenden es auf einen eigenen Fall an.

### LEITFRAGE

- 👉 Wie unterstützt eigene innere Klarheit die Kommunikation mit Kolleg\*innen in der Klinik?
- 👉 Wie verschaffe ich mir Klarheit über das, was mich innerlich bewegt?

- Anlass** Vorbereitung auf oder Nachbereitung von schwierigen Gesprächssituationen; Wunsch innere Unklarheiten und Konflikte zu verstehen und zu bewältigen.
- Zielsetzung**
- Auflösung innerer Konflikte und (Wieder-)Herstellung von Handlungsfähigkeit.
  - Klarheit in der Kommunikation mit anderen, durch Klärung der eigenen – oft widerstrebenden - Absichten und Ziele.
- Herausforderungen**
- Schwierigkeiten in Bezug auf Selbstreflexion.
  - Fehlen von Offenheit in der Gruppe, z. B. bei hierarchisch Vorgesetzten-Verhältnissen bzw. vorherrschenden Konflikten.
  - Einzelne Teilnehmende haben keinen Fall vorbereitet (HA aus Modul 5).
- Hinweise**
- Die Auseinandersetzung mit inneren Gedanken und Gefühlen kann für Teilnehmende ungewohnt sein und auf Vorbehalte stoßen. Die Einheit sollte daher für alle freiwillig erfolgen. Auf Widerstände und Vorbehalte sollte ggf. eingegangen werden. Wer nicht möchte, kann anderen als Sparringspartner unterstützen.
- Unterlagen**
- TI Modell vom Inneren Team
  - FC Erhebung des Inneren Teams
  - AB Erhebung des Inneren Teams
  - FC Auswertung des Inneren Teams
  - HO Kommunikationsstrategien bei inneren Zwiespälten
  - AB Berufstypisches Inneres Team (HA)
- Materialien**
- Flipchart und Moderationskoffer

**Transfer** • Toolbox Kommunikation → **Selbstklärung Inneres Team**

**Literatur** für Teilnehmende und Trainer\*innen:

- Schulz von Thun, F. (2013). Miteinander reden, Band 3: Das "Innere Team" und situationsgerechte Kommunikation. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Schulz von Thun, F. und Wibke Stegemann (2004). Das innere Team in Aktion. Praktische Arbeit mit dem Modell. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

## Ablaufplan

Zeit	Dauer	Setting, Thema
09:00	00:15	<b>Plenum:</b> Begrüßung, Vorstellen der Agenda, Warming-Up-Austausch: Murmelrunde
09:15	00:15	<b>Plenum:</b> Input - Die Arbeit mit dem Inneren Team:  <b>TI Modell vom Inneren Team</b> ■
9:30	00:15	<b>Plenum:</b> Demonstration - Die Arbeit mit dem Inneren Team  <b>TI Modell vom Inneren Team</b> ■
09:45	00:25	<b>Tandem:</b> Erhebung des Inneren Teams einer Person (A) des Tandems anhand des mitgebrachten persönlichen Falls. Die andere Person (B) des Tandems übernimmt die Beratung.  <b>FC Erhebung des inneren Teams</b> ■  <b>AB Erhebung des Inneren Teams</b> ■
<p><b>Basiert auf HA aus Modul 5:</b> Teilnehmende sollten zwischen Modul 5 und 6 eine Situation mit innerlichem Kuddelmuddel (z.B. Entscheidungsunklarheiten, Verwirrtheit, ambivalenten/schwierigen Gefühlen wie Aggression, Neid, Ohnmacht) finden und beschreiben.  <b>AB Inneres Kuddelmuddel (HA)</b> ■</p>		
10:10	00:10	<b>Plenum:</b> Zwischenauswertung zu den <b>Fragen:</b> 1. „Wie ist es gelaufen?“ 2. „Welche Fragen zur Methode und Erhebung des Inneren Teams gibt es?“
10:20	00:25	<b>Tandem:</b> Fortsetzung Runde 1 oder zweiter Durchgang: Je nach Verlauf und Arbeitsstand setzen die Teilnehmenden Ihre Arbeit fort, oder das Tandem wiederholen die Übung mit vertauschten Rollen. Person A erhebt dann das Innere Team von Person B anhand des mitgebrachten persönlichen Falls.  <b>AB Erhebung des Inneren Teams</b> ■
<p> Bei Schwierigkeiten: Erhebung des Inneren Teams von A aus der 1. Runde fortsetzen.</p>		
10:45	00:10	<b>Plenum:</b> Austausch über Innere Teammitglieder mit denen sich die Teilnehmenden schwertun. Klärung von Fragen der Teilnehmenden.  <b>FC Auswertung des Inneres Teams</b> ■
<p> Optional: Lösung mit dem Inneren Team erarbeiten:  <b>HO Kommunikationsstrategien bei inneren Zwiespälten</b> ■</p>		
10:55	00:10	<b>Plenum:</b> Vorstellung Hausaufgabe

 AB Berufstypisches Inneres Team (HA) ▣



HA: „Wer Lust hat, kann ausgehend vom eigenen Innerem Team bis zum nächsten Mal überlegen, welche Teammitglieder typisch für die innere Mannschaftsaufstellung im Klinikalltag sind. Wer davon ist hilfreich? Wen erleben Sie als hinderlich?“

11:05 00:05 **Plenum:** Abschlussblitzlicht zur **Frage:** „*Was nehme ich heute mit?*“

11:10 **Ende**

## Arbeitsmaterialien - Flipcharts

### ***Inneres Team erheben***

- 1. Entscheiden Sie, wer beginnt. Person A spendet ihren Fall, und Person B berät A.*
- 2. Person A schildert kurz Ihren Fall (5')*
- 3. Person B erhebt und visualisiert mit Hilfe des Leitfadens das Innere Team von A.*

### ***Zwischenauswertung***

- 4. Nach einer kurzen Zwischenauswertung wiederholen Sie die Schritte 1 bis 3 mit vertauschten Rollen.*

### ***Auswertung Inneres Team***

- 1. Wie ist es gelaufen? Welche Erkenntnisse waren interessant für Sie und warum?*
- 2. Welche Inneren Teammitglieder, über die Sie gesprochen haben, machen es Ihnen in der Kommunikation mit anderen schwer?*
- 3. Welche Fragen zur Methode und Erhebung des Inneren Teams gibt es noch?*

## Modul 7 - Wie bin ich aufgestellt? Selbst-/Bewusstsein für kommunikative Stärken und Schwächen.

*Kisten Schroeter, Juliane Ade*

### Kurzbeschreibung

In diesem Modul reflektieren die Teilnehmenden ihre persönlichen Stärken und Schwächen sowie individuellen Fallstricke und „Allergien“, die ihre Kommunikation im Klinikalltag prägen. Sie entdecken bzw. vergewissern sich ihrer Stärken, auf die sie und andere sich verlassen können. Sie klären, was sie (potenziell) schwieriges in Kommunikation einbringen und worauf sie sensibel achten sollten. Sie entwickeln Ansätze, wie sie und andere in der Interaktion ihre Fähigkeiten nutzen können. Sie erarbeiten sich ein konkretes persönliches Handwerkszeug (Maßnahmen), um negativen Auswirkungen von Schlagseiten/ persönlichen Allergien zu minimieren oder sie sogar im positiven Sinne zu nutzen.

### LEITFRAGE

- 👉 Was sind meine Stärken, was meine Schwächen (Schlagseiten) in der kommunikativen Interaktion im Klinikalltag?
- 👉 Mit welchen Kolleg\*innen tue ich mich besonders schwer in der Zusammenarbeit? Was genau stört mich an ihnen (Allergien)?
- 👉 Wie kann ich positive Beiträge ausbauen und negativen vorbeugen und diese ausgleichen?

**Anlass** Zur Standortbestimmung und Einschätzung der eigenen Kommunikationskompetenzen sowie zur Bestimmung von Entwicklungsfelder.

**Zielsetzung**

- Selbstreflexion über die Erarbeitung im Sinne einer Stärken- und Schwächen Analyse.
- Identifikation von individuellen Entwicklungszielen, die die Teilnehmenden im weiteren Weiterbildungsverlauf verfolgen können.

**Herausforderungen**

- Fehlen von Vertrauen, Offenheit sowie stärkenorientierter, kollegialer Unterstützung im Team, zwischen Abteilungen, hierarchisch Vorgesetzten-Verhältnissen.
- Bestehende Konflikte im Team.
- Überschneidung von Lern- und Arbeitsverhältnis.
- Unterschiedlicher Vertrauheits- und Offenheitsstandards, wenn nicht alle an den vorherigen Modulen teilgenommen haben.
- Zeitlich anspruchsvoller Rahmen bei ggf. hohem Rede-/Austauschbedarf.

**Hinweise** In Vorbereitung des Moduls ist es wichtig, sich noch einmal die mittlerweile entstandene Trainingskultur in Hinblick auf Vertrauen, Offenheit, Befürchtungen, sowie die Arbeitsbeziehungen untereinander (gleiche, unterschiedliche Abteilungen/ Teams, deren Verhältnis zueinander, Über-/Unterordnungsverhältnisse etc.) zu vergegenwärtigen und vor diesem Hintergrund die Vorgehensweise (Kleingruppenarbeit, -zusammensetzung etc.) zu überprüfen. Dabei ist es wichtig, die Verantwortung für das eigene Lernen den Teilnehmenden zu überlassen. Sie kennen mittlerweile den Trainingskontext und entscheiden selbst, was sie mit wem in welcher Konstellation gut reflektieren können. Aufgabe des\*der Trainer\*in ist es, von seiner\*ihrer Seite aus den bestmöglichen Rahmen hierfür zu gestalten.

- Unterlagen**
- FC Startrunde
  - FC Berufstypisches, Inneres Team
  - FC Exemplarische, berufstypische, Innere Teammitglieder
  - TI Input Stärken-Schwächen
  - FC Blick auf Allergien
  - FC Austausch über Stärken, Schwächen und Allergien
  - AB Von der Allergie zur Entwicklungsrichtung
  - TI Entwicklungsansätze und -strategien
  - AB Stärken entfalten, Schwächen begegnen

- Materialien**
- Moderationskarten,
  - Din A4-Blätter,
  - Stifte

**Literatur für Teilnehmende und Trainer\*innen:**

- Harris, T. A. (1976). Ich bin o.k., du bist o.k. Wie wir uns selbst besser verstehen und unsere Einstellung zu Anderen verändern können – Eine Einführung in die Transaktionsanalyse. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Schulz von Thun, F. (2008). Miteinander reden, Bd. 1-3. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

## Ablaufplan

Zeit	Dauer	Setting, Thema
09:00	00:10	<p><b>Plenum:</b> Begrüßung, Einstieg Blitzlichtrunde, Vorstellen der Agenda  <i>„Zum Ankommen: Sagen Sie in einem <u>kurzen</u> Satz, wie Sie hier sind / wie es Ihnen gerade geht. Nennen Sie uns eine Stärke, die Sie in der Kommunikation mitbringen, z.B. ich kann gut zuhören, ich bringe Dinge auf den Punkt, ich bin lebendig und authentisch, ich strukturiere Gespräche gut, ...“</i></p> <p> <b>FC Startrunde</b> ■</p>
09:10	00:10	<p><b>Plenum:</b> Sammeln von berufstypischen, <i>hilfreichen/unterstützenden und belastenden/behindernden</i> Inneren Teammitgliedern:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Einstiegsfrage: <i>„Sind Sie mit der Hausaufgabe zurechtgekommen, konnten Sie ein inneres „Klinik-Alltags-Team“ identifizieren?“</i></li> <li>2. <i>„Gibt es Team-Mitglieder, die Sie aktuell als hilfreich/unterstützend erleben und andere, die Sie – in welcher Art auch immer – belasten, behindern? Nennen Sie exemplarisch je eines.“</i></li> </ol> <p> <b>FC Berufstypisches, Inneres Team</b> ■</p> <div style="border: 1px solid blue; padding: 10px; margin-top: 10px;"> <p>Die Übung basiert auf der Hausaufgabe aus Modul 6, bei der ein berufstypisches, Inneres Team mit hilfreichen wie hinderlichen Innere Teammitglieder erstellt werden sollte. Ziel der Übung ist es den Themeneinstieg zu gestalten.</p> <p> <b>AB Berufstypisches, Inneres Team (HA)</b> ■</p> <p> Es sollten exemplarische einige Inneren Teammitglieder am Flipchart visualisiert werden. Verwenden Sie unterschiedliche Farben für hilfreiche und hinderliche Innere Teammitglieder.</p> <p> <b>FC Exemplarische, berufstypische, Innere Teammitglieder</b> ■</p> </div>
09:20	00:10	<p><b>Plenum:</b> Input zu Stärken, Schwächen und persönlichen Allergien anhand eines persönlichen Beispiels des Trainers* der Trainerin (mit einem eigenen Inneren Team) und eines damit einhergehenden Wertequadrats. Dieses sollte mit Bezug auf eigene „Allergien“ entwickelt werden. „Allergien“ im Wertequadrat entsprechen den Untugenden und befinden sich rechts unten auf der Achse der Vorwurfsrichtung an das Gegenüber.</p> <div style="border: 1px solid blue; padding: 10px; margin-top: 10px;"> <p> Ziel der Inputs: Normalisieren, positive Neugier wecken, Modell für eine offene Auseinandersetzung mit eigenen Stärken und Schwächen vermitteln und so konstruktiven Perspektivwechsel einleiten und unterstützen.</p> </div> <p> <b>TI Input Stärken-Schwächen</b> ■</p>

09:30 00:10 **Einzelarbeit:** Blick auf die eigenen Team-Mitglieder aus ihrem berufstypischen, Inneren Team. Die Teilnehmenden identifizieren Teammitglieder, die auf das Verhalten von anderen „allergisch“ reagieren und überlegen sich dann, mit welchen „Allergien“ sie sich im Weiteren näher beschäftigen und darüber austauschen wollen.

