



Ina Welk

# Mitarbeiter- gespräche in der Pflege

 Springer

## Mitarbeitergespräche in der Pflege

Ina Welk

# Mitarbeitergespräche in der Pflege

Mit 20 Abbildungen

 Springer

**Ina Welk**  
Zentrales Pflegecenter (ZPC)  
Universitätsklinikum Schleswig-Holstein  
Kiel

ISBN 978-3-662-48100-4  
DOI 10.1007/978-3-662-48101-1

ISBN 978-3-662-48101-1 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über ► <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Umschlaggestaltung: deblik Berlin  
Fotonachweis Umschlag: © Monkey Business / Fotolia  
Satz: Crest Premedia Solutions (P) Ltd., Pune, India

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer-Verlag ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
([www.springer.com](http://www.springer.com))

# Geleitworte

---

## ■ Vorstand für Krankenpflege

Vorgesetzte und Führungskräfte in der Pflege sind mehr denn je gefordert, neben der Fach- und Methodenkompetenz auch kommunikative Kompetenz zu entwickeln, um die unterschiedlichen Gesprächssituationen zu meistern und z. B. Instrumente der Regelkommunikation (u. a. strukturierte Dienstbesprechungen und Mitarbeitergespräche als Führungsinstrument) zu etablieren. Kommunikative Kompetenz zählt heutzutage in Krankenhäusern zu den wichtigsten Schlüsselkompetenzen von Führungskräften in der Pflege, vor allem im Hinblick auf eine zukunftsorientierte, strategisch orientierte Personal- und Organisationsentwicklung.

Kiel, im Mai 2015

**Christa Meyer**

Vorstand für Krankenpflege und Patientenservice am Universitätsklinikum Schleswig-Holstein

## ■ Leitung Personaldezernat

In Zeiten der steigenden Nachfrage nach qualifizierten Fachkräften ist modernes und flexibles Personalmanagement auch in der Gesundheitsbranche gefragt.

Dabei kommt der Förderung und gezielten Entwicklung von eigenem Personal besondere Bedeutung zu. Dieser Trend nimmt in der Pflege einen großen Platz ein und beschränkt sich nicht nur auf die fachlichen Fertigkeiten. Soft und Social Skills sind gefragt. Die strukturierte, hierarchieübergreifende, aber auch stetig motivierende Kommunikation mit dem Team ist eine Herausforderung, die es alltäglich zu meistern gilt. Das Personalmanagement unterstützt bei der Vermittlung des notwendigen Know-hows zur Lösung dieser Aufgaben. Es fungiert in der Umsetzung der Unternehmensziele als Bindeglied zwischen der Unternehmensführung und den einzelnen Berufsgruppen.

Erfolgreiches Personalmanagement spiegelt sich in der Anerkennung durch die Führungskräfte, aber auch durch die der Mitarbeiter wider. Hier liegt der Schlüssel, um gezielt gemeinsam Mitarbeitergewinnung und -entwicklung erfolgreich zu gestalten. Diese Partnerschaft versteht sich als Basis des Unternehmenserfolges.

Nur durch ständige Rückkopplung zum Personalmanagement sind schnelle Reaktionen auf Einflüsse zur Mitarbeiterführung möglich. Personalmanagement geht nicht ohne Mitarbeiter, das Managen von Mitarbeitern geht auch nicht ohne Personalmanagement.

Kiel, im Mai 2015

**Bernd Szczotkowski, MBA**

Dezernent (Dezernat Personal) am Universitätsklinikum Schleswig-Holstein

■ **Pflegedienstleitung**

Kommunikation, Information und Mitarbeitergespräche sind Kernelemente der Mitarbeiterführung. Sie unterstützen das Unternehmen Krankenhaus u. a. in der Weiterentwicklung strategischer Ziele sowie in der Umsetzung von Personalmaßnahmen und bieten den Vorgesetzten gleichzeitig Informationen über die Mitarbeiterzufriedenheit. Gespräche im Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern sind ein wichtiges Führungsinstrument zur gemeinsamen Lösungsfindung, insbesondere in Problemsituationen. Mitarbeitergespräche ermöglichen aber auch die Identifikation individueller Fähigkeiten und damit eine gezielte Personalentwicklung (Mitarbeiterqualifikation), fördern die Mitarbeiterbindung, die Arbeitszufriedenheit und stärken die Motivation. Um unterschiedliche Gesprächssituationen professionell zu meistern, ist es sinnvoll, Führungskräfte zu schulen, z. B. um rechtliche Aspekte zu berücksichtigen, Ängste bei den Gesprächspartnern zu reduzieren, die Gespräche zeitlich und inhaltlich zu strukturieren und Ziele und Inhalte der Gespräche ergebnisorientiert klar zu formulieren.

