

Prof. Dr. Bernhard Schaller/Gaby Baller

Der Zusammenhang zwischen guter Kommunikation und Qualität

Konsequenzen für eine erfolgreiche Unternehmensstrategie

Im vorliegenden Artikel weisen die Autoren auf die Bedeutung der Qualität von Kommunikation im Krankenhaus hin. Der permanente Leistungs- und Erfolgsdruck sowie eine unübersehbare Vorherrschaft der Informationstechnologie lässt ihrer Meinung nach den Anspruch der Menschen auf dialogische, zwischenmenschliche Kommunikation anwachsen. Diese Situation zwingt die Krankenhausleitung im Kommunikationsbereich zu einem radikalen Umdenken: Wer der Kommunikation zu wenig Beachtung schenkt, verliert Mitarbeiter, Qualität und damit letztlich auch Patienten. Qualität bezieht sich hier auf das „miteinander kommunizieren“ und konkret auf vielfältige Interaktionsprozesse. Kommunikation steht in einem direkten und nachvollziehbaren Zusammenhang mit der Qualität eines Unternehmens.

Erfolgreiches Agieren im Gesundheitswesen erfordert – neben der reinen Fachkompetenz – eine erfolgreiche Kommunikation^{1,2,3}. Eine Vielzahl von Kontakten und Begegnungen sind zu managen, oft genug findet man sich unverhofft in schwierigen oder anspruchsvollen Gesprächssituationen wieder. Es gilt, Kollegen zu überzeugen, Mitarbeitende einzubinden, Vorgesetzte zu gewinnen, verschiedene Berufsgruppen mit den ihnen eigenen spezifischen Denkweisen zu einer hohen Qualität der Zusammenarbeit anzuregen, um schlussendlich bestmögliche Ergebnisse erzielen zu können. Nicht zuletzt soll der Umgang mit den Patienten und deren Angehörigen nicht nur fachlich, sondern auch menschlich zufriedenstellend gestaltet werden.

Kommunikation findet dabei häufig unter erschwerten Bedingungen wie Zeitdruck und Übermüdung statt. Informationsfülle und inhaltliche Stressfaktoren verlangen mehr und mehr besondere kommunikative Strategien, die heute zweifelsohne einen Teil der ärztlichen Kunst darstellen – und darüber hinaus für alle anspruchsvollen Führungsaufgaben immer wichtiger werden. Im Zeitalter der Informationstechnologie sind die Patienten besser und schneller informiert als noch vor wenigen Jahren. Medizinisches Fachwissen ist daher zwar essentiell, reicht aber alleine bei weitem nicht mehr aus. Das Wissen muss auch adäquat an die jeweiligen Adressaten weitergegeben werden können.

Kommunikation im Gesundheitswesen ist vielschichtig und daher nicht ohne Tücken. So darf Kommunikationstraining nicht zu einem erkennbar antrainierten Verhalten führen. Damit wirkt man wenig authentisch und somit unglaubwürdig, was die Patienten, Partner und Mitarbeiter zu Recht als störend empfinden. Die Kommunikation muss je nach Gesprächspartner differenziert werden: Die Kommunikation

zum Patienten ist unweigerlich eine andere als zu den Mitarbeitern oder zu den Behörden.

Kommunikation und Qualität

Qualitätsmanagement beinhaltet mehr als das Messen der Ergebnisse, das Dokumentieren von Kennzahlen und das Erfüllen von Standards oder externen Erwartungen.⁴ Qualität im Arbeitsalltag heißt auch Lebensqualität im Arbeitsprozess. Ein Aspekt, der in den letzten Jahren im Gesundheitswesen im deutschsprachigen Raum, bedingt durch den wachsenden Kosten- und damit auch Wettbewerbsdruck, oft vernachlässigt wurde. Aktiv gestaltete Kommunikation, gegenseitiger Respekt und Wertschätzung der Arbeit, gemeinsame Ziele, gemeinsame Erfolgserlebnisse, Neugier und der Reiz des ständigen Lernens sind wichtige Voraussetzungen, um Qualität auf europäischem Spitzenniveau erbringen zu können. Qualität leben heißt daher, vermehrt auch bereichs- und berufsübergreifend denken und handeln, an Schnittstellen Verbindungsbrücken bauen und Prozessabläufe optimieren, mit dem Ziel einer hohen Zufriedenheit der Patienten, aber auch der Mitarbeiter. Nur so kann das Beziehungsnetz „Mitarbeiter – Unternehmen – Produkt“ bewusst gemacht und gelebt werden.