 **FC Blick auf Allergien** ■



Mit „Allergien“ (hier als Metapher verstanden) sind bestimmte Verhaltensweisen anderer Personen gemeint, auf die ich innerlich sehr empfindlich (mit meiner „Allergie“) reagiere. Dies können z. B. Männer sein, die Frauen wiederholt ins Wort fallen und die mir dann sofort unsympathisch sind und Ärger bei mir auslösen. Oder Personen die in Gruppen große Visionen entwickeln, sich aber bei der Aufgabenverteilung drücken.

Diese Übung basiert auf der Hausaufgabe **AB Berufstypisches, Inneres Team (HA)** ■ aus Modul 6.

09:40 00:30 **Tandem:** Austausch mit anderen Personen zu wahrgenommenen, eigenen Stärken und Schwächen und Allergien.

 **FC Austausch über Stärken, Schwächen und Allergien** ■

**Vorgehen:**

1. Stellen Sie sich gegenseitig Ihr Inneres Team vor. Wo sehen Sie Ihre Stärken? Wo Ihre Schwächen? Was sind Ihre „Allergien“?
2. Entwickeln sie jeweils ein Werte- und Entwicklungsquadrat anhand ihrer Allergie: Nehmen Sie dazu eine Allergie und überlegen Sie, für welchen Wert das Innere Teammitglied steht und welcher Wert die Allergie (= Unwert) auslöst. Leiten Sie aus der Allergie den positiven Kern ab und Entwickeln Sie daraus eine Entwicklungsrichtung für sich.
3. Der\*die Übungspartner\*in gibt eine kurze Rückmeldung im Sinne einer Resonanz.
4. Tauschen Sie sich am Ende der Übung kurz darüber aus, wie es war.

 **AB Von der Allergie zur Entwicklungsrichtung** ■



Ziel der Übung: Sich über eigene Stärken und Schwächen auszutauschen. Im Dialog geht es um einen Wahrnehmungsabgleich und die Kommunikation über die eigenen Stärken und Schwächen. Darüber hinaus soll die Anwendung des Werte- und Entwicklungsquadrates vertieft werden.

Diese Übung basiert auf der Hausaufgabe **AB Berufstypisches, Inneres Team (HA)** ■ aus Modul 6.

10:10 00:05 **Plenum:** Blitzlichtrunde,

**Instruktion:** „Bitte sagen Sie in einem Satz, wie die Übung für Sie war.“

**Abschließend:** „Sind Sie bereit für den nächsten Schritt?“



Ziel: Rückmeldung zur Bereitschaft Übung fortzusetzen.

10:15 00:10 **Plenum:** Input: Stärken entfalten, Schwächen begegnen, mit Allergien umgehen, konkrete praktische Alltagsmaßnahmen/persönliches Handwerkszeug entwickeln. Trainer\*in gibt persönliches Beispiel und stellt Strategien vor.

**TI Entwicklungsansätze und -strategien**



Hilfreich ist es, wenn der\*die Trainer\*in als Modell persönliche Beispiele und Strategien vorstellt, die einen Weg aufzeigen, wie man mit Schwächen umgehen kann. Das Ziel dabei ist ein Beispiel zu geben, anzuregen, zu motivieren, Lust und positive Neugier zu wecken sowie zu normalisieren.

10:15 00:20 **Tandem:** Coaching zu Stärken entfalten, Schwächen begegnen: Konkrete praktische Alltagsmaßnahmen/ persönliches Handwerkszeug entwickeln.



Ziel der Übung: geeignete Maßnahmen entwickeln und auswählen;  
kollegiale Unterstützung

**AB Stärken entfalten, Schwächen begegnen**

10:35 00:20 **Plenum:** Ergebnispräsentation, ggf. konkretisieren, Austausch, offene Fragen  
Hausaufgabe: Anwendung des Gelernten in der Praxis  
Je nach Bedarf: Lern-Tandems bis zur nächsten Veranstaltung

10:55 00:05 **Plenum:** Abschlussblitzlicht zur **Frage:** „Wie war's heute?“

11:00 Ende

## Arbeitsmaterialien - Flipcharts

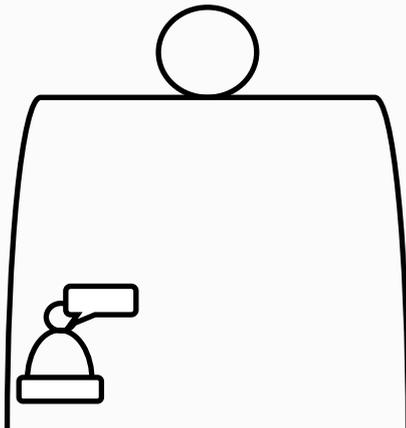
### Startrunde

1. In einem kurzen Satz:  
*Wie sind Sie hier? Wie geht es Ihnen?*
2. Welche Stärke bringen Sie in der  
*Kommunikation mit?*

### Berufstypisches, Inneres Team

1. *Wie sind Sie mit der Hausaufgabe zurechtgekommen? Konnten Sie ihr inneres "Klinik-Alltags-Team" identifizieren?*
2. *Gibt es Team-Mitglieder, die Sie aktuell als hilfreich/unterstützend erleben und andere, die Sie - in welcher Art auch immer - belasten, behindern? Nennen Sie exemplarisch je eines.*

### Exemplarische, berufstypische, Innere Teammitglieder



### Blick auf „Allergien“

*Werfen Sie nochmal einen Blick auf die Mitglieder ihres berufstypischen, Inneren Teams:*

1. *Identifizieren Sie Teammitglieder, die auf bestimmtes Verhalten von anderen „allergisch“ reagieren. Falls Sie noch kein Inneres Team-Mitglied dabei haben, überlegen Sie, ob Ihnen noch eines einfällt.*
2. *Überlegen Sie sich, mit welchen „Allergien“ Sie sich im Weiteren näher beschäftigen wollen.*

***Austausch über Stärken, Schwächen  
und Allergien***

- 1. Stellen Sie sich gegenseitig Ihr Inneres Team vor. Welche Stärken, Schwächen und Allergien haben Sie gefunden?***
- 2. Entwickeln Sie anhand ihrer Allergie je ein Werte- und Entwicklungsquadrat: Betrachten Sie die Allergie: a) Für welchen Wert steht das Innere Teammitglied, welches die Allergie (= Unwert) auslöst. Leiten Sie aus der Allergie dann den positiven Kern (Ihre Entwicklungsrichtung) ab.***
- 3. Der\*Die Übungspartner\*in gibt eine kurze Resonanz / Rückmeldung.***

## Modul 8 - Was bringt mich auf die Palme? Vom Nutzen und Umgang mit Emotionen im klinischen Arbeitsumfeld.

von Sascha Kilburg, Sven Granse

### Kurzbeschreibung

Die Teilnehmenden tauschen sich darüber aus, welche Situationen und welches Verhalten anderer Personen negative Emotionen bei ihnen auslöst. Sie entwickeln individuelle Wege, konstruktiv mit diesen umzugehen.

### LEITFRAGE

- 👉 Wie gehe ich mit emotional aufgeladenen Situationen um?
- 👉 Was ist mein Weg, negative Emotionen zu verarbeiten und ihnen stimmig Ausdruck zu verleihen?

- Anlass** Emotional herausfordernde Arbeitssituationen mit Mitarbeitenden, Kolleg\*innen und Vorgesetzten, insbesondere bei Stress und emotionalem Belastungserleben aufgrund von Überforderung, Missverständnissen, Zeitdruck oder Konflikten.
- Zielsetzung**
- Austausch zum angemessenen Ausdruck von eigenen Emotionen und zu alternativen Wegen im Umgang mit ihnen.
- Herausforderungen**
- Tabu Emotionen im Arbeitskontext zu thematisieren.
  - Schwierigkeit an eigene Gefühle heranzukommen: Ggf. können Teilnehmende nichts damit anfangen. Ein hoher Reflexionsgrad bzw. gutes Fragestellen sind erforderlich.
- Hinweise**
- Bei dieser Übung sollte die Teilnehmenden Bereitschaft zeigen, sich mit eigenen schwierigen Emotionen auseinanderzusetzen. Thematisieren Sie ggf. Widerstände und schauen Sie, ob Sie Vorbehalte ausräumen können.
- Unterlagen**
- AB Falletiketten - Das bringt mich auf die Palme!
  - AB Emotionen Worte geben
  - FC Was bringt mich auf die Palme 1 - 3
  - TI Emotionen im Konflikt
  - AB Emotionen Ausdruck verleihen
  - FC Emotionen Ausdruck verleihen
- Materialien**
- Flipchart, Moderationskoffer,
  - Falletiketten auf Pappkarten ausgedruckt

**Transfer** • Toolbox Kommunikation → **Probleme ansprechen**

**Literatur** für Teilnehmende und Trainer\*innen:

- Thomann, C. (2004). Klärungshilfe 1/2/3: Konflikte im Beruf: Methoden und Modelle klärender Gespräche. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Rosenberg, M. B. (2004). Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens. Gestalten Sie Ihr Leben, Ihre Beziehungen und Ihre Welt in Übereinstimmung mit Ihren Werten. Paderborn: Junfermann.
- Lelord, F., André, C. (2007). Die Macht der Emotionen und wie sie unseren Alltag bestimmen. München: Piper.

## Ablaufplan

Zeit	Dauer	Setting, Thema
09:00	00:10	<b>Plenum:</b> Begrüßung, Einstieg Blitzlichtrunde, Vorstellen der Agenda
9:10	00:10	<b>Tandem/Plenum:</b> Warming-Up: Trainer*in legt Karten mit Falletiketten aus. Teilnehmenden sind aufgefordert sich diese anzusehen und sich darüber auszutauschen: „Hier finden Sie Karten mit ‚schwierigen Situationen‘ aus dem klinischen Alltag die wir erhoben haben. Schauen Sie sich die Karten an und suchen Sie sich eine Situation aus, die besonders Herausfordern für Sie wäre. Tauschen Sie sich in Ihrem  Lern-Tandem darüber aus was diese Situation so schwierig für Sie macht.“  <b>AB Falletiketten - Das bringt mich auf die Palme! ▫</b>
		 Alternativ kann die Übung  <b>AB Emotionen Worte geben ▫</b> als Warming-Up genutzt werden.
09:20	00:15	<b>Plenum/Tandem:</b> Übung zu schwierigen Emotionen. Die Teilnehmenden reflektieren ihre klassischen Verhaltensmuster und die dahinterliegenden Gefühle: Trainer*in deckt schrittweise die nächste Frage / Aufgabenstellung am Flipchart auf. 1. Die Teilnehmenden tauschen sich zu den Fragen auf dem Flipchart aus. (2') 2. Der*die Trainer*in sammelt und visualisiert Rückmeldungen am Flipchart (3')  <b>FC Was bringt mich auf die Palme 1 - 3 ▫</b>
09:35	00:20	<b>Plenum:</b> Input Emotionen im Konflikt. Trainer*in vermittelt anhand des Kern-Schale-Modells die Funktion von Emotionen ein.  <b>TI Emotionen im Konflikt ▫</b>
09:55	00:50	<b>Tandem:</b> Übung, um Emotionen fair zu benennen und Bedürfnisse zu adressieren. Erinnern Sie sich an eine Situation, in der Sie für sich schwierige Emotionen erlebt haben. Versuchen Sie mit Hilfe des Leitfadens zum Ausdruck zu bringen, was Sie in der Situation bewegt hat und was Sie in der Situation erreichen wollen. Erst auf Arbeitsblatt im O-Ton aufschreiben, (10' einzeln) und danach im Tandem dazu austauschen (10'). Dann die Situation im Rollenspiel durchspielen (2 x 10') und eine kurze Bilanz ziehen (2x 5')  <b>AB Emotionen Ausdruck verleihen ▫</b>
10:45	00:15	<b>Plenum:</b> Auswertung zu folgenden Fragen: 1. Wie ist es gelaufen? 2. Was war schwer? Was war hilfreich? 3. ...weitere Fragen?  <b>FC Emotionen Ausdruck verleihen ▫</b>
11:00		<b>Ende</b>

## Arbeitsmaterialien - Flipcharts

### **Was bringt mich auf die Palme? I Klassische Muster**

- **Welches Verhalten von anderen bringt mich auf die Palme? Finden Sie dazu eine konkrete Situation. (3')**

### **Was bringt mich auf die Palme? II Schwierige Emotionen**

- **Welche Emotionen machen mir dabei das Leben besonders schwer?**  
→ **Warum? (3')**

### **Was bringt mich auf die Palme? III Eigene Bedürfnisse**

- **Was wünsche ich mir (von anderen) in solchen Situationen? (3')**

### **Emotionen Ausdruck verleihen**

1. **Wie ist es gelaufen?**
2. **Was war schwer? Was war hilfreich?**

<u>Herausforderungen</u>	<u>Hilfreiche Wege</u>
...	...

3. **...weitere Fragen?**

## Modul 9 – Holzhammer oder Seidenhandschuh? Über die Kunst konstruktive Kritikgespräche zu führen.

von Juliane Ade, Sven Granse

### Kurzbeschreibung

In diesem Modul lernen die Teilnehmenden, sich auf persönlich und objektiv schwierige Gespräche vorzubereiten, deren Hintergrund Störungen und Konflikte im zwischenmenschlichen Miteinander sind. Schwierige zwischenmenschliche Situationen sind oftmals durch eine gewisse Eskalation sowie emotionale Betroffenheit gekennzeichnet und dauern oftmals bereits seit einiger Zeit an. Es wird eine Handlungsstruktur vermittelt, anhand derer die Teilnehmenden an eigenen Praxisbeispielen lernen, solche Gespräche konstruktiv zu führen. Hierzu erproben sie sich in der Arbeit mit eigenen Fällen im Rollenspiel und geben gegenseitig Feedback.

### LEITFRAGE

👉 Wie kann ich schwierige Gespräche vorbereiten, strukturieren und konstruktiv-zielorientiert führen?