Kiel, im Mai 2015

**Haiko Taudien**

Pflegedienstleitung Bereich 3 am Universitätsklinikum Schleswig-Holstein

## Vorwort

---

Das Spektrum der Gesprächsanlässe und -situationen im Krankenhaus ist breit gefächert, daher zählt die professionelle Kommunikationsfähigkeit zu den wichtigsten Schlüsselqualifikationen von Führungskräften und Mitarbeitern. Ist die Kommunikation ein Meilenstein in der Umsetzung des Pflegeprozesses, sind Mitarbeitergespräche Bestandteil der modernen Mitarbeiterführung, der Personalentwicklung und der erfolgreichen Zusammenarbeit. Als Führungskraft ist es notwendig, sich mit den Mitarbeitern über Zielsetzungen, Aufgaben, Ergebnisse und Leistungen in einem Mitarbeitergespräch auszutauschen und Entwicklungspotenziale zu identifizieren. Das Mitarbeitergespräch gewinnt einen immer höheren Stellenwert in der Mitarbeiterführung. Der konstruktive Dialog hilft u. a. bei der Konflikt- und Problemlösung, bei der Umsetzung neuer Unternehmensstrategien und bei der Bedürfnisbefriedigung nach Information und Kommunikation unter dem Aspekt der Mitarbeiterzufriedenheit. Die Führungskraft erhält Informationen durch den Mitarbeiter und der Mitarbeiter bekommt die Chance für eine Weiterentwicklung durch Rückmeldung (Feedback) in Bezug auf Leistung und Verhalten, eine Steigerung der Motivation oder eine Förderung in der persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung. Die Voraussetzung für jedes erfolgreiche Mitarbeitergespräch ist die Vorbereitung, die professionelle Durchführung und eine adäquate Nachbereitung zur Ergebnissicherung. Die Implementierung einer Informations- und Kommunikationskultur mit Etablierung von institutionalisierten und anlassbezogenen Mitarbeitergesprächen ist ein wichtiger Baustein für den unternehmerischen Erfolg.

In den Formulierungen ist sowohl die männliche als auch die weibliche Form berücksichtigt. Um eine bessere Lesbarkeit zu bieten, wurde die männliche Formulierung für den Text ausgewählt.

Kiel, im Mai 2015

**Ina Welk**

Fachkrankenschwester A+I

Pflegemanagerin und Leitung Zentrales Pflegecenter (ZPC) am Universitätsklinikum Schleswig-Holstein

# Abkürzungen

---

App	Application Software
APS	Aktionsbündnis Patientensicherheit
ArBZG	Arbeitszeitgesetz
BEM	Betriebliches Eingliederungsmanagement
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
CM	Case Mix
CMI	Case Mix Index (Fallschwere Index)
CI	Corporate Identity
InEK	Institut für das Entgeltsystem im Krankenhaus
KIS	Krankenhausinformationssystem
MA	Mitarbeiter
MAB	Mitarbeiterbeurteilung
MAG	Mitarbeitergespräch
MBO	Management by Objectives (Führen mit Zielvorgabe)
PE	Personalentwicklung
PM	Personalmanagement
PR	Personalrat
QM	Qualitätsmanagement
RM	Risikomanagement
SGB	Sozialgesetzbuch
TOP	Tagesordnungspunkt(e)
vs.	versus ( <i>lat.</i> gegenübergestellt), im Vergleich zu
ZVG	Zielvereinbarungsgespräch