Der Begriff „Qualität“ wird, je nach Anspruchsgruppe, unterschiedlich definiert. Während der Patient Qualität vor allem in der Form kurzer Wartezeiten und effektiver Behandlungsprozesse wahrnimmt (siehe Tabelle 1), geht es hinter den Kulissen, etwa im Krankenhausmanagement, um ein komplexes Spannungsfeld zwischen medizinischen Möglichkeiten, wirtschaftlichen Zwängen und rechtlichen Vorgaben. Daraus ergeben sich oft unterschiedlich Erwartungshaltungen.

**Tabelle 1: Rang der Erwartungen der Patienten
(neben der Erwartung einer vollständigen
Wiederherstellung der Gesundheit).
Quelle: BMG 1999**

1	genügend Zeit haben
2	förderliche Persönlichkeitsmerkmale zeigen (Geduld, Ehrlichkeit, Zuhören können)
3	ausführliche und verständliche Informationen geben können
4	fachliche Kompetenz
5	Autonomie gewähren
6	Empathie zeigen
7	eigene Grenzen erkennen
8	erreichbar sein
9	Menschlichkeit zeigen
10	kundenorientiert arbeiten

Kommunikationsfelder im Krankenhaus

Zu beachten sind verschiedenste Kommunikationsfelder im Krankenhaus,^{1,2,3)} wie die Arzt-Patientenkommunikation, die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Kommunikation, die Direktion-Mitarbeiter-Kommunikation, die Kommunikation zwischen den Berufsgruppen, die Kommunikation mit den Medien – nicht nur anlässlich unangenehmer Zwischenfälle. Noch bis vor wenigen Jahren wurde manchen dieser Aspekte wenig Beachtung geschenkt. Mittlerweile wird die Notwendigkeit einer gezielten Arzt-Patientenkommunikation allgemein anerkannt. Weitere, für den Unternehmenserfolg entscheidende Kommunikationsfelder (siehe oben) werden jedoch im deutschsprachigen Raum oft noch außer Acht gelassen. Diese Kommunikationsfelder sollten in der Organisationsentwicklung des Krankenhauses verankert werden, um eine tragfähige Unternehmenskultur zu entwickeln, die es den Mitarbeitern auch unter erschwerten Bedingungen ermöglicht, eine positive Identifikation mit dem Unternehmen zu behalten und Höchstleistungen zu erbringen. Mit hohen Personalfuktuationen lassen sich mittel- oder langfristig weder Einsparpotenziale erreichen noch Überschüsse erwirtschaften. Der Wettbewerbsdruck der Krankenhäuser wird nicht abnehmen.⁵⁾ Dabei geraten auch gut qualifizierte und motivierte Mitarbeiter zunehmend ins Blickfeld. Die Unternehmenskultur und damit auch die Kommunikation sind daher wichtige Bestandteile der Personalentwicklung.

Gute Kommunikation muss trainiert werden

Ansätze aus dem In- und Ausland zeigen, dass die Bildung einer eigenen Unternehmenskultur über eine gezielte Kommunikationsentwicklung möglich und erfolgreich ist. Im Benchmarking sind mittlerweile meistens nur noch Unternehmen im Gesundheitswesen an der Spitze zu finden, die dies bereits verinnerlicht haben. Hierfür sind eine entsprechende, kon-

krete Unternehmensstrategie sowie Kommunikationstrainings auf allen Ebenen notwendig. Regelmäßig, im Idealfall alle 2 Jahre und über Hierarchieebenen und Abteilungsgrenzen hinweg, sollten Kommunikationstrainings stattfinden, ggf., je nach Aufgabenstellung, auch unter Miteinbeziehung von Patienten und Angehörigen.

