

---

# Erfolgsfaktor Teamarbeit im OP = Kommunikation + Koordination + Kooperation

von F. Thallmayer

Wenn Sie gefragt würden ob Sie in einem Team arbeiten, würden Sie gewiss die Frage mit ja beantworten. Wenn Sie dann gebeten würden, die Frage zu beantworten, welche Personen zu Ihrem Team gehören würden Sie vermutlich ins Nachdenken geraten, welche Personen diesem Team zuzurechnen sind. Etwa auch Chirurgen oder der Reinigungsdienst?

Das lässt ahnen, dass der Begriff Team in einem Operationsbereich unterschiedlich definiert werden kann, und vor allem dass Teamarbeit sich vielschichtig gestaltet. Teamarbeit im OP gestaltet sich so, dass Personen aus verschiedenen Teams sich für den Ablauf einer Operation zu einem Team zusammenschließen.

Gemeinhin wird von einem Pflgeteam, einem Ärzteteam, einem Operationsteam, einem Stationsteam, einem Notfallteam, einem Transplantationsteam, usw...gesprochen. All diese Teams sind in der Realität auch vorhanden.

Beim Lesen der Zeitung fehlt in kaum einer Stellenanzeige heutzutage der Hinweis auf Teamarbeit, den Teamgedanken, die gewünschte Teamfähigkeit, oder Teamorientierung.

Deshalb sprechen die meisten Menschen wenn sie von ihrem Arbeitsumfeld reden von „einem Team“, Oft sind Sätze zu hören wie: „wir sollten im Team...“dieses oder jenes tun, „Bei uns im Team geht es einfach nicht gerecht zu.....“

Nur die Tatsache, dass wir mit anderen zusammen im gleichen Büro, im gleichen OP oder auf derselben Station arbeiten, macht noch keine Teamarbeiter aus uns.

Die Arbeit eines Operationsteams findet normalerweise hinter verschlossenen Türen statt und ist selbst für die außenstehenden Bereiche in einer Klinik ein Ort, der nicht leicht durchschaubar ist. Sofern man nicht selbst zum Patienten wird, möchte man mit dem was in einem OP vor sich geht nicht allzuviel zu tun haben. Durch die visuellen Medien hat die Arbeit im OP zwar ein Stück Entzauberung erfahren – denn wer hat sich nicht schon die eine oder andere Krankenhausserie angesehen.

Dennoch sind diese Bilder nicht deckungsgleich mit einer „Life Situation“ im OP. Der Blick ins Körperinnere bleibt speziellen Berufsgruppen den Chirurgen und OP-Pflegekräften, den Mitarbeitern der Anaesthesie vorbehalten.

Allein deshalb erfordert Teamarbeit im OP, insbesondere am OP-Tisch besondere Qualitäten, wie z.B. „wortloses Verstehen was der Operateur braucht“, aber natürlich auch alle anderen Prädikate, die erfolgreiche Teamarbeit ausmachen müssen vorhanden sein.

Der Mikrokosmos OP hat seine ihm eigene Problematik weil dort

- hochqualifizierte Mitarbeiter unterschiedlicher Berufsgruppen - über viele Stunden und auf engstem Raum bei höchster Konzentration zusammenarbeiten.

- die Hierarchiestrukturen sehr stark ausgeprägt sind
- das ein Ort ist, an welchem Leistungen mit höchsten Erlösen für das Krankenhaus erbracht werden
- ein hoher Abstimmungsaufwand notwendig ist
- Reibungsverluste an den Schnittstellen alltäglich sind
- es häufig noch keinen Gesamtverantwortlichen gibt

Dieser Mikrokosmos OP ist für viele Krankenhäuser das Herzstück.

Das ist auch der Grund dafür, dass sich Klinikleitungen durchaus einig sind, dass ein gut funktionierendes OP-Management notwendig ist. Dennoch zucken Verantwortliche in der Geschäftsleitung vielfach zurück, wenn es um weitreichende, schriftlich fixierte Kompetenzen für OP-Manager geht.

Die Gestaltung und Umsetzung einer wirkungsvollen OP-Organisation steckt in vielen Krankenhäusern auch heute noch in den Kinderschuhen.