# Inhaltsverzeichnis

---

1	<b>Mitarbeitergespräche und Gesprächssituationen – Eine Einführung</b> .....	1
1.1	Kommunikation im Krankenhaus.....	2
1.2	Kommunikation als Qualitätsmerkmal .....	3
1.3	Kommunikationskultur im Unternehmen als Instrument der Mitarbeiterbindung .....	4
1.4	Kommunikation im Krankenhaus im Kontext Risikomanagement .....	5
	Literatur.....	6
2	<b>Grundlagen der Kommunikation und Gesprächsführung</b> .....	7
2.1	Was ist Kommunikation? .....	8
2.2	Kommunikation als modernes Führungsinstrument .....	8
2.2.1	Was ist eine »gute« Kommunikation? .....	9
2.2.2	Aktives Zuhören.....	10
2.2.3	Ich-Botschaften .....	11
2.2.4	Offene Fragen.....	11
2.2.5	Geschlossene Fragen .....	12
2.3	Was ist kommunikative Kompetenz? .....	12
2.4	Ebenen der Kommunikation und Kommunikationsmodelle .....	13
2.4.1	Das 4-Ohren-Modell (nach Schulz von Thun).....	14
2.4.2	Die 4 Ebenen der Kommunikation (das TALK Modell nach Oswald Neuberger) .....	14
2.5	Verbale und nonverbale Kommunikation.....	15
2.6	Stellenwert der Gesprächsbeziehung.....	16
2.7	Welche Faktoren verhindern den Kommunikationserfolg?.....	17
2.8	Kommunikations- und Gesprächstechniken .....	17
2.9	Gesprächssteuerung auf der Metaebene .....	19
2.10	Stellenwert von Mitarbeitergesprächen .....	19
2.11	Nutzen von Mitarbeitergesprächen .....	20
	Literatur.....	26
3	<b>Das Mitarbeitergespräch als Instrument der Mitarbeiterführung und der Personalentwicklung</b> .....	27
3.1	Implementierung des Mitarbeitergesprächs.....	28
3.1.1	Wie werden Mitarbeitergespräche erfolgreich im Unternehmen implementiert? .....	28
3.1.2	Welche Ziele und Nutzen verfolgt das Unternehmen bei Einführung von Mitarbeitergesprächen? .....	28
3.1.3	Schritte der Implementierung von Mitarbeitergesprächen als Grundlage der Kommunikations- und Informationskultur im Unternehmen .....	29
3.2	Arten von Mitarbeitergesprächen .....	30
3.2.1	Anlassbezogene Mitarbeitergespräche .....	30
3.2.2	Institutionalisierte (regelmäßige) Mitarbeitergespräche .....	31

3.3	<b>Schwierige Gesprächssituationen professionell meistern</b> .....	32
3.3.1	Umgang mit Störungen und »Killerphrasen« .....	32
3.3.2	Strategien zum Umgang mit Killerphrasen .....	33
3.3.3	Umgang mit schwierigen Gesprächssituationen .....	34
4	<b>Mitarbeitergespräche und Gesprächssituationen</b> .....	35
4.1	<b>Ablehnungsgespräch (für eine Fort- oder Weiterbildung)</b> .....	37
4.2	<b>Angehörigengespräch</b> .....	39
4.3	<b>Anleitungsgespräch</b> .....	41
4.4	<b>Austrittsgespräch</b> .....	44
4.5	<b>Beförderungsgespräch</b> .....	48
4.6	<b>Beschwerdeggespräch (Umgang mit Beschwerden)</b> .....	52
4.7	<b>Betriebliches Wiedereingliederungsgespräch (BEM-Gespräch)</b> .....	55
4.8	<b>Beurteilungsgespräch</b> .....	57
4.9	<b>Bewerbungsgespräch</b> .....	63
4.10	<b>Budgetgespräch</b> .....	66
4.11	<b>Delegationsgespräch</b> .....	68
4.12	<b>Disziplinargespräch</b> .....	72
4.13	<b>Fallbesprechung, pflegerisch</b> .....	76
4.14	<b>Fehlzeitengespräch</b> .....	78
4.15	<b>Feedback-Gespräch</b> .....	82
4.16	<b>Gehaltsgespräch, Gehaltsverhandlungsgespräch</b> .....	85
4.17	<b>Informationsgespräch</b> .....	87
4.18	<b>Karriereplanungsgespräch mit dem Vorgesetzten (auf Initiative des Mitarbeiters)</b> .....	89
4.19	<b>Kollegiale Beratung</b> .....	91
4.20	<b>Konfliktgespräch</b> .....	93
4.21	<b>Kondolenzgespräch (mit Angehörigen und bei Trauersituationen von Kollegen)</b> .....	96
4.22	<b>Kritikgespräch</b> .....	98
4.23	<b>Leistungsminderung, Mitarbeitergespräch</b> .....	102
4.24	<b>Mitarbeiterbesprechung</b> .....	105
4.25	<b>Moderation (in der Gruppe), z. B. bei Teambesprechungen</b> .....	113
4.26	<b>Motivationsgespräch</b> .....	117
4.27	<b>Personalentwicklungsgespräch</b> .....	119
4.28	<b>Pflegeanamnese-Gespräch</b> .....	121
4.29	<b>Pflegevisitengespräch</b> .....	123
4.30	<b>Präsentation</b> .....	125
4.31	<b>Probezeitgespräch</b> .....	126
4.32	<b>Problemlösungsgespräch</b> .....	128
4.33	<b>Selbstgespräch</b> .....	130
4.34	<b>Suchtproblematik, Mitarbeitergespräch</b> .....	131
4.35	<b>Supervision</b> .....	135

