| Dr. U. Paschen QM-Beratung in Medizin und Wissenschaft QM-Handbuch der „Guten Hospital-Praxis“ |  | |
| --- | --- | --- |
| Kommunikationstechniken Audit | 3.7.10 Anlage 1  Version 02 |

Änderungen gegenüber der letzten Fassung:

# Zweck und Ziel

Der Auditor soll:

* ein aufmerksamer Zuhörer sein, aber dafür sorgen, dass der Ablauf durch ausschweifende Erklärungen der befragten Personen nicht gestört wird.
* ruhig und sachlich bleiben; sich in extremen Situationen nicht provozieren lassen.
* sich aufrichtig, aber diplomatisch verhalten, d.h.:
  + keine Fangfragen oder Fragen mit inquisitorischem Charakter stellen
  + Blickkontakt halten - höflich und zuvorkommend sein, aber sich nicht anbiedern
  + Schwächen des Gesprächspartners nicht ausnutzen, sondern Hilfestellung geben
  + eigene Schwächen nicht durch unnatürliches Verhalten unter­drücken wollen
  + persönliche Anspielungen und Unterstellungen vermeiden
* keine Diskussionen während des Audits, sondern im Abschluß­gespräch führen
* keine voreiligen Schlüsse ziehen, lediglich den Ist-Zustand feststellen
* kein Besserwisser sein. Kritik soll hilfreich und motivierend sein, sie darf nicht verletzen

Bei Beachtung dieser Regeln ist eine wichtige Hürde für ein erfolgreiches Audit genommen

# Anwendungsbereich

Interne und externe Audits

# Beschreibung

## Fragetechnik

Fragen

* müssen klar und unmissverständlich formuliert sein
* dürfen nicht suggestiv sein
* die man mit einem einfachen "Ja" oder "Nein" beantworten kann, beringen selten weitere Informationen
* sollen die Antwort offenlassen
* sollen keine persönlichen Anspielungen oder Unterstellungen enthalten

Erfolg hat ein Audit, wenn die Fragen den Auditierten veranlassen, auf eigenen Antrieb zu dem untersuchten Sachverhalt aufzuklären. Wenn der Auditierte erkennt, was er antworten soll oder der Auditor wohl gerne hören möchte, ist eine Sachverhaltsklärung nicht möglich.

**Beispiel 1**

In einer Planungsabteilung ist zu überprüfen, ob alle zuständigen Abteilungen ihre Zustimmung zur Freigabe gegeben haben. Der Auditor formuliert seine Frage so:

Liegt von allen zuständigen Stellen die Zustimmung vor?

Die Antwort auf eine so gestellte Frage lautet somit immer "Ja". Der Auditor kann die Richtigkeit der Antwort auf diese Frage kaum beurteilen, denn er weiß nicht,

a) Welche Fachabteilungen zustimmen müssen

b) Wie die Zustimmung erteilt wird?

c) An wen und in welcher Anzahl die freigegebenen Unterlagen verteilt werden müssen?

d) Wie der technische Inhalt der einzelnen Unterlagenarten aufeinander abgestimmt wird (Unterlagenhierarchie)?

Die Frage wird am besten in 6 Einzelfragen zerlegt, die keine Ja/Nein-Antworten zulassen (Offene Fragen):

1. Auf welche Weise erfolgt die Freigabe?

2. Wie ist sichergestellt, dass alle zuständigen Stellen erfasst werden?

3. Liegt die Zustimmung dieser Stelle vor?

4. Wie erfolgt die Verteilung/Registrierung der Montageunterlagen?

5. Wie erfolgt die Abstimmung des technischen Inhalts der Isometrien und Montageanweisungen?

6. Wo ist die technisch führende Unterlage festgelegt?

Wichtig dabei ist auch die Reihenfolge der Fragen und ihr Detaillierungsgrad. Die Frage 3 sollte nicht vor der Frage 2 gestellt werden. Die beiden Fragen sollten auch nicht zusammengefasst werden.

## Gesprächsführung

Wer fragt, führt das Gespräch. Mit klug formulierten Fragen kann man Gespräche inhaltlich und formal steuern. Wie macht man das?

Jede Frage hat in der Grundform zwei Aspekt-Paare:

**1. Offen/geschlossen**

Offene Fragen grenzen die Antwort nur auf den Frageninhalt ab, Art und Umfang der Antwort werden dem Befragten überlassen. Sie sind durch das einleitende Fragewort (wie, was, wo, warum) gekennzeichnet.

Beispiele:

* Wie geht es Ihnen?
* Welchen Vorschlag machen Sie?
* Woher haben Sie diese Informationen?