Ein OP-Management hat vielfältige Aufgaben zu erfüllen

- **OP- Programm Planung für den Folgetag**  
die ein hohes Maß an Kommunikation und Kooperation mit den unterschiedlichen Nutzern erfordert  
Koordination der geplanten Eingriffe erforderlich macht
- **OP-Planbesprechung**  
Kommunikation mit allen Beteiligten

- **OP-Planfreigabe**  
kann erst nach endgültiger Abstimmung mit den Abteilungen erfolgen
- **Steuerung der OP-Saal Auslastung**  
Kommunikation und Kooperation mit dem OP-Koordinator und den OP-Teams in den einzelnen Operationssälen
- **Integration von Notfällen**  
erfordert ein schnelles Handeln durch klare eindeutige Kommunikation und Koordination der Abläufe mit den betroffenen Abteilungen um den Patienten schnellst möglich und bestmöglich versorgen zu können.

Anhand dieses kleinen Exkurses wird die Bedeutung von Kommunikation, Kooperation und Koordination erkennbar. Nur wenn diese Fähigkeiten in Arbeitsbeziehungen gelebt werden kann Teamarbeit erfolgreich umgesetzt werden.

Deshalb erfordert Teamarbeit die Integration menschlicher Kompetenzen auf unterschiedlichen Ebenen:

Dabei handelt es sich um Fachkompetenz, Verhaltenskompetenz und Personale Kompetenz.

Die Ebene der Fachkompetenz besteht aus Wissen, Fertigkeiten und Erfahrungen

- Wissen, wird an Schulen, Universitäten etc. erworben
- Fertigkeiten sind im beruflichen Alltag erlernt und mit dem vorhandenen Wissen verfestigt

- Erfahrungen sind die Summe aller Handlungen die im Laufe der Lebensarbeitszeit gesammelt wurden.

Auf der Ebene der Fachkompetenz sind Unterschiede sehr erwünscht.

Es würde eine Abteilung schnell an ihre Grenzen bringen, wenn alle Mitarbeiter dieselben Fähigkeiten mitbringen. Man muss sich nur vorstellen, dass alle Teammitglieder eine Hemicolektomie gut instrumentieren können, es aber niemanden im Team gibt der gut eine Hüftprothese instrumentieren kann, dann würde das den sozialen Frieden in einer Abteilung empfindlich stören, weil jeder Mitarbeiter das machen möchte was er gut kann und wodurch er Anerkennung erhält.

Unter Verhaltenskompetenz versteht man:

- Arbeitsorganisation
  - betrifft die Koordination von Arbeitsabläufen einerseits und die Selbstorganisation andererseits.
- Kommunikationsfähigkeit
  - Informationsfluss
  - die verbale und nonverbale Kommunikation d.h. wie wird miteinander gesprochen
  - das Koordinieren von Arbeitsabläufen
  - die Kooperation mit Kollegen, Mitarbeitern und abteilungsexternen Partnern

- Problemlösungskompetenz
  - Vorgehensweisen im Konfliktfall
  - Vorgehensweisen zur Lösung von Aufgaben
- Führung
  - den Führungsstil
  - das meint wie Führung seitens des Teamleiters wahrgenommen wird
- Belastbarkeit und Dynamik
  - Engagement und Motivation
  - Engagement kommt vom Mitarbeiter, während für die Motivation die Führungskraft zuständig ist.
- Leistungsmotive
  - Aufstiegschancen
  - Anerkennung
  - Übernahme von speziellen Aufgaben

#### Personale Kompetenz

Persönlichkeitsbildung ist etwas sehr Individuelles. Jeder Mensch, jeder Mitarbeiter bringt seine ihm eigenen Verhaltensweisen mit.

Hier geht es um grundlegende Sichtweisen des menschlichen Umgangs innerhalb des Teams. Im Hinblick auf

- Kunden-/Patientenorientierung  
bedeutet das wie Mitarbeiter der OP-Abteilung den Patienten begegnen, wie die Bedürfnisse der Patienten erfasst und umgesetzt werden, insbesondere, wenn Patienten nicht mehr ansprechbar sind.

Almedica AG, CH-3285 Galmiz



# Steri-Kontrolle

## Qualitätssicherung in Ihrer Praxis

Unsere qualifizierten Mitarbeiter überprüfen 2-4 mal pro Jahr den Sterilisationsprozess sowie den Hygienezustand von Oberflächen, Wasser und Luft in Ihrer Praxis.

