



Foto: vectorfusionart – Fotolia

# Erfolgreich kommunizieren in interdisziplinären Teams

## Voraussetzungen, Entwicklungen, strategische Ansätze

Von Nicole Weider

*Veränderungen am Markt, Zeitdruck und die damit verbundene Arbeitsverdichtung lassen meist keine Chance für bewusste Kommunikation. Gleichzeitig sind aber interdisziplinäre Teams auf dem Vormarsch, die genau diese Kommunikation voraussetzen, um erfolgreich und effizient arbeiten zu können. Die Bildung interdisziplinärer Teams wird einerseits durch wirtschaftlichen Druck, andererseits durch den bestehenden Fachkräftemangel notwendig. Auch komplexe Krankheitsbilder oder Versorgungsstrukturen machen ein Umdenken und eine Strukturbildung in dieser Richtung erforderlich. Das Wissen darum, wie Kommunikation funktioniert, wird zu einem immer zentraleren Werkzeug in der Führungsebene, um bereichsübergreifende Teams zielgerichtet führen zu können.*

**Keywords:** Interprofessionelle Zusammenarbeit, Kommunikation, Führung

**D**as Thema Kommunikation ist so alt wie die Menschheit. Sie regelt den Umgang

miteinander und macht es erst möglich, dass Informationen ausgetauscht und Bedürfnisse erkannt werden sowie gemeinsam an einem Ziel gearbeitet werden kann. Paul Watzlawik, österreichisch-amerikanischer Kommunikationswissenschaftler, hat eine der bedeutendsten Grundregeln in der Kommunikation geprägt, die immer noch Anwendung findet: „Man kann nicht nicht kommunizieren, denn jede Kommunikation (nicht nur mit Worten) ist Verhalten und genauso wie man sich nicht nicht verhalten kann, kann man nicht nicht kommunizieren“.

### Die Kliniklandschaft im Change-Prozess

Im Krankenhaus stehen die Gesundheit und die Versorgung der Patienten an erster Stelle – daneben sollten aber auch Kommunikation und das gegenseitige Vertrauen im Mittelpunkt stehen. Doch die ständigen Neuerungen im Markt verändern die Kliniklandschaft. Gegenseitiges Vertrauen, Loyalität, Zufriedenheit und Freude an der Arbeit werden häufig zu Fremdwör-

tern im Krankenhaus. Politik, Markt und Industrie setzen die Häuser unter Druck und geben wenig Luft zum Atmen. Das Klinikmanagement reagiert darauf und dreht am Personalschlüssel. Dadurch sinkt das Vertrauen der Mitarbeiter gegenüber den Führungskräften; die Unzufriedenheit und die Ängste nehmen zu oder aber gute Mitarbeiter verlassen die Klinik. Es ist keine begrüßenswerte Entwicklung, wenn die Mitarbeiter, das wichtigste Gut im Unternehmen Krankenhaus, auf der „Reise der Veränderungen“ vergessen werden.

Daneben stehen die steigenden Kosten den notwendigen Investitionen gegenüber. Die Folge: Teamwork und Kommunikation werden schneller und transparenter, aber auch komplexer, da sich die Anforderungen verändern. Die Informationsinhalte werden umfangreicher, sie müssen verarbeitet und weitergegeben werden. Dazu werden alte Wege verlassen und neue geschaffen, die nicht immer auf die Zustimmung aller Beteiligten stoßen.

Um sich diesen Herausforderungen zu stellen, braucht es in der Krankenhauslandschaft ein neues Kommunikationsverständnis, verbunden mit neuen Prozessen – und falls nötig müssen auch neue Tätigkeitsfelder entstehen, die es ermöglichen, neben der Sicherstellung der Patientenversorgung, auch den Kommunikationsanforderungen standzuhalten.

