MELANIE SEARS

Gewaltfreie Kommunikation

im Gesundheitswesen

Mit einem Beitrag zum deutschen Gesundheitswesen von Al Weckert

THEMA GFK im Gesundheitswesen

Junfermann Verlag

Melanie Sears

Gewaltfreie Kommunikation im Gesundheitswesen

Eine Kultur des Mitgefühls schaffen

Melanie Sears

Gewaltfreie Kommunikation im Gesundheitswesen

Eine Kultur des Mitgefühls schaffen

Aus dem Amerikanischen von Karsten Petersen

Mit einem Beitrag zum deutschen Gesundheitswesen
von Al Weckert

Junfermann Verlag • Paderborn
2012

Copyright © der deutschen Ausgabe: Junfermannsche Verlagsbuchhandlung, Paderborn 2012

Translated from the book **Humanizing Health Care, ISBN 9781892005267**, by **Melanie Sears**, Copyright © **Fall 2010** by PuddleDancer Press. All rights reserved. Used with permission. For further information about Nonviolent Communication please visit the Center for Nonviolent Communication on the Web at: www.cnvc.org

Übersetzung: Karsten Petersen, Hamburg (www.translibri.com)

Fachliche Begleitung der Übersetzung: Monika Oboth

Coverfoto: © Lebazele, www.istockphoto.com

Coverentwurf/Reihengestaltung: Christian Tschepp

Alle Rechte vorbehalten.

Satz & Digitalisierung: JUNFERMANN Druck & Service, Paderborn

ISBN der Printausgabe 978-3-87387-784-9
ISBN dieses eBooks: 978-3-87387-828-0

Vorwort: Warum ich dieses Buch geschrieben habe

Ich habe dieses Buch geschrieben, weil ich in jeder medizinischen Einrichtung, in der ich arbeitete, so viel Leid gesehen habe – sowohl bei Patienten als auch bei Mitgliedern des Personals. Als ich auf meiner eigenen, persönlichen Reise zur Heilung der Gewaltfreien Kommunikation (GFK) begegnet bin, wusste ich, dass ich ein vielversprechendes Instrumentarium gefunden hatte, um solches Leiden zu beenden. Als Mensch, der im Gesundheitswesen beruflich tätig ist, fühle ich mich nach wie vor motiviert von den Möglichkeiten, jene Organisationen zu heilen, denen wir uns anvertrauen, um selbst geheilt zu werden.

In unseren derzeitigen Systemen leiden viele Patienten, weil die Pflege, die ihnen in Krankenhäusern zuteilwird, wenn sie am anfälligsten sind, sehr häufig mechanisch und wenig mitfühlend ist. Man konzentriert sich ausschließlich auf die Krankheit des Patienten und lässt seine emotionalen Bedürfnisse völlig außer Acht. Und noch beunruhigender ist, dass unsere Krankenhäuser von der völlig falschen Annahme ausgehen, dass die körperliche und die emotionale Seite des Selbst zwei völlig getrennte Systeme sind. Wenn wir so tun, als könnten wir das eine behandeln, ohne das andere zu berücksichtigen, sind die Folgen schädlich und manchmal sogar katastrophal.

Auch viele Mitglieder des medizinischen Personals leiden, weil sie in einer Umgebung arbeiten müssen, die geprägt ist von künstlichem Licht, fortwährender Lärmbelastung,

langen Arbeitszeiten, Unterbesetzung und Notfällen, bei denen es um Leben und Tod geht. Unter solchen extrem belastenden Bedingungen sind die Interaktionen zwischen Arbeitskollegen häufig feindselig und abwehrend. In Situationen, die Teamwork erfordern, um adäquate Pflege leisten und Leben retten zu können, sind zwischenmenschliche Konflikte und Kommunikationsabbrüche eher die Regel als die Ausnahme. Doch am meisten haben medizinische Pflegekräfte darunter zu leiden, dass ihre besten Absichten und mitfühlendsten Regungen, nämlich, Fürsorge zu leisten und Menschen zu heilen, von Organisationen untergraben und korrumpiert werden, die künstliche Machthierarchien fördern und systematisch das Gefühlsleben sämtlicher Beteiligten herabwürdigen.