Unsere Firma ist für diese Kontrollen nach ISO 9001:2000 zertifiziert.

Weitere Informationen:  
[www.almedica.ch](http://www.almedica.ch)  
 Tel. 026 672 90 90



ALMEDICA

SPECIFIC IN MEDICAL DIAGNOSTICS  
 ALMEDICA AG, HAUPTSTR. 76, CH-3285 GALMIZ  
 TEL. +41 026 672 90 90 FAX +41 026 672 90 99  
 OFFICE@ALMEDICA.CH WWW.ALMEDICA.CH

- **Normen und Werte**  
Dabei geht es um die Unternehmensphilosophie hat die Gesamtorganisation, aber auch der des „Mikrokosmos OP“. Prioritätensetzung und Zielorientierung der Abteilung finden hier ihren Ausdruck.
- **unternehmerisches Denken**  
kann bedeuten, dass man sich vom Denken einer Non-Profit-Organisation verabschieden muss um sich zu einem wirtschaftlich denkenden Betrieb mit einer Kosten –Nutzen-Rechnung zu entwickeln.
- **Management – Ethik**  
Hier verbinden sich persönliche Werte eines Teams mit der Aufgabe die jeder einzelne zu erfüllen hat. Insbesondere zeigt sich wie Führung wahrgenommen und vermittelt wird.

Die Stärken und Chancen von Teams liegen darin, dass sich verschiedenste Kompetenzen und Kenntnisse ergänzen lassen.

Dadurch können neue und komplexe Lösungen und Veränderungen schneller und

besser erarbeitet und umgesetzt werden als das bei Einzelkämpfern der Fall ist.

Beispiele dafür sind das Erarbeiten von Standards oder Einarbeitungskonzepten, aber auch für die Zukunft die Implementierung von Clinical Pathways.

Dreh und Angelpunkt eines Teams ist die Lösung schwieriger Aufgaben, die alle Teammitglieder inspiriert, und sie dazu bringt, das eigene Leistungspotential erheblich auszuweiten.

Dazu zählen ein schwieriger Operationssitus und neue Operationstechniken ebenso wie ein Chefarztwechsel, das Hinzukommen neuer Fachdisziplinen oder die Integration neuer Berufe wie z.B. des Chirurgieassistenten oder der Operationstechnischen Assistent/in in den Arbeitsalltag.

Gut funktionierende Teams sind schnell erkennbar. Sie zeichnen sich aus durch Merkmale wie:

- ein sehr gutes Arbeitsklima
- Das „WIR-GEFÜHL“ ist sehr stark ausgeprägt.

- Alle Teammitglieder zeigen ein hohes Engagement.
- Gegenseitige Unterstützung ist selbstverständlich.
- Erfolgreiche Teams verfügen über ein konstruktives Konfliktmanagement.
- Es wird eine allseitige Kommunikation und Interaktion gepflegt.
- Das Team oder einzelne Mitarbeiter sind zur Übernahme von Verantwortung bereit.
- Das Team sorgt selbstständig für Qualifikation und Weiterbildung seiner Mitarbeiter.
- Es existiert eine Ziel- und Mitarbeiter orientierte Führung.
- Die Teammitglieder zeigen ein sachlich und emotional offenes Verhalten.
- Das Team ist fest und sinnerfüllt in die Gesamtorganisation eingebunden.
- Die Art und Weise der Zusammenarbeit ermöglicht in hohem Maße Partizipation.
- Es werden Methoden zur Zeit und Projektplanung genutzt.

All diese Eigenschaften und Fähigkeiten sind Menschen nicht mit der Geburt in die

**steriCLIN**  
W MEDICAL PACKAGING

**Ihr Partner für  
Medizinische Verpackungen**

Das JH-Check-System für die optimale Kontrolle des Dampfsterilisationsprozesses.

Nichtsterilverpackungen: Beutel- und Rollenware aus Folie und Papier, Vlies oder Tyvek®.

Beugenpapier und Vliesstoffe. Optimal abgedesigelt, qualitativ und sicher.

Boxen & Deck-Decksysteme. Hochkomfort und zeitlich.

Mehr Infos unter: [www.vp-group.ch](http://www.vp-group.ch)  
oder Fon: +41 52 632 03 40

**VP**

Wiege gelegt worden. Damit ein Team den Zustand der Reife erreicht muss kommuniziert und kooperiert werden. Das heißt, das Team braucht seine Identität, sein „Zuhause“.