### **Welche Chancen und Möglichkeiten gibt es?**

Eine Möglichkeit, sich diesen Herausforderungen zu stellen, ist die fachbereichsübergreifende – interdisziplinäre – Zusammenarbeit, die sich an Strukturen und Prozessen orientiert. Sinnvoll ist in diesem Zusammenhang, die neuen Prozesse mit der Digitalisierung zu koppeln, so dass effizientere Arbeitsweisen und Techniken eingeführt werden können. Doch solche Umstellungen gelingen nur dann konfliktfrei, wenn alle Beteiligten an einem Strang ziehen und sich ihres Kommunikationsverhaltens bewusst sind. Entscheidend ist dabei, dass nicht nur das gesprochene Wort von Bedeutung ist, sondern auch das umfassende Wissen, wie Kommunikation funktioniert, an Bedeutung gewinnt.

Betrachtet man die aktuelle Prozessentwicklung, so wird die Kommunikation digitaler und löst die „Face to Face“-Kommunikation ab. Das geschriebene Wort und die damit verbundenen Prozesse, die klare Abstimmungen und Zuordnungen von Aufgaben und Rollen benötigen, treten in den Vordergrund. Die nonverbale Sprache – die Körpersprache – rückt in den Hintergrund, obwohl diese mit über 80 Prozent den Großteil einer gelungenen Kommunikation ausmacht. Dadurch kann es zu vermehrten Missverständnissen und Unstimmigkeiten im Team kommen. Die Lösung: eine aktiv gesteuerte Kommunikation.

### **Den Wandel aktiv gestalten**

In einer Zeit, in der sich die Anforderungen an die Kliniken ständig verändern und die Bedürfnisse der Mitarbeiter und Patienten individueller werden, sollte das Klinikmanagement vorbereitet sein und ein Gespür für Kommunikation

und deren Wirkung entwickeln. Je bewusster man das Wissen um die Kommunikation in seinem Alltag und insbesondere in Führungspositionen einsetzt, umso aktiver kann man diese gestalten und Verbindungen zu allen Beteiligten aufbauen. Den Wandel mit Hilfe der bewussten Kommunikation positiv zu gestalten sollte Ziel eines jeden Change-Management-Prozesses sein.

In interdisziplinären Teams steht das fachübergreifende Miteinander im Fokus. Diese Teams arbeiten vorwiegend an komplexen Krankheitsbildern und besprechen gemeinsam Strategien und Maßnahmenpakete für die Patientenbehandlung. Dort, wo es sinnvoll erscheint, werden Standards definiert. Daneben sind interdisziplinäre Teams auch auf Station zu finden, wenn mindestens zwei Fachabteilungen zusammengelegt worden sind. Wenn eine solche Station geplant wird, sollte darauf geachtet werden, dass die beiden bis dato unabhängigen Teams frühzeitig in die Prozesse integriert werden, sodass diese ausreichend Zeit haben, sich aufeinander einzustellen. Ziel sollte es sein, von Beginn an als ein Team zu funktionieren, das in der Lage ist, die Qualität der medizinischen Versorgung zu sichern. Dies gelingt dann, wenn zuvor die Rahmenbedingungen und Aufgaben vom Management oder den Führungskräften klar definiert, besprochen und anschließend kontrolliert werden.

### **„Zu viele Köche verderben den Brei“**

Fragt man das Management nach der Funktionalität interdisziplinärer Teams, so gelten diese in der Organisation als „gesetzt“, worunter meist verstanden wird, dass in solchen Teams aktiv gearbeitet wird. Doch ob sie wirklich funktionieren, im Sinne von Effizienz und der Zufriedenheit aller Beteiligten, steht auf einem anderen Blatt.

„Viele Köche verderben den Brei“ ist ein altbekanntes Sprichwort, dessen Struktur auch gerne in bereichsübergreifenden Teams vorzufinden ist. Keiner der Beteiligten fühlt sich für das große Ganze ver-

antwortlich. Häufig ist das der Grund dafür, dass interdisziplinäre Teams in der Umsetzung scheitern. Fühlt sich niemand für das Team verantwortlich, so nehmen Missverständnisse zu, was zur Demotivation des Einzelnen und zu schlechter Stimmung im gesamten Team führen kann.

