

Soziale  
Kompetenz

Kommunika-  
tionsanlässe

Kommunika-  
tionsmodelle

Konflikt-  
vorbeugung

Transaktions-  
analyse

Sensibilisie-  
rung

## **Kommunikationsmöglichkeiten und Konfliktpotentiale** Soziale Kompetenz im Gesundheitswesen

Prof. Dr. Tobina Brinker  
Hochschuldidaktische Weiterbildung  
Nordrhein-Westfalen hdw-nrw

Kommunikationsmöglichkeiten und Konfliktpotentiale – Tobina Brinker - 06.11.2011 – Seite 1

## Überblick

Soziale  
Kompetenz

Kommunika-  
tionsanlässe

Kommunika-  
tionsmodelle

Konflikt-  
vorbeugung

Transaktions-  
analyse

Sensibilisie-  
rung

- Soziale Kompetenz
- Kommunikationsanlässe
- Kommunikationsmodelle
- Konfliktvorbeugung
- Transaktionsanalyse
- Sensibilisierung für eine gelungene Kommunikation

Kommunikationsmöglichkeiten und Konfliktpotentiale – Tobina Brinker - 06.11.2011 – Seite 2

**Soziale Kompetenz**

Kommunikationsanlässe

Kommunikationsmodelle

Konfliktvorbeugung

Transaktionsanalyse

Sensibilisierung

- Teamfähigkeit / Teamorientierung
- Team- / Projektmanagement
- Kommunikationsfähigkeit
- Dialogfähigkeit
- Konfliktfähigkeit / Konfliktmanagement
- Kompromissbereitschaft
- Interkulturelle / ethnische Sensitivität
- Überzeugungskraft / Durchsetzungskraft
- sprachliche Kompetenz: Grammatik, Bilingualität....
- Umgangsformen
- Strukturieren, Konstruieren, Hierarchien bilden können
- Trennen von Wunsch und Wirklichkeit

**Soziale Kompetenz**

Kommunikationsanlässe

Kommunikationsmodelle

Konfliktvorbeugung

Transaktionsanalyse

Sensibilisierung

Erarbeiten und Erhalten von Berufsfähigkeit und Lebensqualität, d. h., Lernen lernen, um lebenslanges Lernen selbst organisieren zu können, dazu sind notwendig:

- Fachkompetenz
  - Methodenkompetenz
  - Soziale Kompetenz
  - Personale Kompetenz
- } Schlüsselkompetenzen

**Handlungskompetenz**

## Kommunikationsanlässe

Soziale Kompetenz

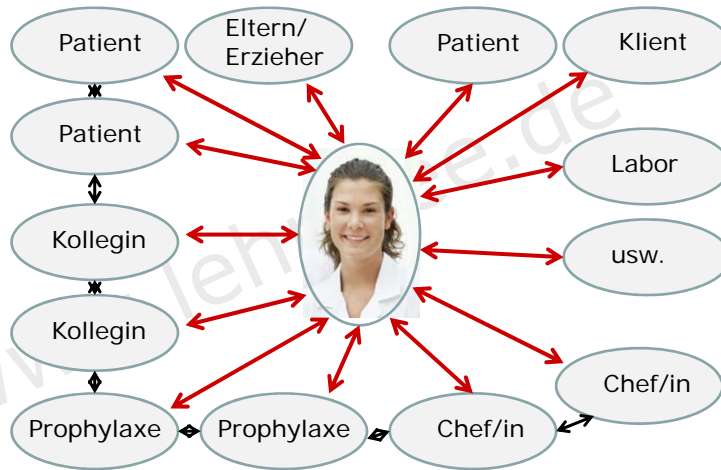
**Kommunikationsanlässe**

Kommunikationsmodelle

Konfliktvorbeugung

Transaktionsanalyse

Sensibilisierung



Kommunikationsmöglichkeiten und Konfliktpotentiale – Tobina Brinker - 06.11.2011 – Seite 5