Diese Teamidentität speist sich aus unterschiedlichen Feldern, die nachfolgend beschrieben werden.

### **Werte + Normen des Teams (Geschichte)**

Das ist die Geschichte eines Teams. Menschen sind durch Werte und Normen aus ihrer Vergangenheit geprägt. Geschichte bedeutet in diesem Zusammenhang nicht nur die persönliche Geschichte. Geschichte hat auch mit Berufssozialisation zu tun, und damit wie eine Berufsgruppe sich verhält. Was wissen die Beteiligten über ihre Geschichte? Haben sie sich jemals die Zeit genommen sich damit auseinander zu setzen?

Ein Beispiel aus der Praxis:

- Wenn in den letzten Monaten neue MA gekommen sind, dann haben auch einige die Arbeit im Team beendet. Das ist ein Teil der Team-Geschichte. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage was es einerseits für die zurückbleibenden Mitarbeiter bedeutet, wenn jemand die Abteilung verlässt und andererseits wie neue Mitarbeiter/Kollegen in das bestehende Team integriert werden. Möglicherweise werden Lasten mitgeschleppt, weil keine Rituale im Umgang mit Abschied und Neubeginn im Team verankert sind.
- Gibt es Einarbeitungskonzepte? Wird nach Standards gearbeitet? Sind die Regeln der Einhaltung streng oder locker? Wie verbindlich sind diese Konzepte in der Umsetzung?
- Welche Teamkultur wird in der Abteilung gepflegt? Gibt es eine offene Feedbackkultur oder ist alles was miteinander besprochen wird „streng vertraulich“ sozusagen unter dem Siegel der Verschwiegenheit?
- Diese und noch viel mehr Fragen tun sich auf wenn man über Normen und Werte eines Teams nachdenkt.

### **Umfeld des Teams**

Wer oder was ist als Umfeld eines Teams zu bezeichnen?

Das Umfeld sind die Kolleg/innen mit denen direkt und indirekt zusammen-

gearbeitet wird. Es sind aber auch die Patienten.

Bei der Betrachtung des Umfeldes muss danach gefragt werden, ob das **Umfeld** so gestaltet ist, dass Mitarbeiter nicht nur im Sinne einer optimalen Patientenversorgung arbeiten sondern auch zufrieden im Team sind?

Sollte ein Team diese Frage nach der Zufriedenheit mit den Gegebenheiten des Umfeldes mit nein beantworten, dann müsste die Frage gestellt werden wie das Umfeld für das Team aussehen müsste, damit es gute Arbeit leisten kann. Gleichmaßen müsste das Team sich selbst die Frage stellen, was es seinerseits für einen Beitrag leisten kann.

### **Können des Teams**

Das Können eines Teams ist in Abhängigkeit von dessen Geschichte und Umfeld zu betrachten. Das Umfeld, die Werte und Normen könne sich auswirken auf die Qualität der Arbeit, so dass an sich selbst gestellte Anforderungen oder in einen gesetzte Erwartungen nicht erfüllt werden können. Wenn das der Fall ist, wäre es spannend nachzuforschen an welcher Stelle und in welchen Situationen das Können beeinträchtigt ist und warum?

Beispielhafte Situationen dafür könnten sein, wenn es nicht genügend Zeit gibt und kein Plan vorhanden ist um die neue MA rasch und reibungslos ins Team zu integrieren. Oder wenn nicht alle Arbeitsplätze mit dafür qualifiziertem Personal besetzt werden können, und Mitarbeiter mehrere Arbeitsplätze gleichzeitig abdecken müssen. Auch Personalmangel durch ständig nicht besetzte Planstellen wirkt sich langfristig auf das Können eines Teams aus.

### **Verhalten innerhalb des Teams**

Hier geht es um das Verhalten gegenüber dem Umfeld und wie Beziehungen gestaltet werden, aber auch wie sich das Können auf das Verhalten auswirkt.

Ein Beispiel könnte das Verhalten in Notfallsituationen sein. Das Verhalten in Konfliktsituationen mit Vorgesetzten oder Kolleg/innen.

Auch der Einfluss der Werte spiegelt sich im Verhalten wider.

