



Foto: Jörg Carstensen/picture alliance für Deutsches Ärzteblatt

PRAXISKOMMUNIKATION

Ein freundliches Lächeln hilft

Fordernde Patienten können Team und Abläufe belasten. Klare Strukturen und ein souveränes Auftreten helfen – und machen den Praxisalltag für alle Beteiligten effizienter und entspannter.

Es gibt ein drastisches Mittel, um unbequeme Patienten loszuwerden: Sie nach und nach aus der Kartei streichen. In der Realität soll dies schon vorgekommen sein – erzählt zumindest Dietmar Karweina bei seinem Besuch bei der Kassenärztlichen Vereinigung Brandenburg. Seminarthema: „Dickes Fell im Praxisalltag“. Der Referent berichtet von einem Arzt, der seine Mitarbeiter jedes Jahr zehn Patienten hat nennen lassen, die nicht mehr in die Praxis kommen sollten. Der Hintergedanke: Der Arzt war um eine gute Arbeitsqualität für sich und sein Team bemüht und wollte sein Personal langfristig halten. „Praxishygiene“ nannte er das. Den anwesenden Medizinischen Fachangestellten gefällt die Vorstellung. Das ist offensichtlich. Als der Referent die Anekdote zum Besten gibt, wird es laut im Potsdamer Vortragsraum. Lachen, strahlende Augen, freudiges Gemurmel. Ach, wer könnte auf meiner Streichliste stehen?

Denn: Kennen tut den Typ unbequemer Patient jeder. Ausnahmslos. Zur Genüge. Fachübergreifend. Das wird an diesem Freitagnachmittag im Sommer schnell klar. Die Bei-

spiele kommen schnell: Ein Patient, der bei jedem Praxisbesuch abgreifen will, so viel es geht. Ein Wartender, der sich lauthals über die lange Wartezeit auf Termine beschwert – und dies mit teils drastischen Worten: „Bis dahin kann ich längst tot sein.“ Ein Anrufer, der pampig wird, weil die Telefonleitung lange besetzt war. Eine Patientin, die sich aufregt, dass eine andere Wartende vor ihr drankommt, obwohl sie länger da ist.



Mehr Struktur bedeutet weniger Stress. Für alle. Arzt. Team. Patient.

Fest steht: Das Handling dieser Patienten, die in Praxen dieser Tage eher mehr als weniger werden, ist für die Praxismitarbeiter eine Herausforderung – und nicht selten eine Belastung. Egal, ob eine Medizinische Fachangestellte erst zwei Jahre in ihrem Beruf ist oder schon dreißig Jahre mit Patienten arbeitet.

Man ist verletzt

Gefragt nach dem, was sie im Alltag an Grenzen bringt, schießt eine Medizinische Fachangestellte aus einer Brandenburger Allgemeinarztpraxis direkt und offen los: „Ich bin seit 30 Jahren im Job, habe teils ein persönliches Verhältnis zu den Patienten, bin immer sehr bemüht. Ich reagiere dünnhäutig auf Vorwürfe, wenn mal etwas nicht klappt. Man ist verletzt. Es berührt mich immer sehr.“ Kopfnicken rechts und links. Ein anderes Beispiel aus einer Augenarztpraxis: „Bei uns kommen sehr viele Patienten geballt, wir stehen unter sehr großem Zeitdruck. Es ist nicht immer leicht, die Ruhe zu bewahren und den Patienten die volle Aufmerksamkeit zu widmen.“

Was die Seminarteilnehmer an diesem Nachmittag lernen wollen?

Die Liste ist lang: Tipps, wie man verbale Angriffe der Patienten besser abwehren kann. Taktiken, um auch unter hohem Zeitdruck nicht hektisch zu werden. Befähigt werden, sinnlose Gespräche kürzer zu fassen. Patienten mit unerfüllbaren Erwartungen souveräner entgegenzutreten. Aus angespannten Situationen herauskommen, ohne anzuecken. Ärger über Patienten runterdrücken, ohne dass diese es in der Stimme hören. Nein sagen, ohne das Gefühl zu bekommen, etwas falsch gemacht zu haben.