## Eisberg der Kommunikation

Soziale Kompetenz

Kommunikationsanlässe

**Kommunikationsmodelle**

Konfliktvorbeugung

Transaktionsanalyse

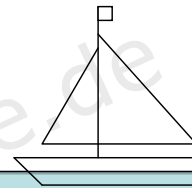
Sensibilisierung

**Sachebene**

Themen  
Ziele  
Inhalte

Gefühle  
Einstellungen  
Beurteilungen

**Beziehungsebene**



Kommunikationsmöglichkeiten und Konfliktpotentiale – Tobina Brinker - 06.11.2011 – Seite 6

Soziale Kompetenz

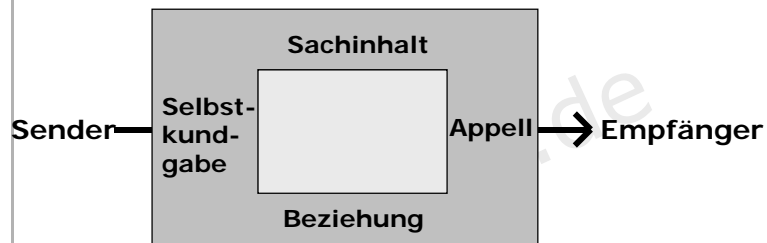
Kommunikationsanlässe

**Kommunikationsmodelle**

Konfliktvorbeugung

Transaktionsanalyse

Sensibilisierung



Ebene/Seite	Mögliche Fragestellung (zur Klärung)
Sachaussage	Wie ist der Sachverhalt zu verstehen?
Selbstoffenbarung	Was ist das für einer? Was ist mit ihm?
Beziehung	Wie redet der mit mir? Wen glaubt er, vor sich zu haben?
Appell	Was soll ich tun, denken, fühlen?

(Schulz von Thun)

Kommunikationsmöglichkeiten und Konfliktpotentiale – Tobina Brinker - 06.11.2011 – Seite 7

Soziale Kompetenz

Kommunikationsanlässe

**Kommunikationsmodelle**

Konfliktvorbeugung

Transaktionsanalyse

Sensibilisierung



Kommunikationsmöglichkeiten und Konfliktpotentiale – Tobina Brinker - 06.11.2011 – Seite 8

Soziale  
Kompetenz

Kommunika-  
tionsanlässe

Kommunika-  
tionsmodelle

Konflikt-  
vorbeugung

Transaktions-  
analyse

Sensibilisie-  
rung

Ein Konflikt besteht dann, wenn zwei Elemente gleichzeitig gegensätzlich oder unvereinbar sind:

- es sind mindestens 2 Parteien beteiligt,
- unterschiedliche Auffassungen oder Interessen liegen vor,
- es ist ein gemeinsames Konfliktfeld vorhanden und
- mindestens eine Person ist emotional beteiligt

Soziale  
Kompetenz

Kommunika-  
tionsanlässe

Kommunika-  
tionsmodelle

Konflikt-  
vorbeugung

Transaktions-  
analyse

Sensibilisie-  
rung

- Konfliktursachen erkennen
- Aktuellen Konflikt darstellen
- Ziel der Konfliktbearbeitung definieren
- Maßnahmen zur Konfliktbearbeitung erarbeiten



- Konfliktmanagement

Soziale  
Kompetenz

Kommunikations-  
anlässe

Kommunika-  
tionsmodelle

**Konflikt-  
vorbeugung**

Transaktions-  
analyse

Sensibilisie-  
rung

Annäherungs-Annäherungs-Konflikt



Vermeidungs-Vermeidungs-Konflikt



Annäherungs-Vermeidungs-Konflikt



Soziale  
Kompetenz

Kommunikations-  
anlässe

Kommunika-  
tionsmodelle

**Konflikt-  
vorbeugung**

Transaktions-  
analyse

Sensibilisie-  
rung

➤ **Kampf:**

Der Gegner soll persönlich  
getroffen werden

➤ **Spiel:**

Der Gegner soll besiegt werden

➤ **Debatte:**

Der Gegner soll weder beschädigt  
noch besiegt, sondern überzeugt  
werden

Soziale  
Kompetenz

Kommunika-  
tionsanlässe

Kommunika-  
tionsmodelle

Konflikt-  
vorbeugung

Transaktions-  
analyse

Sensibilisie-  
rung

### Kommunikation:

nicht offen, Geheimnis, Druck, Drohung ...

