

Top im Gesundheitsjob

Renate Tewes

# »Wie bitte?«

Kommunikation in Gesundheitsberufen



Springer

Renate Tewes

»Wie bitte?« – Kommunikation in Gesundheitsberufen

Top im Gesundheitsjob

Renate Tewes

# »Wie bitte?« – Kommunikation in Gesundheitsberufen

Mit 14 Abbildungen

## **Prof. Dr. Renate Tewes**

Evangelische Hochschule für Soziale Arbeit Dresden (FH)  
Semperstraße 2a  
01069 Dresden

ISBN-13 978-3-642-12557-7 Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funk-sendung, 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.

### **Springer Medizin**

Springer-Verlag GmbH

ein Unternehmen von Springer Science+Business

[springer.de](http://springer.de)

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010

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 dürften.

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.

Planung: Barbara Lengricht und Susanne Moritz, Berlin

Projektmanagement: Ulrike Niesel, Heidelberg

Lektorat: Dr. Sirka Nitschmann, Werl-Westönnen

Zeichnungen: Claudia Styrsky, München

Layout und Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Satz: Fotosatz-Service Köhler GmbH – Reinhold Schöberl, Würzburg

SPIN: 12990399

Gedruckt auf säurefreiem Papier

22/2122/UN – 5 4 3 2 1 0

# Widmung

---

Für Katharina – meine Schwester

# Vorwort

---

Kompakt, praxisnah, lesbar und damit hilfreich, so sollte diese neue Reihe für Berufstätige an der Basis sein. Diese Bücher »Top im Gesundheitsjob« 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 geht.

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. 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.

Dresden im Juli 2010

Renate Tewes

# Über die Autorin

---



Prof. Dr. Renate Tewes lehrt als Professorin für Pflegewissenschaft und Pflegemanagement an der Ev. Hochschule für soziale Arbeit in Dresden. Als Dipl. Psychologin und Trainerin verfügt Sie über langjährige Erfahrungen in der Beratung und Begleitung von Führungskräften aus dem Gesundheitswesen. Zusätzlich leitet Sie als Case-Management-Ausbilderin eine entsprechende Weiterbildung.

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>1</b>	<b>Basics professioneller Kommunikation</b> . . . . .	2
1.1	Das Gesundheitswesen lebt von Kommunikation . . . . .	5
1.2	Bestandteile der Kommunikation . . . . .	8
1.3	Bedeutung des Selbstwertes für die Kommunikation . . . . .	12
1.4	Wodurch Kommunikation beeinflusst wird . . . . .	14
1.5	Intrapsychischer Ablauf des Kommunikationsprozesses . . . . .	16
1.6	Das ganz normale Missverständnis . . . . .	19
<b>2</b>	<b>Gespräche mit Patienten und deren Angehörigen</b> . . . . .	24
2.1	Beziehungsarbeit ist professionelle Kommunikation . . . . .	24
2.2	Anamnese – Assessment – Erstgespräch . . . . .	40
2.3	Visite . . . . .	57
2.4	Beratung . . . . .	64
<b>3</b>	<b>Gespräche mit Kollegen und Mitarbeitern anderer Gesundheitsberufe</b> . . . . .	73
3.1	Das kollegiale Gespräch . . . . .	73
3.2	Gespräche mit Mitarbeitern anderer Gesundheitsberufe . . . . .	82
3.3	Gewaltfreie Kommunikation . . . . .	94
3.4	Interprofessionelle Konflikte . . . . .	98
<b>4</b>	<b>Erlernen professioneller Kommunikation</b> . . . . .	107
4.1	Professionelle Kommunikation zahlt sich aus . . . . .	107
<b>5</b>	<b>Communication Center im Krankenhaus</b> . . . . .	116
	<b>In aller Kürze</b> . . . . .	119
	<b>Literatur</b> . . . . .	120
	<b>Stichwortverzeichnis</b> . . . . .	127

# Kennen Sie das ?

Zwei Mitarbeiter unterhalten sich über eine Patientin.