- Anlass**
- Störungen und Konflikte im zwischenmenschlichen Miteinander, die schon einige Zeit bestehen.
- Zielsetzung**
- Den gelingenden Umgang der Teilnehmenden mit schwierigen Gesprächssituationen fördern.
  - Vermittlung einer allgemeinen Handlungsstruktur zum Führen schwieriger Gespräche
- Herausforderungen**
- Unterschiedlicher Wissens-/Selbstreflexionsstand, wenn nicht alle an den vorherigen Modulen teilgenommen haben.
  - Teilnehmenden fällt es entweder schwer zuzuhören und die andere Perspektive zu verstehen oder ihre eigene Position klar und annehmbar zu vertreten.
- Hinweise**
- Die Teilnehmenden sollen mit realen eigenen Fällen arbeiten. Je nach Vorerfahrung und dem Grad der Involvierung in die eigenen Fälle (Wie stark können sich die Teilnehmenden für Übungszwecke von Fall distanzieren?), kann der zeitliche Rahmen für das schwierige Gespräch knapp bemessen sein. Es kann alternativ daher auch gleich zu Beginn nur ein Durchgang geplant werden.
- Unterlagen**
- FC Schwierigen Gesprächen - Erfahrungsaustausch
  - TI Strukturierte Gesprächsführung
  - FC Leitfaden Gesprächsführung
  - AB Leitfaden Gesprächsführung

- FC Auswahlkriterien für schwierige Gesprächssituation
- FC Schwierigkeitsgrad anpassen
- FC Übung Kritikgespräche
- FC Auswertung Kritikgespräch

**Materialien** • Flipchart und Moderationskoffer

**Transfer** • Toolbox Kommunikation → **Gespräche vorbereiten**  
• Toolbox Kommunikation → **Gespräche führen**

**Literatur** für Teilnehmende und Trainer\*innen:

- Schulz von Thun, F. (2008). Miteinander reden, Bd. 1-3. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Schulz von Thun, F., Kurth, N., Ruppel, J., Stratmann, R. (2003). Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag
- Benien, K. (2003). Schwierige Gespräche führen - Modelle für Beratungs-, Kritik- und Konfliktgespräche im Berufsalltag. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Thomann, C. (2004). Klärungshilfe 2: Konflikte im Beruf: Methoden und Modelle klärender Gespräche. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

## Ablaufplan

Zeit	Dauer	Setting, Thema
09:00	00:10	<b>Plenum:</b> Begrüßung, Einstieg Blitzlichtrunde, Vorstellen der Agenda
09:10	00:05	<b>Plenum:</b> Einstieg in Anknüpfung an letzte Module im Sinne einer kompakten Rekapitulation, insbesondere Thema Emotionen (ggf. KQ, WQ). Überleitung zu was macht die Schwierigkeit von Kommunikationssituationen aus? Objektive und subjektive Anforderungen.
		 Hinweis: Dieser Einstieg bewusst ein kurz gestaltet. Es sollte nicht zur Diskussion eingeladen werden. Ziel ist es die Teilnehmende abzuholen, sodass sie thematisch und emotional anknüpfen können.
09:15	00:10	<b>Tandem:</b> Kollegialer Austausch zu Erfahrungen mit „schwierigen“ Gesprächen.
		 Ziel: Transfer auf eigene Person/Situation; Heranführung und Vorbereitung der nachfolgenden Einzelübung
		<b>FC Schwierige Gespräche - Erfahrungsaustausch</b>
09:25	00:05	<b>Plenum:</b> Auswertung zu folgenden <b>Fragen:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Wie ist es gelaufen?</i></li> <li>2. <i>Welche Aspekte machen „schwierige“ Situationen für Euch herausfordernd?</i></li> </ol>
09:30	00:15	<b>Plenum:</b> Input und Demonstration: Führen schwieriger Gespräche Der*die Trainer*in stellt den Leitfaden „Leitfaden Gesprächsführung“ vor und demonstriert dessen Anwendung im Rollenspiel mit einem TN.
		 <b>Durchführung der Demonstration:</b> Ein*e Teilnehmende*r nimmt die Rolle des/der Gesprächspartners*in ein, mit dem*der ein Konflikt besteht. Der*die Trainer*in spielt die fünf Schritte des Leitfadens exemplarisch an und kommentiert auf der Meta-Ebene in welchem Schritt er gerade ist.
		<b>TI Strukturierte Gesprächsführung</b>
		<b>FC Leitfaden Gesprächsführung</b>
		<b>AB Leitfaden Gesprächsführung</b>
09:45	00:15	<b>Einzelarbeit:</b> Auswahl und Vorbereitung eines Gespräches:

1. Trainer\*in stellt die Kriterien zur Auswahl vor: *„Nun geht es darum eine für das Training passende, schwierige Situation mit einer anderen Person Ihrer Arbeit zu finden, anhand derer Sie im Folgenden mal ein Gespräch vorbereiten und simulieren können.“*
2. Teilnehmende bereiten das Gespräch anhand des Leitfadens vor.



Hinweis: Feedbackgespräche in hierarchischen Beziehungen sind Inhalt des kommenden Modul 10. Insofern sollten heute in diesem Modul eher schwierige Gespräche auf Augenhöhe oder solche, in denen die Hierarchie eine untergeordnete Rolle spielt, im Fokus stehen.

[FC Auswahlkriterien für schwierige Gesprächssituation](#) ■

[AB Leitfaden Gesprächsführung](#) ■

10:00 00:45

**Tandem:** Durchführung der Rollenspiele

Trainer\*in gibt Hilfestellung zur Anpassung des Schwierigkeitsgrads, indem er die Hinweise zur Anpassung des Schwierigkeitsgrads vorstellt: *„Wie herausfordernd soll es Ihr Gegenüber in der Erprobung des Gesprächs machen? Sie sollten den Schwierigkeitsgrad für die nachfolgende Übung so wählen, dass Sie möglichst viel daraus lernen können. Dazu habe ich ein paar Hinweise, die Ihnen helfen sollen.“*

[FC Schwierigkeitsgrad anpassen](#) ■

Trainer\*in stellt den Ablauf der Übung vor und gibt Hinweise für das Feedback im Tandem.

1. Schwierigkeitsgrad festlegen (1')
2. Lern-Fokus benennen (2)
3. Rollenspielpartner\*in einführen (3')
4. Kritik Gespräch führen (10')
5. Rückmeldung (5')

[FC Übung Kritikgespräche](#) ■

[FC Auswertung Kritikgespräche](#) ■

10:40 00:15

**Plenum:** Auswertung zu folgenden Fragen:

- Blitzlicht: *„wie war's?“*
- *„Gibt es noch offene Fragen?“*
- *„Steht bei jemandem bald ein ‚schwieriges‘ Gespräch an? Ggf. Empfehlung sich zur Gesprächsvorbereitung mit jemanden zu verabreden.“*

Hinweis:

Wenn Teilnehmenden demnächst tatsächlich schwierige Gespräche führen wollen, dann bietet es sich an, dass sie dieses im Nachgang an dieses Modul vorbereiten.



Hierzu können im Plenum unterstützt durch den\*die Trainer\*in

Verabredungen getroffen und am Flipchart dokumentieren werden. Die

Teilnehmenden können die Verabredungen mit dem Handy abfotografieren.

11:00

**Ende**

## Arbeitsmaterialien - Flipcharts

### **Schwierigen Gesprächen Erfahrungsaustausch**

1. **Welche konkreten Gesprächssituationen erlebe ich als besonders schwierig?**
2. **Was kennzeichnet diese Situationen?**
3. **Was lösen diese Situationen bei mir aus?**
4. **Gibt es Gemeinsamkeiten der für ich schwierigen Situationen?**

### **Leitfaden Gesprächsführung**

#### **Schritte der Gesprächsführung**

1. **Gesprächsrahmen klären**
2. **Thema eröffnen**
3. **Gegenseitiges Verständnis vertiefen**
4. **Lösungen vereinbaren**
5. **Gespräch abschließen**

### **Auswahlkriterien für schwierige Gesprächssituation**

- **persönliche Relevanz**
- **konkret beschreibbar bzgl. der Umstände etc.**
- **sollte ein Konflikt mit einer anderen Person sein und nicht primär durch Arbeitsstrukturen (Zeitdruck etc.) bedingt sein.**
- **"sollte in einem gewissen Grad belastend sein, man sollte damit aber leben können"**

### **Schwierigkeitsgrad anpassen**

**Hilfestellung für Gesprächspartner:**  
**Besprechen Sie, wie herausfordernd Sie sich im Rollenspiel verhalten sollen. Passen Sie den Schwierigkeitsgrad entsprechend an:**

- **leicht=**  
**zuhörend, reflektiert, nachdenklich**
- **mittel=**  
**zuhörend, nachgiebig-rechtfertigend**
- **schwer=**  
**wenig zuhörend, verteidigend,**  
**anariffslustia-aeKränkt. bestimmend.**

### **Übung Kritikgespräche**

1. **Schwierigkeitsgrad festlegen (1')**
2. **Lern-Fokus benennen (2)**  
*Welches Ziel haben Sie in dem Gespräch? Worauf wollen Sie in dem Gespräch besonders achten?*
3. **Rollenspielpartner\*in einführen (3')**  
*Schildern Sie kurz die Situation und führen Sie Ihre\*n Tandempartner\*in in die Rolle Ihres\*r Gesprächspartners\*in ein.*
4. **Kritik Gespräch führen (10')**  
*Führen Sie das Kritikgespräch. Nutzen Sie den Leitfaden Gesprächsführung.*
5. **Rückmeldung (5')**  
*Holen Sie sich ein Feedback von der\*dem Tandempartner\*in ein.*

*Wechseln Sie die Rollen*

### **Auswertung Kritikgespräch**

1. **Rollenfeedback:**  
*Wie hat Ihr\*e Tandem-partner\*in Sie aus der Rolle heraus erlebt?*
2. **Feedback zum Lernfokus:**  
*Wie hat Sie Ihr Tandempartner\*in im Gespräch erlebt (Beschreiben Sie konkretes Verhalten)? Wie ist es bei ihm\*ihr angekommen (Gehen Sie in Ihrer Rückmeldung auch auf den Lern-Fokus ein, den sich der\*die Fallgeber\*in gesetzt hat)?*

## Modul 10 - Wie sag ich es meinem\*r Chef(Arzt)/Mitarbeiterin? Kritik üben in hierarchischen Arbeitsbeziehungen.

von Sascha Kilburg, Kirsten Schroeter

### Kurzbeschreibung

In diesem Modul identifizieren die Teilnehmenden zuerst die individuellen Herausforderungen und Schwierigkeiten von Kritikgesprächen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Anschließend betrachten sie, welche Bedeutung dem Faktor Macht in dieser Arbeitsbeziehung zukommt. Sodann üben sie im Rollenspiel, in der Fallarbeit oder in echten Feedbackgesprächen das Geben und Nehmen von kritischen Rückmeldungen. Dabei werden die Tandems so zusammengesetzt, dass sie echte hierarchische Beziehungskonstellationen abbilden.

### LEITFRAGE

- 👉 Was bewegt Vorgesetzte und Mitarbeiter, wenn sie zusammenarbeiten?
- 👉 Vor welchen Problemen und Herausforderungen stehen sie?
- 👉 Wie kann ich Vorgesetzten und Mitarbeitern konstruktive, kritische Rückmeldungen geben?

**Anlass** Bei einer sehr kritisch-destruktiven Feedbackkultur, die geprägt ist durch eine geringe Fehlertoleranz und Angst vor negativen Konsequenzen. Ebenso bei einer durch starke Hierarchie geprägten Zusammenarbeit (Top-Down) und/oder einer Kritikkultur des unbedingten Gehorsams, die jede Kritik verbietet und sanktioniert. Ebenfalls bei einer sehr harmonisierenden, konfliktvermeidenden Kritikkultur, bei der Kritisches durch freundliche Floskeln überdeckt oder nur sehr indirekt geäußert wird.

**Zielsetzung**

- Vertiefung der Technik „Kritikgespräche führen“ unter besonderer Beachtung der situativen Besonderheiten von hierarchischen Rollenstrukturen und ungleicher Machtverteilung.
- Förderung des interprofessionellen Verständnisses durch den Austausch über die Probleme und Nöte anderer Berufsgruppen und Hierarchieebenen.

**Herausforderungen**

- Ungeklärte reelle Konflikte im Team werden aufgedeckt und bleiben unbearbeitet.
- Nicht anwesende, unbeliebte Teammitglieder werden als Negativbeispiele vorgeführt.
- Echte Kritik wird vermieden und stattdessen werden unbedeutende Aspekte und Probleme eingebracht.
- Geringe Bereitschaft und wenig Interesse der TN, einen offenen und konstruktiven Dialog über Schwieriges zu führen.

## Hinweise

### Unterlagen

- TI Kugellager Dialoge
- TI Quellen der Macht
- FC Macht und Kritik
- FC Übung Kritikgespräche
- AB Kritische Rückmeldung erhalten (Variante 1 - Fallarbeit)
- AB Kritische Rückmeldung geben (Variante 2 - Fallarbeit)
- AB Kritische Rückmeldung geben (Variante 3 - Rollenspiel)
- AB Rollenspiel Kritik vor dem Team

### Materialien

- Flipchart und Moderationskoffer

### Transfer

- Toolbox Kommunikation → [Gespräche vorbereiten](#)
- Toolbox Kommunikation → [Gespräche führen](#)
- Toolbox Kommunikation → [Hierarchischer Rollen-Check](#)

### Literatur für Teilnehmende und Trainer\*innen:

- Benien, K. (2003). Schwierige Gespräche führen - Modelle für Beratungs-, Kritik- und Konfliktgespräche im Berufsalltag. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Redlich, A. (1997). Konfliktmoderation in Gruppen: Eine Handlungsstrategie mit zahlreichen Fallbeispielen und Lehrfilm auf DVD. Hamburg: Windmühle.