Eine Unternehmenskultur, die vor allem durch eine gezielte Kommunikation auf allen Ebenen mitgeprägt wird, ist nicht zuletzt auch entscheidend, wenn es um die längerfristige Bindung wichtiger Mitarbeiter geht.²⁾ Beispiele dafür sind unter anderem Ordinarien, die Berufungen an prestigeträchtige Lehrstühle abgelehnt haben, weil sie damit ihr bisheriges Team hätten verlassen müssen.

Unter der unübersehbaren Vorherrschaft der Informationstechnologie und einer kaum noch überschaubaren Medienfülle wächst der Anspruch der Menschen auf dialogische, zwischenmenschliche Kommunikation. Wo Menschen zusammenkommen und kommunizieren, braucht es echte Anteilnahme. Kommunikative Defizite vermindern unmittelbar die Qualität der Leistungen und bieten unnützen Raum für Spekulationen und Interpretationen – ein Sumpf in dem sich die Arbeitsleistung ganzer Abteilungen eines Krankenhauses auf Jahre hinaus verschlechtern kann. Kommunikation kann nur gelingen bei einer Übereinstimmung zwischen analoger und digitaler Botschaft und wenn die Kommunikationspartner beide Teile der Botschaft in gleicher Weise interpretieren.⁶⁾

Nicht nur angesichts der bereits erwähnten digitalen Informationsfülle, sondern auch anlässlich von Sitzungen, Besprechungen und Telefongesprächen müssen wesentliche Gedanken und Kernaussagen erkannt und hervorgehoben werden, zum Beispiel durch Ausdruck oder Wiederholung. Gleichsam müsste auch die Wahrnehmung geschult werden, damit wichtige Aussagen des Gesprächspartners erkannt, gewissermaßen „gesehen“ werden können.⁶⁾ Ein Patient beispielsweise, der eine wichtige Frage hat, sendet unbewusst entsprechende Signale aus, die im hektischen Krankenhausalltag leicht überhört oder übersehen werden können. Wesentliches im Berufsalltag rechtzeitig erkennen bringt große Vorteile mit sich: Zeitgewinn, weniger Missverständnisse, weniger Ärger, eine implizite Qualitätssteigerung, aber auch eine höhere Arbeitszufriedenheit. Diesem Zusammenhang muss viel Beachtung geschenkt werden.

Unechtes oder gespieltes Verhalten wird auch von Laien rasch entlarvt. Dies macht sich daher längerfristig nie bezahlt. Im Gegenteil: Da der Körper nicht lügen kann – die Stimme und kleine, unbewusste Reaktionen sind nicht 100-prozentig steuerbar – stimmen die Signale nur bei ehrlichen, offenen Aussagen überein.^{6,7)} Es ist offensichtlich, wie stark die Qualität der Kommunikation in Mitleidenschaft gezogen wird, wenn ein „Sender“ nur eine Pflichtübung absolviert, wenn in der Kommunikation echtes Interesse und Überzeugung fehlen. Ob während einer Teamsitzung, im Patientengespräch oder am Telefon: Aussagen wirken nur dann in der gewünschten Weise, wenn sie mit einer totalen Präsenz gesprochen werden. Inhalte werden in einem persönlichen Gespräch laut einer Studie in den USA⁸⁾ nur zu 7 Prozent wahrgenommen. Zu 57 Pro-

zent wirkt die Körpersprache und zu 36 Prozent die Stimme. In einem Telefonat werden 87 Prozent der Stimme und des Tons bzw. Tonfalls wahrgenommen und interpretiert und nur 13 Prozent des Gesprächsinhalts.⁸⁾

Fazit

Zusammenfassend ist auf den wichtigen Zusammenhang von Qualität, Kommunikation und Arbeitszufriedenheit hinzuweisen. Die Kommunikation ist ein entscheidender und direkter Einflussfaktor auf die Qualität im Krankenhaus, der in seiner Bedeutung bisher nicht überall erkannt wurde. Gerade heute, wo die Krankenhausunternehmen Fähigkeiten wie Dynamik, Innovation und Flexibilität der Mitarbeiter dringend brauchen, muss in der gesamten Ausbildung, aber auch in der Personalentwicklung von Ökonomen, Ärzten sowie administrativen und medizinischen Mitarbeitern die Stärkung kommunikativer Fähigkeiten einen angemessenen Platz erhalten. Die interne und externe Kommunikation braucht eine stärkere Präsenz in der Unternehmensstrategie, was zur Bildung einer entsprechenden Unternehmenskultur entscheidend beiträgt und hilft, die wachsenden Leistungs- und Qualitätsansprüche langfristig zu erfüllen.

