

WEITERBILDUNGSLEHRGANG
„BASALES UND MITTLERES
PFLEGE MANAGEMENT“
12. November 2012 – 17. Oktober 2013

ABSCHLUSSARBEIT

zum Thema

Wertschätzender Umgang Miteinander

Gewaltfreie Kommunikation in der
Psychiatrie

vorgelegt von: Martina Presslauer
Klinikum Klagenfurt
Psychiatrie

begutachtet von: Christina Fischer-Kienberger, BA, MA
LKH Villach
Zentrallabor/QS

September 2013

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Abschlussarbeit selbst verfasst und alle ihr vorausgehenden oder sie begleitenden Arbeiten eigenständig durchgeführt habe. Die in der Arbeit verwendete Literatur sowie das Ausmaß der mir im gesamten Arbeitsvorgang gewählten Unterstützung sind ausnahmslos angegeben. Die Arbeit wurde in gedruckter und elektronischer Form abgegeben.

Ich bestätige, dass der Inhalt der digitalen Version mit der gedruckten Version übereinstimmt. Es ist mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird. Die Arbeit ist noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt worden.

Martina Presslauer

Villach, September 2013

KURZZUSAMMENFASSUNG

Diese Arbeit mit dem Titel „Wertschätzender Umgang Miteinander – Gewaltfreie Kommunikation in der Psychiatrie“ befasst sich mit der Problematik der wertschätzenden Gesprächsführung im multiprofessionellen Team unter dem Aspekt der Gewaltfreien Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg.

Die Begriffe Kommunikation, Gewalt und Empathie sowie ein Überblick über verschiedene Kommunikationsmodelle nach Paul Watzlawick, Erik Berne und Friedemann Schulz von Thun werden beschrieben. Ebenso werden Aspekte der Kommunikation wie Fragetechniken, Zuhörtechniken, Feedback, Bedeutung von Körpersprache, Gesprächsführung, Personenbedingte Kommunikationsstörungen erklärt und sollen so dem besseren Verständnis dienen.

Die Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg mit Schwerpunkt Empathie ist Hauptbestandteil dieser Arbeit.

Am Ende wird eine Empfehlung bezüglich der Erstellung eines Leitfadens für Gewaltfreie Kommunikation und dessen Implementierung an der Abteilung für Psychiatrie und Psychotherapie abgegeben.

INHALTSVERZEICHNIS

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	6
TABELLENVERZEICHNIS	6
0 VORWORT	7
1 EINLEITUNG	8
2 VORSTELLUNG DER INSTITUTION	10
3 KOMMUNIKATIONSMODELLE, GEWALT UND EMPATHIE.....	12
3.1 Fünf Grundsätze der Kommunikation nach Paul Watzlawick.....	12
3.2 Transaktionsanalyse nach Eric Berne	13
3.3 Hamburger Kommunikationsmodell nach Friedemann Schulz von Thun	14
4 ASPEKTE DER KOMMUNIKATION	15
4.1 Fragetechniken	15
4.2 Zuhörtechniken.....	16
4.3 Feedback.....	17
4.4 Körpersprache	17
4.4.1 Haltung	17
4.4.2 Gesicht	18
4.4.3 Gestik	18
5 GESPRÄCHSFÜHRUNG	19
5.1 Probleme der zwischenmenschlichen Kommunikation	19
5.2 Worte können Fenster oder Mauern sein	19
5.3 Die Vorbereitung von Gesprächen.....	20
6 PERSONENBEDINGTE KOMMUNIKATIONSSTÖRUNG	21
6.1 Kommunikationsstörung als Sender	21
6.2 Kommunikationsstörung als Empfänger.....	22

7	GEWALTFREIE KOMMUNIKATION	23
7.1	Was ist Empathie?	24
7.2	Empathie–Ein Erfolgsfaktor im zwischenmenschlichen Zusammensein	24
7.3	Empathisches Zuhören	25
7.4	Empathie und Ehrlichkeit.....	26
8	ZUSAMMENFASSENDE DARSTELLUNG	28
9	LITERATURVERZEICHNIS	30

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 Transaktionsanalyse nach Berne	13
Abbildung 2 Modell Schulz von Thun	14

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1 Kommunikationsstörung als Sender	22
Tabelle 2 Kommunikationsstörung als Empfänger.....	22
Tabelle 3 Was Empathie nicht ist	25
Tabelle 4 Empathie auf einen Blick.....	26

0 VORWORT

Nach meiner Ausbildung zur allgemeinen Gesundheits- und Krankenschwester im Jahre 1982 ist mir aufgefallen, dass es in der Zusammenarbeit mit den verschiedenen Berufsgruppen im Krankenhaus immer wieder Kommunikationsprobleme auftreten. Bereits damals überlegte ich, welche Gründe es dafür gibt.