Teams profitieren davon, wenn sie sich die Zeit nehmen in geeigneten Intervallen Extrazeit miteinander zu verbringen um

Teamskills (Skills = Fähigkeiten) zu entwickeln und um Fragen von Teamaufgaben, oder Teamzielen zu klären.

In Team-Trainings kann das Vertrauen ins Team gestärkt werden, was den Teammitgliedern wiederum gestattet, sich Leistungsziele zu setzen, die weit über den Standard normaler Arbeitsgruppen hinaus gehen.

Die Teammitglieder können sich ihrer individuellen Stärken bewusst werden und Klarheit erlangen über die Einmaligkeit eines jeden Einzelnen und des Teams in seiner Formation. Der Kooperationswille bildet sich besser aus.

Wesentliche Voraussetzungen für gute Teamarbeit sind:

- gute Kommunikation
- der Wille im Team mitzuarbeiten und
- die Teamziele aktiv mitzugestalten.

Kommunikation ist das Mittel, mit dem wir uns durchsetzen, verständigen, unsere Wünsche befriedigen und unsere Ziele verwirklichen. Kommunikation bestimmt unser tägliches Leben.

Von der Fähigkeit zu kommunizieren hängt ab, wie gut wir mit anderen zusammenarbeiten, ob wir uns durchsetzen und unsere Vorstellungen verdeutlichen können.

Wenn die Kommunikation mangelhaft ist kommt es zu Problemen.

70% aller Fehler am Arbeitsplatz sind auf mangelhafte Kommunikation zurückzuführen. Die Ursachen sind bekannt:

### **Ursachen:**

- Es fehlen Informationen, Fehler schleichen sich ein – fatal im OP
- man hört nicht zu, → es kommt zu unkoordinierten Aktionen
- Prioritäten werden nicht klar vermittelt, jeder MA macht was er will
- man zieht voreilige Schlüsse,
- man verliert die Geduld, wird nervös und emotional,
- man versteht nur zum Teil und fragt nicht nach usw...

Die Folgen von Kommunikationsproblemen haben Mitarbeiter vielfach wie folgt beschrieben:

- das Arbeitsklima verschlechtert sich,
- es entsteht Stress und Schlaflosigkeit,

- Frust und Aggression machen sich breit,
- Mitarbeiter „feiern krank“,
- das Selbstwertgefühl leidet
- Teamgeist geht verloren,
- Renommee geht verloren,
- das Firmenimage erleidet Schaden,
- Aufträge kommen nicht zustande,

Neben der Tatsache, dass man sich in einem schlechten Arbeitsklima nicht mehr wohl fühlt kommt es dadurch für den Arbeitgeber zur finanziellen Einbußen und für den Patienten zu bedrohlichen oder folgenschweren Situationen. Das wird vielleicht nicht unmittelbar und sofort bemerkt werden, aber spätestens dann wenn die Operationszahlen zurück gehen oder Operationen nicht durchgeführt werden können, weil Operateure oder Mitarbeiter krank sind wird dieser Zustand offensichtlich.

Kommunikation prägt unser tägliches Leben und unsere Beziehungen und steht damit in engem Zusammenhang mit unserer Lebensqualität.

Der Kommunikationsprozess basiert auf 6 Grundregeln.

### 1. Alles was wir tun ist Kommunikation

Ob wir sprechen oder nicht sprechen, ob wir etwas beabsichtigt sagen oder etwas unbeabsichtigt tun – alles ist Kommunikation. Der Anteil des tatsächlich gesprochenen Wortes liegt nur bei 7-24% Die restlichen 76-93% werden nonverbal kommuniziert.

### 2. Die Art wie eine Nachricht übermittelt wird, beeinflusst stets auch den Empfang

Lautstärke, Tonfall, Blickkontakt, Körperhaltung, Kopfneigung, sind Faktoren, die anderen helfen, unsere Worte zu interpretieren.

Als Leser dieses Beitrages möchte ich Sie auffordern den nachfolgenden Satz mit unterschiedlicher Betonung der einzelnen Worte, in unterschiedlicher Lautstärke und in unterschiedlicher Körperhaltung laut zu sprechen.

**„Ich habe nie gesagt, dass er sie belogen hat.“**

Sicher konnten Sie feststellen, dass durch die Art und Weise wie Sie den Satz gesagt haben sich etwas verändert hat.