## Ablaufplan

Zeit	Dauer	Setting, Thema
09:00	00:15	<b>Plenum:</b> Ankommen, Warming-Up, Ablaufplan vorstellen
09:15	00:10	<b>Plenum:</b> Übung - Gemeinsames Kugellager zu kritischen Rückmeldungen Die Teilnehmenden bleiben nach Berufsgruppen aufgeteilt, unterhalten sich nun aber als ein gemeinsames Kugellager: Die Ärzteschaft bildet den Innenkreis, die Pflege den Außenkreis. Sie tauschen sich jeweils 2 Minuten zu Fragen aus. <a href="#">🔗 TI Kugellager Dialoge</a> ■
09:25	00:10	<b>Plenum:</b> Übung - Getrenntes Kugellager zu kritischen Rückmeldungen in hierarchischen Arbeitsbeziehungen Die Teilnehmenden werden nach Berufsgruppen aufgeteilt: Ärzteschaft/Pflege. Diese Halbgruppen teilen sich wieder in zwei gleichgroße Untergruppen auf, und bilden dann sowohl den Innen- wie Außenkreis nach dem Kugellager-Prinzip. <a href="#">🔗 TI Kugellager Dialoge</a> ■
09:35	00:10	<b>Plenum:</b> Einige Reaktionen der Teilnehmenden einsammeln zur <b>Frage:</b> „Haben Sie im Austausch mit den Kollegen etwas Neues erfahren?“
09:45	00:10	<b>Plenum:</b> Input zu Quellen der Macht
09:55	00:10	<b>Plenum:</b> Tandem-Austausch mit Nachbar zu Macht und Feedbackgeben. <a href="#">🔗 FC Macht und Kritik</a> ■
10:05	00:10	<b>Plenum:</b> Übungsvarianten zu kritischen Rückmeldungen: Übungen erklären, Tandems bilden, Aufgabenstellung verteilen. Es gibt drei alternative Aufgabenstellungen, zwischen denen die Teilnehmenden je nach Interesse wählen können. <a href="#">🔗 FC Übungen Kritikgespräche</a> ■



Idealerweise finden sich Tandems, die ein hierarchisches Arbeitsverhältnis abbilden, Arzt-Pflege-Tandems, ggf. Stationsleitung-Hilfspfleger-Tandems. Wenn dies nicht möglich ist, können auch Tandems gleicher Hierarchieebenen zusammenarbeiten.

Durch die freie Wahl für eine der drei Varianten, können die Teilnehmenden selbst steuern, wie persönlich nah sie das Thema bearbeiten wollen. Variante 3 bietet dabei eine Variante ohne eigene Fallarbeit.

- Variante 1: Kritische Rückmeldung erhalten:** Wozu möchte ich etwas hören? Z.B. Ich würde gerne etwas dazu hören, wie mein\*e Chef\*in / Mitarbeiter\*in...
  - mich bzgl. ... wahrnimmt.
  - ... an mir findet.
  - mein Verhalten bei ... findet.

 **AB Kritische Rückmeldung erhalten (Variante 1 - Fallarbeit) ▣**

2. **Variante 2: Kritische Rückmeldung geben I:** Sie möchten einer anderen, hier nicht anwesenden Person, eine kritische Rückmeldung geben. Sie erproben dies im Rollenspiel und erhalten ein Feedback, wie es ankommt und was Sie verbessern können.

 **AB Kritische Rückmeldung geben (Variante 2 - Fallarbeit) ▣**

3. **Variante 3: Kritische Rückmeldung geben II:** Sie möchten sich generell darin ausprobieren, wie Sie kritische Rückmeldungen geben. Sie erproben dies anhand einer fiktiven Situation (siehe Falletikette) im Rollenspiel. Sie erhalten ein Feedback, wie es ankommt und was Sie verbessern können.

 **AB Kritische Rückmeldung geben (Variante 3 -Rollenspiel) ▣**

 **AB Rollenspiel Kritik vor dem Team ▣**

10:15 00:30 **Tandem/Trio:** Durchführung der gewählten Übungsvarianten zu kritischen Rückmeldungen in hierarchischen Arbeitsbeziehungen (2 x 10' + 5').



Es können sich zwei Personen in der Rolle des\*r Feedbackempfängers\*in bzw. des\*r Feedback-Gebers\*in erproben.

10:45 00:10 **Plenum:** Erkenntnisse sammeln  
Zuruffrage: „*Welche Erkenntnisse oder Einsichten haben Sie gewonnen, die Sie mit den anderen teilen mögen?*“

 **FC Erkenntnisse und Einsichten Kritikgespräche ▣**

10:55 00:05 **Plenum:** Abschlussblitzlicht

11:00 **Ende**

## Arbeitsmaterialien - Flipcharts

### **Macht und Kritik**

- 1. Welche Formen der Machtausübung (Machtquellen) sind Ihnen bereits im Berufsalltag begegnet?**
- 2. Welche Erfahrungen haben Sie gemacht, wenn Sie jemanden eine kritische Rückmeldung gegeben haben, der mehr bzw. weniger Macht als Sie hatte?**

### **Übungen Kritikgespräche**

- 1. Bitte suchen Sie sich eine\*n Tandempartner\*in, zu dem\*der Sie in einem hierarchischen Arbeitsverhältnis stehen.**
- 2. Wählen Sie – jede\*r für sich – eine der drei Übungsvarianten für sich aus und führen Sie die Übung durch.**
  - **Variante 1: Kritische Rückmeldung erhalten**
  - **Variante 2: Kritische Rückmeldung geben (eigener Fall)**
  - **Variante 3: Kritische Rückmeldung geben (Rollenspiel)**

### **Erkenntnisse und Einsichten Kritikgespräche**

**Welche Erkenntnisse oder Einsichten haben Sie gewonnen?**

- ...
- ...

## Modul 11 - Wer oder was kann da noch helfen? Zum Umgang mit schweren Akut- und Dauerkonflikten.

von: Juliane Ade, Sven Granse

### Kurzbeschreibung

In diesem Modul geht es um den Umgang mit stark eskalierten Konflikten. Die Teilnehmenden lernen ein für das Fallmanagement wichtiges Konflikt Diagnoseinstrument (Fragebogen) kennen und wenden dieses auf Fälle aus dem Klinikalltag an. Sie werden sensibilisiert für Anzeichen, wann das Hinzuziehen externer Unterstützung (Mediation für 2-Personen-Konflikte und Konfliktmoderation für Konflikte innerhalb oder zwischen Gruppen) sinnvoll ist. Zusätzlich lernen sie Ansätze und Maßnahmen kennen, die jenseits der direkten Klärung im Sinne „klarer Kommunikation“ und „konstruktiver Gesprächsführung“ zur Konfliktdeeskalation beitragen können.

### LEITFRAGE

- ☑ Wie erkenne ich Eskalationsstufen von Konflikten und wie kann ich die daraus folgende Notwendigkeit externe Unterstützung hinzuzuziehen, erkennen?
- ☑ Welche Arten der Unterstützung stehen in der Organisation Krankenhaus zur Verfügung?
- ☑ Was kann jenseits der bislang gelernten Vorgehensweisen getan werden, um die destruktive, bereits stark eskalierte Eigendynamik von Konflikten zu unterbrechen und so zu einer Deeskalation beizutragen?

**Anlass** Akut- und Dauerkonflikten, die so stark eskaliert sind, dass sie von den Betroffenen nicht selbst gelöst werden können. Im Sinne der Prävention ist dieses Modul auch dann sinnvoll, wenn keine eskalierten Konflikte bestehen.

**Zielsetzung**

- Sensibilisierung für die Eskalation von Konflikten und die damit einhergehenden Grenzen, diese selbst zu bewältigen.
- Vermittlung von Wegen aus dem Konflikt unter Hinzuziehung externer und ggf. vorhandener interner Hilfesysteme.
- Vermittlung von Ansätzen zur Deeskalation, Ausweg aus der Eskalationsdynamik (z.T. wiederholend/erinnernd, z.T. ergänzend zu bereits kennen gelernten).

**Herausforderungen**

- Unterschiedlicher Wissensstand, wenn nicht alle an den vorherigen Modulen teilgenommen haben.
- Größerer Austauschbedarf, mehr Fragen zu einzelnen Konfliktsituationen

- Hinweise** Dieses Modul erfordert eine Vorklärung mit den Führungskräften der Organisation:
- Welche Hilfsangebote der akuten Intervention wie Prävention stehen zur Verfügung?
  - Welche internen und externen Hilfsangebote dürfen als Instrumente der Konfliktbewältigung in eskalierten Konflikten vorgestellt werden?
  - Wie sieht die (in-)offizielle Sprachregelung im Hinblick auf Konfliktmanagement aus?
  - Welche Erwartungen dürfen/sollen bei den Teilnehmenden mit Blick auf internen und externen Hilfsangebote geweckt werden?
- Fehlt noch Unterlagen**
- FC Kurzeinschätzung Konflikteskalation
  - AB Konfliktdiagnose Fragebogen
  - FC Stufen der Konflikteskalation
  - FC Deeskalationsansätze sammeln
  - TI Eskalation und Deeskalationsansätzen
  - TI Externe Unterstützungsmöglichkeiten
  - FC Ideen für ein gemeinsames Entwicklungsprojekt
  - FC Ideen für ein gemeinsames Entwicklungsprojekt II
- Materialien**
- Flipchart, Moderationskoffer mit Moderationskarten und Stiften
  - für jede Gruppe ein Flipchart zur Sammlung von Deeskalationsansätzen
  - DIN-A4-Blätter
- Transfer**
- Toolbox Kommunikation → **Eskalationsgrad**
- Literatur**
- für Teilnehmende:**
- Glasl, F. (2007). Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte - Übungen - Praktische Methoden. Bern: Haupt und Stuttgart: Freies Geistesleben.
  - Thomann, C. (2004). Klärungshilfe 2. Konflikte im Beruf. Methoden und Modelle klärender Gespräche. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- für Trainer\*innen:**
- Simon, F.B. (2015). Einführung in Systemtheorie des Konflikts. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
  - Troja, M., Hrsg. (2013). Fokus: Konflikte in Gruppen und Teams [Fokus-Beiträge]. Zeitschrift Konfliktodynamik (Heft 02 / April 2013). Stuttgart: Klett-Cotta.

## Ablaufplan

Zeit	Dauer	Setting, Thema
09:00	00:10	<p><b>Plenum:</b> Begrüßung, Ankommen Blitzlichtrunde, Vorstellen der Agenda, Blitzlichtlichtrunde</p> <p><b>Instruktion:</b> „Vervollständigen Sie kurz und knapp die zwei Satzanfänge:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seit dem letzten Modul...</li> <li>• Jetzt gerade geht es mir...“</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;">  Ziel: Ankommen der Teilnehmenden, Kontakt, Wissen „wo sie stehen“.         </div>
09:10	00:15	<p><b>Tandems:</b> Die Teilnehmenden wenden den Konfliktdiagnose-Fragebogen selbst auf einen aktuellen Konflikt an. Dieser sollte möglichst mehr als 2 Personen betreffenden. Sofern kein aktueller Konflikt vorhanden ist, kann ein alter Konflikt genutzt werden.</p> <p><b>Instruktion:</b> „Wenden Sie den Konfliktdiagnose-Fragebogen auf einen Ihrer aktuellen Konflikte an, in den mehr als 2 Personen involviert sind. Sofern sie keinen aktuellen (Konflikt) haben, können Sie einen alten Konflikt nutzen. Bitte geben Sie Ihrem Konflikt einen Titel / Überschrift und schreiben Sie diesen bitte gut lesbar auf eine Moderationskarte.“</p> <p><a href="#">FC Kurzeinschätzung Konflikteskalation</a> ■</p> <p><a href="#">AB Konfliktdiagnose Fragebogen</a> ■</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;">  Hinweis: Bei weniger als 6 Personen kann auch individuell in Einzelarbeit gearbeitet werden.         </div>
09:25	00:15	<p><b>Plenum:</b> Vorstellen der Ergebnisse der Kleingruppenarbeit. Der*die Trainer*in unterstützt die Teilnehmenden ihre <a href="#">Moderationskarten</a> mit den Konflikten an die vorbereitete Pinnwand mit den 3-Stufenmodell zu hängen.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;">  Die Moderationskarten der Teilnehmenden werden an eine vorbereitete Moderationswand gehängt, die die drei Eskalationsstufen wie auf Flipchart <a href="#">FC Kurzeinschätzung Konflikteskalation</a> ■ zeigt. So entsteht eine Übersicht wie stark eskaliert die Teilnehmenden ihre Konflikte einschätzen.         </div> <p>Instruktion: „Bitte stellen Sie nun Ihre Konfliktsituation in wenigen Sätzen vor und legen dabei den Fokus auf 2 bis 3 bezeichnende Merkmale der Konflikteskalation, die für Sie deutlich erkennbar in diesem Konflikt auftreten. Hängen Sie die Moderationskarte mit ihrem Konflikt dann an die Pinnwand mit den Eskalationsstufen.“</p>

09:40 00:15 **Plenum:** Input zu Stufen der Konflikteskalation und den Grenzen der Selbstbewältigung von Konflikten. Knapper Verweis auf externe Unterstützungsanforderung wie Beratung, Mediation und Konfliktmoderation (Ohne hierauf detailliert einzugehen).

 TI Eskalation und Deeskalationsansätzen ■

 FC Stufen der Konflikteskalation ■

09:55 00:15 **KG/Trio:** à 3 Personen: je 3-5 Deeskalationsansätze sammeln jenseits der externen Unterstützung in KGs bezogen auf ihren eigenen Fall.

**Instruktion:** „Überlegen Sie anhand Ihrer Situationen, mit welche Sätzen/Verhaltensweisen Sie noch selbst zur Deeskalation in ihrem Konflikt beitragen können.“



Je KG wird ein FC mit vorbereiteten Überschriften/Fragen benötigt.

10:10 00:10 **Plenum:** Vorstellen der Ergebnisse der Kleingruppenarbeit. Die Kleingruppen stellen nacheinander einen Deeskalationsansatz, der noch nicht genannt wurde vor. Der\*die Trainer\*in visualisiert die Beiträge der Teilnehmenden auf Flipchart.