2003, nach der Sonderausbildung für Psychiatrie begann ich im Klinikum Klagenfurt am Wörthersee an der Abteilung für Psychiatrie und Psychotherapie, genauer an der Alterspsychiatrie, zu arbeiten.

Seit 2006 bin ich als Stationsleitung an der Abteilung für Psychiatrie und Psychotherapie im offenen Bereich an der Klassestation mit Schwerpunkt Psychosomatik tätig. Als Stationsleitung habe ich pflegerische und organisatorische Aufgaben über, wobei mir die Kommunikation das wichtigste Handwerkzeug ist.

Da es immer wieder zu Problemen in der Kommunikation zwischen Patienten, deren Angehörigen und dem multiprofessionellen Team kommt, habe ich mir für meine Abschlussarbeit im Weiterbildungslehrgang „Basales und mittleres Management“ das Thema „Wertschätzender Umgang Miteinander“ Gewaltfreie Kommunikation in der Psychiatrie mit dem Schwerpunkt multiprofessionelles Team gewählt.

Da es mir wiederholt auffällt, dass Gespräche eskalieren, habe ich begonnen mich mit diesem Thema, welches mir persönlich schon seit langer Zeit am Herzen liegt, intensiver auseinanderzusetzen.

Wenn man von Gewalt hört oder spricht, wird in erster Linie meist an körperliche Übergriffe gedacht, doch fast täglich kommt es im Berufsumfeld, wie auch im privaten Bereich, zu verbaler Gewalt. Oft werden unbewusst Worte geäußert, die den Anderen verletzen oder es wird auch gegen die eigene Person verbale Gewalt gerichtet.

Deshalb ist ein wertschätzender, respektvoller Umgang mit Patienten und deren Angehörigen und innerhalb des Teams wünschenswert, weil die notwendige Vertrauensbasis, die auf Stationen benötigt wird, kaum bis gar nicht aufgebaut werden kann. Aus meinen Gedanken und Ansätzen ergibt sich die Forschungsfrage: *„Ist Empathie die Grundlage für einen wertschätzenden und respektvollen Umgang miteinander im multiprofessionellen Team?“*

Zur leichteren Verständlichkeit, wird in der Arbeit die männliche Form verwendet. Gemeint ist sowohl die männliche als auch die weibliche Form.

1 EINLEITUNG

Kommunikation ist ein menschliches Bedürfnis und eine Notwendigkeit für das Zusammenleben bzw. Zusammenarbeiten. Gerade im Gesundheitswesen ist es notwendig den verschiedenen Berufsgruppen die Möglichkeit zu bieten, sich entfalten zu können. Die oft nicht so fördernden Rahmenbedingungen im Krankenhaus wie Lärmbelästigung, Unterbesetzung des Personals und dadurch anfallende Überstunden wirken sich auch auf das Kommunikationsverhalten aus. Diese extrem belastenden Faktoren führen zu zwischenmenschlichen Konflikten und Kommunikationsabbrüchen. Der Umgangston wird rauer und es fallen oft beleidigende Worte. Das wirkt sich sehr belastend auf die Teamarbeit aus. Da psychisch erkrankte Menschen hoch sensibel sind, spüren sie sofort die Unstimmigkeiten im Team und werden dadurch verunsichert. Dabei ist es wichtig, einen respektvollen und wertschätzenden Umgang miteinander zu pflegen, weil die Kommunikation den Vertrauensaufbau zwischen dem Patienten, dem behandelnden und betreuenden Personal fördert. Wichtig ist es den Gesprächspartner genau zu beobachten und immer wieder rückzufragen, ob er mich auch verstanden hat. Stationsleitungen haben Vorteile, wenn sie in der Führungsrolle einen Führungsstil entwickeln, der nicht Macht über Menschen ausübt, sondern Macht mit Menschen lebt (vgl. Sears 2012, S. 7).