### Wahrnehmung:

Unterschiede in Interessen, mehr trennend als verbindend, Täuschung...

### Einstellung:

Misstrauen, Feindseligkeit, Bereitschaft zum Ausnutzen, Bloßstellen ...

### Aufgabenbezug:

Aufgabe nicht als gemeinsame Anforderung....

Soziale  
Kompetenz

Kommunika-  
tionsanlässe

Kommunika-  
tionsmodelle

Konflikt-  
vorbeugung

Transaktions-  
analyse

Sensibilisie-  
rung

- ist eine Methode der humanistischen Psychologie, die hilft, sich mit dem eigenen Verhalten (Normen, Erfahrungen, Werten..) auseinanderzusetzen
- ist ein Weg, um produktive Beziehungen zu anderen aufzubauen
- ist kein Instrument zum Manipulieren anderer

Soziale  
Kompetenz

Kommunika-  
tionsanlässe

Kommunika-  
tionsmodelle

Konflikt-  
vorbeugung

Transaktions-  
analyse

Sensibilisie-  
rung

- **Selbsterkenntnis:** Was treibt mich an, welche Wertvorstellungen habe ich, was behindert mich, um meine Zielvorstellungen zu erreichen?
- **Bewussteres Verhalten:** Welche meiner Verhaltensweisen sind weiterführend, welche nicht? Wie hoch ist der Anteil meiner bewussten Entscheidungen?
- **Autonomie:** Inwieweit ist mein Verhalten bewusst selbst gesteuert, inwieweit fremd gesteuert? Welche Alternativen habe ich?

Soziale  
Kompetenz

Kommunika-  
tionsanlässe

Kommunika-  
tionsmodelle

Konflikt-  
vorbeugung

Transaktions-  
analyse

Sensibilisie-  
rung

- Die TA ist eine psychologische Methode, die heute fast weltweit praktiziert wird.
- TA wurde von Eric Berne, Arzt und Psychiater und Psychotherapeut in den USA Anfang der 60er Jahre entwickelt.
- TA ist ein in sich weitgehend geschlossenes kognitives System, es lässt sich leicht nachvollziehen und kommt der Denkweise von Führungskräften entgegen.



Soziale  
Kompetenz

Kommunika-  
tionsanlässe

Kommunika-  
tionsmodelle

Konflikt-  
vorbeugung

Transaktions-  
analyse

Sensibilisie-  
rung

Am Morgen eines Tages, an dem Mitarbeiter A eine wichtige Terminarbeit fertig stellen soll, erscheint dieser in einem angeschlagenen Zustand im Büro. Er ist übermüdet, sieht nicht gut aus und es scheint, als wäre er „versumpft“.

- „Was denken Sie sich eigentlich dabei, wenn Sie in diesem unmöglichen Zustand ausgerechnet heute hier erscheinen?“ (kritisch-bestrafend)
- „Das kann jedem einmal passieren. Möchten Sie eine Tasse Kaffee?“ (Verstehend-helfend)
- „Ich sehe, es geht Ihnen nicht gut. Glauben Sie, dass Sie die Terminarbeit schaffen werden?“ (emotionslos-wertfrei)