Wir bekommen durch offene Fragen einfach mehr Auskünfte. Der Befragte fühlt sich nicht eingeengt: Das Gespräch muss aber trotzdem aufmerksam gesteuert werden. Man muss darauf achten, dass die Antwort nicht ausweicht oder oberflächlich bleibt, z.B.:

Was möchten Sie trinken? Wein

Roten, weißen oder Rosé?

Welche Rebe?

Welches Anbaugebiet?

Welche Preislage

Die geschlossene Frage lässt nur "Ja" oder "Nein" als Antwort zu. Sie erkennt man an dem einleitenden Zeitwort.

Beispiele für geschlossene Fragen:

- Trinken Sie auch gerne Wein?

- Ziehen Sie roten Wein dem weißen vor?

- Trinken Sie ein Glas Wein mit?

**2. Sachlich/persönlich**

Fragen können sich auf sachliches (unpersönliches) Wissen oder auf die Meinung des Befragten beziehen. Wissensfragen beziehen sich auf Sachverhalte, zu denen der Befragte - ohne selbst Stellung zu nehmen - berichten kann. Die Antwort kann richtig sein oder falsch. Der Fragende kann das unmittelbar beurteilen, z.B.

* Hat dieser Wagen eine automatische Kupplung?
* Wie lautet der Satz des Pythagoras?
* Wieviele Parteien gibt es in der Bundesrepublik?

Meinungsfragen zielen auf Einstellungen und Ansichten des Gesprächspartners ab, seine Persönlichkeit. Meinungen teilt man oder nicht – sie sind aber nie richtig oder falsch. Sie verbinden oder trennen, z.B.

* Möchten Sie Ihren Kaffee mit Milch?
* Interessieren Sie sich für Fußball?
* Finden Sie meinen Vorschlag gut?

Durch die Wahl von Wissens- oder Meinungsfragen können wir unser Gespräch unterschiedlich prägen.

## Leitsätze der Fragetechnik

1. Stellen Sie keine Frage ohne einen Gedanken daran, was Sie als Antwort erwarten

2. Stellen Sie immer nur eine Frage zurzeit.

3. Formulieren Sie Ihre Frage kurz, präzise und leicht verständlich.

4. Lassen Sie Ihrem Gesprächspartner ausreichend Zeit zum Nachdenken.

5. Vermeiden Sie Fragen, die eine gewünschte Antwort bereits vermuten lassen (Suggestiv-Fragen)

6. Unterlassen Sie bewertende Formulierungen in Ihren Fragen.

7. Legen Sie in Ihre Fragen keinen Unterton des Vorwurfes. Auch ohne eine solche Absicht glauben sich viele Befragten verteidigen zu müssen.

8. Nehmen Sie Rücksicht auf die Selbstachtung Ihres Gesprächspartners

## Was zu hören bekommen

Bei aller Frage- und Gesprächstechnik bleibt das oberste Ziel des Audits, dass der Auditor Informationen erhält. Er muss sich also bemühen, dass die Auskunftsbereitschaft des Auditierten nicht frustriert wird.

Entscheidend für den Auditor im Gespräch ist das Zuhören!

* lockeren Einstieg wählen, mit Humor, um Interesse zu wecken
* das Gesicht zuwenden (nicht abschweifen) – Blickkontakt halten!
* Gespräch sachlich führen!
* immer nur eine Frage diskutieren
* ausreden lassen
* richtigen Abstand wahren
* bei Unruhe oder Unverständnis - anders formulieren
* alle Teilnehmer einbinden
* auf die Gestik und Mimik achten
* Nicht suggestiv fragen:

"Haben Sie gestern nicht gesagt, dass ....?"

* Nicht alternativ fragen:
  + "Haben Sie das gesagt oder nicht?"

## Gegenstrategien bereitlegen

Der Auditor sollte darauf vorbereitet sein, wenn die Gesprächspartner keine Bereitschaft zeigen, am Audit mitzuwirken oder sich defensiv verhalten. Genau so problematisch sind Gesprächspartner, die durch langatmige Antworten Gesprächsbereitschaft nur simulieren, um entweder der Frage auszuweichen, vom Thema abzulenken oder einfach das Audit zeitlich auszudehnen.

# Risiken

Missverständnisse, die nicht angesprochen werden.

Die Auditierten fühlen sich angegriffen und verfallen in ein Verteidigungsverhalten.

Abschweifen in einen unverbindlichen Plauderton

Zeit schinden vonseiten der Auditierten

# Ressourcen

## Zeitbedarf

## Man sollte für eine Befragung ein Zeitbudget ankündigen. In diesem Zeitraum soll das Thema abgehandelt sein. Damit entsteht ein gewisser Druck zur Konzentration und Knappheit in der Darstellung.

# Dokumentation

Checkliste oder Protokollvorgaben

# Zuständigkeiten

Auditor

# Hinweise und Anmerkungen

# Mitgeltende Unterlagen

## Literatur, Vorschriften

## Begriffe

Hamburg, den Autor