

Kommunikation als Schlüsselkompetenz in den Gesundheitsberufen

Professor Dr. Dr. Thomas Heinemann berichtet über die Fortbildungsveranstaltung der Zentralen Ethik-Kommission



Eine gelungene Kommunikation ist für das Wohl von Patienten und Bewohnern, aber auch von Ärzten und Pflegenden und allen anderen Mitarbeitenden in Gesundheitseinrichtungen unabdingbar. Gleichwohl stellt es für die Mitarbeitenden eine große Herausforderung dar, einer zielführenden Kommunikation trotz des erheblich zunehmenden Zeit- und Leistungsdrucks gerecht zu werden. Dieses Problem griff die Zentrale Ethik-Kommission in ihrer diesjährigen Fortbildungsveranstaltung auf.

Gelungene Kommunikation als ethische Verpflichtung

Jeder Mensch ist für die Art seiner Beziehung zu anderen Menschen verantwortlich. Spätestens seit der Aufklärung in Europa bedeutet diese Erkenntnis, dass der Mensch den anderen Menschen – seinen Mitmenschen – als seinesgleichen in den Blick nehmen muss. Die hierauf gründende Verantwortung ist reziprok: Sie begründet auf beiden Seiten der Beziehung Rechte, aber auch Pflichten. In Gesellschaften, d. h. in komplexen Beziehungsgefügen zwischen zahlreichen Menschen, sind Regeln für die Kommunikation notwendig. Bei nicht näher miteinander bekannten Menschen betrifft dies zum Beispiel das Einhalten einer gewissen räumlichen Distanz zu einem Gesprächspartner oder das Unterlassen von Berührungen oder Umarmungen. Regeln bestehen auch für die verbale Kommunikation, etwa im Unterlassen von intimen oder indiscreten Äußerungen oder Fragen.

Genau solche Regeln sind im Krankenhaus und in Pflegeeinrichtungen sehr häufig außer Kraft gesetzt. Hier müssen Patienten

und Bewohner angefasst werden – ob sie wollen oder nicht. Sie müssen auch nach intimen Angaben befragt werden. Und sie befinden sich hier in einer ihnen zunächst unvertrauten Umgebung und müssen sich in die dortigen und für sie ungewohnten Kommunikationsstrukturen einfügen – ob sie wollen oder nicht.

Wenn Kommunikation allerdings Ausdruck der Verantwortung gegenüber dem anderen Menschen ist, muss gerade die Kommunikation im Krankenhaus und in der Pflegeeinrichtung sehr genau reflektiert und beachtet werden. Denn die Beziehung zwischen Patient beziehungsweise Bewohner einerseits und Behandelnden andererseits ist hier allermeist asymmetrisch: Der Patient oder der Bewohner ist hilfebedürftig – dies ist der Grund seines Vorortseins – und die Behandelnden haben die Aufgabe, ihm zu helfen. Diese Asymmetrie spiegelt sich oftmals in der Kommunikation wider. Hinzu kommt, dass das Krankenhaus und auch die Pflegeeinrichtung Orte sind, in denen verschiedene Akteure zusammentreffen: Patienten und ihre Angehörigen, Ärzte, Pflegenden und Angehörige psychosozialer und therapeutischer Berufsgruppen, sowie Krankenhausmanager und Ökonomen. Dadurch entsteht nicht nur ein hoher Bedarf an Organisations- und Koordinationskompetenz, sondern insbesondere auch an Kommunikationskompetenz.

Neben der Kommunikation der Behandelnden mit den Patienten und ihren Angehörigen betrifft ein wichtiger Teil der Kommunikation in Gesundheitseinrichtungen auch die Kommunikation zwischen Vorgesetzten

⬆ Die Fortbildungsveranstaltung der Zentralen Ethik-Kommission fand im Mai im St. Elisabeth-Krankenhaus in Wittlich statt. Professor Dr. Dr. Thomas Heinemann, Vorsitzender der Zentralen Ethik-Kommission, begründete in seiner Einführung das Interesse der Ethik als praktische Wissenschaft an einer gelungenen Kommunikation und damit die Beschäftigung der Zentralen Ethik-Kommission an diesem Thema.

und Mitarbeitenden (vertikale Kommunikation) sowie die Kommunikation zwischen den Vertretern der einzelnen Berufsgruppen (interprofessionelle und interdisziplinäre Kommunikation). Auch hierfür existieren Regeln, die beachtet werden müssen.