Soziale  
Kompetenz

Kommunika-  
tionsanlässe

Kommunika-  
tionsmodelle

Konflikt-  
vorbeugung

Transaktions-  
analyse

Sensibilisie-  
rung

- „Gestern Nacht muss es ja hoch hergegangen sein. Haben Sie ein paar neue Witze gehört?“ (humorvoll-kollegial)
- Vorgesetzter sagt gar nichts. (resigniert-Arbeit selbst erledigen???)
- „Ich glaube, das Beste für Sie wäre, wenn Sie sich nach der Terminarbeit frei nehmen würden.“ (Augenzwinkern-Motivation)

Soziale  
Kompetenz

Kommunika-  
tionsanlässe

Kommunika-  
tionsmodelle

Konflikt-  
vorbeugung

Transaktions-  
analyse

Sensibilisie-  
rung

Ich-Zustände sind  
Bewusstseinszustände  
und damit verbundene  
Verhaltensmuster, die  
durch

➤ Wertvorstellungen und

**Eltern-Ich**

➤ Wertfrei verarbeitete

Erfahrungen und  
Informationen sowie

**Erwachsenen-Ich**

➤ Gefühle ausgelöst  
werden.

**Kind-Ich**

Soziale  
Kompetenz

Kommunika-  
tionsanlässe

Kommunika-  
tionsmodelle

Konflikt-  
vorbeugung

Transaktions-  
analyse

Sensibilisie-  
rung

Eine Mitarbeiterin findet eine wichtige  
Unterlage nicht. Der Chef hat mehrere  
Möglichkeiten, darauf zu reagieren:

**Kritisches Eltern-Ich:** „Warum können  
Sie nicht wenigstens einmal in Ihrem  
Leben eine Sache sorgfältig erledigen,  
verdammst noch mal!“

**Erwachsenen-Ich:** „Am besten fragen  
Sie jeden, der die Unterlage in den letzten  
Tagen gebraucht haben könnte und gehen  
ihrem Weg durch die Abteilung nach.“

**Kind-Ich:** „Ich weiß auch nicht weiter, was  
machen wir jetzt bloß?“

Soziale  
Kompetenz

Kommunika-  
tionsanlässe

Kommunika-  
tionsmodelle

Konflikt-  
vorbeugung

Transaktions-  
analyse

Sensibilisie-  
rung

Von Bezugspersonen in der Kindheit  
übernommene Prinzipien und damit  
zusammenhängende Reaktionen und  
Verhaltensweisen:

- **Kritisches Eltern-Ich:** Was haben Sie sich eigentlich dabei gedacht? Sie müssen immer daran denken, dass...
- **Unterstützendes Eltern-Ich:** Kann ich Ihnen helfen? Ich werde sehen, was sich da machen lässt?

Soziale  
Kompetenz

Kommunika-  
tionsanlässe

Kommunika-  
tionsmodelle

Konflikt-  
vorbeugung

Transaktions-  
analyse

Sensibilisie-  
rung

Kritisch	Unterstützend
Sei perfekt!	Lass Dir Zeit!
Streng Dich an!	Sei Du selbst!
Beeil Dich!	Mach etwas wirklich, an- statt es nur zu probieren!
Sei gefällig!	Kenne und respektiere Dich!
Sei stark!	Kümmere Dich um Deine Bedürfnisse!

Sprichwörter !

Soziale  
Kompetenz

Kommunika-  
tionsanlässe

Kommunika-  
tionsmodelle

Konflikt-  
vorbeugung

Transaktions-  
analyse

Sensibilisie-  
rung

Es entwickelt sich ungefähr ab dem 5. Lebensjahr und dauert bis zum Lebensende.

Es geht immer um die gegenwärtige Realität, das Hier und Jetzt. Wie ein Computer sammelt es Daten, schätzt Wahrscheinlichkeiten, trifft sachliche Entscheidungen, z.B.:

Woher haben Sie diese Zahlen? Wie sind diese Kosten entstanden? Was können wir jetzt unternehmen? (Problemlösen)

Soziale  
Kompetenz

Kommunika-  
tionsanlässe

Kommunika-  
tionsmodelle

Konflikt-  
vorbeugung

Transaktions-  
analyse

Sensibilisie-  
rung

Es umfasst alle Impulse, die ein Kind von Natur aus hat.