*»Wie alt ist die eigentlich? Eher vom »Typ Krampfadergeschwader« 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 [106]. 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?«*

# Basics professioneller Kommunikation

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

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

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.

## 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 [121]. Annegret Veit verwendet in diesem Kontext den Begriff der »reflexionsgesättigten Erfahrung« [121].

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 [10, 48] wird es für Führungskräfte zukünftig immer wichtiger, Mitarbeiter emotional zu binden [39]. Der Volkswirt Erik Händeler [47] 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, Vorhalten 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.

## 1.1 Das Gesundheitswesen lebt von Kommunikation

---

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 gepflegt, umsorgt und begleitet, beim Wechsel in eine andere Institution wird übergeleitet und schließlich wird die Versorgung evaluiert. Ein Teil dieser Informationen, Daten und Gespräche wird dokumentiert. Doch ein großer Teil dieser Kommunikationsarbeit wird nicht in Akten und Unterlagen gesammelt, sondern verbleibt wie ein unsichtbares Band zwischen dem Mitarbeiter aus dem Gesundheitswesen und dem Patienten.

Im **Umgang mit Kollegen und Mitarbeitern anderer Fachdisziplinen** werden Informationen mitgeteilt, Befunde ausgetauscht, Diagnosen erstellt, Anordnungen getroffen, Fachfragen diskutiert, Untersuchungsergebnisse gebündelt, Beobachtungen notiert, Daten analysiert und Diagnosen hinterfragt. Dabei werden Netzwerke entwickelt, Konflikte gemanagt, Probleme gelöst, Missverständnisse ausgeräumt und kommunikative Plattformen entwickelt.

## Aus Fehlern lernen

---

Professionelle Kommunikation lernt sich nicht durch theoretische Lektüre, sondern durch Üben. In diesem Sinne ist es ähnlich wie beim Schwimmen lernen. Wir müssen ins Wasser und solange üben, bis wir nicht nur oben bleiben, sondern auch gut vorankommen.

Da sich durch Fehler bekanntlich viel Erlernen lässt, beginne ich nun mit zwei Fallbeispielen, aus denen sich viel lernen lässt.

### Fallbeispiel unprofessioneller Kommunikation

#### Präoperativer Scherz

Die Gesundheits- und Krankenpflegerin Nora Berger (27) bringt Herrn Lange (53) in seinem Patientenbett zum OP. Herr Lange wird zum ersten Mal operiert und bekommt ein Varizenstripping. Auf der Fahrt zum OP redet er ohne Punkt und Komma und scherzt über die Bundeskanzlerin Angela Merkel.

Herr Lange: *»Es ist schon witzig, dass wir Deutschen uns jetzt was von einer Frau sagen lassen müssen. Gut, dass im OP alle so lustig verkleidet sind, da kann man wenigstens nicht sehen, ob man von einer Frau oder einem Mann operiert wird.«.*

Nora Berger sagt darauf verärgert: *»Sie trauen wohl Frauen gar nichts zu, was?«.*

Unsere persönlichen Erfahrungen fließen in Gespräche ein. Sind die Erfahrungen von Angst oder Ärger geprägt, können sie die Kommunikation negativ beeinflussen, ohne dass wir es merken.

#### Analyse des Fallbeispiels

Schauen wir uns dieses Fallbeispiel einmal genauer an und betrachten zunächst die Perspektive von Herrn Lange. Es ist seine erste Operation. Sein pausenloses Gerede kann als Angst vor der Operation verstanden werden. Die Anspielung auf Angela Merkel – als derzeit mächtigste Frau im Lande – kann verschiedenes bedeuten, z. B., dass Herr Lange sich machtlos fühlt und befürchtet von einer Frau operiert zu werden. Irgendwie scheint dieser Gedanke nicht in sein männliches Weltbild zu