

“ Wie gelingt Kommuni- kation? ”

Ein Interview mit Dr. Renate Tewes, für **ergotherapie** schriftlich geführt von Katharina Engleder, MSc.



Prof. Dr. Renate Tewes begleitet Unternehmen und Führungskräfte bei Veränderungsprozessen. Mit ihrem Motto „Change is in us, just discover“ unterstützt sie ihre Klient*innen, um Konflikte zu lösen, Strategien zu entwickeln und Entscheidungen zu klären. Gemeinsam mit ihrem Expert*innenteam bietet sie Coaching, Beratung und Training für eine Vielzahl von Themen an, wie beispielsweise Deeskalationsmanagement, Mobbing am Arbeitsplatz, Stressmanagement mit HeartMath-Technologie oder Zeitmanagement.



Liebe Fr. Dr. Tewes, vielen Dank, dass Sie sich trotz Ihres vollen Terminkalenders Zeit nehmen für ein Interview für unsere Leser*innen der Fachzeitung „ergotherapie“.

Das Thema unserer ersten Ausgabe 2021 lautet „Kommunikator*in“. Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten allgemeinen Grundsätze und Regeln in der Kommunikation mit anderen Menschen? Wie wichtig ist Kommunikation im Allgemeinen?

Kommunikation ist wichtiger, als allgemein angenommen. Im Berufsleben hat sie oft den Makel, „nur“ Softskill zu sein und wird damit zu einem nice-to-have. Im Gegensatz dazu wird Fachwissen als harter Faktor gesehen und gilt somit als must-have. Interessanterweise kommt die Kommunikationsforschung im Gesundheitswesen zu ganz anderen Ergebnissen.

Die meisten Behandlungsfehler sind auf fehlerhafte Kommunikation zurückzuführen. Gelingende Kommunikation und interprofessionelle Zusammenarbeit sind die stärksten Treiber für Patient*innensicherheit und Versorgungsqualität. Damit wird kommunikative Kompetenz zu einem ökonomischen Faktor, denn Fehler sind teuer (siehe z.B. Hannawa, 2018; Nagpal et al. 2012).

Wenn man es auf den Tätigkeitsbereich einer*s Ergotherapeut*in bezieht – sprich in den Gesundheitsbereich wechselt – welche Grundsätze gilt es da zu beachten? Kommunikation zwischen Therapeut*innen, Klient*innen, anderen Berufsgruppen im Gesundheitsbereich, wie z.B. Physiotherapeut*innen, Pflege und natürlich auch Ärzt*innen – da gelten ja ganz schnell andere Hierarchien und Ebenen.

Wir wissen aus Studien, dass hierarchiebasiertes Arbeiten im Gesundheitswesen ein wesentlicher Grund für Kommunikationsprobleme ist und beispielsweise im OP die Fehlerrate in die Höhe treibt. In partnerschaftlichen Teams traut sich jeder Feedback zu geben, was Eskalationen entgegen wirkt (Eisler & Potter). Jede Ausbildung im Gesundheitswesen hat ihren eigenen Blick auf den*die Patient*in. Oft wird davon ausgegangen, dass die anderen das gleiche sehen wie ich. Doch das ist ein Missverständnis und muss kommuniziert werden. Um interprofessionelle Zusammenarbeit zu ermöglichen, müssen wir lernen, die Perspektiven der

anderen zu verstehen. Hier hilft neueres Nachfragen: „Was sehen Sie?“ oder „Wie kommen Sie zu diesem spannenden Therapieansatz?“ Echtes Interesse am Gegenüber ist dabei genauso hilfreich wie die Fähigkeit, andere Meinungen anzuerkennen, ohne diese abzuwerten.

Compliance von Klient*innen ist ein wichtiger Faktor für eine erfolgreiche Therapie.

Wie kann man als Ergotherapeut*in, als Angehörige*r eines Gesundheitsberufes, die aktive Teilnahme der Klient*innen am Krankheits- und Heilungsprozess fördern und sie auch zu mehr Selbstbewusstsein auch Ärzt*innen gegenüber stärken? Hier gibt es ja nach wie vor die Angst, Scham, Nervosität vorm „Gott in weiß“.

Um compliant zu sein, müssen Patient*innen und deren Angehörige die Behandlung verstehen und beurteilen können. Hierzu ist viel Information und fachliches Wissen notwendig. Die empathische und suggestionsfreie Aufklärung der Patient*innen ist hierfür eine wichtige Grundlage. Patient*innen können ihr Selbstbewusstsein schulen. Hierzu habe ich einen kostenfreien online-Workshop entwickelt, wo sie lernen können, sich auch bei Ärzt*innen besser durchzusetzen. (<https://selpers.com/kurs/selbstbewusstes-auftreten-als-patientin>)

Auch in Führungsebenen findet man Ergotherapeut*innen immer öfter an, als Teamleiter*innen, etc. Was sind Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen, wenn man eine Führungsposition inne hat im Gesundheitsbereich?