4.36	<b>Telefongespräch</b> .....	137
4.37	<b>Übergabe</b> .....	140
4.38	<b>Übergabe(-gespräch) am Patientenbett</b> .....	141
4.39	<b>Willkommensgespräch</b> .....	144
4.40	<b>Zielvereinbarungsgespräch (ZVG)</b> .....	146
	<b>Literatur</b> .....	152

## **Serviceteil**

	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	154
--	-----------------------------------	-----

## Über die Autorin

---



■ Abb. 0.1 Ina Welk

### **Ina Welk**

Fachkrankenschwester A+I, Pflegemanagerin und Leitung Zentrales Pflegecenter (Schwerpunkt: Ausfallmanagement und Personaldisposition) am Universitätsklinikum Schleswig-Holstein Campus Kiel.

Tätigkeit als OP-Koordinatorin/OP-Managerin und langjährige Leitungstätigkeit mit Personalverantwortung. Erfahrung zum Thema Kommunikation und Gesprächsführung aus der eigenen beruflichen Praxis durch Führen und Begleiten von unterschiedlichen Mitarbeitergesprächen, Arbeit in Projektgruppen, Kontakte zu anderen Berufsgruppen und Schnittstellen, sowie Durchführung/Moderation von Dienstbesprechungen.

[ina.welk@uksh.de](mailto:ina.welk@uksh.de)

# Mitarbeitergespräche und Gesprächssituationen – Eine Einführung

*Ina Welk*

- 1.1 Kommunikation im Krankenhaus – 2
  - 1.2 Kommunikation als Qualitätsmerkmal – 3
  - 1.3 Kommunikationskultur im Unternehmen als Instrument der Mitarbeiterbindung – 4
  - 1.4 Kommunikation im Krankenhaus im Kontext Risikomanagement – 5
- Literatur – 6

Miteinander sprechen ist Grundlage für den Arbeitsalltag und beeinflusst nicht nur die Mitarbeiter- und Patientenzufriedenheit, sondern hat ökonomische Auswirkungen, da z. B. Missverständnisse, Informationsselektion oder das Fehlen einer Kommunikations- und Besprechungskultur Kosten verursachen (z. B. durch Bindung von Zeit- und Personalressourcen), die Mitarbeiterfluktuation und die Fehlzeiten durch Unzufriedenheit fördern und in der Außendarstellung eine Abnahme der Attraktivität als Arbeitgeber (Negativ-Image) zur Folge hat.