„Wer wirkt, der führt.“ Es ist ein einfacher Satz von Referent Karweina, der seit 20 Jahren als Berater und Coach mit Arztpraxen arbeitet. Aber einer, in dem viel Wahrheit steckt – auch und vor allem in der Kommunikation mit Patienten. Doch: Wirken kann nur, wer gelassen und selbstbewusst auftritt. Wie sich an diesem Nachmittag herausstellt, ist das im hektischen Praxisalltag gar nicht so einfach.

„Was passiert, wenn das Fell zu dünn ist?“, fragt der Referent in die Runde. Die Antworten: „Man ist verunsichert.“ Reagiere genervt. „Das Selbstvertrauen geht runter.“ Man werde rot. „Es fehlen die Worte.“ Hektik breche aus.

All das sind schlechte Signale an den Patienten. Und Karweina erklärt, warum: „Wir führen weitgehend über Tonfall und Körpersprache, nicht über den Inhalt, den wir sagen.“ Um rote Gesichter, hektisches Herumwuseln und den Verlust der Souveränität zu vermeiden, müsse man lernen, Drucksituationen und verbale Angriffe an sich abprallen zu lassen.

Blickkontakt aufnehmen

Am Telefon kann das heißen: Den Hörer einfach ein Stück weghalten, bis sich ein Patient wieder beruhigt hat. Den Trick kennt hier jede. In der Eins-zu-Eins-Situation in der Praxis rät Karweina dazu, eine kurze Pause zu machen, sich zu sammeln, bevor man antwortet. Ein konkreter Tipp für sehr angespannte Gesprächssituationen: „Stehen Sie auf, wenn es schwierig wird. Begeben Sie sich mit dem Patienten auf Augenhöhe. Dann wirken Sie direkt ganz an-

ders.“ Nicken in der Runde. Das leuchtet ein. Erfahrungen mit dominanten Patienten, die „halb über den Tresen“ kommen, wie es eine Teilnehmerin beschreibt, haben hier offensichtlich schon viele gemacht.

Karweina weiß: Es kann schon durch kleine Dinge gelingen, unangenehme Situationen in der Praxis gar nicht erst aufkommen zu lassen. Bei gestressten Patienten, die in die Praxis reinrauschen, könne es allein helfen, sofort Blickkontakt aufzunehmen und sie anzulächeln. Und er betont, dass diese Freundlichkeit einen Zweck erfüllt: „Das ist mehr als einfach nett und freundlich sein. Das ist führen.“



Die eigene Einstellung spielt auch an anderer Stelle eine Rolle. Beispiel: Das Telefon klingelt um kurz vor 18 Uhr. Es macht einen Unterschied, wer denkt „Ich freue mich auf meinen Anrufer“ oder „Oh, wie oft klingelt das Telefon denn heute noch.“ Bei Variante eins ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass man das folgende Patientengespräch souverän und effizient managt. Bei Variante zwei ist dies deutlich geringer. Und Karweina weist die Medizinischen Fachangestellten auch hierauf hin: „Mit dieser Haltung ziehen Sie sich energetisch runter.“

Der Referent macht den Anwesenden sehr bewusst, wie zentral es ist, Verständnis für die Situation des Gegenübers aufzubringen – selbst dann, wenn man sich selbst in einer Drucksituation befindet. Das „emotionale Abholen“ der Patienten sei elementar wichtig. Denn: Der Großteil der zwischenmenschlichen Kommunikation spielt sich auf der emotionalen Ebene ab. „Durch das Eingehen auf den Patienten gelingt es, die Führung in der Kommunika-

tion zu übernehmen.“ Ganz wichtig: Dem Patienten das Gefühl zu geben, er sei die Nummer eins, heiße aber nicht, dass man ihm alles recht machen muss.