Kommunikation bedarf Zeit

In vielen Gesundheitseinrichtungen besteht allerdings das Problem, dass durch kurze Verweildauern von Patienten, wie auch durch höheren Patientendurchsatz, für den einzelnen Patienten zunehmend weniger Zeit zur Verfügung steht, wodurch eine Kommunikation, die auf individuelle Besonderheiten eines Patienten oder Bewohners eingeht, deutlich erschwert wird. Auch die zu beobachtende Reduzierung der Durchführung von gemeinsamen Visiten – einem Kernstück einer gelingenden Kommunikation in der stationären Behandlung – ist vor diesem Hintergrund zu konstatieren.

Kommunikation bedarf geeigneter räumlicher Rahmenbedingungen

Das vertrauliche Gespräch, etwa die Mitteilung einer problematischen Nachricht an einen Patienten, darf nicht im Patientenzimmer stattfinden, wenn andere Patienten mithören können – aber auch nicht in Räumlichkeiten, in denen ein Gespräch zwar ungestört geführt werden kann, die jedoch aufgrund ihrer defizitären Ausstattung keinesfalls eine erforderliche Gesprächsatmosphäre unterstützen.

Kommunikation weist eine grundlegende ethische Begründung auf und muss und kann auf dieser Grundlage systematisch gelernt werden. Dies setzt allerdings voraus, dass

Kommunikation analysiert und Lösungsvorschläge entwickelt werden. Diesem Ziel dient die Fortbildungsveranstaltung der Zentralen Ethik-Kommission.

Praktische Aspekte für eine gelingende Kommunikation

Im Hauptreferat »Kommunikation: Das (wenig bedachte) A&O in Gesundheitseinrichtungen« schloss Herr Dr. Stefan Emondts, selbstständiger Unternehmensberater, Organisationsberater, Trainer und Coach, an diese Überlegungen an. Als These führte er aus, dass sich zwar viele der handelnden Personen in Gesundheitseinrichtungen der Bedeutung von Kommunikation bewusst sind, diese Grundeinsicht jedoch zu wenig reflektieren und im Arbeitsalltag berücksichtigen. Zudem gibt es kaum Konsens unter den verschiedenen Berufsgruppen, wodurch sich eine gute Kommunikation auszeichnet und wie diese bewertet werden sollte.

Dr. Emondts bezog sich auf sieben Aspekte, die für die Kommunikation in heutigen Gesundheitseinrichtungen eine zentrale Bedeutung besitzen:

1 Persönlich sprechen und kommunizieren: Persönliche Kommunikation hat eine andere Qualität als die bloße Übermittlung von Informationen. In heutigen Gesundheitseinrichtungen scheint sich indes das Kommunikationsverhalten insbesondere auf Letzteres zu reduzieren. Eine Beziehung von Subjekt zu Subjekt, von einem Ich zum Du, kann sich unter solchen Umständen nur schwerlich realisieren.

2 Respektvoll kommunizieren: Respekt zeigen bedeutet, sich selbst bzw. den anderen

Marion Christian, Geschäftsführerin der Krankenhaus GmbH St. Goar-Oberwesel und Krankenhausoberin der Loreley-Kliniken, präsentierte die Ergebnisse aus dem Workshop »Kommunikation mit Patienten, Bewohnern, Betreuern und Angehörigen«.



Menschen anzunehmen, achtsam mit sich und anderen umzugehen, einander auf Augenhöhe zu begegnen und den anderen als Partner zu sehen. In diesem Sinne stellt Respekt eine Grundvoraussetzung für gelungene Kommunikation dar.

3 Gewaltfrei kommunizieren: Nach wie vor finden sich in deutschen Gesundheitseinrichtungen stark hierarchisch geprägte Organisationsstrukturen, die eine Kommunikation auf Augenhöhe behindern. Gewaltfreie Kommunikation ist auch in solchen Hierarchien möglich, erfordert jedoch eine entsprechende innere Haltung, die das Gegenüber nicht abwertet. Dies betrifft selbstverständlich auch den Umgang von Behandelnden mit Patienten bzw. Bewohnern.

4 Situationsadäquat, d. h. verständlich kommunizieren: Eine große Studie zeigt, dass jeder dritte Patient die ärztlichen Erläuterungen zu Untersuchungsergebnissen nicht versteht. Zudem hat ein knappes Drittel der Patienten während des stationären Aufenthaltes keinen festen Ansprechpartner unter den Ärzten, was dazu führt, dass widersprüchliche Informationen übermittelt werden. Für eine Basis gelingender Kommunikation ist die Verlässlichkeit des Gegenübers und der übermittelten Information indes unabdingbar.

