

Top im Gesundheitsjob

Renate Tewes

„Wie bitte?“

Kommunikation
in Gesundheitsberufen

2. Auflage



 Springer

Top im Gesundheitsjob

Renate Tewes

»Wie bitte?« – Kommunikation in Gesundheitsberufen

2., aktualisierte Auflage

Mit 16 Abbildungen



Renate Tewes

Crown Coaching International, Dresden

ISBN 978-3-662-46643-8

ISBN 978-3-662-46644-5 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-662-46644-5

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 2010, 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: © Emilia Stasiak

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

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

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 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 [154]. 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

Tewes Dresden im Januar 2015

» Wenn man also nicht für die Schule sondern fürs Leben lernt, sind die wichtigsten Schulfächer Gesundheit, Glück und Kommunikation. Wie gehe ich mit mir und anderen um, das zählt – in jedem Bundesland! (Eckart von Hirschhausen)

Über die Autorin



Prof. Dr. Renate Tewes lehrt als Professorin für Pflegewissenschaft und Pflegemanagement an der Ev. Hochschule Dresden. Als Dipl.-Psychologin und Trainerin verfügt sie über langjährige Erfahrungen in der Beratung und Begleitung von Führungskräften im Gesundheitswesen. Sie ist Geschäftsführerin der Unternehmensberatung CROWN COACHING INTERNATIONAL und berät, trainiert und coacht in deutscher und englischer Sprache. Als Ausbilderin für Case Management leitet sie Weiterbildungen in Dresden, Hamburg und Berlin.

Ebenfalls bei Springer erschienen sind:

- Tewes (2015) Führungskompetenz ist lernbar. Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen (3. Auflage)
- Tewes, Stockinger (2014) Personalentwicklung in Pflege- und Gesundheitseinrichtungen. Erfolgreiche Konzepte und Praxisbeispiele aus dem In- und Ausland
- Tewes (2014) Einig werden. Verhandlungsführung für Physio- und Ergotherapeuten
- Tewes (2014) Einfach gesagt. Kommunikation für Physio- und Ergotherapeuten
- Tewes (2011) Verhandlungssache. Verhandlungsführung in Gesundheitsberufen

Inhaltsverzeichnis

1	Kennen Sie das auch?	1
	<i>R. Tewes</i>	
2	Basics professioneller Kommunikation	3
	<i>R. Tewes</i>	
2.1	Das Gesundheitswesen lebt von Kommunikation	6
2.2	Bestandteile der Kommunikation	9
2.3	Bedeutung des Selbstwertes für die Kommunikation	13
2.4	Wodurch Kommunikation beeinflusst wird	15
2.5	Intrapsychischer Ablauf des Kommunikationsprozesses	17
2.6	Das ganz normale Missverständnis	19
2.7	Individuell maßgeschneiderte Kommunikation	22
3	Gespräche mit Patienten und deren Angehörigen	27
	<i>R. Tewes</i>	
3.1	Beziehungsarbeit ist professionelle Kommunikation	27
3.2	Anamnese – Assessment – Erstgespräch	42
3.3	Visite	59
3.4	Beratung	65
4	Gespräche mit Kollegen und Mitarbeitern anderer Gesundheitsberufe	77
	<i>R. Tewes</i>	
4.1	Das kollegiale Gespräch	77
4.2	Gespräche mit Mitarbeitern anderer Gesundheitsberufe	87
4.3	Gewaltfreie Kommunikation	99
4.4	Interprofessionelle Konflikte	103
5	Erlernen professioneller Kommunikation	111
	<i>R. Tewes</i>	
5.1	Professionelle Kommunikation zahlt sich aus	111

6	Communication Center im Krankenhaus	119
	<i>R. Tewes</i>	
6.1	Was ein Communication Center leistet	120
6.2	Schulung von Mitarbeitern für das Communication Center	121
7	In aller Kürze	123
	<i>R. Tewes</i>	
	Serviceteil	125
	Literatur	126
	Stichwortverzeichnis	135

Kennen Sie das auch?

R. Tewes

R. Tewes, »Wie bitte?« – Kommunikation in Gesundheitsberufen (Top im Gesundheitsjob), DOI 10.1007/978-3-662-46644-5_1
© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2015

Gomer

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 [124]. 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.

Extra Einladung

Eine ergotherapeutischen 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

R. Tewes

R. Tewes, »Wie bitte?« – Kommunikation in Gesundheitsberufen (Top im Gesundheitsjob),

DOI 10.1007/978-3-662-46644-5_2

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2015

» 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.

■ 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 [141]. Annegret Veit verwendet in diesem Kontext den Begriff der »reflexionsgesättigten Erfahrung« [141].

Der verbale Anteil der Kommunikation spielt oftmals eine eher untergeordnete Rolle. In der Übermittlung der Botschaft dominieren zumeist die nonverbalen Elemente [4]. 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 [15][57] wird es für Führungskräfte zukünftig immer wichtiger, Mitarbeiter emotional zu binden [48]. Der Volkswirt Erik Händeler [56] 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-ernstnehmen 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.