### 3. Die entscheidende Kommunikation ist nicht die gesendete, sondern die empfangene Botschaft

- Botschaften kommen oft anders an, als wir es beabsichtigt haben.
- Eine gute Absicht bedeutet noch lange nicht gelungene Verständigung, deshalb:
- Nicht was gesagt wird ist entscheidend, sondern was beim Gesprächspartner ankommt.

### 4. Der Gesprächsbeginn bestimmt meistens das Unterhaltungsergebnis

Wenn wir nicht aufpassen, können bereits unsere ersten Worte dazu führen, dass unser Gesprächspartner abschaltet, oder sich verschließt und so unsere ganze Botschaft ablehnt.

Der Erfolg eines Gespräches hängt davon ab, wie wir anfangen.

### 5. Kommunikation ist keine Einbahnstrasse

Erfolgreiche Kommunikation bedeutet: gute Informationen zu geben und gute Informationen zu erhalten. Nur dann wird Kommunikation erfolgreich sein.

### 6. Kommunikation ist wie ein gemeinsamer Tanz

Kommunikation ist ein Prozess, der auf Wechselseitigkeit beruht, und kommt im gemeinsamen Tun um Tragen.

Zum Tanzen gehören zwei!

Ein Sprichwort besagt: „So wie man in den Wald hineinruft, so hallt es zurück“, was nichts anderes sagen will, als dass Verhalten Gegenverhalten erzeugt.

Wer schon erlebt hat, dass er unerwartet zuvorkommend bedient wurde und wie sich die Freude darüber auf das eigene Wohlbefinden ausgewirkt hat, kann sich vorstellen, dass so ein Erlebnis sich auf anschließende weitere Kontakte positiv auswirkt. Wer darum weiß, kann die Kontrolle über einen wesentlichen Teil einer Kommunikationssituation übernehmen.

Eines der besten Mittel, um Respekt zu bekommen ist, vor anderen Respekt zu zeigen.

Verhalten erzeugt Gegenverhalten. Wir bestimmen dieses Verhalten und können zu einem großen Teil das Ergebnis aller

kommunikativen Interaktionen, die wir eingehen, beeinflussen.

Im OP kann nicht immer alles sofort besprochen werden, manchmal ist spontanes Handeln angesagt, aber spätestens nach der akuten Phase müssen Unklarheiten – Fragen oder Probleme besprochen werden.

### Kommunikation braucht Regeln

Um Probleme in emotional aufgeladenen Situationen besprechbar zu machen braucht Kommunikation Regeln.

Die Grundlagen der Kommunikation sind allgemein gültige Regeln, welche keinem speziellen Berufsfeld zuzuordnen sind und in allen Lebensbereichen Anwendung finden können bzw. sollen

### Zu diesen Regeln gehören:

- Aktives zuhören
- Ich – Botschaften
- Gefühle anerkennen und damit umgehen
- Sach- und Beziehungsebene trennen
- Für Deeskalation sorgen
- Konfliktvermittlung

Nur wenn wir unsere Bezugsrahmen einander annähern kann eine wirkungsvolle Kommunikation gelingen. Da Deckungsgleichheit nur begrenzt möglich ist, ist unser Einfühlungsvermögen für ein erfolgreiches Gespräch entscheidend.

Die Einstellung „Das geht mich nichts an!“ versetzt jeder Kommunikation den Todesstoß.

**Sympathie** – bzw. Mitgefühl ist in Gesprächssituationen nur unwesentlich besser. Sympathie beinhaltet eine so nahe Verbundenheit, dass das was den einen bewegt, auch den anderen ähnlich berührt. In den meisten kommunikativen Situationen ist dies nicht notwendig und auch nicht wünschenswert.

Beispielhaft eine Situation wie sie sich zugetragen haben könnte: Eine Kollegin erzählt einer anderen Kollegin eine Begebenheit welche sie belastet. Die freundschaftlich verbundene Kollegin sagt bei jedem zweiten Satz. „Das kenne ich.“ „Das verstehe ich sehr gut.“ „Das ging mir damals genauso.“ Am Ende dieses Gespräches geht es der Erzählerin überhaupt nicht besser, kein Gefühl der Erleichterung ist eingetreten.