5 Generationsübergreifend kommunizieren: Viele verschiedene Generationen arbeiten zusammen in einem Unternehmen. Sie haben jeweils unterschiedliche Erwartungen an den Arbeitsplatz sowie an Kollegen, Vorgesetzte und Mitarbeitende. Die verschiedenen Altersstufen repräsentieren jeweils unterschiedliche Erfahrungen, Methoden und Strategien, um Fragen und Probleme zu lösen. Und Jung und Alt sprechen unterschiedliche »Sprachen«. Um mögliche diesbezügliche Konflikte zu überwinden, ist Wissen über die jeweiligen Generationskulturen notwendig.

6 Kulturell übergreifend kommunizieren: Zunehmend werden in deutschen Gesundheitseinrichtungen Menschen mit Migrationshintergrund als Patienten behandelt. Diese Gruppe ist ethnologisch und im Hinblick auf die deutsche Sprachkompetenz sehr heterogen. Zudem stammen auch zunehmend viele Mitarbeitende in Gesundheitseinrichtungen aus unterschiedlichen Kultur- und Sprachräumen. Wichtig ist es, dass das Bewusstsein für die kommunikative Herausforderung mit diesen Patienten wächst und Strukturen geschaffen werden, die gegebenenfalls professionelle Übersetzungen sicherstellen können.

7 Sprachkompetent auf Deutsch kommunizieren: Sprache ist ein zentrales wichtiges Instrument der Ärzte, der Pflegenden und Angehöriger anderer Gesundheitsberufe. Kommunikationskompetenz muss daher ständig trainiert und überprüft werden und gehört im Sinne eines lebenslangen Lernens als verpflichtendes Angebot in die Curricula der Fort- und Weiterbildungen aller Gesundheitsberufe.

Zusammenfassend ist für eine gelingende Kommunikation nicht nur das Erlernen von Kommunikationstechniken ausschlaggebend, sondern die Entwicklung einer Haltung der ehrlichen und authentischen Wertschätzung anderer Menschen. Eine solche Grundhaltung erlaubt dann schließlich den Hinweis auf die *Communio* als Grundprinzip christlicher Theologie und christlichen Lebens. *Communio* und Kommunikation sind aufs Engste und Innerste miteinander verbunden. Daher können Gesundheitseinrichtungen in christlicher Trägerschaft durch die Qualität ihrer Kommunikationspraxis auf vorzügliche Weise zeigen, wes Geistes Kind sie sind.

Verschiedene Kommunikationssituationen

Auf der Grundlage dieser Überlegungen wurden anschließend in vier Workshops verschiedene typische Situationen der Kommunikation in Gesundheitseinrichtungen behandelt.

☝ Unter der Leitung von Dr. Michaela Lemm beschäftigte sich eine Gruppe von Fortbildungsteilnehmern mit dem Thema Kommunikation mit Leitungs- und Führungskräften.



Der Workshop »Kommunikation mit Patienten, Bewohnern, Betreuern und Angehörigen« wurde von Marion Christian, Geschäftsführerin der Krankenhaus GmbH St. Goar-Oberwesel und Krankenhausoberin der Loreley-Kliniken sowie Mitglied der Zentralen Ethik-Kommission, moderiert. Hier kam insbesondere die häufig problematische Kommunikation mit Angehörigen und Betreuern zur Sprache. Aufgrund der oftmals fehlenden Verbindlichkeit dieser Kommunikationspartner kommt es zu Unklarheiten und fehlenden Entscheidungen, die den Behandlungs- und Pflegeprozess erschweren. Hinzu kommt oftmals eine hohe Erwartungshaltung, die die Mitarbeitenden unter Druck setzt. Als Lösungen wurden von den engagierten Teilnehmenden der Gruppe zum Beispiel eine gegenseitige Entlastung in der Betreuung und Pflege der Patienten und Bewohner genannt. Ein besonderes Gewicht kommt der Selbstfürsorge der Mitarbeitenden zu, die zum Beispiel durch eine entspannende Gestaltung der Pausenzeiten unterstützt werden kann. Von Seiten der Einrichtungen sollten u. a. Entlastungsmöglichkeiten in Form von Supervisionen, Zeit für Teamgespräche und Fortbildungen zum Thema angeboten werden. Als weitere Formen der Unterstützung wurden neue Berufsbilder, wie die Arztbegleiter genannt. Ebenso empfinden die Pflegekräfte die Mitarbeitenden der Sozialen Betreuung in den Senioreneinrichtungen bzw. die Patientenbegleitdienste in den Krankenhäusern als außerordentliche Unterstützung im oftmals hektischen Pflegealltag.