Ich hoffe, dass ich einen Beitrag zu einer friedlicheren Welt und einem stärker von Mitgefühl geprägten Gesundheitssystem leisten kann, indem ich über die Hilfsmittel berichte, die meine eigene Reise zur Heilung erleichtert haben. Ich bin zuversichtlich, dass mithilfe dieser Tools Systeme geschaffen werden können, die den Menschen besser dienen, indem sie Verbundenheit statt Gewalt fördern.

Ich glaube, dieses Buch wird für Verwaltungskräfte nützlich sein, denen Heilerfolg, weniger Burn-out im Mitarbeiterstab und bessere Beziehungen im Kollegenkreis am Herzen liegen. Ich hoffe, dass es auch meinen wunderbaren Kollegen in der Medizin dienen wird, die sich mit ihren beruflichen und zwischenmenschlichen Erlebnissen verstanden wissen wollen. Und ich glaube, dieses Buch wird auch Patienten helfen können, die

medizinische Hilfe in Anspruch genommen haben und unzufrieden waren, ohne dass sie sagen könnten, in welcher Hinsicht und warum ihre Bedürfnisse nicht erfüllt wurden.

In diesem Buch beschreibe ich immer wieder bestimmte Herausforderungen und Problemlösungen, die ich im Rahmen meiner Arbeit als Krankenschwester in einer geschlossenen psychiatrischen Abteilung erlebt habe, und zeige anhand solcher Beispiele, wie wichtig GFK für das Gesundheitswesen sein könnte. Ich bin davon überzeugt, dass GFK, wenn sie Harmonie und Frieden sogar in der emotional aufgeladenen Atmosphäre einer psychiatrischen Station schaffen kann, auch in allen anderen Bereichen eines Krankenhauses sehr wirkungsvoll eingesetzt werden kann.

Es gibt schlechterdings keine bekannte körperliche Krankheit oder geistige Störung, die nicht mithilfe von Mitgefühl besser behandelt werden könnte als ohne. Und wenn Krankenhausmitarbeiter darin unterstützt werden, ihr natürliches Mitgefühl zu zeigen, die Wahrheit zu sagen und ihre Gefühle und Bedürfnisse zu äußern, verbessert sich die Qualität der Fürsorge ganz erheblich. Es steht in unserer Macht, das Leid zu beenden, das durch unsere medizinischen Institutionen verursacht wird – worauf warten wir also noch?

Danksagung

Ich möchte Dr. Marshall Rosenberg dafür danken, dass er den Prozess der Gewaltfreien Kommunikation (GFK) entwickelt hat. Durch Einsatz der GFK-Handwerkszeuge war ich in der Lage, mein Verhalten stärker von meinen inneren Wertvorstellungen leiten zu lassen als von meiner Konditionierung. Ich bin mir der Gewalt in meiner Familiengeschichte bewusst geworden und habe gelernt, auf einfühlsamere Weise mit mir selbst und anderen umzugehen. Die GFK-Prinzipien haben meine Arbeit als Krankenschwester bereichert und mich in die Lage versetzt zu verstehen, warum es für so viele Menschen immer wieder emotional schmerzlich ist, im Gesundheitssystem zu arbeiten.

Die wahre Macht der GFK entdeckte ich, als ich an meinen eigenen Problemen arbeitete, und zwar in Therapiegruppen, deren Mitglieder mir ihre Herzen öffneten und mir mit Empathie und Ehrlichkeit begegneten. Ich bin sehr dankbar für die mir zuteilgewordene Heilung und danke von Herzen all jenen, die mir dieses Geschenk gemacht haben.

Mein Dank geht auch an die Menschen, die mir beim Lektorat dieses Buches geholfen haben: Matt Harris, Michael Smith, Joanne Lane, Jocelyn Brown, Elizabeth Burton und Jen Witsoe.

Mit großer Bewunderung danke ich Sara Saltee dafür, dass sie die zweite Auflage dieses Buches neu strukturiert und überarbeitet hat. Durch ihre gekonnten Formulierungen

und Korrekturen ist das Buch wesentlich ansprechender geworden.

