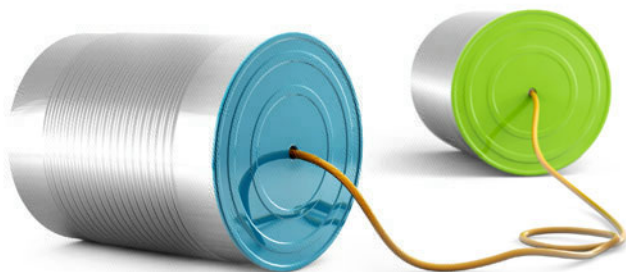


Fit für die Praxis

Tewes

Einfach gesagt

Kommunikation für
Physio- und Ergotherapeuten



 Springer

Fit für die Praxis

Renate Tewes

Einfach gesagt

Kommunikation für Physio- und Ergotherapeuten

Mit 15 Abbildungen



Prof. Dr. Renate Tewes
Crown Coaching International
Dresden

ISBN-13 978-3-662-44359-0
DOI 10.1007/978-3-662-44360-6

ISBN 978-3-662-44360-6 (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 Medizin

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2014

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

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

Planung: Barbara Lengricht, Berlin
Projektmanagement: Ulrike Dächert, Heidelberg
Lektorat: Natalie Brecht, Heidelberg
Projektkoordination: Barbara Karg, Heidelberg
Umschlaggestaltung: deblik Berlin
Fotonachweis Umschlag: © Fotolia_65727998
Zeichnungen: Claudia Styrsky, München
Herstellung: Fotosatz-Service Köhler GmbH – Reinhold Schöberl, Würzburg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Medizin ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer.com

Jedem Anfang wohnt ein Zauber inne, der uns beschützt
und der uns hilft zu leben. (Hermann Hesse)

Vorwort

Kompakt, praxisnah, lesbar und damit hilfreich, so sollte diese neue Reihe für Berufstätige an der Basis sein. Diese Bücher »Fit für die Praxis« sind untereinander vernetzt.

Das Thema »Kommunikation im Gesundheitswesen« ist brandaktuell. Obwohl die Kommunikation in dieser Branche eine zentrale Grundlage für alles Handeln bildet, wird es doch wenig gelehrt. Das mag einer der Gründe dafür sein, warum es bezüglich Gesprächsführung enorme Entwicklungspotenziale im Gesundheitswesen gibt.

Das Missverstehen, aneinander vorbeireden oder das Vorenthalten von Informationen prägt oft den beruflichen Alltag. Auch Mobbing gehört dazu und kommt im Gesundheits- und Sozialwesen 7-mal häufiger vor als in anderen Berufsbereichen [2]. Diese Zahlen sprechen eine deutliche Sprache und weisen auf den Handlungsbedarf hin.

Eine Verbesserung des kommunikativen Umgangs miteinander hat bedeutsame ökonomische Auswirkungen. Denn unprofessionelle Kommunikation belastet die Menschen im Gesundheitswesen und hat Auswirkungen auf die Berufszufriedenheit, den Krankenstand, die Fluktuation und die Fehlerhäufigkeit. Damit wird professionelle Kommunikation zum ökonomischen Faktor und Führungskräfte im Gesundheitswesen müssen sich fragen, wie viel unprofessionelle Kommunikation sie sich noch leisten können.

Das Erlernen professioneller Gespräche und Interaktionen geht natürlich nur durch Üben. Dafür bietet der berufliche Alltag viele Trainingsfelder. Mögen alle Leser und Leserinnen dieses Buches inspiriert sein, die eigenen Gespräche zukünftig intensiver zu reflektieren und Lust an gelungener Kommunikation entwickeln.

Renate Tewes

Dresden im Juli 2014

Über die Autorin



Prof. Dr. Renate Tewes

Prof. Dr. Renate Tewes lehrt als Professorin für Pflegewissenschaft und Pflegemanagement an der Ev. Hochschule in Dresden (ehs). Sie ist Dipl.-Psychologin und Coach mit eigener Unternehmensberatung (www.crown-coaching.de).

Prof. Tewes verfügt über eine Reihe von Qualifikationen von denen die Führungskräfte profitieren, die beraten, begleitet oder trainiert werden wollen. Dazu zählen u. a. die Coachingausbildung (CoreDynamik Freiburg), eine Gruppendynamische Zusatzausbildung (AGM Münster) und das LEO-Training (CHCM, Minneapolis, USA).

Als Trainerin für Führungskräfte im Gesundheitswesen ist Prof. Tewes in Deutschland, der Schweiz, Großbritannien und den USA tätig.