 FC Deeskalationsansätze sammeln ■

10:20 00:10 **Plenum:** Ggf. Ergänzender/erweiternder Input zu Deeskalationsansätzen über Sammlung und genannte Fälle hinaus.

 TI Externe Unterstützungsmöglichkeiten ■

10:30 00:10 **Tandems / bei Wunsch Kleingruppen:** Finden einer Idee/eines Ansatzes für ein gemeinsames Entwicklungsprojekt.

**Instruktion:** „Was wollen Sie als Team verändern und gemeinsam in die Hand nehmen? Schreiben Sie jeweils eine Idee auf ein Din A4 Blatt, sodass diese selbsterklärend ist. Die Ideen dienen der Vorbereitung auf die weitere Arbeit im nächsten Modul. Sie werden heute nicht abgestimmt und müssen noch keinesfalls „fertig“ sein. Hängen Sie diese im Raum auf die vorbereiteten Flipcharts/Pinnwände.“



- Flipcharts mit Titel/Überschrift für jedes Projekt vorbereiten,
- DIN-A4-Blätter, Flipchart-Marker für alle



- Das gemeinsame Entwicklungsprojekt sollte nur im Anwendungsszenario 1 durchgeführt werden oder es bedarf einer zusätzlichen Einheit zu diesem Thema.
- Modul 12 knüpft an diese Übung an und baut darauf auf.

 FC Ideen für ein gemeinsames Entwicklungsprojekt ■

 FC Ideen für ein gemeinsames Entwicklungsprojekt II ■

10.40 00:10 **Plenum:** Vorstellen der Ideen

**Instruktion:** „Stellen Sie Ihre Ideen nun kurz mit zwei bis drei Sätzen kurz vor. Werben Sie für Ihre Idee, indem Sie deutlich machen, weshalb dieses Vorhaben wichtig ist! Die anderen hören interessiert und offen zu. Neugierig auf das, was Interessantes, Versprechendes in der Idee enthalten ist.“ (10‘)

Im Anschluss: „Das Gehörte lassen Sie bis zum nächsten Modul auf sich wirken, diskutieren es, allein, zu zweit... einzige Regel: nicht ohne gute Gründe und Alternativen ablehnen.“



Ziel: Alle Ideen bekannt machen. Innere Kritiker\*innen bei den Teilnehmenden erst einmal bändigen.

11:50 00:05 **Plenum:** Klärung wie der Gesamtabschluss der Veranstaltungsreihe nach dem nächsten Modul gestaltet werden soll. Die Ideen werden per Zuruf am Flipchart gesammelt.

**Frage:** „Das war heute unsere vorletzte Sitzung. Wir werden uns das nächste Mal inhaltlich damit beschäftigen, wie Sie den Transfer in die Praxis sicherstellen können. Der Abschluss ist bislang kurz und knapp geplant. Wir könnten aber hier gemeinsam schauen, wie Sie den Abschluss gestalten möchten. Haben Sie Wünsche und Erwartungen an den Abschluss? Wollen Sie im Anschluss noch ein kleines Get-Together oder etwas ähnliches planen?“

10:55 00:05 **Plenum:** Abschlussblitzlicht

**Frage:** „Wie war es heute?“

11:00 **Ende**

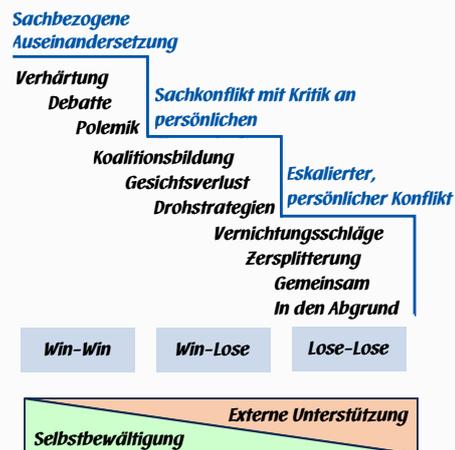
## Arbeitsmaterialien - Flipcharts

### Kurzeinschätzung Konflikteskalation

Wenden Sie den Konfliktdiagnose-Fragebogen auf einen Ihrer aktuellen Konflikte an, in den mehr als 2 Personen involviert sind. Sofern sie keinen aktuellen (Konflikt) haben, können Sie einen alten Konflikt nutzen.

Bitte geben Sie Ihrem Konflikt einen Titel / Überschrift und schreiben Sie diesen bitte gut lesbar auf eine Moderationskarte.

### Stufen der Konflikteskalation



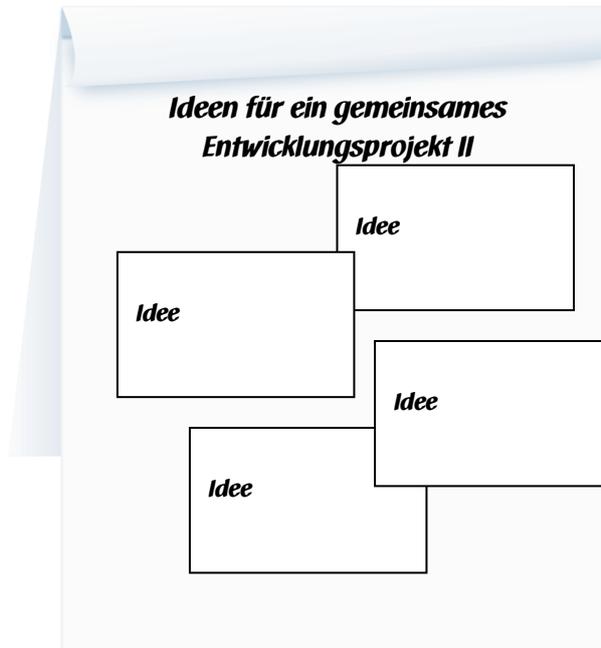
### Deeskalationsansätze sammeln

1. Welche Sätze/Verhaltensweisen könnten zur Deeskalation in Ihrem Konflikt beitragen?
2. Sammeln Sie 3 - 5 Deeskalationsansätze für jeden Konfliktfall.
3. Visualisieren Sie die Deeskalationsansätze auf einem Flipchart, damit Sie diese später im Plenum präsentieren können.

### Ideen für ein gemeinsames Entwicklungsprojekt

Finden Sie eine Idee für einen Ansatz wie Sie etwas Positives im Miteinander bewegen bewirken können?

1. Was wollen wir als Team verändern und gemeinsam in die Hand nehmen?" Schreiben Sie jeweils eine Idee auf ein DIN-A4-Blatt, sodass diese Idee selbsterklärend ist. Hängen Sie diese im Raum auf. (10)
2. Stellen Sie ihre Idee anschließend kurz mit zwei bis drei Sätzen vor. Werben Sie für Ihre Idee! (10)



## Modul 12 – Sind Training und klinischer Alltag zwei Paar Schuhe? Transfer von individuellen und Teamzielen.

von Juliane Ade, Sascha Kilburg

### Kurzbeschreibung

In diesem Modul werden die vorangegangenen Module hinsichtlich ihres Nutzens reflektiert und Maßnahmen für den Transfer in den klinischen Alltag geplant. Hierzu wählen die Teilnehmenden im ersten Schritt ein individuelles Entwicklungsprojekt aus und coachen sich gegenseitig zur Planung und Umsetzung. Im zweiten Schritt wird ein teamspezifisches Transferprojekt initiiert und ein erster Schritt der Umsetzung vereinbart. Darüber hinaus dient das Modul dem gruppenspezifischen Abschluss und der Rückmeldung an die Trainer\*innen und Programmkoordinator\*innen.



Modul 12 bildet zusammen mit Modul 1 die thematische und gruppenspezifische Klammer in einem Anwendungsszenario mit allen Modulen. Es sollte entsprechend nur im Anwendungsszenario der Variante 1 zum Einsatz kommen (vgl. **Anwendungsszenarien**).

### LEITFRAGE

- 👍 Wie können wir das Erlernte in den Alltag dauerhaft implantieren?
- 👍 Was will ich dafür konkret tun?
- 👍 Was wollen wir als Gruppe dafür konkret tun?

- Anlass** Abschluss der Trainingsreihe mit dem Ziel der langfristigen Transfersicherung.
- Zielsetzung**
- Thematischer und gruppenspezifischer Abschluss
  - Verständnis über Nachhaltigkeit vermitteln: Wo erscheint Nachhaltigkeit besonders wichtig?
  - Transfersicherung: Sicherung und Weiterführung einer verbesserten Kommunikation im Klinikalltag
    - a. Individuell: Was will und kann ich persönlich verändern? Was bin ich bereit dauerhaft selbst in die Hand zu nehmen?
    - b. Organisational: Was müssen wir tun, um auch nach Abschluss des Trainings unsere hier im Training bearbeiteten Themen weiter zu verfolgen und unsere Kommunikationskultur ein Stück weiter zu verändern?
- Herausforderungen**
- Je nach Verlauf und Gruppendynamik kann es herausfordernd sein, eine auf Abschluss und Abschied eingestellte Teilnehmendengruppe für die eigenverantwortliche Weiterarbeit an Themen zu begeistern.

- Das gemeinsame Entwicklungsprojekt macht nur Sinn, wenn genügend Teilnehmende auch aus einer gemeinsamen Abteilung/Team kommen.

#### Hinweise

- Dieses Modul erfordert eine Vorklärung mit den Führungskräften der Organisation hinsichtlich der Rückmeldung einer Liste mit Maßnahmen, die die Organisation verändern sollen: Dürfen von Seiten der Teilnehmenden Forderungen/Wünsche/Anregungen/Fragen im Hinblick auf eine Veränderung der Kommunikations- und Konfliktkultur gesammelt und an die Leitungsebene weitergeleitet werden? Was sind die „Givens“, der seitens der Führungskraft erlaubte bzw. unterstützte Rahmen, in dem die Teilnehmenden selbst Initiativen starten und umsetzen können?



Der Rahmen in dem Veränderungsvorschläge von den Teilnehmenden gemacht werden können, sollten von der Führungskraft direkt ans Team kommuniziert werden.

- Für die Projektpräsentation wird ausreichend Platz benötigt: 6 Pinnwände, alternativ die Möglichkeit 11 FCs, z.B. an der Wand als Galerie auszuhängen.

#### Unterlagen

- FC Persönliche Highlights 1
- FC Persönliche Highlights 2
- TI Persönliche Entwicklungsprojekte
- FC Persönliche Entwicklungsprojekte
- AB Selbstreflexion Ressourcen und Entwicklungsfelder
- AB Coaching zu persönlichem Entwicklungsprojekt
- AB Selbstreflexion zum persönlichen Entwicklungsprojekt
- FC Gemeinsames Entwicklungsprojekt
- TI Leitwerte Kooperation
- AB Gemeinsames Entwicklungsprojekt

#### Materialien

- Arbeitsblätter, [Ablaufpläne der 11 Module](#), Projektideen aus Modul 11
- 2 Blöcke Flipchartpapier, Moderationskarten, Din A4-Blätter, Stifte, Pinnwand-Nadeln oder Kreppklebeband

## Ablaufplan

Zeit	Dauer	Setting, Thema
09:00	00:10	<b>Plenum:</b> Ankommen, Ablaufplan vorstellen
09:10	00:07	<b>Einzelarbeit im Plenum:</b> Seminarrückschau im Einzelrundgang an Galerie der Trainingsthemen. <b>Instruktion:</b> „Machen Sie einen zügigen Rundgang und erinnern Sie nochmal was in den einzelnen Modulen passiert ist.“
 Die Ablaufpläne der 11 Module werden als Galerie an Pinnwand des Seminarraums für alle gut sichtbar ausgehängt.		
09:17	00:08	<b>Tandem:</b> Austausch über persönliche Highlights. <a href="#">FC Persönliche Highlights I</a> ■
09:25	00:10	<b>Plenum:</b> Sammlung von exemplarischen Rückmeldungen per Zuruffrage. Trainer*in visualisiert am Flipchart (Highlights II). <a href="#">FC Persönliche Highlights 2</a> ■
09:35	00:05	<b>Plenum:</b> Einführung in Entwicklungsprojekte und Vorstellung des Arbeitsauftrags. <b>Instruktion:</b> <a href="#">TI Persönliche Entwicklungsprojekte</a> ■ Vorstellung der Aufgabenstellung <a href="#">FC Persönliche Entwicklungsprojekte</a> ■
09:40	00:10	<b>Einzelarbeit:</b> Reflexion des Lernstandes, Identifizieren der eigenen Ressourcen und Entwicklungsfelder, persönliches Entwicklungsprojekt finden. <b>Instruktion:</b> „Welches persönliche Thema möchten Sie weiterverfolgen?“ <a href="#">AB Selbstreflexion Ressourcen und Entwicklungsfelder</a> ■
09:50	00:20	<b>Tandem:</b> Kollegiales Coaching zur Umsetzung des persönlichen Entwicklungsprojekts. <b>Instruktion:</b> „Coachen Sie sich wechselseitig je 10 Minuten mit dem Ziel eine nachhaltige Umsetzung des Persönlichen Entwicklungsprojekts zu planen.“ <a href="#">AB Coaching zu persönlichem Entwicklungsprojekt</a> ■
 Diese Übung kann auf Wunsch einzelner Teilnehmenden auch in Einzelarbeit erfolgen. Hierzu steht ein gesondertes Arbeitsblatt zur Verfügung. <a href="#">AB Selbstreflexion zum persönlichen Entwicklungsprojekt</a> ■		

Optionale Vertiefungsmöglichkeit besteht mit dem Inneren Team.



**Instruktion:** „Wenn Sie Lust haben Ihr persönliches Entwicklungsprojekt fortzuführen, können Sie schauen, ob Sie sich gegenseitig mit dem Inneren Team zu den inneren Herausforderungen coachen wollen. Sie könnten sich jetzt hier dazu verabreden.“

10:10 00:05 **Plenum:** Stimmungsbild zum kollegialen Coaching zum persönlichen Entwicklungsprojekt einholen: Sammlung von exemplarischen Rückmeldungen per Zuruffrage (ohne Visualisierung).