1. Eine Krise im Gesundheitswesen

Vieles deutet darauf hin, dass es um das Gefühlsleben zahlreicher Menschen, die in einem medizinischen Beruf arbeiten, nicht zum Besten steht. Studien zeigen, dass die Suizidrate unter männlichen Ärzten etwa 1,4-mal so hoch ist wie in der Gesamtbevölkerung, und Ärztinnen nehmen sich über doppelt so oft das Leben wie Frauen in der Gesamtbevölkerung.[1] In jedem Jahr erleiden 9,6 Prozent der in den medizinischen und technischen Berufen im Gesundheitswesen beschäftigten Menschen mindestens eine depressive Episode – 2,6 Prozent mehr als der Durchschnittswert unter Vollzeitbeschäftigten.[2] Warum sind Ärzte und Ärztinnen, Krankenschwestern und -pfleger so unglücklich?

In der medizinischen Fachzeitschrift *Lancet* wurde 1996 eine Studie veröffentlicht, die zeigt, dass Ärzte und Pflegepersonal häufig mit emotionaler Erschöpfung, Entpersönlichung (einem unpersönlichen, gefühllosen Umgang mit anderen Menschen), Geringschätzung der eigenen Leistung, Arbeitsüberlastung, schlechtem Management und unzureichenden Ressourcen zu kämpfen haben. Der tägliche Umgang mit leidenden Patienten und ihren besorgten, wütenden oder vorwurfsvollen Angehörigen ist extrem belastend.

Die Ärzte, die an der *Lancet*-Studie teilgenommen hatten, berichteten, dass ihre Hauptquellen beruflicher Zufriedenheit gute Beziehungen zu ihren Patienten, deren Angehörigen und zum medizinischen Personal waren, sowie ihr beruflicher Status und die Anerkennung für ihre Arbeit.

Sie gaben an, es trage zu ihrer Arbeitszufriedenheit bei, vom Management verstanden zu werden, weitgehend selbstständig arbeiten zu können und abwechslungsreiche Arbeit zu haben. Bezeichnenderweise waren nur 45 Prozent der befragten Ärzte der Meinung, ihre Kommunikationsfertigkeiten seien ausreichend ausgebildet worden, wogegen alle glaubten, für die Behandlung von Krankheiten und den Umgang mit Symptomen adäquat ausgebildet worden zu sein. Die Studie betont: „Die psychische Gesundheit [von Ärzten] kann dennoch aufrechterhalten werden, wenn man ihre Arbeitszufriedenheit bewahrt oder steigert … indem man ihnen selbstständiges und abwechslungsreiches Arbeiten ermöglicht und ihnen wirkungsvolle Weiterbildung ihrer Kommunikations- und Managementfertigkeiten anbietet.“[3]

Es scheint, dass zumindest einige Faktoren, die das Wohlbefinden von Menschen in Heilberufen beeinträchtigen, etwas mit den persönlichen, zwischenmenschlichen Dimensionen ihrer Arbeit zu tun haben und nicht etwa mit den technischen Aspekten: Weniger als die Hälfte von ihnen fühlt sich ausreichend darauf vorbereitet, effektiv mit anderen zu kommunizieren, was wiederum bedeutet, dass weniger als die Hälfte sich kompetent fühlt, in bedeutsamer und effektiver Weise eine Verbindung zu den Menschen in ihrer Umgebung herstellen zu können. Außerdem schrecken viele Ärzte davor zurück, einem Patienten mit Empathie zu begegnen, weil sie befürchten, das würde zu viel Zeit kosten. Dieses Fehlen von bedeutsamer Verbundenheit trägt sicherlich zu Entfremdung und Depression bei, die den bedrückenden Suizidstatistiken zugrunde liegen.

Darüber hinaus bekommen medizinische Institutionen die Kosten dieser Faktoren zu spüren: Mangelnde Arbeitszufriedenheit und hohe Fluktuation sind außerordentlich kostspielig für ein Krankenhaus, dem durch einen Mitarbeiterwechsel Kosten von durchschnittlich etwa 60.000 Dollar entstehen. Und so ist es kein Wunder, dass viele Krankenhäuser nach Wegen suchen, um die durchschnittliche Beschäftigungsdauer zu verlängern und ihre Anwerbungskosten zu senken.