Personen, die bei der Arbeit mitdenken haben eigene Vorstellungen und können sich im Team gut einbringen. Leider ist das nicht immer erwünscht, da angepasste Menschen vieles über sich ergehen lassen und scheinbar leichter zu führen sind. Wenn Mitarbeiter sich aber entfalten und ihre Meinung ohne Angst aussprechen können, sind sie motivierter und üben ihren Beruf gerne aus. Motivierte Menschen müssen nicht arbeiten, sie wollen. Daraus entsteht ein Aufbau von Vertrauen und in Folge tragfähigen Verbindungen (vgl. Brüggemeier 2011, S. 17f).

Häufig leiden Mitarbeiter in Krankenhäusern unter emotionaler Erschöpfung, Entpersönlichung und Geringschätzung ihrer eigenen Leistung sowie Arbeitsüberlastung und wenig Personalressourcen. Daraus resultieren beispielsweise Burn-out, Alkohol- und Medikamentenabhängigkeit. Wenn die Hoffnungslosigkeit unerträglich wird, kann es sogar bis hin zum Suizid führen. Der tägliche Kontakt mit schwerkranken Menschen und deren wütenden und vorwurfsvollen Angehörigen wirken sich sehr belastend auf ihr Wohlbefinden aus. Um diesen belastenden Faktoren entgegenzuwirken, wünschen sich betroffene Mitarbeiter eine Verbesserung des Kommunikationsverhaltens im Sinne der Gewaltfreien Kommunikation (GFK) (vgl. Sears 2012, S. 11f).

Gewaltfreie Kommunikation ist eine sehr wirksame Methode die Selbst- und Fremdwahrnehmung zu verbessern.

„Nur wenn Menschen sich ihrer selbst bewusst werden und im Sinne Rosenbergs auch gewaltfrei mit sich selbst umgehen, also nicht länger ihre Gefühle und Bedürfnisse ignorieren, sind sie in der Lage, sich den Gefühlen und Bedürfnissen anderer Menschen mitfühlend zuzuwenden“. (Fritsch 2012, S. 7)

Dadurch entwickeln sie die Bereitschaft Lösungen zu finden, die den Bedürfnissen aller gerecht werden. Selbst-Empathie schafft die Voraussetzung für ein aufrichtiges und gewaltfreies Mitteilen oder, dass auf sein Gegenüber empathisch reagiert werden kann (vgl. Fritsch 2012, S. 7f).

Selbst-Empathie d.h. Mitgefühl für sich und zeigt sich sehr hilfreich, wenn es einem nicht gut geht, wenn man sich ärgert, traurig oder frustriert ist, unter Schuld- oder Schamgefühlen leidet und somit kein Verständnis für andere Menschen aufbringen kann. Die Autorin beschreibt Selbst-Empathie als altruistisch motivierter Egoismus, welcher hilft sich selbst zuzuwenden (vgl. Fritsch 2012, S. 10).

2 VORSTELLUNG DER INSTITUTION

Die Abteilung für Psychiatrie und Psychotherapie im Klinikum Klagenfurt am Wörthersee besteht aus 10 Stationen und betreut psychisch kranke Menschen aus ganz Kärnten. Die Abteilung hat einen Vollversorgungsauftrag für ganz Kärnten. Pro Jahr werden ca. 3.500 Patienten stationär und ca. 11.000 Patienten ambulant behandelt.

Derzeitiger Abteilungsvorstand ist Herr Primarius Magister Doktor Herwig Oberlerchner und Pflegedienstleitung ist Frau Oberschwester Edith Laure.

Der Abteilung stehen 168 Betten für die stationäre Versorgung und 20 Betten für die tagklinische Behandlung zur Verfügung.