Führungskräfte sind in Zeiten der Leistungsverdichtung und Zunahme der Komplexität in der Patientenversorgung mehr denn je gefordert, die unterschiedlichsten Gesprächssituationen souverän zu meistern und Instrumente der Regelkommunikation (z. B. strukturierte Besprechungen und Mitarbeitergespräche) zu etablieren. Kommunikative Kompetenz zählt heutzutage in Krankenhäusern zu den wichtigsten Schlüsselkompetenzen von Führungskräften. Zahlreiche Gesprächssituationen führen über die gewohnte Routine im Arbeitsalltag hinaus.

## 1.1 Kommunikation im Krankenhaus

---

Bei immer knapper werdenden Personal- und Zeitressourcen sowie einer Zunahme der Anforderungskomplexität an alle Berufsgruppen ist die Entstehung von Missverständnissen im Rahmen der Kommunikation in den unterschiedlichsten Gesprächssituationen (wie z. B. bei Übergabegesprächen, bei Mitarbeitergesprächen, im Umgang mit Konflikten und bei Gesprächen mit Angehörigen) wahrscheinlich. Um diesen Situationen professionell zu begegnen, wird von Führungskräften neben der Fach-, Sozial-, Methoden-, Führungs- und Selbstkompetenz auch die kommunikative Kompetenz mit Fähigkeit zur Empathie abgefordert, um eine konstruktive und lösungsorientierte Gesprächsebene zu schaffen. Die besondere Herausforderung besteht darin, die Kommunikation an den Gesprächspartner individuell zu adressieren (Differenzierung der Adressaten). Im Krankenhaus existieren unterschiedliche Kommunikationsfelder und -partner. Typische Kommunikationsfelder sind z. B. die Gesprächsführung zwischen Arzt und Patient, Gespräche zwischen Pflegekräften und Patienten, zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, die Kommunikation zwischen den unterschiedlichen Berufsgruppen im Krankenhaus, die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern im Team und die externe Kommunikation, z. B. mit Dienstleistern und Zuweisern (Hausärzten).

Der Begriff **interne Kommunikation** im Unternehmen bezeichnet zum einen eine Managementfunktion, in der durch die Definition von Kommunikationsprozessen und Verhaltensvorgaben die Organisation unterstützt wird, und zum anderen die operativen Kommunikationsinstrumente welche im Unternehmen eingesetzt sind (► <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/326738/interne-kommunikation-v3.html>).

#### Informationswege im Krankenhaus:

- **Papiergestützt**, z. B. Rundschreiben, Info-Briefe, Mitarbeiterzeitung und der Aushang am »Schwarzen Brett«
- **Elektronisch**, z. B. E-Mail, Intranet, Krankenhausinformationssysteme (KIS) und zukünftig vermehrt Webanwendungen (Web App)
- **Persönlich**, z. B. Besprechungen, Mitarbeitergespräche und Informationsveranstaltungen
- **Informell**, z. B. Gerüchte, sog. »Flurfunk«

Der Informationsfluss erfolgt *top-down* (engl. »von oben nach unten«), *bottom up* (engl. »von unten nach oben«) und *horizontal*.

#### ■ Praxistipp

Einfache Fragen helfen bei einer Bestandsaufnahme zur Identifikation von möglichen Kommunikationsdefiziten bzw. weisen auf einen Optimierungsbedarf hin:

- Wer kommuniziert mit wem in welcher Form?
- Welche Kommunikationswege werden im Unternehmen eingesetzt/ bereitgestellt (hat z. B. jeder Mitarbeiter Zugang zu hausinternen Informationsplattformen, z. B. Intranet, hat jeder Mitarbeiter einen E-Mail-Account?)
- Gibt es Informationsveranstaltungen, Teambesprechungen etc.?
- Werden Mitarbeitergespräche regelhaft durchgeführt?
- Gibt es Instrumente der Regelkommunikation (z.B. Jour-fixe)?

## 1.2 Kommunikation als Qualitätsmerkmal

---

In den Prozessen zur Patientenversorgung hat die Kommunikation einen hohen Stellenwert und ist Grundlage der Informationssammlung im Umgang mit Patienten. Aus Patientensicht sind Kommunikation mit den Leistungserbringern im Krankenhaus und Informationsvermittlung ein fester Bestandteil der Krankenhausbehandlung und werden zunehmend eingefordert.

Mangelnde Kommunikation und unzureichende Information (Aufklärung) sind häufig Anlässe für Beschwerden.