Der Workshop »Kommunikation mit Leitungs- und Führungskräften einschließlich der Geschäftsführung« wurde von

Dr. Michaela Lemm, Unternehmensberaterin im Gesundheitswesen, Systemischer Coach für Changemanagement in der Personal- und Organisationsentwicklung und Mitglied der Zentralen Ethik-Kommission, geleitet. Auf der Kommunikationsebene zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften/Geschäftsführung benannten die Teilnehmenden neben unproduktiven Entscheidungswegen und mangelnder Transparenz auch die mangelnde Führungskompetenz einzelner Vorgesetzter als zentrale Problemfelder. Beispielsweise berichteten die Teilnehmenden von – in ihrer Wahrnehmung – bewussten Verzögerungen in der Entscheidungsfindung, indem in mehreren Schleifen zusätzliche, nicht immer weiterführende Informationen angefordert werden. Andere schilderten die negativen Folgen der persönlichen Bevorzugung einzelner Kollegen durch Führungskräfte und fehlende Handlungsmöglichkeiten, wenn die Führungskraft auf sachliche Kritik nicht adäquat reagiert und Benachteiligungen zu befürchten sind. Neben solchen Herausforderungen für die Zukunft gab es auch positive Erfahrungsberichte: Bei diesen Beispielen war ein vertrauensvoller Austausch und eine gute Kommunikationskultur die Basis. Hier werden auch die Potenziale für eine zukünftige Verbesserung gesehen. Die Vermeidung von unnötigem zeitlichen Aufwand, vermeidbarem Ärger und dem Verlust von Mitarbeitenden kann wesentlich dazu beitragen, die Zukunftsfähigkeit und Zufriedenheit zu steigern.

Den Workshop »Kommunikation mit den Kollegen der Berufsgruppe« moderierte Georg Beule, Leiter der Stabsstelle Ethik und Werte der Marienhaus Stiftung und der cusanus trägergesellschaft

Wir bieten Mitarbeitenden und Führungspersonen kostenfrei
Beratung unter Wahrung von Diskretion und Anonymität.

Institut für Beratung, Seelsorge und Coaching



Wir sind eine Einrichtung der Marienhaus Stiftung. Unser Beratungsangebot richtet sich ausschließlich an Einzelpersonen, die freiwillig Beratung wünschen. Die Beratungen finden an den beiden Standorten Vallendar und Wadgassen statt. Die Themen, die Gegenstand der Beratung sind, hängen vom spezifischen Anliegen der Person ab.

Beratung wird angeboten als:

- Persönliche Beratung
- Supervision
- Coaching
- Geistliche Begleitung
- Individualtraining



Institut für Beratung,
Seelsorge und Coaching

Nähere Informationen zu den
Beratungsformaten, dem
Beratungsteam, Rahmenbedin-
gungen und auch zu häufig
gestellten Fragen finden Sie auf
unserer Homepage.

Sekretariat:
Doris Brauneck
Pallottistraße 2, 56179 Vallendar
Telefon: 0261 6408-400
mitarbeiterberatung@marienhaus-stiftung.de
www.institut-beratung-seelsorge-coaching.de

trier mbH (ctt) und Koordinator der Zentralen Ethik-Kommission. Im Mittelpunkt der Diskussion stand u. a. die Feststellung, dass über die Art und Weise der Kommunikation in besonderer Weise vermittelt wird, mit welcher Wertschätzung oder auch Geringschätzung sich Berufsgruppen begegnen. Die grundsätzliche Bereitschaft zu einer offenen Kommunikation ohne Ansehen der Person oder der Berufsausbildung sind besonders für eine christliche Einrichtung wichtig. Häufig behindern Hierarchien oder die Zugehörigkeit zu einer Berufsgruppe einen produktiven Austausch. Zusätzlich wurden »Kommunikationskiller« wie Zeitdruck, überbordende administrative Tätigkeiten, fehlende Sprachkompetenz und ironische Sprachspitzen als beeinträchtigend benannt. Damit die erlebten Defizite abgebaut werden können, muss Kommunikation zum Thema gemacht, gelernt und geübt werden. Wenn über die Art und Weise der Kommunikation reflektiert wird, wird auch die Kritikfähigkeit und Sozialkompetenz gefördert.