- **Natürliches Kind-Ich:** Gefühle, Impulse, Affekte frei, unkontrolliert und unzensiert („Jetzt habe ich die schnauze voll, mach den Kram doch alleine!“)
- **Angepasstes Kind-Ich:** leidet, klagt, verzichtet, duldet, passiv abwartend (will gefallen, kann nicht Nein sagen)

Soziale  
Kompetenz

Kommunikations-  
anlässe

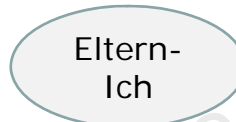
Kommunika-  
tionsmodelle

Konflikt-  
vorbeugung

Transaktions-  
analyse

Sensibilisie-  
rung

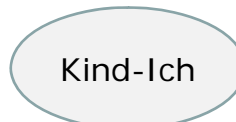
kritisch



fürsorglich

Erwachsenen-  
Ich

angepasst



frei/trotzig

Soziale  
Kompetenz

Kommunikations-  
anlässe

Kommunika-  
tionsmodelle

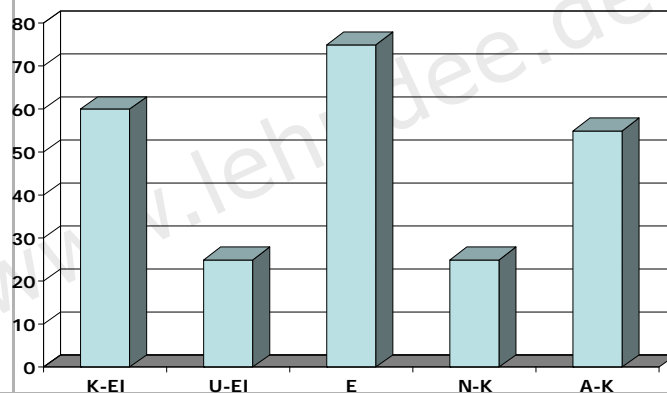
Konflikt-  
vorbeugung

Transaktions-  
analyse

Sensibilisie-  
rung

Selbsttests bei 1000 Führungskräften:  
„Aus welchen Ich-Zuständen führe ich?“

Quelle: Rüttinger, Rolf, 1992, Transaktionsanalyse. Heidelberg: Sauer.



Soziale  
Kompetenz

Kommunika-  
tionsanlässe

Kommunika-  
tionsmodelle

Konflikt-  
vorbeugung

Transaktions-  
analyse

Sensibilisie-  
rung

Eine Transaktion ist der verbale und nonverbale Austausch zwischen zwei Personen, der, bestehend aus einem Reiz (z.B. einer Frage) und einer Reaktion (z.B. einer Antwort), zwischen bestimmten Ich-Zuständen statt findet. Es gibt

- Parallele Transaktionen
- Überkreuz-Transaktionen
- Verdeckte Transaktionen

Soziale  
Kompetenz

Kommunika-  
tionsanlässe

Kommunika-  
tionsmodelle

Konflikt-  
vorbeugung

Transaktions-  
analyse

Sensibilisie-  
rung

- „Die Leute haben heute viel zu hohe Ansprüche an die Behandlung!“
- „Das kann man wohl sagen!“ K-E – K-E
- „Es macht mir Spaß, mit Ihnen zusammen zu arbeiten!“
- „Mir auch!“ N-K – N-K
- „Wieviel Uhr ist es bitte?“
- „Es ist 16.10 Uhr“ E - E