1.1 Einige vielversprechende Interventionen

Etliche Beispiele zeigen, dass medizinische Institutionen ihre Mitarbeiter länger halten und ihre Rekrutierungskosten senken können, indem sie die Arbeitszufriedenheit ihrer Beschäftigten steigern, und darüber hinaus, dass bessere Kommunikation ein wichtiger Erfolgsfaktor ist. Insbesondere ein Kommunikationsmodell, das als „Gewaltfreie Kommunikation“ (GFK) bekannt ist, wurde in zahlreichen medizinischen Einrichtungen eingeführt, und zwar mit beeindruckenden Ergebnissen. Einige Beispiele:

- Das Mercy Hospital in Baltimore führte in mehreren großen ambulanten Abteilungen GFK ein. Die Ergebnisse waren so überzeugend, dass ein GFK-Trainer in Vollzeit eingestellt wurde, um das Management-Team und den gesamten Mitarbeiterstab des Krankenhauses entsprechend zu schulen. Anschließend wurden statistisch signifikante Verbesserungen der Patientenzufriedenheit, geringere

Personalfluktuation und bessere Arbeitsleistungen festgestellt.

- Die Krankenschwester Carla Corwith und die Traumatologin Donna Riemer haben auf der Grundlage der GFK ein Programm für das Mendota Mental Health Institute in Wisconsin entwickelt, eine forensische psychiatrische Klinik mittlerer Sicherheitsstufe. Daraufhin nahm die Anzahl der *Seclusion and Restraint*-Vorfälle (*S/R incidents,* Vorfälle von Isolierung und Fixierung) von 33 im Jahr 2003 auf 6 im Jahr 2006 ab. Die Anzahl der S/R-Stunden ging von 92,57 Stunden im Jahr 2003 auf 6,4 im Jahr 2006 zurück. Die infolge schwerer Verletzungen von Mitarbeitern ausgefallene Arbeitszeit ging von mehreren Monaten auf null zurück. Die Notwendigkeit für Einzelbetreuungsmaßnahmen – die zuvor Kosten in Höhe von mehreren zehntausend Dollar pro Jahr verursacht hatten – wurde eliminiert.

Auswirkungen von GFK auf die forensische Station des Mendota Mental Health Institute		
	2003 (vor GFK)	***2006 (nach GFK)***
Vorfälle von Isolierung und Fixierung	33	6
Vorfälle von Isolierung und Fixierung, Stunden	92,57	6,4
verlorene Arbeitszeit durch Verletzungen unter Mitarbeitern	mehrere Monate	0,0
Kosten durch Einzelbetreuung	über	0,00

	10.000 Dollar	Dollar

- Im Jahr 2008 setzte Donna Riemer diese Arbeit fort und entwickelte ein ähnliches Programm auf der Grundlage von GFK für die Hochsicherheitsstation der Mendota-Klinik, die Endstation für die gewalttätigsten forensischen und zivilen Patienten im US-Bundesstaat Wisconsin. Die Ergebnisse dieser Strategie waren ganz erstaunlich. Personal und Patienten wurden zu Partnern im Gesundungsprozess. Die Patienten lernten, Mitgefühl für das Personal zu empfinden – und umgekehrt. Alle Beteiligten nahmen einmal pro Woche an einem GFK-Kurs teil und die GFK-Tools wurden jeden Tag von Betreuern und Patienten eingesetzt. Das Ergebnis war ein dramatischer Rückgang von Gewalt und ein Wandel von einer gewalttätigen Atmosphäre zu einer heilenden. Statistisch gesehen ging die Anzahl der Fälle, in denen das Notfall-Interventionsteam eingreifen musste, um 55 Prozent zurück. Dieses Team wird gerufen, um Patienten ruhigzustellen, die sich gewalttätig und destruktiv verhalten. Heute ist die Station sicher, sowohl für die Patienten als auch die Mitarbeiter.

Was aber ist GFK eigentlich? Und wie kann sie so wirkungsvoll die Zufriedenheit von Patienten und Personal steigern, die Betreuungskosten senken und eine Kultur der Heilung schaffen?