Hätte diese befreundete Kollegin nicht so sehr mitgeföhlt, sondern sich in die Erzählerin eingeföhlt, dann hätte das Gespräch eine andere Qualität bekommen. Sie hätte davon Abstand genommen wie gut sie die Situation kennt und nachempfinden kann, anstatt dessen hätte sie sich der Gesprächspartnerin empathisch zugewandt, d.h. sie hätte fühlen können wie nahe die Kollegin bei Ihr ist, und wie gut es tut die Belastung im Gespräch los zu werden, und vielleicht hätte sich allein dadurch bereits eine neue Sichtweise eröffnet.

**Empathie** – bedeutet eine Situation aus der Perspektive eines anderen betrachten zu können.

Wer gute Informationen erhalten möchte muss gute Informationen geben.

#### **Gute Informationen geben**

bedeutet den eigenen Standpunkt klar und ruhig darzustellen und alle Tatsachen aus der eigenen Sicht heraus zu schildern.

#### **Gute Informationen erhalten**

bedeutet in erster Linie gut zu beobachten, Zuhören, Empathie zeigen und gezielt Fragen zu stellen.

Gute Informationen zu geben und zu erhalten sind entscheidende Komponenten für den Kommunikationsprozess.

#### **Aktives Zuhören**

Stellt die höchste Qualität des Zuhörens dar.

Präzise Kommunikation ist beim Aktiven Zuhören wahrscheinlicher als bei jeder anderen Form des Zuhörens.

Diese Art des Zuhörens erbringt den größten Gewinn an Informationen, an Verständnis und Ergebnissen.

Aber diese Art des Zuhörens verlangt Gedankenarbeit, denn man will umfassend verstehen, was der Gesprächspartner sagt.

Dagegen ist es kontraproduktiv zu

#### **Bewerten**

“Gute Arbeit”

Dahinter steht: “Du bist fast so gut wie ich.”

#### **Trösten**

“Mach Dir keine Sorgen, es ist noch nicht aller Tage Abend.”

#### **Etikettieren**

“Dein Problem ist...”

Bei all diesen Bewertungen signalisiere ich, dass ich genau wüsste was in welcher Situation zu tun oder zu lassen ist. Alle anderen sind damit degradiert.

Deshalb sprechen Sie für sich und nicht für die ganze Welt. Das bedeutet in der Ich-Form zu sprechen, seinem Gegenüber mitzuteilen wie es einem geht, wie man selbst gerade fühlt.

An diesem Punkt angekommen ist es möglich gemeinsam Lösungen zu entwickeln.

Lassen Sie mich noch einmal den Bogen schlagen zu einer wirkungsvollen OP-Organisation.

Der Druck auf die Krankenhäuser in ihren OP-Bereichen hohe Versorgungsqualität für Patienten bei gleichzeitiger Kosteneffizienz zu erbringen steigt ständig und kann in der Zukunft nur durch eine exzellente OP-Organisation aufgefangen werden.

Deshalb brauchen wir in den OP Abteilungen ein gutes OP- Management damit:

- optimale Funktionsabläufe im OP das Zusammenarbeiten im Krankenhaus positiv beeinflussen.
- Patienten und Mitarbeiter den täglichen Belastungen gewachsen sind.

- das Krankenhaus langfristig dadurch eine gute Versorgungsqualität anbieten kann.

Nur wenn das OP- Management mit hinreichend Kompetenzen ausgestattet ist, wird die Arbeit erfolgreich umgesetzt werden können. Die Führungskompetenz der Leitung muss für alle Mitarbeiter der OP-Abteilung, egal ob Chefarzt oder Reinigungsdienst, klar und eindeutig sein. Auf jeden Fall muss die Weisungsbefugnis alle OP- Organisatorischen Belange beinhalten.

Ein/e OP-Manager/in braucht neben Führungskompetenz und Organisationstalent die Fähigkeit mit Menschen unterschiedlichster Herkunft und Status umgehen zu können. Er/sie muss vermitteln, dass es ihm/ihr eine Freude ist, zu kommunizieren, zu kooperieren und zu koordinieren. Der Funke dieser Motivation wird auf das Team überspringen und einen Flächenbrand auslösen. Dieses Feuer wird nicht zerstören, sondern den Boden noch fruchtbarer machen.

#### **Das OP- Management dient**

- dem Patienten
- dem sozialen Arbeitsfrieden
- dem gesamten Krankenhaus

**E geht nicht Nebeneinander  
Und schon gar nicht Gegeneinander  
Es geht nur Miteinander**

*Erwin Ringel* ■