■ Unter Mitarbeit von Katja Bordiehn

BSc. Physiotherapie. Arbeitet zurzeit als Physiotherapeutin in Berlin

Inhaltsverzeichnis

1	Basics professioneller Kommunikation	1
1.1	Was ist professionelle Kommunikation?	1
1.2	Das Gesundheitswesen lebt von Kommunikation	5
1.2.1	Aus Fehlern lernen	6
1.3	Bestandteile der Kommunikation	8
1.4	Bedeutung des Selbstwertes für die Kommunikation	14
1.5	Wodurch Kommunikation beeinflusst wird	16
1.6	Intrapsychischer Ablauf des Kommunikationsprozesses	18
1.6.1	Wahrnehmung, des Gesagten und Nonverbalen	19
1.6.2	Beurteilen der Kommunikation	20
1.6.3	Entwickeln einer Emotion aufgrund der Beurteilung	21
1.6.4	Reaktion	21
1.7	Das ganz normale Missverständnis	22
1.7.1	Chaoskommunikation ist die Normalkommunikation	23
1.7.2	Rückfragen sind professionell!	24
	Literatur	26
2	Gespräche mit Patienten und deren Angehörigen	29
2.1	Beziehungsarbeit ist professionelle Kommunikation	29
2.1.1	Objektivierung von Patienten und therapeutisches Selbstbewusstsein: Ein gefährliches Zusammenspiel	34
2.1.2	Verunsicherung und Angst bei der Aufnahme: oft bagatellisiert	35
2.1.3	Erste Begegnung	36
2.1.4	Beziehung zum Patienten	41
2.1.5	Reframing	42
2.1.6	Das Konzept Hoffnung	44
2.2	Anamnese – Assessment – Befundaufnahme	47
2.2.1	Das erste Gespräch	48
2.2.2	Die Würde des Patienten ist unantastbar	53
2.3	Visite	66
2.3.1	Selbstkontrolle der Patienten	70
2.3.2	Non-Compliance der Patienten	71
2.4	Beratung	74
2.4.1	Beratungskonzepte	74
	Literatur	82

3	Gespräche mit Kollegen und Mitarbeitern anderer Gesundheitsberufe	85
3.1	Das kollegiale Gespräch	85
3.1.1	Lästern: eine ernstzunehmende Krankheit!	88
3.1.2	Feindseliges Verhalten innerhalb medizinischer Fachberufe	89
3.1.3	Einarbeitung neuer Kollegen: eine wichtige Aufgabe!	94
3.2	Gespräche mit Mitarbeitern anderer Gesundheitsberufe	95
3.2.1	Spannungen zwischen Therapeuten und Medizinern	100
3.2.2	Was Ärzte, medizinisches Fachpersonal und Therapeuten gegen die interprofessionellen Schwierigkeiten tun können	105
3.3	Gewaltfreie Kommunikation	107
3.3.1	Das Konzept der gewaltfreien Kommunikation (GFK) nach Rosenberg	108
3.4	Interprofessionelle Konflikte	111
3.4.1	Mitteilen schlechter Nachrichten in der Medizin	117
	Literatur	121
4	Erlernen professioneller Kommunikation	125
4.1	Professionelle Kommunikation zählt sich aus	125
4.1.1	Was beinhaltet professionelle Kommunikation	126
4.1.2	Wie lässt sich professionelle Kommunikation erlernen?	127
4.1.3	Vorbereitung auf ein Gespräch	129
4.1.4	Die hohe Kunst des Fragenstellens	131
4.1.5	Die Kunst zu überzeugen	133
	Literatur	134
5	Communication Center im Krankenhaus	137
5.1	Was ein Communication Center leistet	138
5.2	Schulung von Mitarbeitern für das Communication Center	139
	Literatur	140
6	In aller Kürze	141
	Literatur	142
	Serviceteil	143
	Stichwortverzeichnis	144

Kennen Sie das auch?

Zwei Mitarbeiter unterhalten sich über eine Patientin.

»Wie alt ist die eigentlich? Eher vom »Typ Krampfader-geschwader« oder schon »Rubrik Scheintod?« »Na, ein echter Gomer eben!«

Gomer ist die Abkürzung für **get out of my emergency room** und bezieht sich auf den Roman »House of God« von Samuel Shem [1]. In der Umgangssprache medizinischen Personals steht Gomer für einen alten verwirrten Patienten, der lieber sterben sollte, als die Notaufnahme einer Klinik zu blockieren.