**Frage:** „Wie war’s? Wo stehen Sie?“



Es geht darum die Teilnehmenden emotional abzuholen und nicht darum die Ergebnisse des kollegialen Coachings auszuwerten.

10:15 00:10 **Plenum:** Input zu den Leitwerten einer Kultur der Kooperation auf der Grundlage des Vier-Welten-Modells.

**TI Leitwerte Kooperation** ■

10:25 00:05 **Plenum:** Blick auf die Projektideen aus Modul 11 und Bildung von selbstorganisierte KG (max. drei Projekte):



Die Ideen auf DIN A4-Zettel für ein gemeinsames Entwicklungsprojekt (aus Modul 11) werden als Galerie an Pinnwand des Seminarraums für alle gut sichtbar aufgehängt.

1. „Wenn Sie noch einmal auf die Ideen vom letzten Mal blicken, was wollen Sie verändern und gemeinsam in die Hand nehmen?“
2. "Gibt es eine Projektidee, die Sie alle wichtig und sinnvoll finden und zusammen weiterverfolgen wollen?"
3. Falls nicht: "Bitte stellen Sie sich zu der Projektidee, die Sie hilfreich finden und in die Sie sich gerne einbringen würden."
4. Ggf. „Wir haben noch zu viele Gruppen. Wer könnte sich vorstellen noch eine der anderen Gruppen zu unterstützen?“



Teilnehmende sammeln sich an Pinnwänden zu dem jeweiligen Thema. Idealerweise finden sich die Gruppen zu einer Projekt-Idee, sonst zu mehreren Projektideen zusammen. Der\*die Trainer\*in achtet dabei darauf, dass nicht zu viele Arbeitsgruppen entstehen (max. 3 KG) und fragt ggf. moderativ nach, wer bereit wäre in eine andere Gruppe zu wechseln.

5. Vorstellung und Erläuterungen zum Arbeitsblatt „Gemeinsames Entwicklungsprojekt vorstellen.“

**AB Gemeinsames Entwicklungsprojekt** ■

**Instruktion:** „Planen Sie die nächsten Schritte Ihrer Projektidee: Wer macht was wann etc.? Nutzen Sie dafür das Arbeitsblatt und gehen Sie die Schritte gemeinsam durch. Notieren Sie ihre Absprachen in Stichworten.“



Es werden für jede KG eine Pinnwand, zwei Flipchart-Marker benötigt.  
Teilnehmende darauf hinweisen, dass Sie persönlichen den Kalender gleich brauchen.

10:30 00:15 **KG/Plenum:** Arbeitsphase Projektplanung und Teamvereinbarungen treffen.

**AB Gemeinsames Entwicklungsprojekt**

10:45 00:10 **Plenum:** Präsentation der Ergebnisse durch die Kontaktperson.

**Instruktion:** „Stellen Sie das Projekt kurz mit dem Titel vor. Nennen Sie den ersten Schritt, den Sie gemeinsam geplant haben und wer mitmacht und das Projekt unterstützen wird.“



Zeitbedarf abhängig von Anzahl der Projekte!

10:55 00:06 **Plenum:** Abschlussrunde zur **Frage:** „Ein Satz/Wort: Wie gehen Sie hier raus?“



Der Gesamtabschluss ist zeitlich und inhaltlich knappgehalten. Bei Gruppen mit konstanten Teilnehmendenkreis kann in Modul 11 mit den Teilnehmenden auch ein anderes Format für einen Veranstaltungsabschluss vereinbart werden.

11:00 **Ende**

## Arbeitsmaterialien - Flipcharts

### **Persönliche Highlights I**

1. **Suchen Sie sich eine\*n Tandempartner\*in und tauschen Sie sich zu der folgenden Frage aus:**
  - *Was waren meine persönlichen Highlights?*
2. **Plenum: Beenden Sie die folgenden beiden Sätze:**
  - *Mein persönliches Highlight war ...*
  - *Für unsere Zusammenarbeit/ für uns als Team (in der Klinik) finde ich jetzt gerade am wichtigsten ...".*

### **Persönliche Highlights II**

<b>Persönliche Highlights</b>	<b>Hilfreiche Tools der Zusammenarbeit</b>
• ...	• ...
• ...	• ...

### **Persönliche Entwicklungsprojekte**

**Welches persönliche Thema möchten Sie zukünftig weiterverfolgen?**

- *Was ist mir wirklich wichtig? Was brennt mir unter den Nägeln? Was liegt mir am Herzen?*
- *Check: Ist mir das Thema Wert, Zeit und Aufmerksamkeit zu investieren?*

## 5. Toolbox Kommunikation – Werkzeugkoffer für den Praxistransfer

Die „Toolbox Kommunikation“ umfasst 10 Online-Werkzeuge (Tools) für den Praxistransfer des im Training Gelernten. Sie ist unter <https://toolbox-kommunikation.psychologie.hu-berlin.de> frei zugänglich abrufbar. Die „Toolbox Kommunikation“ wurde für mobile Endgeräte optimiert, kann aber auch über Desktop-Rechner abgerufen werden. Der Fokus liegt auf den Praxistransfer in den klinischen Alltag. Die einzelnen Online-Tools wurden darauf ausgerichtet, dass in den Präsenztrainings vermittelte Wissen und Können jederzeit nutzbar zu machen. Hierfür wurden zum einen Tools entwickelt, die eine „Diagnose“ des kommunikativen Geschehens ermöglichen und in Abhängigkeit von dem Auswertungsergebnis Anregungen und Impulse für eine konstruktive Veränderung geben, z.B. um den Grad einer Konflikteskalation zu bestimmen und einer weiteren Eskalation entgegenzuwirken. Zum anderen wurden die wichtigsten Denk- und Handwerkzeuge in Form von Leitfäden aufbereitet. Diese stellen kompakte Instruktionen dar, wie die Denk- und Handwerkzeuge angewendet werden, z.B. ein Gesprächsleitfaden, der\*die Gesprächspartner\*innen schrittweise durch ein Konfliktgespräch führt.

Dabei wird der Grundgedanke verfolgt, dass die Online-Toolbox Kommunikation erst dann zum Einsatz kommt, wenn die Teilnehmenden tatsächlich Unterstützungsbedarf haben. Dies kann der Fall sein, wenn es z.B. zwei Monate nach dem Training zu einem Konflikt kommt, den die betreffende Person klären möchte. Sie kann dann per Smartphone auf die Online-Toolbox Kommunikation zugreifen und das für Sie passende Werkzeug wählen (z.B. das Innere Team zur Klärung der Gründe für die eigene Handlungsunfähigkeit in der Konfliktsituation oder den Gesprächsleitfaden mit dem Ziel den Konflikt mit dem anderen dialogisch zu klären).

Die Toolbox Kommunikation umfasst die folgenden 10 Werkzeuge für den Transfer in die Praxis. In Klammern ist angegeben an welche Module das Tool anknüpft.

1. Vier-Ohren-Check (2. Modul)
2. Teufelskreise erkennen (3. Modul)
3. Du-Botschaften-Transformator (4. Modul)
4. Ausgrenzungsdynamiken erkennen (5. Modul)
5. Selbstklärung mit dem Inneren Team (6. Modul)
6. Probleme ansprechen (8. Modul)
7. Schwierige Gespräche vorbereiten (9. und 10. Modul)
8. Schwierige Gespräche führen (9. und 10. Modul)
9. Hierarchischer Rollen-Check (10. Modul)
10. Konflikteskalation analysieren (11. Modul)

Im Folgenden werden die einzelnen Tools inhaltlich beschrieben und Ihr Einsatzzweck aufgezeigt.

## Vier-Ohren-Check

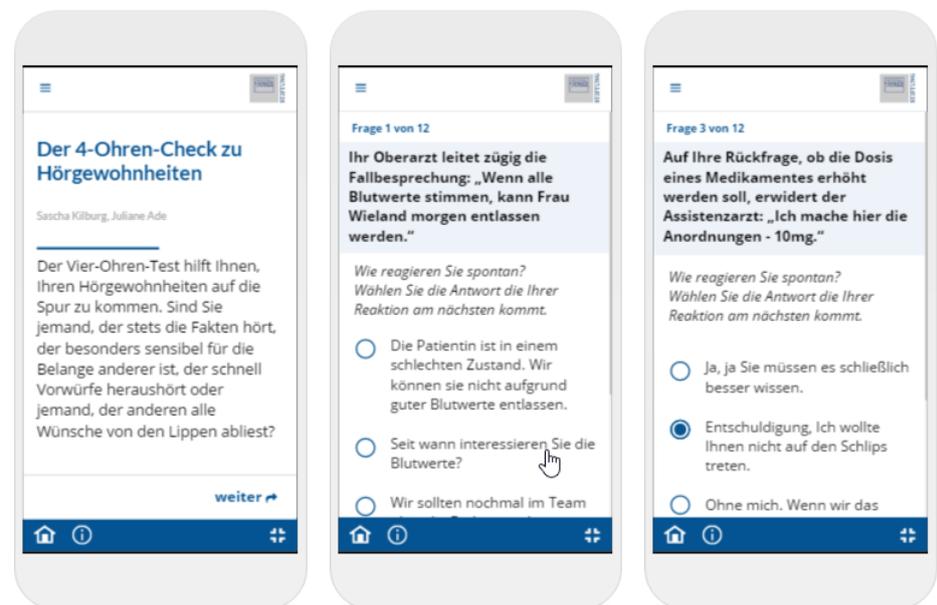
**Zweck und Anlass** Das Tool „Vier-Ohren-Check“ ist ein Selbsteinschätzungsinstrument, welches Hörgewohnheiten analysiert. Teilnehmende, die sich ein Feedback zu ihrem Kommunikationsverhalten wünschen, können sich anhand des Checks testen und das Ergebnis mit ihrer Selbstwahrnehmung abgleichen. Sie Gedankenanstöße um eigene Stärken und Schwächen (wie einseitige Hörgewohnheiten) zu reflektieren.

**Einordnung** Das Tool basiert auf dem Vier-Ohren-Modell von Schulz von Thun. Die Teilnehmenden schätzen sich anhand ihrer Reaktionen auf kommunikative Anforderungen ein.

**Inhalte und Ablauf** Bei dem Tool „Vier-Ohren-Check“ handelt sich um einen Selbsttest, der die Hörgewohnheiten der Teilnehmenden danach differenziert, ob sie sehr sach-, selbstkundgabe-, beziehungs- oder appellorientiert hören und reagieren. Es ist hilfreich, wenn Teilnehmende auf allen vier Ohren gleichermaßen hören und so den situativen Anforderungen in der klinischen Arbeit angemessen begegnen können. Identifizieren die Teilnehmenden einseitige Hörgewohnheiten, so erhalten sie Empfehlungen, wie sie „unterentwickelte“ Ohren trainieren und Schlagseiten in ihren Wahrnehmungsgewohnheiten ausgleichen können.

**Bezug zu Training** Das Tool knüpft an Modul 2 an. Es bietet Teilnehmenden mit dem Interesse an einer weitergehenden Auseinandersetzung, die Möglichkeit einer Selbsteinschätzung und daran ausgerichteter, kommunikativer Weiterentwicklung.

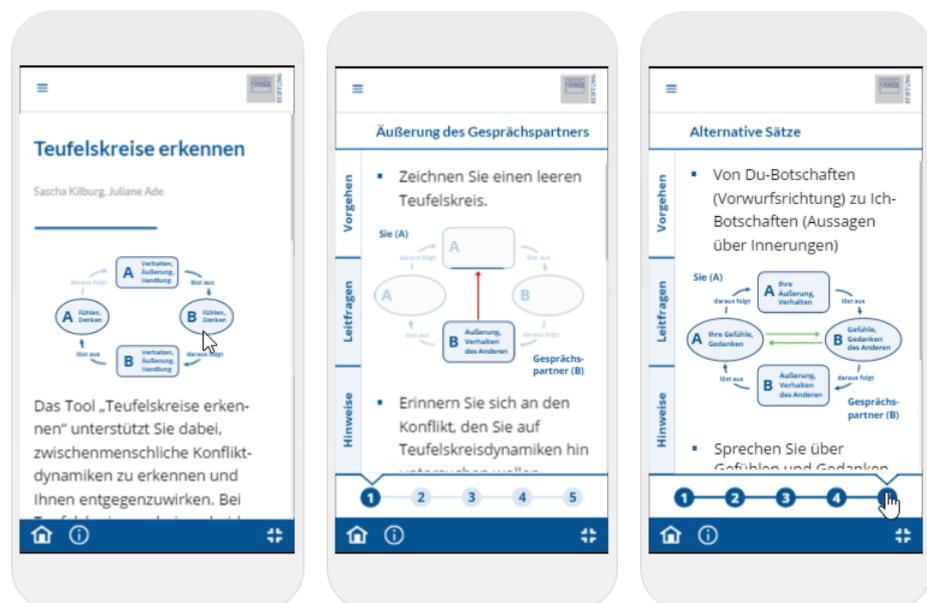
Screenshots  
des Tools



## Teufelskreise auflösen

- Zweck und Anlass** Das Tool „Teufelskreise auflösen“ ist hilfreich, wenn Teilnehmende in Konflikte und problematische Interaktionen verstrickt sind, bei denen beide Seiten aufeinander reagieren. Das Tool hilft solche Teufelskreisdynamiken zu erkennen und zu verändern.
- Einordnung** Das Tool basiert auf dem Teufelskreismodell nach Schulz von Thun. Mittels des Leitfadens können die Teilnehmenden eigene Konflikte in der klinischen Praxis auf Teufelskreisdynamiken hin untersuchen. Während die Instruktionen digital aufbereitet sind, wird der Teufelskreis auf Papier visualisiert.
- Inhalte und Ablauf** Das Tool „Teufelskreise auflösen“ besteht in einem Leitfaden, der die Analyse einer Interaktion mit Hilfe des Teufelskreismodells ermöglicht. Das Teufelskreismodell betrachtet kommunikative Situationen, in denen die Gesprächspartner wechselseitig auf ein bestimmtes Verhalten oder eine bestimmte Aussage reagieren. Aussagen und Verhalten stehen in einem engen Zusammenhang mit dem inneren Erleben (Gedanken, Gefühle) der Beteiligten. Der Leitfaden hilft, diese Zusammenhänge zu entdecken und so das Verhalten des anderen besser zu verstehen. Nach der Erstellung des Teufelskreises entwickeln die Teilnehmenden kommunikative Handlungsstrategien, die zum Ziel haben, weg von der Vorwurfebene hin zum Dialog über das Innere Erleben zu kommen.
- Bezug zu Training** Das Tool greift das in Modul 3 vermittelte Teufelskreismodell auf und unterstützt mit Instruktionen die Anwendung auf eigene Situationen in der klinischen Arbeit.

