

Medizinische Kooperationen

Kommunikations- und Teamprobleme nicht unterschätzen

U. SCHEIN

Von der Idee, den vermeintlich sicheren Hafen der Klinik zu verlassen bis zum erfolgreichen Führen einer eigenen Praxis, mitwirken in einer Praxisgemeinschaft oder einem medizinischen Versorgungszentrum ist es ein weiter, manchmal auch steiniger Weg. Sind erst einmal die bürokratischen Hürden überwunden, stehen womöglich als nächstes interpersonelle Kommunikationsstörungen und Spannungen an. Diese zu lösen oder besser noch zu vermeiden, kann der entscheidende Punkt für den Erfolg sein.

- Haftpflicht,
- steuerliche Dinge,
- Finanzierungen,
- Vergütungen,
- Controlling,
- Praxisausstattungen,
- Praxisinfrastruktur,
- Personalmanagement,
- Marketing und vieles mehr.

Chirurgin gesucht.

Zwei Chirurgen in Gemeinschaftspraxis, D-Ärzte, mit Schwerpunkt im ambulanten Operieren suchen nach Verstärkung und Ergänzung durch eine Kollegin.

Große und moderne unfallchirurgische- und D-Arzt-Praxis sucht Chirurgen, Unfallchirurgen oder Orthopäden mit eigenem Sitz zur Kooperation oder Fusion.

Unfallchirurg sucht Einstieg in D-Arzt-Praxis in ...

Ambulantes Medizinisches Zentrum:
Ziehen Sie mit uns an einem Strang!
Allgemeinmediziner – HNO – Krankengymnast und Apotheke suchen Kollegen aus operativen Fachgebieten für innovatives Gesundheitskonzept in ...

Stellenangebote, Kleinanzeigen für Praxiskooperationen, Suchanfragen wegen fachübergreifenden Praxiszusammenschlüssen o.ä. sind im Deutschen Ärzteblatt der letzten Monate immer wieder zu finden. Nicht nur im stationären Bereich, auch im ambulanten Sektor gibt es dabei viele Überlegungen zu neuen Versorgungsformen. Dies, um das Überleben zu sichern und effizienter zusammen zu arbeiten. Doch dafür müssen Partner gefunden werden, die in ein bestehendes Konzept hinein

passen oder mit denen neue Formen der Zusammenarbeit gefunden werden können. Ist dieser Schritt der ‚Partnerwahl‘ erfolgt, setzt sich der Weg durch eine lange Odyssee an Beratungen, Verträgen und Unterschriften fort. Viele, viele Termine müssen erledigt werden.

Wie in anderen Bereichen der Wirtschaft gibt es dabei unterschiedliche Aspekte zu beachten:

- Vertragsrecht,
- Berufsrecht,
- Wettbewerbsrecht,

Die Verträge sind unterschrieben...

Wenn sich Chirurgen oder Ärzte anderer Fachrichtungen durch die Vielfalt der zu erledigenden Aufgaben gequält haben, dann ist alles gut – oder?! Dann kann es losgehen mit dem Arbeiten. Oft ist die Situation jedoch komplexer – durch zeitgleiches Weiterarbeiten und Erledigung der „To-do-Liste“ nach Feierabend. Aber was tut man nicht alles für ein fortschrittliches Arbeitsumfeld?!

Doch was geschieht, wenn nach dieser Vorbereitungsphase und der entsprechenden Anfangseuphorie die Ernüchterung kommt? Wenn plötzlich alle Beteiligten feststellen, dass trotz diverser Verträge und Unterschriften die Meinungen, Haltungen und das tägliche Wirken sehr verschieden verstanden werden. Wenn die ersten Irritationen durch den oder die Kollegen ausgelöst werden. Wenn das erste Grummeln im eigenen Inneren entsteht. Wenn sich vielleicht still und leise Konkurrenzgefühle einstellen. Wenn man sich benachteiligt fühlt. Wenn, wenn, wenn ...

Neues Team – alles kein Problem

Beispiele für ein konstruktives Miteinander in Praxen gibt es viele. Die misslungenen Versuche werden nicht unbedingt in der Öffentlichkeit besprochen: Wie war das noch mit dem Seniorpartner in einer Praxis, der viele Jahre mit

einer jüngeren Kollegin zusammen arbeitete und irgendwann darüber hinaus erweitern wollte? Er baute die Praxis um einige Hundert Quadratmeter aus, modernisierte, investierte, plante. Der dritte Kollege kam. Und nach einigen Wochen blieb der Senior mit Trennung, Streit, Ärger und finanziellen Verlusten allein zurück.