Wer eine Führungsposition anstrebt sollte sich dazu vorab qualifizieren. Hier bietet sich beispielsweise das LEO-Training an, welches speziell für das Gesundheitswesen entwickelt wurde. Bei diesem 3-tägigen Programm erhalten Sie die notwendigen Grundlagen für einen guten Start. Doch auch langjährig erfahrene Führungskräfte profitieren von diesem strukturierten und intensiven Training. Im Gesundheitswesen wird oft der Fehler gemacht, Mitarbeiter*innen eine Führungsrolle anzubieten und diese erst nachträglich zu schulen. Dadurch werden in

der Anfangszeit Fehler begangen, die mit entsprechender Kenntnis zu vermeiden gewesen wären. Manche Teams verzeihen diese Anfangsfehler nur schwer.

Als Vorgesetzte habe ich Aufgaben zu managen und Mitarbeiter*innen zu führen. Management gehört zum kleinen Einmaleins und lässt sich leicht lernen. Dazu zählen z.B. Planung, Organisation, Projektsteuerung oder Prozessevaluation. Das Führen von Mitarbeiter*innen lässt sich nicht aus

Büchern lernen. Hier bedarf es viel Fingerspitzengefühl, kommunikative Kompetenz, die Fähigkeit zu motivieren und Personal zu entwickeln. Während ich für die Projektentwicklung auf Standards zurückgreifen kann, ist die Personalentwicklung ein individueller Vorgang, bei dem es vor allem auf das Gewusst-wie ankommt. Wenn ich Mitarbeiter*innen führen möchte muss ich Menschen lieben können.

Abschließend noch eine Frage bzgl. der immer noch anhaltenden COVID 19 Pandemie. Vielleicht stehen für so manche Ergotherapeut*innen Verhandlungen an mit Arbeitgeber*innen, Krankenkassen, Geldgeber*innen aller Art. Wie kann man sich auf solche Verhandlungen vorbereiten? Gibt es Fehler, die man auf keinen Fall machen sollte?

Verhandlungsmanagement ist eine hohe Kunst. Die gute Nachricht ist jedoch, dass 80% des Verhandlungserfolges in der Vorbereitung liegen. Dafür ist es hilfreich zu wissen, was mein Gegenüber für eine Verhandlungspersönlichkeit ist, welches Ziel ich erreichen möchte, welche Argumente ich einbringen will, auf welche Strategie ich zugreifen möchte und welche Fehler ich vermeiden möchte. So überlege ich vorab, für welche Argumente mein Gegenüber empfänglich ist. Steht eher die Sicherheit im Vordergrund oder Innovation? Will jemand Gewinnmaximierung oder Loyalität? Sind schnelle Erfolge attraktiv oder langfristige Planung? Es gilt also, sich in meinen Verhandlungspartner hinein zu versetzen. Ich muss nicht nur mein Verhandlungs-

ziel kennen, sondern auch meine beste Alternative, falls mein Gegenüber mir nur wenig entgegen kommt. Von Ebay wissen wir, dass Menschen ins Biedefieber kommen können und letztlich mehr für etwas bezahlen, als es eigentlich wert ist, nur weil man unbedingt gewinnen will. Damit das nicht in einer Verhandlung passiert, gilt es vorher genau festzulegen, wie weit ich zu einem Kompromiss bereit bin. In der Fachsprache heißt das, vorab mein BATNA festzulegen (steht für best alternative to negotiated agreement- also meine beste Alternative zum Verhandlungsergebnis). Auch hilft es, den Gesprächspartner nicht als Gegner zu sehen, sondern vorab zu überlegen, welche Vorteile mein Angebot für ihn hat. Es reicht also nicht zu überlegen, was ich will, sondern ich muss vorab auch schon ausloten, was für meinen Verhandlungspartner attraktiv ist. All das lässt sich nachlesen in dem Booklet „Einig werden“, welches ich speziell für Ergo- und Physiotherapeuten geschrieben habe (Tewes, 2014).

„Compliance braucht Verstehen und auch Selbstvertrauen.“

Dr. Renate Tewes hat einen Online-Workshop entwickelt bei dem Patient*innen lernen können, sich im Gesundheitswesen besser durchzusetzen.