Screenshots  
 des Tools



## Du-Botschaften transformieren

**Zweck und Anlass** Das Tool „Du-Botschaften transformieren“ ermöglicht Teilnehmenden konkrete Aussagen über andere (Du-Botschaften) auf ihr Eskalationspotential hin zu überprüfen und eskalierende Aspekte zu entschärfen.

**Einordnung** Das Tool dient der Sensibilisierung für identitätsbezogene Befindlichkeiten im kommunikativen Alltag und soll diesbezüglich einen feinfühligere Umgang fördern.

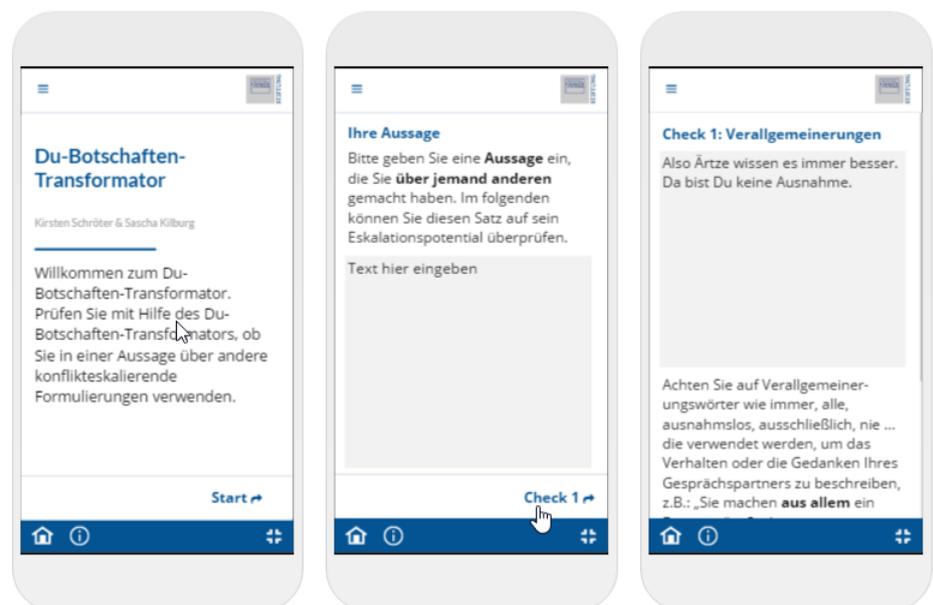
**Inhalte und Ablauf** In der Kommunikation allgemein – wie der Kommunikation im klinischen Kontext – werden immer wieder explizite und implizite Du-Botschaften gemacht. Häufig fühlt sich der Adressat von diesen angegriffen, ohne dass die Beteiligten klar sagen können, was an der Aussage so problematisch ist. Das Tool „Du-Botschaften transformieren“ prüft Aussagen auf solche kritischsten Aspekte:

- a) verallgemeinernde Formulierungen,
- b) herabsetzende und geringschätzende Formulierungen,
- c) Verletzung des Selbstbestimmungsbedürfnisses und
- d) das Senden von Ausgrenzungssignalen.

Die Teilnehmenden haben nach jedem Analyseschritt die Möglichkeit, Ihre Du-Botschaft zu überarbeiten und so das Eskalationspotential zu entschärfen.

**Bezug zu Training** Das Tool greift die im 5. Modul vermittelte Thematik auf und stellt ein praktisches Tool für die Sensibilisierung der Kommunikation in der Klinik zur Verfügung.

Screenshots des Tools



## Ausgrenzungen begegnen

**Zweck und Anlass** Das Tool „Ausgrenzungen begegnen“ hilft Ausgrenzungsdynamiken in Teams und Abteilungen aufzuspüren und gibt Impulse, wie man Ausgrenzungsverhalten entgegenwirken kann. Das Tool unterstützt Teilnehmende in Situationen, in denen sie sich fragen, ob eine Ausgrenzungsfahr besteht oder ob bereits eine gesteigerte Ausgrenzungsproblematik vorliegt. Diese kann sie selbst betreffen, wenn sie ausgegrenzt werden oder es betrifft andere und sie wollen prüfen, ob sie oder andere im Team sich ausgrenzend verhalten.

**Einordnung** Das Tool beinhaltet Fragen, die Indikatoren für Ausgrenzungsverhalten sind. Bei diesen Fragen handelt es sich nicht um einen genormten Test. Sie sollen vielmehr die Reflexion des eigenen und des Gruppenverhaltens fördern.

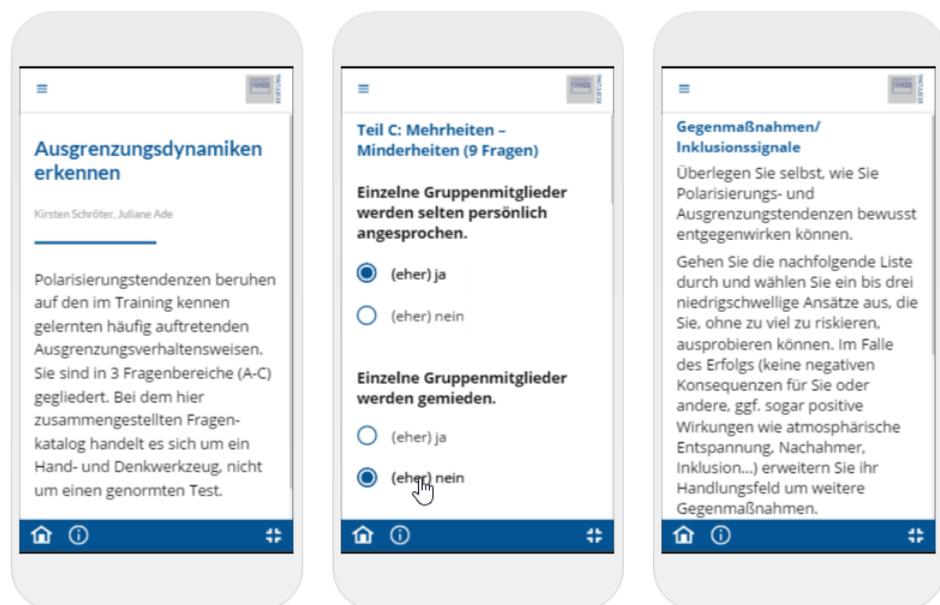
**Inhalte und Ablauf** Der Fragebogen unterstützt die Teilnehmenden ihre eigene Wahrnehmung zu überprüfen. Die Fragen gehen dabei auf drei Bereiche ein:

- a) Umgang mit Fehlern und Miss-/Erfolg,
- b) die (fehlende) Beliebtheit, Unterstützung und Bereitschaft zur Zusammenarbeit
- c) und den Umgang der Mehrheit mit Minderheiten.

Nach Beantwortung erhalten die Teilnehmenden eine zielgerichtete Rückmeldung mit Anregungen wie sie der Ausgrenzung anderer entgegenwirken können.

**Bezug zu Training** Das Tool knüpft an das 5. Modul und greift die dort im Training thematisierten Ausgrenzungsverhaltensweisen auf. Es ermöglicht das Erlernte auf eine eigene konkrete Teamsituation anzuwenden.

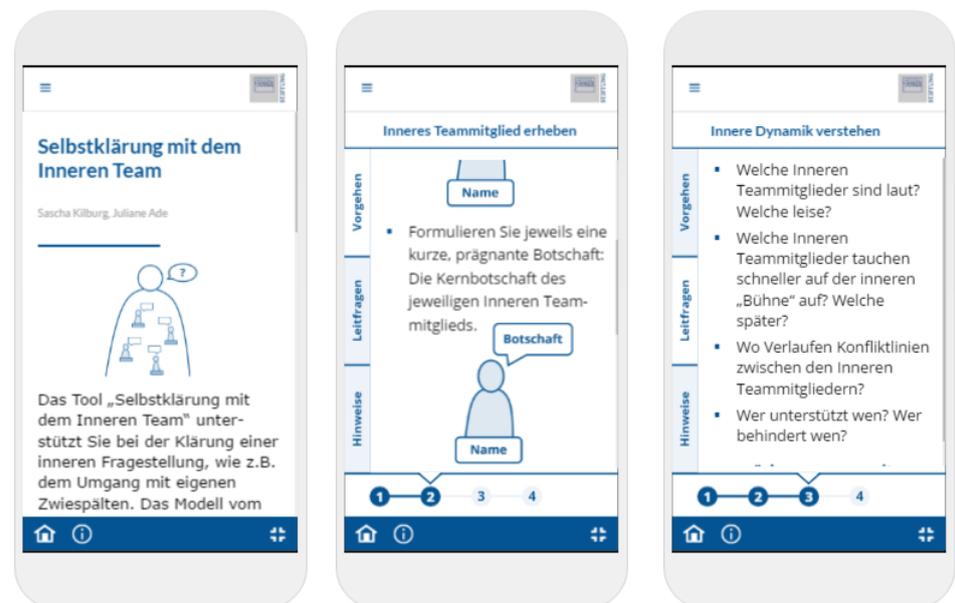
Screenshots  
des Tools



## Selbstklärung Inneres Team

Zweck und Anlass	Das Tool "Selbstklärung Inneres Team" unterstützt bei der Klärung von Fragestellungen, die die eigene Gefühls- und Erlebniswelt betreffen. Das Ziel ist, durch einen inneren Klärungsprozess, klarer mit anderen zu kommunizieren. Dabei gilt es sich und dem eigenen Erleben sowie den Anforderungen der Situation gerecht zu werden. Begegnen Teilnehmende im klinischen Alltag Situationen, die Zwiespälte, innere Patt-Situationen oder schwierige Gefühle bei Ihnen auslösen, so können sie diesen inneren Anforderungen mit Hilfe dieses Tools reflektieren.
Einordnung	Das Tool Selbstklärung mit dem Inneren Team stellt einen Leitfaden dar, der schrittweise durch den Selbstklärungsprozess führt.
Inhalte und Ablauf	Das Modell vom Inneren Team ist eine Metapher, um innere Vorgänge sichtbar zu machen und zu verstehen. Innere Anteile (Stimmen/Teammitglieder) werden erhoben und die Dynamik zwischen Ihnen betrachtet. Diesem inneren Klärungsprozess folgt die Entwicklung von Veränderungsoptionen, indem die Funktion und die Veränderungsimpulse der inneren Teammitgliedern exploriert werden. Für jeden Klärungsschritt werden zunächst das Vorgehen, dann die Leitfragen und zuletzt Hinweise zum Vorgehen benannt.
Bezug zu Training	Das Tool greift das im 6. Modul vermittelte Modell auf und stellt einen Leitfaden zur Anwendung bei berufsbezogenen inneren Herausforderungen bereit.

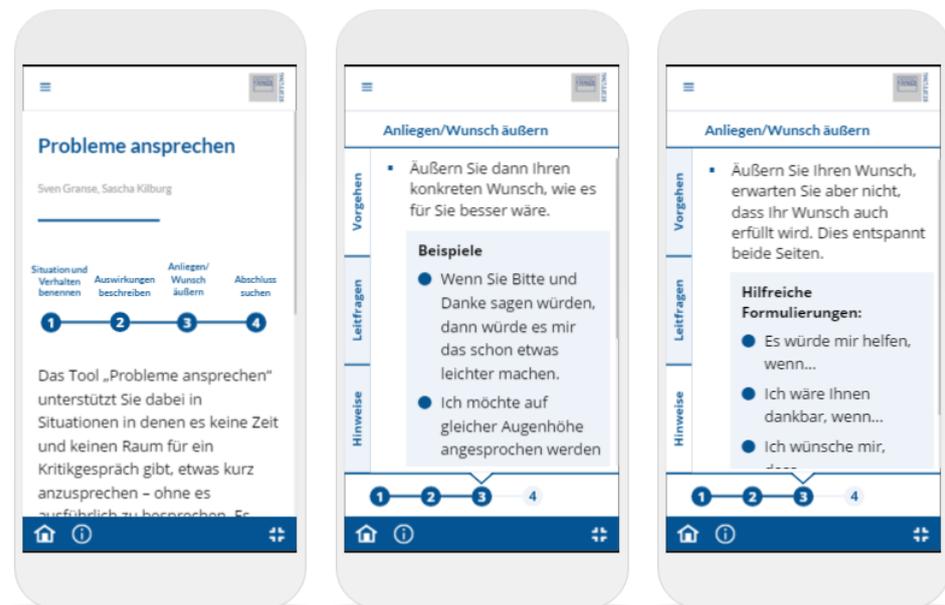
Screenshots des Tools



## Probleme ansprechen

Zweck und Anlass	Das Tool "Probleme ansprechen" unterstützt die Teilnehmenden in Situationen, in denen es keine Zeit und keinen Raum für ein ruhiges Kritikgespräch gibt. Dies kann emotional herausfordernde Situationen betreffen, in denen die Aufgabe volle Aufmerksamkeit erfordert (z.B. die zeitkritische Behandlung eines Patienten). Ziel ist es, eigene Irritationen prägnant und konstruktiv anzusprechen und so die Handlungsfähigkeit aufrechtzuerhalten bzw. wiederherzustellen.
Einordnung	Das Tool „Probleme ansprechen“ bildet eine kommunikative Handlungsstruktur in Form eines Leitfadens ab. Da in der Situation in der Regel keine Zeit besteht das Tool zu Rate zu ziehen, muss das Vorgehen verinnerlicht werden. Überdies ist es hilfreich, die Handlungsstruktur im kommunikativen Alltag abrufbar zu haben, um sich diese zwischenzeitlich wieder zu vergegenwärtigen.
Inhalte und Ablauf	Die kommunikative Handlungsstruktur benennt zunächst den kritischen Punkt und beschreibt dessen Folgen, um sodann einen Wunsch anzuschließen und zügig den Abschluss zu finden. Für jeden Schritt wird erst der Verlauf, dann die Leitfragen und zuletzt Hinweise zum Vorgehen gegeben.
Bezug zu Training	Das Tool bereitet die im 8. Modul vermittelte kommunikative Handlungsstruktur für das Ansprechen von Problemen auf und hält diese zur Auffrischung bereit.