Oder wie war das noch mit der Kollegin, die als Job-Sharing-Partnerin in eine Gemeinschaftspraxis einstieg, Verträge unterschrieb, Wohnorte verlegte zur Praxis und vieles mehr? Schon nach kurzer Zeit gab es Unstimmigkeiten über Organisatorisches, Raumaufteilungen, Nutzung. Viele Kleinigkeiten, die doch eigentlich so klar waren.

Oder wie war das noch in dem MVZ, in dem frühere Chefärzte aus anderen Krankenhäusern Partner wurden? Fachgebiete überschritten sich, die Vorstellung vom Umgang mit dem Personal waren sehr verschieden. Nach kurzer Zeit war die anfänglich so freundliche Gesprächsatmosphäre doch sehr verändert.

Am Anfang ist alles rosarot ...

Am Anfang sind sich die Gesprächspartner sicher, dass sie von derselben Farbe reden. Oft werden Differenzierungen und Nachfragen als lästig aufgefasst. Ist doch gar nicht nötig, oder?! Auch Verträge gehen nicht immer bis in die Details. Das muss sich alles erst entwickeln!

Das Miteinander im beruflichen Alltag...

Partner in Gemeinschaftspraxen können jedoch von Anfang an etwas tun, um Konfliktprophylaxe zu betreiben. Welche Möglichkeiten gibt es?

— Wichtig ist es, Kleinigkeiten frühzeitig anzusprechen und aus dem Weg zu räumen. Dann bleiben es Details. Neigt jemand zum Sammeln, dann wird aus einer Lapalie zu einem meist unpassenden Zeitpunkt eine ordentliche Ladung, die den Adressaten in ungeahnter Wucht treffen kann.

— Wichtig sind regelmäßige Team- oder Partnerkonferenzen, in denen ne-

ben organisatorischen Dingen auch das Miteinander thematisiert wird. Führt man diese Besprechungen frühzeitig ein, gelingt die Kommunikation miteinander gut. Gab es bereits Konflikte, so ist die Moderation durch einen externen Klärungshelfer oder Supervisor zumindest vorübergehend zu überlegen.

— Wichtig ist eine kontinuierliche Metakommunikation über das berufliche Miteinander. Sind die Rollen im Leitungsteam und in Kooperation zu den Mitarbeitern abgestimmt, so kann es auch an inhaltlichen und strukturellen Themen voran gehen. Ist die menschliche Beziehung geklärt, so müssen keine Beziehungsthemen über einen Streit an einem sachlichen Thema ausgetragen werden.

— Wichtig ist zu beachten, dass es verschiedene Phasen der Teamentwicklung und der Gruppenbildung gibt. Das menschliche und berufliche Miteinander ist ein prozesshaftes Geschehen, kein statisches. Jeder neue Partner, jede neue Praxismitarbeiterin bringt neue Dynamik in eine Gruppe. Selbst nach jeder Kontaktunterbrechung durch Urlaub, Fortbildung oder Krankheit muss sich eine Gruppe wieder neu finden.

Das Wissen darüber erleichtert das Miteinander im beruflichen Umfeld.

— Wichtig ist zu wissen, dass Menschen auf Veränderungen sehr unterschiedlich reagieren.

Manche sind begeistert, andere zurückhaltend und abwartend. Die verschiedenen Typen von Menschen zu einem funktionierenden Team zusammen zu bringen, ist eine aufwendige Arbeit, bei der besonders der Anfang entscheidend ist.

Inkongruenz von Gestik und Mimik

Aus meiner externen Sicht als Beraterin, Moderatorin und Trainerin kann ich berichten, dass die Anfragenden für Workshops, Trainings oder Moderation von Konzeptarbeit oft eine Sachfrage in den Mittelpunkt stellen. Nicht allzu selten verbirgt sich hinter diesem Sachthema ein schwieriges Beziehungsthema unter den Beteiligten. Nach dem Leitsatz „Störungen haben (meist) Vor-

rang!“ geht die konzeptionelle Arbeit sehr viel flüssiger und leichter von der Hand, wenn das menschliche und berufliche Miteinander geklärt worden ist. Deshalb ist der entscheidende Faktor für das Gelingen eines Gemeinschaftspraxisprojektes oder ähnlichem oft die Beschäftigung mit den sogenannten weichen Faktoren, die für viele eher zu den wirklich harten im Berufsleben gehören. Diese Themen gibt es natürlich sowohl zwischen den Praxispartnern oder kooperierenden Anästhesiekollegen als auch im Team der Praxismitarbeiter.