2. Gewaltfreie Kommunikation – Eine Einführung

2.1 Was ist Gewaltfreie Kommunikation?

Gewaltfreie Kommunikation (GFK) ist eine Philosophie, eine Führungsmethode und ein Kommunikationssystem, das Menschen in die Lage versetzt, mehr Empathie für andere zu entwickeln, indem sie sich ihrer eigenen Gefühle und Bedürfnisse besser bewusst werden. GFK kann eingesetzt werden, um emotionale Wunden zu heilen, emotionale Intelligenz zu entwickeln, Konflikte zu lösen und Win-win-Problemlösungen herbeizuführen. Sie kann in allen Beziehungen eingesetzt werden: am Arbeitsplatz, in Eltern-Kind-Beziehungen, zwischen Lebenspartnern und Freunden. Sie stärkt die emotionale Sicherheit, sodass auch andere Stimmen gehört werden können, wodurch die Kommunikation offen wird und Verständnis entsteht. Durch Anwendung der Prinzipien und Methoden der GFK kann ein Mensch ein selbstbestimmteres Leben führen und seine persönliche Integrität in Übereinstimmung mit seinen zutiefst empfundenen Wertvorstellungen bewahren.

Dr. Marshall Rosenberg, Gründer und Leiter des Trainingsbereichs des *Center for Nonviolent Communication* (Zentrum für Gewaltfreie Kommunikation), entwickelte Anfang der 1960er-Jahre das GFK-Modell. Auf der Suche nach Strategien zur Förderung einer friedlichen Aufhebung der Rassentrennung begann er, die Praktiken guter Kommunikatoren zu studieren. Seine Studien führten zu einem Vier-Stufen-Modell der Kommunikation, welches

neben Ehrlichkeit und Empathie das Bewusstsein betont, dass Worte die Macht haben, die Wahrnehmung der Realität zu formen. Heute reist Dr. Rosenberg rund um die Welt und lehrt diesen Prozess, löst Konflikte in von Kriegen heimgesuchten Ländern und hilft vielen Menschen, ein friedliches und erfreuliches Leben zu führen, indem er ihre Art zu kommunizieren umformt.[4]

Als er über die Frage „Wodurch bleibt der Mensch seinem von Natur aus mitfühlenden Wesen verbunden?“ nachdachte, begann Dr. Rosenberg zu erkennen, dass unsere Kommunikationsmuster buchstäblich die Welt erschaffen, die wir erleben. Die Botschaften, die man im eigenen Kopf an sich selbst schickt und die Botschaften, die man Menschen übermittelt, mit denen man lebt und arbeitet, formen die eigenen Wahrnehmungen und Beziehungen. Am Arbeitsplatz verbinden sich solche Kommunikationspraktiken und erschaffen so die Kultur, die man mit anderen teilt.

Wenn man destruktive Kommunikationsmuster auslebt, ohne sich dessen bewusst zu sein, wird man ungewollt zum Miturheber jener entmenschlichenden Kulturen, die nie die wirklichen Bedürfnisse der Beteiligten berücksichtigen oder erfüllen. Wenn man sich aber seiner Kommunikationsmuster bewusst wird und sich bewusst dafür entscheidet, wie man denkt und reagiert, verändert man damit buchstäblich die Welt, in der man lebt. Wenn man die Worte, die man spricht, mit seinen wahren Gefühlen und Bedürfnissen verknüpft und sie einsetzt, um klare Bitten an andere zu richten, schafft man bedeutsame Verbindungen zu anderen und sich selbst und führt wirkungsvolle und beständige Veränderungen herbei.

Medizinische Institutionen können durch Einführung von GFK zu Umfeldern werden, die dem Leben dienen und den Bedürfnissen von Patienten und Mitarbeitern besser gerecht werden.

2.2 Wie funktioniert GFK?

Das GFK-Modell gliedert die Kommunikation in vier Schritte: Beobachtungen, Gefühle, Bedürfnisse und Bitten. Häufig vermengt man in seinem gewohnten Sprachgebrauch diese Schritte miteinander und lässt dabei die Gefühle und Bedürfnisse weg. In der Gesellschaft – und ganz gewiss am Arbeitsplatz – spricht man normalerweise nicht über Gefühle und Bedürfnisse, sondern konzentriert seine Aufmerksamkeit auf Äußeres, zum Beispiel in bestimmten Mustern: Man beurteilt, analysiert, beschuldigt, etikettiert, kritisiert und komplimentiert. Solche Kommunikationsaktivitäten richten sich allesamt auf einen äußeren Fokus der Aufmerksamkeit, nicht auf einen inneren. Wenn man lernt, sich mithilfe der GFK auszudrücken, verlagert sich der Fokus der Aufmerksamkeit nach innen und ermöglicht dadurch ehrliche Äußerungen, Heilung und Weiterentwicklung.