### **Kommunikation ist kein Zufallsprodukt**

Die Frage, ob, wann und wie kommuniziert wird, wird im Alltag nicht strukturiert, sondern spontan angegangen – nämlich immer dann, wenn Situationen wie Personalmangel oder Beschwerden seitens der Patienten eintreten. Aber: Kommunikation darf nicht zum Zufallsprodukt werden. Wenn sie gelingen soll, ist es vielmehr die Aufgabe des Managements, frühzeitig einen klaren Prozess für die interne Kommunikation zu definieren. Um einen solchen Prozess zu starten, sollte man sich der nachfolgenden „Kommunikationshürden“ bewusst sein, denn diese können die Umsetzung blockieren:

- der Fachkräftemangel erschwert das Miteinander
- die Belastung aller Beteiligten nimmt zu: Ansprüche der Patienten steigen, die Aufgabenbereiche der Mitarbeiter werden immer komplexer, die Stationsleitungen müssen oft mit anpacken, anstatt sich Führungsaufgaben zu widmen, das Management muss Budgetvorgaben einhalten
- vorhandene klassische Hierarchiestrukturen („Halbgötter in Weiß“: Chefarzt – Oberarzt – Pflege) sind in vielen Häusern gesetzt und blockieren neue Kommunikationswege und schnelle Abstimmungen
- ständige Veränderungen verunsichern und schüren Ängste bei allen Beteiligten

Da diese Faktoren nicht einfach ausgeblendet werden können und im Alltag präsent sind, steht das Wissen um die Kommunikation und die möglichen Reaktionen des Gegenübers im Vordergrund. Erst wenn diese alltäglichen Hürden Beachtung bei den Entscheidern finden, hat interdisziplinäre Kommunikation eine Chance.

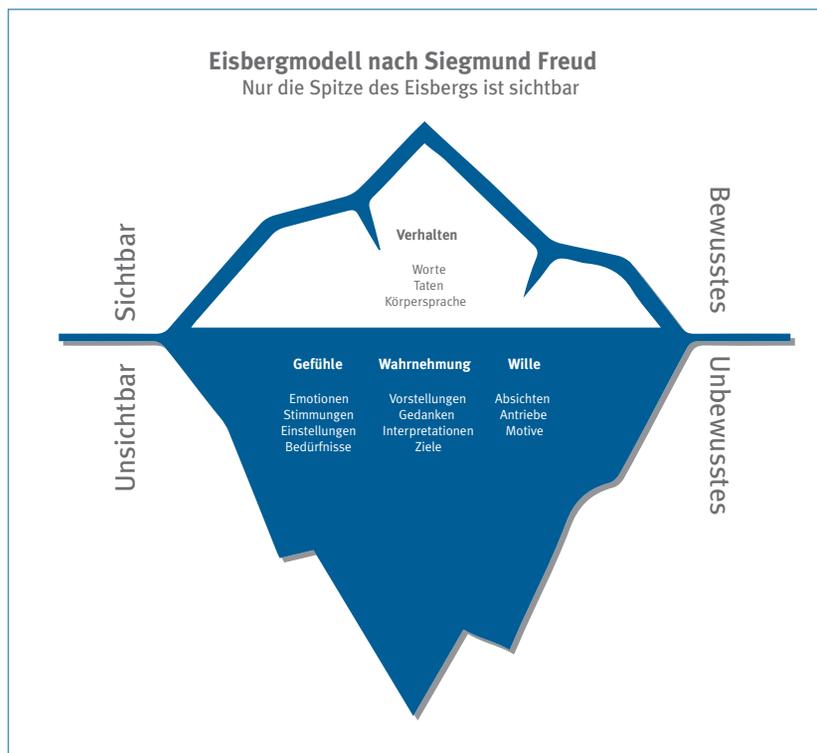


Abb.: Das Verhalten ist die Spitze des Eisbergs. Gefühle, Wahrnehmung und Wille sind jedoch meist unsichtbar.

