



Sabine Breit

Kommunikation im Fluss

Wenn das Wartezimmer Bände spricht



© HURCAI - Fotolia.com

„Im gesunden Körper ist alles im Fluss“, schreiben Dr. Robert Schleip und Divo Gitta Müller in der Säule 2/2015. Ebenso verhält es sich mit der Kommunikation in der therapeutischen und ärztlichen Praxis: In einer gesunden Praxis ist die Kommunikation im Fluss, oder andersherum gesagt, nur wenn die Kommunikation fließt, kann eine Praxis wirklich gedeihen.



Ob die Kommunikation in einer Praxis fließt, hängt unmittelbar von dem ab, was ich als „Kommunikationsgefüge“ bezeichne. Das Kommunikationsgefüge setzt sich aus dem „Was“ und dem „Wie“ zusammen: dem Gerüst aus Menschen, Strukturen und Prozessen auf der einen und den durch dieses Gerüst fließenden Inhalten und Signalen auf der anderen Seite.

Das „Was“ – Menschen, Strukturen und Prozesse

Im Zentrum der Aufmerksamkeit bei einer Diskussion um gelingende Kommunikation steht häufig die Kommunikation zwischen Patient und Therapeut oder Arzt. Tatsächlich beginnt die Kommunikation mit dem zu behandelnden Menschen aber lange vor der Begegnung im Behandlungszimmer. Vielmehr kommuniziert eine Praxis immer in ihrer Gänze. Über die Menschen, die dort arbeiten, ebenso wie über alles, was Mitarbeitern und Klienten zur Verfügung gestellt und zugäng-

lich gemacht wird: Homepage, Empfang, Warte- und Behandlungszimmer, Pausenräume, Arbeitsabläufe, die technische Ausstattung, das therapeutische Angebot. Ich nenne dies das „Kommunikationsgerüst“.

Mit Blick auf das Gerüst stellt sich etwa die Frage nach der personellen Ausstattung einer Praxis. Reicht die Zahl der Mitarbeiter aus, um die Arbeit gut zu bewältigen? Sind die kommunikativen Fähigkeiten ebenso gut wie die fachliche Qualifikation? Wie ist der räumliche Zuschnitt der Praxis? Gibt es eine Homepage? Wie sind die internen Abläufe einschließlich Öffnungszeiten und Terminierung gestaltet? Welche Geräte und Angebote stehen im Dienst der Mitarbeiter und Klienten? Ist der Zugang zur Praxis barrierefrei?

In seiner Gesamtheit sendet dieses „Kommunikationsgerüst“ ab dem ersten Kontakt klare Botschaften darüber aus, wem und was in einer Praxis besondere Bedeutung beigemessen wird. Was möglich sein soll und was nicht. Ob es um „Patienten“ oder um Menschen geht. Kurz: welche Unternehmenskultur herrscht.

Das „Wie“ – Signale und Inhalte

Welche Unternehmenskultur in einer Praxis herrscht, ist aber nicht nur eine Frage der Ausstattung, sondern hängt auch entscheidend davon ab, welche Inhalte und Signale durch dieses Gerüst frei fließen können und tatsächlich fließen.

Begegnet man einem Klienten als Mensch oder als „Beschwerdenträger“ – als einer Blockade, einer Arthrose? Lässt man die „Kassenpatienten“ durch gewisse Abläufe oder Angebote spüren, dass sie keine „Privatpatienten“ sind, oder erfahren sie dieselbe Wertschätzung und Zuwendung? Wie informativ, freundlich und hörbar ist der Ansagetext des Anrufbeantworters? Wie lange hängt ein Anrufer in der Warteschleife? Wie freundlich und zeitgemäß ist der Warteraum ausgestattet? Welche Inhalte stehen auf der Homepage und wie sind sie aufbereitet? Wie gehen die Kollegen in einer Praxis miteinander um? Welcher Ton herrscht gegenüber den zu behandelnden Menschen? Sind alle in der Lage, diesen tatsächlich aufmerksam zuzuhören?

Werden z. B. Mitarbeiter ständig im Befehlstone durch die Praxis gescheucht, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie ihre Kommunikationskanäle schließen, und zwar sowohl gegenüber dem, der sie scheucht, als auch gegenüber den Menschen, die ihnen am Empfang begegnen. Wird ein Klient an einem lieblosen Empfang unfreundlich begrüßt und sitzt dann 30 Minuten nach dem eigentlichen Termin ohne erkennbaren Grund immer noch auf einem harten Stuhl in einem muffigen, dunklen Zimmer mit einem schlecht sortierten „Leserkreis“, darf es nicht verwundern, dass er nach Einlass ins „Allerheiligste“ den Ausführungen des Therapeuten oder Arztes nicht mehr allzu offen gegenübersteht. Dafür haben ihn vorher schon zu viele negative Signale mangelnder Wertschätzung erreicht, ihn negativ aufgeladen und seine Kommunikationskanäle verengt oder geschlossen – was dann auch für die Ärztin oder den Therapeuten nachteilig ist, weil mit einem verschlossenen Gegenüber schlecht zu arbeiten ist.

