

REGELN FÜR DEN GUTEN PRAXISTON

Hören ist nicht gleich zuhören: In der Hektik des Alltags gerät eine **verständliche Kommunikation im Praxisteam** schnell mal ins Hintertreffen. Für einen guten Umgang miteinander ist zuallererst die Praxisleitung gefordert.

 *Martina Köppen*

Die interne Kommunikation beeinflusst entscheidend die Qualität in der Praxis. Große Bedeutung hat nicht nur das Arzt-Patienten-Gespräch, sondern auch die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und der Praxisleitung sollte stets gut funktionieren und eindeutig sein. Dies gewährleistet die Patientensicherheit und fördert die erfolgreiche Teamarbeit.

Eine der wichtigsten Aufgaben der Praxisleitung ist es, geeignete Kommunikationsstrukturen zu schaffen. Und zwar solche, die einen horizontalen und vertikalen Informationsaustausch in der Praxis sichern. Horizontal bedeutet, die Kommunikation auf der Organisations- und Teamebene. Die vertikale Ebene beschreibt die Verständigung zwischen der Leitung und den Mitarbeitern. Dazu gibt es verschiedene Wege wie morgendliche Meetings oder regelmäßige Teambesprechungen.

Leider passiert es im Trubel des Alltags leicht, dass das Bewusstsein, wie miteinander geredet wird, in den Hintergrund tritt. Welche Wirkung Worte erzielen und was von dem Gesagten wirklich gehört und verstanden wird, ist häufig unklar. Um etwas zu

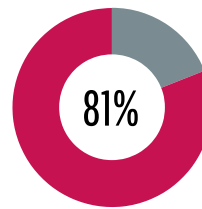


Martina Köppen
Projektmitarbeiterin
EPA und
Praxismanagerin
aQua - Institut für
angewandte Quali-
tätsförderung
und Forschung im
Gesundheitswesen

verbessern, hilft es, ab und zu kurz innezuhalten, aus der Situation herauszutreten und sich den aktuellen Informationsfluss und den gemeinsamen Umgangston mit ein wenig Abstand anzusehen. Erinnern Sie sich noch an die Basics der Kommunikationstheorie? Bekannt ist etwa das Vier-Seiten-Modell des Kommunikationswissenschaftlers Friedemann Schulz von Thun. Die vier Seiten einer Nachricht zwischen Sender und Empfänger sind: Selbstkundgabe, Sachinhalt, Appell und Beziehungsebene.

Auf das Wie kommt es an

Zu Beginn jeder Kommunikation sollte man den Adressaten dort abholen, wo er sich gedanklich gerade befindet. Schaffen Sie einen kurzen Abgleich oder eine Einleitung,



fühlen sich ermutigt
Ideen zu äußern

Europäisches Praxisassessment (EPA)

EPA ist ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem, das mit wenig Aufwand leicht umzusetzen ist. Es basiert auf Qualitätsindikatoren, außerdem bindet es die Perspektive von Patienten, Ärzten und Mitarbeitern der Praxen ein. Über die Benchmarking-Software VISOTOOL® können Praxen sich anonym vergleichen. Bisher haben über 2.200 Hausarztpraxen an EPA teilgenommen, viele haben sich anschließend zertifizieren lassen. Das EPA-System ist EU-förderfähig. Aus den Befragungen in EPA-Praxen:

- 81 Prozent der Mitarbeiter geben an, dass in der Praxis eine offene Kommunikation zwischen allen Mitarbeitern besteht, egal, in welcher Position sie tätig sind.
- 81 Prozent der angestellten Mitarbeiter fühlen sich ermutigt, Anregungen zur Verbesserung der Praxis zu geben.

EPA-Praxen profitieren nicht nur von den Befragungsinstrumenten, sondern auch von den umfangreichen Informationen zu zahlreichen Themen und Musterdokumenten. Mehr: www.epa-qm.de

damit die vermittelten Informationen wie gewünscht ankommen.

Auch hilft es, einmal darüber nachzudenken, in welchen Situationen man Informationen braucht und wie viel Bedeutung man dem Thema – also über was zu reden ist – beimessen muss.

Wichtig: Lieber einmal zu viel informiert als zu wenig. Sofern sich der Austausch jedoch zu stark auf den Sachinhalt, also auf die reine Informationsvermittlung und auf die Delegation von Aufgaben bezieht, kann sich bei Mitarbeitern schnell das Gefühl einstellen, dass sie nur als Befehlsempfänger dienen.

An Beziehungsebene denken

Auf der Beziehungsebene zeigt sich, wie der Sender der Nachricht zum Empfänger steht und was er von ihm hält. Drückt sich hier eine geringe Wertschätzung aus, so kann dies zu Desinteresse, geringer Motivation und mangelnder Bindung zur Praxis führen. Auch ein hoher Krankenstand oder höhere Fluktuation können folgen.

Darum sollten Sie in Gesprächen immer auch die persönliche Ebene berücksichtigen. Denn Mitarbeiter wollen menschlich wahrgenommen werden. Eine vertrauensvolle Beziehung erhöht

das Verständnis füreinander. Die Praxisleitung muss dabei als Vorbild vorangehen. Wenn die Leitung Präsenz zeigt und verbindlich, ehrlich, kontextbezogen und konsequent kommunizieren kann, spiegelt sich dieses Verhalten meist im Team wider.

Bei Missverständnissen sollten Sie Mitarbeiter nicht vor Patienten oder anderen Dritten kritisieren. Die regelmäßige Selbstbeobachtung des eigenen Tonfalls, der Lautstärke, der Formulierungen sollte für alle im Team selbstverständlich sein. Außerdem sollten die nonverbale Kommunikation, also die Körpersprache, und die verbale Kommunikation mit der getätigten Aussage zusammenpassen. Das heißt, der Gefühlsausdruck muss mit dem Gesagten übereinstimmen.

Mit Zusammenfassungen des Gesagten oder Rückfragen können Sie prüfen, ob ihr Gegenüber zugehört und Sie verstanden hat. Dies dient der Ergebnis-sicherung, denn „Hören ist bekanntlich noch nicht zuhören“.

Das richtige Maß der Botschaften

Wenn es um die auszuführenden Aufgaben geht, dann ist die Devise: konkrete und einfache Botschaften. Das Schaffen

von kurzen Informationswegen, etwa durch Nutzung des PC (interne E-Mails) oder Notizzetteln in der Praxis, ist besonders effektiv. Dies gilt aber nur für die kleinen, alltäglichen oder sich wiederholenden Dinge. Informationen, die für alle wichtig sind, weil sie Grundsätzliches regeln, sollten weiterhin ausführlich, zum Beispiel in den Teambesprechungen, erfolgen. Versuchen Sie es doch mal und erstellen Sie in einer Teamsitzung ein Stärken- und Schwächenprofil zu Ihrer Kommunikation und den bestehenden Kommunikationswegen. Sie werden sehen, es besteht Redebedarf! Und danach haben Sie möglicherweise „leicht reden“. ●



Fazit

- Das erfolgreiche Miteinander im Team basiert auf guter Kommunikation.
- Gute Kommunikation will aber erlernt und trainiert werden.
- Die Praxisleitung nimmt die Rolle eines Vorbilds ein, gibt Orientierung und hilft den Anderen.