Station 1: Aufnahmestation mit Krisenintervention

Station 2: Station für Abhängigkeitserkrankungen

Station 4: Station für Allgemeine Psychiatrie und Angsterkrankungen

Station 5: Station für Affektive Erkrankungen

Station 6: Klassestation – Psychosomatik mit Schwerpunkt Essstörungen

Station 7: Psychiatrische Rehabilitation

Station 8: Akutstation Frauen (geschlossener Bereich)

Station 9: Alterspsychiatrie

Station 10: Akutstation Männer (geschlossener Bereich)

Tagesklinik

Die Station hat 6 systemisierte Sonderklassebetten und 16 Allgemeinklassebetten. Den psychisch erkrankten Menschen stehen ein multiprofessionelles Team, bestehend aus Ärzten, Pflegefachdienste mit psychiatrischer Sonderausbildung, Pflegehelfern, Psychologen mit psychotherapeutischer Ausbildung, Ergotherapeuten, Physiotherapeuten, Diätologen, Sozialarbeitern, zur Behandlung und Betreuung zur Seite.

Die psychiatrische Pflege orientiert sich an den Pflegemodellen nach Nancy Roper's Lebensmodell, das auf zwölf Lebensaktivitäten basiert und wo Pflege da ansetzt, wo in einem oder mehreren Bereichen Einschränkungen bestehen. Weiters orientiert sich das Pflegepersonal nach dem Selbstpflege(Defizit)Modell nach Dorothea Orem. Durch das Modell wird versucht die Fähigkeiten zu erkennen, die Menschen besitzen, um sich an der Selbstpflege zu beteiligen. Auch das Interaktionsmodell nach Hildegard Peplau wird in den Alltag integriert. Dabei wird der Beziehungsaufbau zwischen Pflegeperson und Pflegeempfangenden (Patient) gefördert, weil die Betreuung im Sinne der Bezugspflege und Tagesbegleitung und ressourcenorientierten Soziotherapie gelebt wird: Schwerpunkte im Tagesablauf sind unter anderem der Beziehungsaufbau zum Patienten, die Beschäftigung

mit alltäglichen Bedürfnissen und Regeln, die Erarbeitung einer Tagesstruktur wie beispielsweise sinnvolle Freizeitbeschäftigung, der schrittweiser Aufbau von Aktivitäten, das Training sozialer Kompetenzen und lebenspraktischer Fertigkeiten und die Förderung und Entwicklung von seelischen Kräfte in Ressourcengruppen.

Da der Mensch als Einheit gesehen wird fördert das vielfältige Therapieangebot sowohl das körperliche und seelische, als auch das soziale Wohlbefinden. Die Angehörigenarbeit übernehmen Ärzte, diplomiertes Pflegepersonal, Psychologen und Sozialarbeiter; immer im Einverständnis des Patienten.

Die häufigsten Erkrankungen nach ICD 10 (International Classification of Diseases 10. Revision) sind: Affektive Erkrankungen (Depression, Manie), psychische und Verhaltensstörungen durch psychotrope Substanzen, schizophrene Psychosen und Schizoaffektive Psychosen, neurotische Störungen, wie Angst-, Zwangserkrankungen, Persönlichkeits- und Verhaltensstörungen, Belastungs- und Anpassungsstörungen, psychosomatische Störungen, wie Essstörungen, Somatisierungsstörungen, Sexualstörungen, organische und andere körperlich begründbare Psychosyndrome und Demenzen.

3 KOMMUNIKATIONSMODELLE, GEWALT UND EMPATHIE

Der Begriff der Kommunikation stammt ursprünglich aus dem Lateinischen „communicare“. Kommunikation kann als zwischenmenschlicher Kontakt und Austausch gesehen werden. Der Austausch kann durch Sprache, Zeichen, Symbole, Gestik oder Mimik erfolgen (vgl. Rogall-Adam 2011, S. 16).

Die meisten Menschen verstehen unter dem Begriff Gewalt eine körperliche Aggression. Tatsächlich entwickelt sich körperliche Gewalt häufig aus verbaler Gewalt. Verbale Gewalt läuft meist unbewusst ab, das heißt, dass sich Menschen der Wirkung ihrer Worte nicht bewusst sind. Es wird von der Gesellschaft toleriert (vgl. Sears 2012, S. 41).

Der Begriff Empathie bedeutet, ein respektvolles Verstehen der Erfahrungen anderer Menschen. Dafür soll der eigene Verstand leer gemacht werden, damit mit dem ganzen Wesen zugehört werden kann (vgl. Rosenberg 2010, S. 113).