Positive Wirkung entfalten

Zentral ist im Patientengespräch eine „wertschätzende Kommunikation“ mit positiven Formulierungen. Schon kleine sprachliche Kniffe können helfen, den Patienten mitzunehmen. Etwa könne das kleine Wörtchen „damit“ eine positive Wirkung entfalten. „Damit das mit dem Rezept schneller geht, nutzen Sie bitte das Rezepttelefon“, erläutert der Referent und empfiehlt grund-



Den Stress abschütteln: Nach dem Praxistag auf andere Gedanken kommen – mithilfe kleiner Übungen gelingt es.

sätzlich: „Hängen Sie den Nutzen für den Patienten hoch, so motivieren sie ihn und können ihn führen.“

Das Negativbeispiel in der Patientenkommunikation kennt jeder: „Ich kann Sie ja gut verstehen ...“, simuliert Karweina ein Gespräch mit einem Patienten. „Aber“, sagen alle reflexartig im Chor. Lachen.

Nicht jedem in der Runde ist klar, dass so ein kleines Wort in der Kommunikation mit dem Patienten große Sprengkraft entfalten kann. Doch Karweina macht deutlich, dass das kleine Wörtchen „aber“ eine zentrale Bedeutung hat – und ein Unwort ist. „Mit dem ‚aber‘ machen Sie alles kaputt, was Sie vorher aufgebaut haben.“

Ein souveränes Auftreten und eine gelungene Kommunikation mit den Patienten schonen nicht nur die Nerven des Teams. Davon profitiert die ganze Praxis: Denn: Fordern, kommunikationsintensive oder schlicht schlecht geführte Patienten können das sensible Zeitgefüge vieler Praxen mächtig aus den Fugen bringen. Wer zu lange in Gesprä-

chen verharrt, hat bei hohem Patientenaufkommen schnell eine Warteschlange.

Dazu der Tipp: Klare Aussagen treffen, nicht ins Rechtfertigen kommen und nachfragen, ob alle Unklarheiten beseitigt sind. Denn: „Wenn ich Menschen führen möchte, muss ich den Interpretationsspielraum gering halten.“ Jeder Mensch lebe auf seiner eigenen Insel aus Erfahrungen und Erwartungen. Dies gelte auch für Patienten, Teammitarbeiter und Ärzte – und entsprechend verlaufe häufig die Kommunikation.

Ein weiteres Beispiel: Ein Patient betritt am späten Vormittag mit einer



Probe die Arztpraxis. Die Praxismitarbeiterin sagt den Standardsatz: „Das Labor ist weg.“ Den Patienten lässt diese Aussage im Unklaren, denn er versteht sie nicht. Er denkt: „Wie das Labor ist weg? Das ist also jetzt woanders?!“ Gemeint war aber – natürlich – dass der Fahrer des Labors schon dagewesen ist und er mit der Probe zu spät kommt. Die Sprache aus dem internen Praxiskosmos hinterlässt bei Patienten bestenfalls Irritationen und sorgt für unnötige Mehrfachkontakte. In schlimmeren Fällen von „Arztsprech“ kann sie zu Einnahmefehlern führen und damit die Therapie gefährden.

Karweina macht klar: Missverständnisse später auszuräumen kostet immer mehr Zeit als das klare, unmissverständliche Kommunizieren von Beginn an. Nicht nur das Laborbeispiel zeigt: Hier sind vor allem Arzt und Team gefragt, denn der Sender ist stets für die Kommunikation verantwortlich, nicht der Empfänger. Dies ist keine Binsenweisheit, sondern ein Element der Kommunikationstheorie. Der Referent

rät zur Sensibilität: „Viele Patienten haben Fragen, trauen sich aber nicht. Achten Sie auf die Körpersprache. Und wenn Sie bei einem Patienten Fragezeichen auf der Stirn sehen, fragen Sie nach.“

Gesprächsnotizen machen

Wiederholt zur Sprache kommt an diesem Nachmittag auch dies: dass Patienten vor dem Team anders auftreten als vor dem Arzt. „Sie hauen uns vor dem Arzt in die Pfanne. Da denkt man dann, das glaube ich jetzt nicht“, erzählt eine Teilnehmerin. Sich Enttäuschung und Wut darüber nicht anmerken zu lassen, sei nicht immer leicht.