Die Unterredung der beiden Mitarbeiter ist würdelos und menschenverachtend. Dennoch bestimmen solche Vokabeln nicht selten den medizinischen Alltag und laden – insbesondere in arbeitsreichen Phasen – dazu ein, einfach mitzulästern.

Eine ergotherapeutische Praxis hat sich auf entwicklungsverzögerte Kinder spezialisiert. Der neue Kollege gibt sich viel Mühe und kommt auch bei den Eltern und Kindern gut an. Einmal beobachten Sie folgende Szene: der Kollege arbeitet gerade mit einem stark sehbehinderten Kind mit Knete, als die Mutter eines anderen Kindes im Therapieraum erscheint und um eine Terminverschiebung bittet. Der Kollege verlässt kurz den Raum, um dieser Mutter behilflich zu sein. Der sehbehinderte Junge fängt an, sich die Knete in den Mund zu stecken und Sie können gerade noch verhindern, dass er sie herunterschluckt. Als ihr Kollege zurückkommt, sagen Sie: »Wenn Du zukünftig während einer Behandlung den Raum verlässt, sag mir bitte vorher Bescheid, damit ich mich dann auch um

Dein Kind kümmern kann, okay? Der Kleine hier hat gerade versucht seine Knete zu essen.«

Der Kollege reagiert ärgerlich: *»Mein Gott, Du hast doch gesehen, dass ich mal raus musste. Da ist es doch selbstverständlich, dass Du mal einen Blick auf mein Kind wirfst. Oder brauchst Du dazu eine extra Einladung?«*

Literatur

1. Shem S (1978) House of God. Urban & Fischer, München
2. Zapf D, Einarsen S (2010). Individual antecedents of bullying: The victims and the bullies. In: Einarsen S, Hoel H, Zapf D, Cooper CL (eds). *Workplace bullying: Development in theory, research and practice. 2nd ed.* Taylor & Francis, London

Basics professioneller Kommunikation

Renate Tewes

R. Tewes, *Einfach gesagt*,
DOI 10.1007/978-3-662-44360-6_1,
© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2014

» Jenseits von richtig und falsch liegt ein Ort. Dort treffen wir uns. (Dschalal-ad-Din Muhammad Rumi)

Eine ganz alltägliche Situation. Sie haben es nur gut mit dem Kollegen gemeint und der reagiert gleich abwehrend. Sie haben doch nichts Falsches gesagt, oder? Nein, eigentlich nicht. Doch in diesem Gespräch reagieren Sender und Empfänger der Kommunikation auf unterschiedlichen Ebenen und reden so aneinander vorbei. Während Sie auf der Sachebene einen Vorschlag machen, der zukünftig mögliche Probleme verhindern soll, hört der Kollege auf der Beziehungsebene nur die Kritik.

1.1 Was ist professionelle Kommunikation?

Fast alle Kommunikation hat gelungene und weniger gelungene Momente. Deshalb gibt es strenggenommen keine Einteilung in professionelle und unprofessionelle Kommunikation. Dennoch habe ich mich entschlossen, im Folgenden jeweils Beispiele auszuwählen, welche eher für das Eine oder

für das Andere stehen. Diese Schwarz-weiß-Zeichnung dient insbesondere dem leichteren Verständnis dieser komplexen Thematik.

Was ist mit professionell gemeint? Professionelles Handeln ist v.a. praktisches Handeln und vereint zwei wichtige Prinzipien:

- Fachwissen und eine
- soziale Orientierung.

Zugleich bezieht sich professionelles Verhalten auf die berufliche Tätigkeit, die über eigene Ethikrichtlinien verfügt und deren Erkenntnisse wissenschaftlich überprüft werden. Professionelles Handeln ist dabei an Klienten ausgerichtet und bedarf der Begründung und kritischen Analyse [11]. Annegret Veit verwendet in diesem Kontext den Begriff der »reflexionsgesättigten Erfahrung« [11].

Der verbale Anteil der Kommunikation spielt oftmals eine eher untergeordnete Rolle. In der Übermittlung der Botschaft dominieren zumeist die nonverbalen Elemente [1]. Deshalb spielt die Beziehung zwischen den Kommunikationspartnern eine sehr große Rolle. Oder um es mit der Managementtrainerin Vera Birkenbihl zu sagen: »Es ist nicht entscheidend, was ich sage, sondern was der andere hört.« Und was mein Gegenüber hört, hängt von vielen Dingen ab, wie:

- seinem Vertrauen, mir gegenüber,
- seinen Erfahrungen mit mir oder Angehörigen meiner Berufsgruppe,
- seiner emotionalen Situation (Angst, Schmerz, Erleichterung über die Diagnose etc.) und
- seiner Erwartungshaltung.