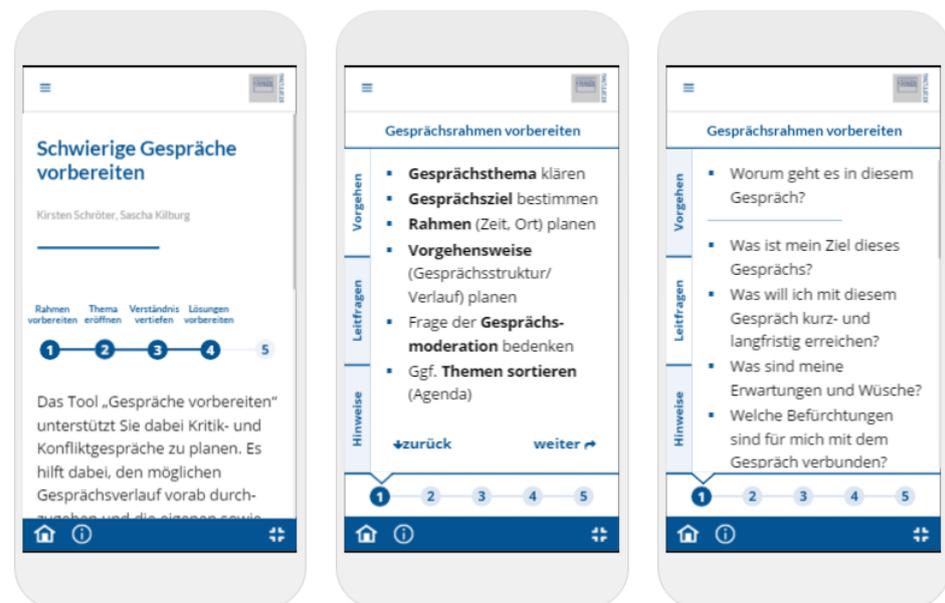
Screenshots  
des Tools



## Gespräche vorbereiten

Zweck und Anlass	Das Tool "Gespräche vorbereiten" ermöglicht eine vorbereitende Selbstklärung von Kritik- oder Konfliktgespräch. Es richtet sich an Teilnehmende, die sich vorab darüber klar werden wollen, was sie wie in einem Gespräch erreichen wollen. Gut vorbereitet können sie auf den Rahmen, den Gesprächsablauf, das Gesprächsthema und –ziel Einfluss nehmen.
Einordnung	Das Tool strukturiert einen Selbstklärungsprozess mittels Leitfragen. Es bezieht sich dabei auf die Handlungsstruktur des Tools „Schwierige Gespräche führen“.
Inhalte und Ablauf	Das Tool „Gespräche vorbereiten“ unterstützt Teilnehmende darin, Kritik- und Konfliktgespräche zu planen. Es hilft dabei, den möglichen Gesprächsverlauf vorab durchzugehen und die eigenen sowie die angenommenen Vorstellungen des Gesprächspartners zu durchdenken. Sie klären so, über was sie mit welchem Ziel sprechen wollen, was ihre eigenen sowie die möglichen Interessen ihres Gegenübers sind, wie Lösungsvorstellungen eingebracht und verhandelt werden können. Für jeden Vorbereitungsschritt werden zunächst die <b>Vorbereitungsthemen</b> , dann die <b>Leitfragen</b> und zuletzt <b>Hinweise</b> zum Vorgehen benannt.
Bezug zu Training	Das Tool korrespondiert mit dem im 9. Modul im Training vermittelten Gesprächsleitfaden mit den fünf Schritten der Gesprächsführung und erweitert diesen um eine individuelle Vorbereitungsphase.

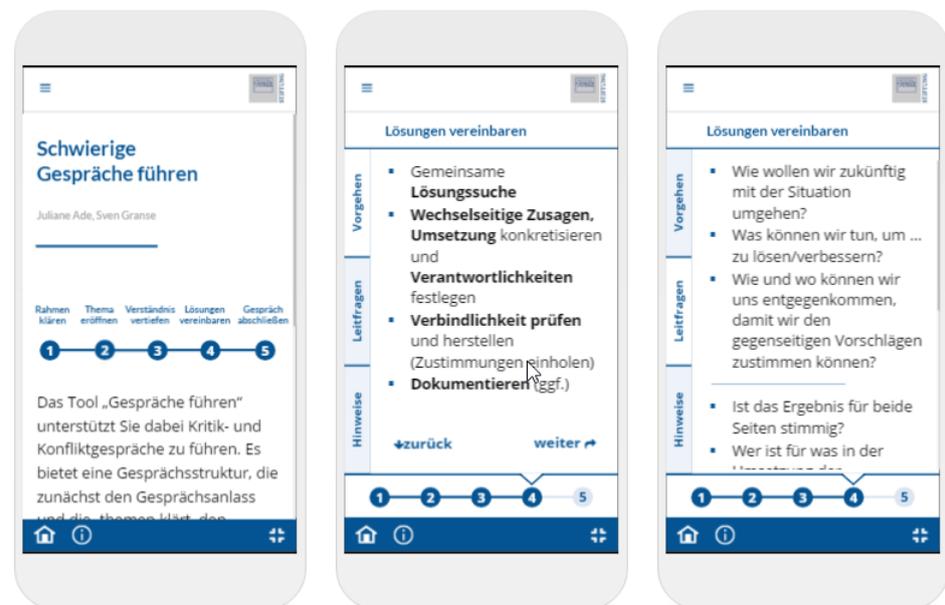
Screenshots des Tools



## Gespräche führen

Zweck und Anlass	Das Tool "Gespräche führen" dient dazu schwierige Gespräche zu strukturieren. Wollen Teilnehmende Kritik üben, Aufgaben und Rollen und/oder den Umgang miteinander besprechen, so finden sie mit dem Tool eine Hilfe zur konstruktiven Gesprächsführung. Es setzt voraus, dass die Gesprächspartner sich Zeit und Raum für ein Gespräch nehmen (können). Das Tool kann sowohl von einem als auch von beiden Gesprächspartnern gemeinsam, genutzt werden.
Einordnung	Das Tool bietet eine kommunikative Handlungsstruktur in Form eines Leitfadens, den die Teilnehmenden im klinischen Alltag vorbereitend oder begleitend (quasi als Spickzettel) während des Gesprächs nutzen können.
Inhalte und Ablauf	Das Tool „Gespräche führen“ unterstützt Teilnehmende Kritik- und Konfliktgespräche zu führen. Es bietet eine Gesprächsstruktur, die zunächst den Gesprächsanlass und die -themen klärt, den Perspektiven der Beteiligten Raum gibt, um im Anschluss nach Lösungen und Vereinbarungen zu suchen. Für jeden Schritt werden das Vorgehen, die Leitfragen und Hinweise zum Vorgehen beschrieben.
Bezug zu Training	Das Tool bildet die im 9. Modul im Training vermittelten Gesprächsleitfaden der Gesprächsführung ab, um diesen im Alltag jederzeit zur Hand zu haben. Die Arbeitsschritte entsprechen den fünf Phasen der strukturierten Gesprächsführung, die auch dem Tool „Schwierige Gespräche vorbereiten“ zugrunde liegen.

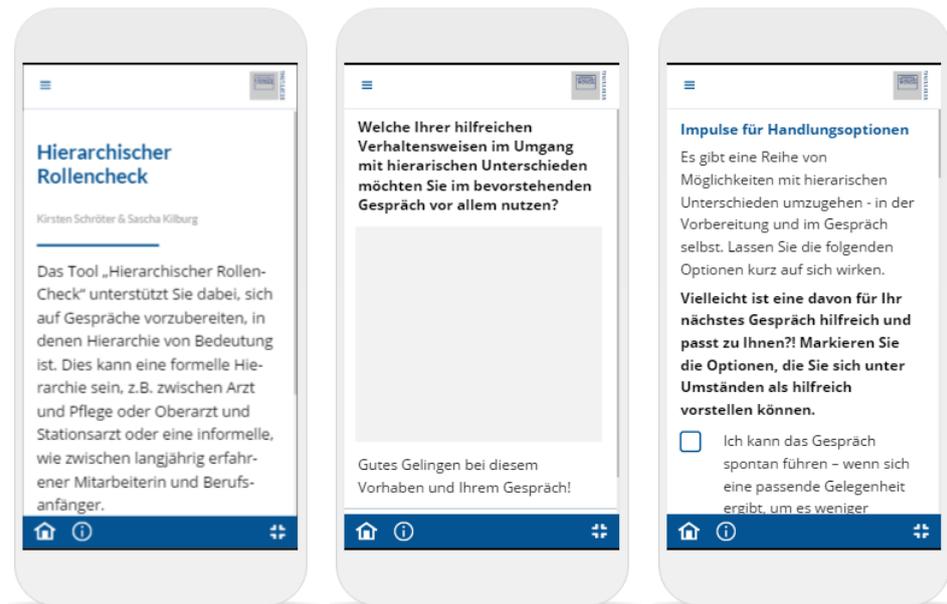
Screenshots des Tools



## Hierarchischer Rollen-Check

Zweck und Anlass	Das Tool "Hierarchischer Rollen-Check" unterstützt die Vorbereitung auf Gespräche, in denen Hierarchie von Bedeutung ist. Es sensibilisiert für den Umgang mit formellen hierarchischen Rollenstrukturen, wie beispielsweise zwischen Arzt und Pflegekräften oder informellen, wie zwischen langjährig erfahrenem Mitarbeiter und Berufsanfänger. Es hilft den eigenen Umgang mit hierarchischen Rollenstrukturen zu hinterfragen und gibt Impulse für Veränderung. Teilnehmende, die ein schwieriges Gespräch mit einer Person führen wollen, zu denen sie in einem hierarchischen Verhältnis stehen, können sich gezielt auf die speziellen Herausforderungen vorbereiten.
Einordnung	Das Tool stellt einen Leitfaden zur Selbstreflexion dar und strukturiert einen Selbstklärungsprozess im Umgang mit Hierarchien. Es ergänzt und erweitert somit die Tools „Schwierige Gespräche vorbereiten“ und „Schwierige Gespräche führen“. Dabei werden die wichtigsten Aspekte hierarchischer Kommunikation mit dem Ziel behandelt, sich eigene Handlungsstrategien bewusst zu machen und ggf. zu erweitern.
Inhalte und Ablauf	Zunächst erfolgt eine Einordnung, welche Art von Hierarchie in dem anstehenden Gespräch bedeutsam ist. Sodann wird der Einfluss des hierarchischen Rollenverhältnisses auf das eigene Verhalten betrachtet. Die individuellen Strategien im Umgang mit Hierarchie werden nach hilfreichen und weniger hilfreichen Strategien unterschieden. Abschließend werden neue Handlungsoptionen aufgezeigt wie z.B. konkrete rollenbezogene Interventionen in der Anbahnung (Setting gestalten) und in der Durchführung des Gesprächs (Rollenunterschiede implizit oder explizit thematisieren). Die Teilnehmenden setzen sich abschließend persönliche Ziele für das anstehende Gespräch.
Bezug zu Training	Das Tool greift die im 10. Modul thematisierten Herausforderungen im Umgang mit hierarchischen Rollenverhältnissen auf. Es sensibilisiert mittels Selbstreflexion die eigenen Stärken und Schwächen im Umgang mit hierarchisch niedriger oder höher gestellten Personen. Dies erfolgt insbesondere im Hinblick auf das Führen von schwierigen Gesprächen, z.B. mittels des Gesprächsleitfadens des Tools „Schwierige Gespräche führen“.

Screenshots  
des Tools



## Eskalationsgrad bestimmen

Zweck und Anlass	Das Tool „Eskalationsgrad bestimmen“ bietet den Teilnehmenden ein Werkzeug, um einzuschätzen, wie stark ein Konflikt bereits eskaliert ist und bietet Unterstützung, um einer weiteren Eskalation mit Deeskalationsmaßnahmen entgegenzuwirken. Es ist für Teilnehmende nützlich, die eine Konflikteskalation wahrnehmen und diese Wahrnehmung (frühzeitig) überprüfen wollen.
Einordnung	Mit dem Tool schätzt man den Eskalationsgrad von Konflikten ein. Es beruht auf dem Modell der Konflikteskalation von Friedrich Glasl. Dabei handelt es sich um eine subjektive Erkundung der Situation.
Inhalte und Ablauf	Das Tool „Eskalationsgrad bestimmen“ stellt ein Analysewerkzeug dar, welches robust 4 Eskalationsstufen differenziert. Die Skala reicht von Stufe 0 (kein Konflikt) bis Stufe 3 (hohe Eskalation). Je weiter ein Konflikt eskaliert ist, desto schwieriger ist es für Beteiligte deeskalierend auf den Konflikt einzuwirken und umso eher wird Unterstützung von Dritten benötigt. Nach der Einschätzung des Eskalationsgrades werden darauf bezogene Anregungen zur Deeskalation gegeben.
Bezug zu Training	Die Thematik von Konfliktdynamiken und der Eskalation von Konflikten wird in den Modulen 3 und 11 thematisiert. Das vorliegende Tool bietet ein zügiges Verfahren Konflikte im klinischen Alltag einzuschätzen und sich passende Deeskalationsstrategien zu vergegenwärtigen.

Screenshots des Tools