Anmerkungen/Literatur

- 1) Schaller, B.; Baller, G.: Moderne ärztlich-kollegiale Kommunikation im Gesundheitswesen. Schweizerische Ärztezeitung 2007; 88:1715-16
- 2) Schaller, B.; Baller, G.: In varietate concordia. Schweizerische Ärztezeitung 2007; 88:1641-1643
- 3) Schaller, B.; Baller, G.: Organisationsentwicklung im Gesundheitswesen: Der Stellenwert der Kommunikation. Schweizerische Ärztezeitung 2007; 88: 2091-92.
- 4) Moeller, J.; Heinzl, H.: Neu: EFQM Zertifikat im Gesundheitswesen. Krankenhaus Umschau 2002; 71:194-97.
- 5) Moeller, J.: Methoden zur Bewertung der Qualität im Gesundheitswesen. Ein Überblick. Gesundheitsökonomie und Qualitätsmanagement 2001; 26-33.
- 6) Watzlawick, P.: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Bern 1969.
- 7) Schulz von Thun, F.: Miteinander reden. Reinbek: Rowohlt; 1981.
- 8) zitiert in: Gabriele Cerwinka, Gabriele Schranz: Die Macht der versteckten Signale. Wortwahl, Körpersprache, Emotionen. Ueberreuter, Wien 1999, ISBN 3-7064-0578-4

Anschrift der Verfasser

Bernhard Schaller, Universitätsklinikum Paris/
Gaby Baller, GMHM mbH Berlin, Mannheim, Heidelberg,
Institut für Medizincontrolling, Heidelberg,
Korrespondenzadresse:
Gaby Baller, GMHM mbH, Rohrbacher Straße 92,
69115 Heidelberg



Barbara Birkner, Henner Lüttecke, Jochen Gürtler

Kaufmann/Kauffrau im Gesundheitswesen

Lehrbuch zur berufsspezifischen Ausbildung

2., überarb. u. erw. Aufl. 2007

428 Seiten, 26 Abb., 37 Tab., 14 Übers. Kart. € 37,-
ISBN 978-3-17-019937-8

Mit dem Ausbildungsberuf „Kaufmann/Kauffrau im Gesundheitswesen“ wurde eine branchenbezogene Ausbildung geschaffen, die die erforderlichen beruflichen Qualifikationen aus dem kaufmännischen, dienstleistungsorientierten und gesundheitspezifischen Bereich kombiniert. Dieses Lehrbuch umfasst alle Ausbildungsthemen und -inhalte und dient die gesamte Ausbildung hindurch als Leitfaden. Übungsaufgaben am Ende jedes Kapitels ergänzen die theoretischen Ausführungen. Neu in der 2. Auflage: die Gesundheitsreform, neue Gesetze, Aktuelles im Bereich Marketing.

Dipl.-Volkswirtin **Dr. Barbara Birkner**, **Henner Lüttecke** M.A. und Dipl.-Betriebswirt (FH) **Jochen Gürtler** sind Referenten u.a. im Ausbildungslehrgang „Kaufmann/Kauffrau im Gesundheitswesen“ in München. Frau Dr. Birkner ist Mitglied der Prüfungskommission der IHK München und Oberbayern für Gesundheitskaufleute.

 www.kohlhammer.de

W. Kohlhammer GmbH · 70549 Stuttgart
Verlag für Medizin, Psychologie, Pflege und Krankenhaus
Tel. 0711/7863 - 7280 · Fax 0711/7863 - 8430