Der Workshop »Kommunikation zwischen den Berufsgruppen« wurde von Dr. Dirk Kranz, Akademischer Rat im Fach Psychologie der Universität Trier und Mitglied der Zentralen Ethik-Kommission, geleitet. Zunächst wurde herausgearbeitet, wie schnell Fachsprachen und eingeschliffene Jargons für Mitglieder anderer Berufsgruppen zu Fremdsprachen werden – dies vor dem Hintergrund einer immer wichtiger werdenden interdisziplinären Zusammenarbeit. Und verwirrend ist das kommunikative Tohuwabohu vor allem für diejenigen, die im Mittelpunkt der Arbeit stehen: Patienten und Bewohner. Aus der Falle hilft das Selbstverständnis eines Krankenhauses oder Altenheims als lernende Organisation (alle sind

miteinander verantwortlich für eine gute und gegebenenfalls zu verbessernde Behandlung, Pflege und Betreuung) und das Prinzip des Perspektivenwechsels (es gilt, sich stets in Mitglieder anderer Berufsgruppen sowie Patienten und Bewohner hineinzusetzen).

Die abschließende Plenumsdiskussion ließ deutlich werden, dass das Thema Kommunikation in beiden Trägerschaften von allen Teilnehmenden als prioritär wichtig angesehen wird. Es lassen sich grundlegende Kompetenzen identifizieren, die für jede intersubjektive Kommunikation notwendig sind. Darüber hinaus weisen die verschiedenen Kommunikationssituationen, wie sie in den Workshops thematisch abgebildet waren, jeweils spezifische Bedarfe auf, die reflektiert werden müssen. Ein zentrales Ergebnis der Fortbildungsveranstaltung besteht in der Einsicht, dass sich beide Träger in ihrer gegenwärtigen Situation insbesondere auch unter ethischer Perspektive mit dem Thema Kommunikation intensiv beschäftigen müssen. Insofern wird sich auch die Zentrale Ethik-Kommission mit dem Thema Kommunikation und der Schaffung hierfür hilfreicher Strukturen in den Einrichtungen in Zukunft eingehend beschäftigen.

Professor Dr. Dr. Thomas Heinemann, Fotos: Rosa Roeben

Die Mitglieder der Zentralen Ethik-Kommission der Marienhaus Stiftung und der Hildegard-Stiftung trauern um ihren höchst geschätzten Kollegen

Herrn Dr. med. Klaus Herz,

der am 12. Juni 2017 verstarb.

Herr Dr. Herz gehörte bereits der Ethik-Kommission des Caritas Trägergesellschaft Trier e. V., später cusanus trägergesellschaft trier mbH, an. Von 2001 bis zum April 2015 stellte er mit seiner Person die Kontinuität in diesem Gremium sicher und war viele Jahre stellvertretender Vorsitzender der Ethik-Kommission. Ab April 2015 war Herr Dr. Herz Mitglied der Zentralen Ethik-Kommission der Marienhaus Stiftung und der Hildegard-Stiftung.

Die ethische Dimension ärztlichen Handelns stand für Herrn Dr. Herz im Mittelpunkt seines Berufes. Diese Dimension in den Trägern und ihren Einrichtungen sicher zu stellen und gegebenenfalls anzumahnen, war für ihn ständige Verpflichtung. Dieses Anliegen leitete seine Arbeit in der Zentralen Ethik-Kommission.

Herr Dr. Herz zeichnete sich aus durch höchste fachliche Kompetenz, die Fähigkeit kritischer Reflexion, große Kollegialität, Herzlichkeit und tiefgründigen Humor. So werden wir ihn dankbar in Erinnerung behalten.

Wir vermissen Herrn Dr. Herz in unserer Mitte und werden in unserer Arbeit die Maßstäbe, auf die Herr Dr. Herz stets Wert legte, bewahren und berücksichtigen.

Georg Beule
Marion Christian
Rolf Dillschneider
Maria Heine

Thomas Heinemann
Dirk Kranz
Michaela Lemm
Sr. Marianne Meyer

P. Heribert Niederschlag SAC
Gerhard Robbers
Matthias Schelden
Andrea Tokarski