Letztlich halten die Menschen in einer Praxis die Kommunikation im Fluss – oder auch nicht. Eine besondere Verantwortung kommt dabei den Praxisinhabern zu. Es liegt in ihrer Hand, das Gerüst so zu gestalten, dass es zum einen selbst die richtigen Signale sendet und zum anderen die gewünschten Signale durchlässt. Sie können z. B. bei der Auswahl und Fortbildung von Mitarbeitern neben der fachlichen Qualifikation auch

auf deren Kommunikations- und Empathiefähigkeit achten, dafür sorgen, dass der Zugang zur Praxis (ob analog oder digital) den Bedürfnissen der unterschiedlichsten Menschen gerecht wird, oder die Arbeitsabläufe so gestalten, dass die Mitarbeiter nicht routinemäßig in Stress geraten und zugesagte Termine eingehalten werden können. Außerdem haben die Praxisinhaber mit ihrem eigenen Kommunikationsstil einen maßgeblichen Einfluss darauf, welcher Grundton in der Praxis herrscht.

Das „Warum“ – der Anfang von allem

Diesen Grundton nennt man in internationalen Unternehmen „Tone from the Top“ – sozusagen die Umkehrung des alten Spruchs „Der Fisch stinkt vom Kopf her“. Ob der Fisch vom Kopf her stinkt oder nicht, hat viel mit dem „Warum“ zu tun. Mit der Frage, warum man etwas



tut. Warum man eine Praxis betreibt. Warum man überhaupt Therapeutin oder Arzt geworden ist. Hat man es aus der Not getan, weil sich gerade nichts anderes aufdrängte oder weil die Eltern es so wünschten? Oder vielleicht doch, weil es einem darum ging, mit und für Menschen zu arbeiten? Ich glaube immer noch, dass die überwiegende Mehrheit der Praktizierenden ihren Beruf einmal gewählt hat, weil es ihnen um den Dienst am Menschen geht.

Zuweilen geht das ursprüngliche „Warum“ im täglichen Getriebe aber unter. Andere Dinge erscheinen wichtiger und drängen sich in den Vordergrund. Und so richtet sich das gesamte Kommunikationsgefüge mit der Zeit oft unbemerkt Schritt für Schritt auf ein anderes Ziel aus. Wer sich dann fragt, warum in der Praxis eine schlechte Stimmung herrscht, warum die „Patienten“ unkooperativ sind, weshalb die Mitarbeiter „Dienst nach Vorschrift“ machen oder häufig krank sind, woher nur dieser diffuse „Sand im Getriebe“ kommt, der sollte sich zunächst auf die Suche nach seinem „Warum“ machen.

Erst wenn dies wieder klar ist, kann präzise analysiert werden, ob das gegenwärtige Kommunikationsgefüge aus Gerüst und Signalen noch zum neu- oder wiederentdeckten „Warum“ passt oder ob sich etwas ändern muss. Wenn das „Warum“ etwa heißt „Ich will Menschen dienen“, dann ist das gesamte Kommunikationsgefüge einer Praxis konsequent auf diesen Zweck auszurichten: von der Homepage über die Terminvereinbarung, die internen Abläufe und Hierarchien und die Therapieangebote bis hin zu der Sprache, die die Therapeuten untereinander und mit den zu behandelnden Menschen pflegen. So kann man sich beispielsweise fragen, ob man für gewisse, klar definierte Zwecke nicht doch Telemedizin einführt, damit man Menschen vermeidbare Gänge in die Praxis ersparen kann. Ob man, zumindest zweimal monatlich, Samstagstermine einrichten könnte, wenn die Personalstärke dies zulässt. Wie man die eigene Termintreue optimieren kann. Wie sich die Ansage auf dem Anrufbeantworter und das Wartezimmer freundlicher gestalten lassen. Oder ob man für seinen üblichen Fachjargon nicht auch gemeinverständliche Wörter findet.

Wer das Kommunikationsgefüge seiner Praxis konsequent auf den Menschen ausrichtet, wird mit der Zeit wahrscheinlich spüren, dass auch er selbst wieder mehr wie ein Mensch und nicht mehr nur wie ein „Einrenker“ oder „Verschreiber“ behandelt wird. Man könnte auch sagen, die Schmerzsignale im System, die zu Vermei-

dungsverhalten führen (wie Frank Thömmes dies in der *Säule 2/2015* in Bezug auf Faszien beschreibt), werden mit der Zeit weniger und alle gewinnen Freiheitsgrade zurück. Es wird leichter. Denn Menschen spüren, wenn sie ernst genommen und wertgeschätzt werden.

Was immer auch die Antwort auf das „Warum“ ist: Das Kommunikationsgefüge einer Praxis konsequent darauf auszurichten und durchgängig dieselben Signale zu senden, schafft Klarheit und damit Vertrauen. Wie wichtig das „therapeutische Setting“ und die Schaffung einer sicheren Vertrauensbasis sind, erwähnt Gerald Hüther in der *Säule 4/2016*.

Zu guter Letzt bestehen ausgezeichnete Chancen, dass eine Praxis, in der Klarheit und Vertrauen herrschen und die Kommunikation fließt, auch wirtschaftlich gedeiht. Zum einen ist eine funktionierende Kommunikation Voraussetzung für Effizienz und Effektivität und verringert das Risiko, dass Dinge schief laufen. Zum anderen erhöht ein solches Umfeld die Zufriedenheit und Offenheit aller, die dort arbeiten und behandelt werden. Nur zufriedene Klienten sind kooperativ und kommen wieder. Und nur wiederkehrende Klienten lassen eine Praxis wirtschaftlich gedeihen, was wiederum den dort arbeitenden Menschen zugutekommt. So schließt sich der Kreis.



Kontakt

Sabine Breit
Linguistin, Autorin, Beraterin
www.logoslogos.de
info@logoslogos.de
Tel: 0171 8161949