Damit ist Kommunikation stark beziehungsgesteuert. Daraus lässt sich ableiten, dass professionelle Kommunikation in erster Linie Beziehungsarbeit ist und erst in zweiter Linie

das Übermitteln von Nachrichten. Oder anders formuliert: die schönste Gesprächsführungstechnik hilft nichts, wenn die Beziehungsebene nicht stimmt.

Wenn Mitarbeiter aus Gesundheitsberufen professionell kommunizieren wollen, übernehmen sie aktiv die Verantwortung für den Aufbau einer Arbeitsbeziehung, auch Arbeitsbündnis genannt. Darüber hinaus liegt ihr Fokus weniger darauf, bestimmte Informationen mitzuteilen, sondern im Einholen der Rückmeldung des Gegenübers, um herauszufinden, welcher Inhalt diesen wirklich erreicht hat.

Professionelle Kommunikation ist ein hochspezialisiertes Expertenhandeln im praktischen Berufsalltag und muss im Gesundheitswesen als **die** Basiskompetenz schlechthin verstanden werden.

■ **Entwicklungspotenziale bezüglich kommunikativer Kompetenz**

Mit der Zunahme der Berufsunzufriedenheit im Gesundheitswesen [2][7] wird es für Führungskräfte zukünftig immer wichtiger, Mitarbeiter emotional zu binden [4]. Der Volkswirt Erik Händeler [6] sagt:

» Die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen wird zur wichtigsten Quelle der Wertschöpfung. Einzig die Verbesserung der Kommunikation kann in Unternehmen noch Effekte bringen, da hier Unsummen verschlungen werden. Missverständnisse, Vorenthalten von Information, Lästern und Mobbing beherrschen oft den Alltag und führen zu Ausfall von Personal oder inneren Kündigungen.

Als die Autorin sich dem Thema Kommunikation im Gesundheitswesen widmete, sammelte sie in ihren Trainings mit Führungskräften aus der Gesundheitsbranche Fallbeispiele aus der täglichen Berufspraxis. Einige wenige waren bereit, ihre Gespräche aufzuzeichnen und holten sich dazu

die Erlaubnis der betroffenen Gesprächspartner ein. Der größte Teil gesammelter Fälle waren Gedächtnisprotokolle von Gesprächen, die in den unterschiedlichsten Teilen Deutschlands stattgefunden hatten.

Von den 98 gesammelten Gesprächsprotokollen konnten 72 ausgemacht werden, in denen unprofessionelles Verhalten dominierte. Dazu zählen, Beschuldigungen, Unterstellungen, Entwerten des Gesprächspartners, Angreifen, Überhören von Fragen, Nicht-ernst-nehmen des Gesprächspartners, distanzierte und gefühlskalte Mitteilungen oder Ausweichen in Fachsprache, die nicht verstanden wird. In 19 Gesprächen hielten sich professionelle und unprofessionelle Verhaltensweisen die Waage. Lediglich in sieben Gesprächen konnte von gelungener Kommunikation die Rede sein. Das war dann der Fall, wenn z. B.: der Mitarbeiter des Gesundheitswesens sich in das Gegenüber hineinversetzen konnte (Empathie), aktives Zuhören und Paraphrasieren zum Einsatz kamen und ein respektvoller Umgang gegeben war.

Das Zahlenverhältnis dieser gesammelten Gespräche mag einerseits dem Umstand geschuldet sein, dass negative Gespräche länger im Gedächtnis bleiben. Zum anderen kann es aber auch als Hinweis verstanden werden, dass es bezüglich der Herausbildung von kommunikativer Kompetenz im Gesundheitswesen noch enorme Entwicklungspotenziale gibt.

Die Kommunikation ist eine der wichtigsten Grundlagen, auf denen das Gesundheitswesen basiert. So werden im Umgang mit dem Patienten Informationen gesammelt in sogenannten Anamnesen und Assessments, Gespräche mit unterschiedlichsten Schwerpunkten werden geführt (informieren, beraten, beruhigen, unterstützen, austauschen, verhandeln, übergeben...), in schweigender Anteilnahme wird Kummer, Schmerz und Leid getragen und geteilt, mit körperlicher Zuwendung wird behandelt, umsorgt und begleitet, beim Wechsel in eine andere Institution wird übergelei-