**Zu den Merkmalen der Kommunikation gehören z. B.:**

- Informationsaustausch
- Wissenstransfer
- Koordination und Abstimmung
- Kooperation
- Motivation
- Patientenorientierung

**Eine gute Kommunikation fördert u. a. die:**

- Patientensicherheit
- Reduzierung der Schnittstellenproblematik
- Vermeidung von redundanten Prozessen (z. B. Doppeluntersuchungen)
- Patienten- und Mitarbeiterzufriedenheit
- Dialogische Zusammenarbeit

➤ **Das Krankenhaus ist abhängig von einem funktionierenden Informationsaustausch als Grundlage einer professionellen Patientenorientierung und -versorgung.**

Kommunikation findet häufig unter erschwerten Rahmenbedingungen wie z. B. unter Zeitdruck, in belastenden und stressigen Alltagssituationen und mit wechselnden Gesprächspartnern statt. Die Mitarbeiter im Krankenhaus erleben eine Fülle an Informationen und Gesprächssituationen in denen unterschiedliche Kommunikationsstrategien angewendet werden müssen. Eine besondere Herausforderung für die Führungskräfte stellt die Gesprächsführung (bei unterschiedlichen Gesprächsanlässen) mit Mitarbeitern dar. Mitarbeitergespräche sind ein wichtiges Führungsinstrument und ein wichtiger Baustein im Kontext der Personalentwicklung.

### 1.3 **Kommunikationskultur im Unternehmen als Instrument der Mitarbeiterbindung**

---

Unter dem Aspekt der Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung hat die Unternehmenskultur, insbesondere die bestehende (und gelebte) Kommunikationsstruktur einen hohen Stellenwert in der Außendarstellung und wird als Attraktivitätsmerkmal bewertet. Im Zeitalter der elektronischen Medien (Informations-

technologie) besteht das Grundbedürfnis nach persönlicher, zwischenmenschlicher und dialogischer Kommunikation. Hauptziel dabei ist es, demotivierende Kommunikationsdefizite zu vermeiden und die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen. Um alle Zielgruppen zu erreichen und Mitarbeitergespräche effektiv und effizient zu führen, ist Kommunikation und Gesprächsführung ein inhaltlicher Bestandteil der modernen Führungskräfteentwicklung.

## 1.4 Kommunikation im Krankenhaus im Kontext Risikomanagement

---

Mangelnde und/oder unklare Kommunikation führt im Krankenhaus nicht nur zu Missverständnissen, zu einer Behinderung der Arbeitsabläufe und zu Fehlinformationen, sondern auch zur Möglichkeit schwerwiegender Ereignisse, z. B. Fehler in der Medikamentengabe oder bei der Befundübermittlung. Unter dem Aspekt der Patientensicherheit und Patientenzufriedenheit nimmt die Kommunikation in Einrichtungen des Gesundheitswesens einen immer höheren Stellenwert ein und stellt besondere Herausforderungen an alle Berufsgruppen. Es handelt sich dabei nicht allein um die Kommunikation mit den Patienten, sondern auch um die Kommunikation und Gesprächsführung als Führungskraft mit den Mitarbeitern.

» Das größte Problem in der Kommunikation ist die Illusion, sie hätte stattgefunden. (Bernhard Shaw)

Gegen das oftmals vorherrschende Schweigen als Reaktion auf einen Zwischenfall empfiehlt das Aktionsbündnis Patientensicherheit (APS) in seiner neuen Broschüre »Reden ist Gold« die aktive, ehrliche und transparente Kommunikation. Die Broschüre enthält Handlungsempfehlungen für Gespräche mit Patienten und Angehörigen, betroffenen Mitarbeitern und mit der Öffentlichkeit, Hinweise zur Vorbereitung, um nach einem Zwischenfall adäquat zu reagieren sowie eine Checkliste für den Umgang mit Zwischenfällen (Aktionsbündnis Patientensicherheit ► [www.aps-ev.de](http://www.aps-ev.de)).

➤ **Es besteht ein Zusammenhang zwischen Qualität, Kommunikation und Arbeitszufriedenheit. (Schaller und Baller 2008)**