Schritt 1: Beobachtungen

Der erste Schritt auf dem Weg zu klarer Kommunikation besteht darin, Beobachtungen klar ausdrücken zu können, ohne sie mit Urteilen zu vermengen. Beobachtungen sind Dinge, die eine Videokamera erfassen kann – sie enthalten die sichtbaren Tatsachen. Wenn Beobachtungen mit

Gefühlen vermengt werden, entstehen Bewertungen oder Beurteilungen.

Ein Beispiel: „Du bist offensichtlich zu faul, um den Müll rauszubringen“ ist eine Aussage, die eindeutig eine Beobachtung mit einem Urteil kombiniert. Die Aussage „Ich sehe, dass du heute den Müll nicht rausgebracht hast“ ist dagegen eine Beobachtung.

Schritt 2: Gefühle

Der zweite Schritt besteht darin, „Gefühle“ klar auszudrücken, ohne andere zu beschuldigen oder zu analysieren. Vielen Menschen fällt dieser Schritt schwer, weil sie keinen „Gefühlswortschatz“ haben. Worte, die Gefühle mit Analysen oder anderen Formen von Beurteilung vermengen, werden weit häufiger verwendet als „Gefühlsworte“.

Häufig gebrauchte Worte, die Gefühle und Urteile vermengen, sind zum Beispiel: *benutzt, missbraucht, betrogen, angegriffen, manipuliert, vernachlässigt, abgelehnt* und *bedroht*. Diese Worte wollen eher analysieren, was jemand anders falsch macht, als Gefühle ausdrücken. Wenn man sich mit solchen Worten äußert, löst man damit häufig eine Abwehrreaktion aus.

Gefühlsworte wie *verletzt, ängstlich, traurig, begeistert, froh, verärgert, verwirrt* und *überrascht* schaffen dagegen Verbundenheit.

Schritt 3: Bedürfnisse

Der dritte Schritt des GFK-Prozesses betrifft „Bedürfnisse“. Wenn jemand spricht, erfüllt er ein Bedürfnis. Wenn jemand einem anderen auf die Nase haut, drückt er ein Bedürfnis aus. Wenn man herausfindet, welches Bedürfnis dieser Mensch ausdrückt, kann man eine Verbindung zu ihm herstellen und beginnen, seine unbewussten Motive zu entschlüsseln und ihm zu mehr Selbsterkenntnis verhelfen.

Wenn man sich äußert, ist man sich häufig der Bedürfnisse nicht bewusst, die man zum Ausdruck bringen will. Ein Grund dafür ist, dass wir in einer Gesellschaft aufgewachsen sind, die einen nach außen gerichteten Fokus hat statt einen nach innen gerichteten, und dass wir daher von unseren Bedürfnissen abgetrennt sind. Viele von uns sind dafür bestraft worden, ihre Bedürfnisse geäußert zu haben; ihnen wurde gesagt, sie seien egoistisch oder rücksichtslos, wenn sie um das baten, was sie haben wollten. Um die Bedürfnisse anderer Menschen verstehen zu können, ist es wichtig, sich der eigenen Bedürfnisse bewusst zu werden.

Entsprechend versucht man nicht oft, die Bedürfnisse zu verstehen, die andere Menschen durch ihre Kommunikation zeigen. Wenn man seine Aufmerksamkeit auf die Bedürfnisse von Menschen konzentriert, anstatt sie zu verurteilen, weil sie etwas sagen oder tun, was einem nicht gefällt, sieht man ihr wirkliches Selbst. So kann man erkennen, dass sie sich nicht allzu sehr von einem selbst unterscheiden.

Hat man die Verbindung zu den eigenen Bedürfnissen und denen anderer Menschen verloren, entsteht Disharmonie und die Lösung von Konflikten wird verhindert. Wenn man