Souveräner Umgang mit fordernden Patienten:

Referent Dietmar Karweina hielt für die Praxismitarbeiterinnen viele Tipps bereit.

Ihr Glück: In diesem Fall, einer Allgemeinarztpraxis mit Schwerpunkten auf Diabetes und Palliativmedizin, stünde die Chefin stets voll hinter ihrem Team. Dies sei nicht immer der Fall, wie Karweina aus seiner Praxiserfahrung weiß. „Oft bilden Team und Arzt keine Einheit und das spielen Patienten manchmal aus.“ Doch im Praxisalltag sei das An-einem-Strang-ziehen immens wichtig.

Ärzte sollten sich immer mal wieder vergegenwärtigen: Parieren müssen die unbequemen Patienten meist die Mitarbeiter am Empfang. Der Patient, der später vor den Arzt tritt, ist nicht selten ein ganz anderer: lammfromm und freundlich. Und: Manchmal ist es dann auch ein Disput mit dem Chef, der Teammitarbeiter an ihre Grenzen bringt, wie eine Teilnehmerin berichtet: „Mit den Patienten komme ich noch zu recht, aber wenn die Chefin dann auch noch kritisiert, dann werde ich dünnhäutig, dann könnte ich heulen.“

Karweinas Tipp: Von schwierigen Gesprächen mit Patienten sollten Praxismitarbeiter Gesprächsnotizen machen, um sie im Zweifelsfall dem Chef oder der Chefin vorlegen zu können. Auch das kann nach Ansicht des Referenten helfen, um in der Praxis ein stimmiges Teamaufreten nach außen zu demonstrieren: Die Haltung der Praxis und geltende Kommunikations- und Umgangsregeln für die Patienten offen sichtbar in der Praxis zu platzieren – etwa auf einem Poster oder Flyern. Dies könne Team und Arzt dabei unterstützen, die Patienten erfolgreich durch die Praxis zu manövrieren.

Deutlich wird aber auch: Selbst eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit stößt in Praxen an Grenzen. Nämlich dann, wenn Patienten ausfallend, aggressiv oder sogar körperlich übergriffig werden. Es sind Situationen, über die in der Vergangenheit häufiger berichtet wird.

Die einzige Möglichkeit sei hier, ruhig zu bleiben und zu versuchen, den aufgebracht Patienten mit klaren Aussagen wie diesen zu erreichen: „Ich möchte, dass wir ruhig und sachlich miteinander sprechen. Sonst müssen wir dieses Gespräch beenden.“ Doch für den Fall, dass es selbst so nicht gelingt, die angespannte Situation aufzulösen, wird Karweina eindeutig: „Da können Sie machen, was Sie wollen, da haben Sie keine Chance. Solche Patienten nehmen Sie nicht ernst. Das sind Situationen, die Sie nicht alleine lösen können.“ Jetzt, so der Referent, müsse der Chef ran. „Er hat das Hausrecht und kann im schlimmsten Fall ein Hausverbot erteilen – oder die Polizei zu Hilfe holen.“

Ein grundsätzlicher Tipp für die Praxisorganisation: Struktur. Dies gelte sowohl für das Zeit- wie auch für das Terminmanagement. Und nicht zuletzt für die Gesprächsführung. „In Praxen mit sehr klaren Strukturen herrscht mehr Ruhe und Gelassenheit und an solche Strukturen gewöhnen sich auch die Patienten.“

Für Karweina ist klar: „Mehr Struktur bedeutet weniger Stress.“ Für alle. Arzt. Team. Patient. ■

Nora Schmitt-Sausen