Soziale Kompetenz	➤ „Wieviel Uhr ist es bitte!“ E – E
Kommunikationsanlässe	➤ „Sind Sie zu bequem, selbst auf die Uhr zu sehen?“ K-E – A-K
Kommunikationsmodelle	➤ „Können Sie nicht endlich mal einen Termin einhalten!“ K-E – A-K
Konfliktvorbeugung	➤ „Über Termineinhaltung brauchen ausgerechnet Sie mir nichts zu erzählen!“ K-E – A-K
<b>Transaktionsanalyse</b>	➤ „Können Sie nicht endlich mal einen Termin einhalten?“ K-E – A-K
Sensibilisierung	➤ „Welchen Termin meinen Sie?“ E - E

Soziale Kompetenz	➤ Frage: „Sollen wir die neue Arbeitsanweisung wortwörtlich erfüllen?“ E –E
Kommunikationsanlässe	➤ Gedanken: „Denen werden wir einmal beweisen, dass das nicht funktionieren kann!“ N-K – N-K
Kommunikationsmodelle	
Konfliktvorbeugung	➤ Antwort: „Ja“ E – E
<b>Transaktionsanalyse</b>	➤ Gedanken: „Auf die dummen Gesichter freue ich mich schon!“ N-K – N-K
Sensibilisierung	

Soziale  
Kompetenz

Kommunika-  
tionsanlässe

Kommunika-  
tionsmodelle

Konflikt-  
vorbeugung

Transaktions-  
analyse

Sensibilisie-  
rung

- Gesprächspartner respektieren
- Aktiv zuhören
- Gesprächsstörer vermeiden
- Gesprächsförderer einsetzen
- Fragetechniken anwenden
- Vier Seiten einer Nachricht beachten
- Auf Ich-Zustände sensibel reagieren

Soziale  
Kompetenz

Kommunika-  
tionsanlässe

Kommunika-  
tionsmodelle

Konflikt-  
vorbeugung

Transaktions-  
analyse

Sensibilisie-  
rung

- Unklarheiten, Missverständnisse, usw. direkt ansprechen
- Konflikte erfüllen sinnvolle Funktionen
- Lust- und Frustworte beachten
- JedeR gewinnt Methode einsetzen
- Killerphrasen (-fragen) vermeiden
- Auf Killerphrasen angemessen reagieren



Soziale  
Kompetenz

Kommunika-  
tionsanlässe

Kommunika-  
tionsmodelle

Konflikt-  
vorbeugung

Transaktions-  
analyse

Sensibilisie-  
rung

Eine gelungene Kommunikation beugt Konflikten und Mobbing vor und stärkt den Zusammenhalt im Praxisteam. Ein konfliktfreies Leben und Zusammenleben, so lehrt die Erfahrung, gibt es nicht.

Es ist von vornherein zwecklos, Konflikte radikal zu lösen und damit ein für allemal zu beseitigen. Realistischer ist es, Konflikte als alltägliche Ereignisse zu betrachten und zu lernen, frühzeitig vorzubeugen und sie ggf. zu bewältigen. (Berkel, 1992, S. 5)

Soziale  
Kompetenz

Kommunika-  
tionsanlässe

Kommunika-  
tionsmodelle

Konflikt-  
vorbeugung

Transaktions-  
analyse

Sensibilisie-  
rung

Ich wünsche Ihnen eine  
gelungene Kommunikation in  
Ihrer Praxis...



und freue mich jetzt auf Ihre  
Fragen!

Soziale  
Kompetenz

Kommunika-  
tionsanlässe

Kommunika-  
tionsmodelle

Konflikt-  
vorbeugung

Transaktions-  
analyse

Sensibilisie-  
rung

Berkel, R. (1992). Konfliktmanagement, Heidelberg: Sauer.

Rüttinger, R. (1992). Transaktionsanalyse. Heidelberg: Sauer.

Steiger, Th., Lippmann, E. ( 2004): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte, Führungskompetenz und Führungswissen, 2. Auflage, Heidelberg.

Weissbach, C. (2003): Professionelle Gesprächsführung, 6. Auflage, München.