Können die Konfliktbereiche des menschlichen Miteinanders konstruktiv bearbeitet werden, so sind oft reine Verhaltensanweisungen wie Telefontrainings für Arzthelferinnen überflüssig. Mitarbeiter, die sich wohl fühlen, die die Anerkennung Ihrer Arbeit spüren, gehen ganz anders auf die Patienten zu. Forschungsergebnisse zeigen, dass mehr als 80% der Kommunikation nonverbal abläuft. Praxismitarbeiterinnen können also noch so freundlich und auswendig gelernt ihre Begrüßungsformeln aufsaugen. Zwischen den Zeilen spüren die Patienten sehr wohl, wenn das gesagte Wort nicht zu Mimik und Gestik passt. Die Nachricht wird inkongruent gesendet.

Aber auch gegenüber Ärzten haben Patienten ein sehr feines Gespür. Wie tritt mir der Arzt gegenüber? Wie spricht er mit mir? Welche Atmosphäre geht von der Praxis aus? Sie können sicher sein, dass Konflikte zwischen Praxispartnern und/oder Mitarbeitern zwar nicht inhaltlich, aber atmosphärisch von Menschen sehr wohl wahrgenommen werden. Ist die Spannung zu groß, fühlen sich die Patienten nicht gut aufgehoben und wechseln die Praxis. Die Beachtung der sogenannten weichen Faktoren ist daher indirekt auch eine Voraussetzung für einen betriebswirtschaftlichen Erfolg.

In der medizinischen Ausbildung, die als Voraussetzung für eine fachärztliche Arbeit im ambulanten Bereich dient, kommen Themen wie Gesprächsführung, Personalentwicklung, Konfliktmanagement nicht vor. Fachärzte werden als Praxisinhaber Unternehmer und handhaben diese Themenbereiche „aus dem Bauch heraus“. Zur Führung

eines erfolgreichen Unternehmens gehören neben den fachlichen, betriebswirtschaftlichen und juristischen Aspekten auch Kenntnisse über Kommunikation, Kooperation, Teamentwicklung und Personalführung.

Fortbildungsangebote

Im Rahmen der BDC-Seminarreihe „DOC.COM – Professionelle Kommunikation für Ärzte“, die unter der Federführung von Herrn Dr. J. Ansorg angeboten wird, werden die besonderen Themenschwerpunkte aus dem ambulanten Sektor in den Mittelpunkt gestellt. Das eineinhalbtägige Training in kleinen Gruppe ermöglicht vor allem die Bearbeitung der individuellen Fragestellungen der Teilnehmer unter Moderation von erfahrenen Trainern aus dem medizinischen und unternehmerischen Bereich. Dabei können sowohl Themen zur Arzt-Patienten-Kommunikation als auch zu Teamaspekten angesprochen werden.

Termine 2007

DOC.COM – Professionelle Kommunikation für Ärzte

Training zur Arzt-Patienten-Gesprächsführung und interkollegialen Kommunikation

- 9./10. Februar 2007 – Berlin
- 9./10. März 2007 – München
- 13./14. April 2007 – Hamburg)
- 11./12. Mai 2007 – Schwerpunktseminar für Niedergelassene in Kassel
- 8./9. Juni 2007 – Köln
- 7./8. September 2007 – München
- 19./20. Oktober 2007 – Berlin
- 9./10. November 2007 – Hamburg
- 7./8. Dezember 2007 – Köln

Anmeldung: Frau Schönzart,
Berufsverband der Chirurgen

Telefon 030/28004-120
Akademie@bdc.de
www.bdc.de

Als Resonanz auf die Wünsche der Praxisinhaber, die am Kommunikationstraining während des 20. Chirurgentages in Berlin teilgenommen hatten, bietet der BDC nun auch ein Training speziell für Teilnehmer aus dem niedergelassenen Bereich an. Das Seminarangebot „Souveräne Ärztliche Führung“ für Führungskräfte wird ab Januar 2007 beginnen. In einem einwöchigen Seminar bzw. alternativ dreimal zweitägigen Blockseminaren wird der Schwerpunkt auf die Entwicklung von Führungskompetenz gelegt. Weitere Einzelheiten finden Sie im nebenstehend im Kasten oder unter www.bdc.de.

Dr. med. Ulrike Schlein

Chirurgin, Kommunikationstrainerin und Beraterin im Gesundheitsbereich
Gründerzentrum
34537 Bad Wildungen
Info@dr-schlein.de
www.dr-schlein.de