### Wie kann interdisziplinäre Kommunikation erfolgreich gelingen?

Mit einer offenen und vertrauensvollen Kommunikation und der gemeinsamen Ausrichtung auf ein gemeinsames großes Ziel (Beispiel: „Versorgungsanbieter Nr. 1 im Landkreis“) gelingt es, interdisziplinäre Teams erfolgreich zu führen. Dabei sind einige Grundsätze zu beachten:

- alle Beteiligten sollten der Entwicklung zustimmen
- ein gemeinsames Ziel sollte formuliert werden
- ein einheitliches Verständnis der notwendigen Kommunikationsstrukturen sollte etabliert werden
- das Wissen jedes Einzelnen zum Thema Kommunikation sollte individuell erweitert werden (Fort- und Weiterbildungsprogramme)

Für das Management ergeben sich besondere Herausforderungen:

- die Klinikleitung muss sich selbst für Veränderungen öffnen und der Realisierung von neuen Strukturen und Prozessen zustimmen
- der Rahmen für den Veränderungsprozess muss definiert werden

- Verantwortliche müssen benannt werden
- im Zuge der Digitalisierung müssen vorhandene Werkzeuge berücksichtigt werden
- ein eventueller Schulungsaufwand muss definiert und freigegeben werden
- Ziele müssen definiert und ganzheitlich verfolgt werden

Die größte Herausforderung für die Führungsebene – bis hin zu den Stationsleitungen – ist es, neben dem Willen, die Kommunikationshürden anzugehen, sich mit der neuen Rolle des „Kommunikationsexperten“ zu identifizieren. Dieses Rollenverständnis ist notwendig, um über diesen Weg die Bedürfnisse der Mitarbeiter kennenzulernen, sodass anschließend Strukturen und Verantwortungen für das Team entwickelt und benannt werden können.

Das Wissen um die Grundlagen der Kommunikation hilft, das Miteinander von interdisziplinären Teams zu fördern. Dabei spielen gegenseitiges Vertrauen, Ehrlichkeit und Respekt eine wichtige Rolle. Wie ein solches Miteinander gelingen kann, beschreibt das Eisbergmodell von Sigmund Freud: Das Modell beschreibt, dass der Großteil (80 Prozent) der Ge-

sprächsbotschaften auf der Beziehungsebene stattfindet. Hier sind „unausgesprochene“ Emotionen, Gefühle und Stimmungen ausschlaggebend, die durch Mimik, Gestik oder Tonfall übertragen und nicht direkt wahrgenommen werden. Die sogenannte „Sachebene“ wird hingegen direkt wahrgenommen, macht aber nur einen kleinen Teil (20 Prozent) der Kommunikation aus. Die Bedeutung für die Praxis: Gibt es auf der zwischenmenschlichen Ebene Probleme, so wirken sich diese auch auf die Sachebene aus. Somit besteht ein erhöhtes Risiko für Konflikte und Missverständnisse.

### Fazit

Werden Mitarbeiter in interdisziplinären Teams in Hinsicht auf ihre Kommunikationsfähigkeit gefördert und gefordert, ist das ein echter Mehrwert für jedes Krankenhaus. Um aktuellen Entwicklungen zu begegnen, braucht es Aufmerksamkeit und Wissen darüber, wie Kommunikation funktioniert. Aufbauend auf diesem Wissen können die Beteiligten das eigene Kommunikationsverhalten überprüfen und durch ihr Verhalten den Erfolg interdisziplinärer Teams – und somit auch des gesamten Hauses – unterstützen und vorantreiben. ■

**Nicole Weider**  
 Expertin für Marketing und  
 Kommunikation im Gesundheitswesen  
 Löherstraße 29  
 36037 Fulda  
 info@nicole-weider.de



Nicole Weider