3.1 Fünf Grundsätze der Kommunikation nach Paul Watzlawick

Erster Grundsatz: Es ist unmöglich, nicht zu kommunizieren. Nicht nur reden, sondern auch schweigen ist eine Form der Kommunikation. Zur nonverbalen Kommunikation zählt die Körpersprache, wie Gestik und Mimik, Blickkontakt, Körperhaltung, äußeres Erscheinungsbild.

Zweiter Grundsatz: Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und Beziehungsaspekt. Der Inhaltsaspekt beinhaltet die Weitergabe von Informationen und Sachverhalten. Vom Beziehungsaspekt wird gesprochen, wenn man zu seinem Gegenüber in Beziehung tritt.

Dritter Grundsatz: Die Interpunktion der Ereignisfolgen bestimmt die Beziehung.

Jeder Gesprächspartner vertritt eigene Interessen und setzt Schwerpunkte. Durch die verschiedenen Schwerpunkte kommt es oft zu Missverständnissen und führt zu Beziehungskonflikten.

Vierter Grundsatz: Menschliche Kommunikation geschieht auf digitale oder analoge Art und Weise. Unter digitaler Kommunikation wird eine namentliche Bezeichnung eines Objektes verstanden. Namen sind dabei Wörter, d.h. eine Abfolge von aneinandergereihten Buchstaben, auf die sich in der sprachliche Kommunikation zur Bezeichnung eines bestimmten Objektes geeinigt wurde. Ein Tisch ist eben ein „T I S C H“, mit genau diesen Buchstaben, weil eine Einigung darüber besteht, ihn so zu nennen. Digitale Information gibt präzise und umfassende Information über Gegenstände und Sachverhalte und bedarf eines Sprachaufbaus, wo Namen verbindlich fixiert werden.

Analoge Kommunikation ist für den Bereich der Beziehungen besser geeignet, daher spielt hier die Körpersprache eine bedeutende Rolle. Ein Beispiel für analoge Kommunikation ist, wenn das Leuchten der Augen eines Kindes sichtbar wird, das sich über ein Geburtstagsgeschenk freut. Digital sagt es „Danke“.

Fünfter Grundsatz: Zwischenmenschliche Kommunikation verläuft entweder symmetrisch (bei Gleichheit der Beziehung) oder komplementär (bei Unterschiedlichkeit der Beziehung). Symmetrisch verläuft Kommunikation, wenn Personen auf gleicher Ebene kommunizieren um das gleiche Ziel anzustreben. Das wäre zum Beispiel wenn alle Stationsleitungen der Abteilung für Psychiatrie und Psychotherapie über die geplante Übersiedelung in ein anderes Gebäude sprechen. Komplementär ist Kommunikation dann, wenn die Akteure verschiedene Positionen zueinander haben, in verschiedenen Rollen zueinander stehen und unterschiedliche Ziele verfolgen. Dies wäre der Fall, wenn Diplomierte Fachdienste mit Schülern der Gesundheits- und Krankenpflege sprechen (vgl. Rogall-Adam et al. 2011, S.18ff).

3.2 Transaktionsanalyse nach Eric Berne

„Berne versteht unter Transaktion die Grundeinheit aller sozialen Verbindungen“. (Rogall-Adam et al. 2011, S. 24)

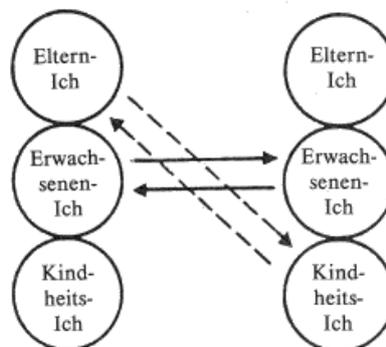


Abbildung 1
Transaktionsanalyse nach
Berne (<http://blog.vmcg.de>)

Kernaussage in Eric Bernes Transaktionsanalysemodell ist, dass jeder Mensch in seiner Persönlichkeit ein Eltern-Ich, ein Kindheits-Ich und ein Erwachsenen-Ich verankert hat.

Die Transaktionsanalyse beinhaltet drei Elemente:

Analyse der Persönlichkeitsstruktur

Eltern-Ich bezeichnet das gelernte Lebenskonzept. Das Eltern-Ich ermöglicht es uns durch seine kritische und fürsorgliche Weise verantwortlich und fürsorglich zu handeln. Zum Beispiel, wenn die Mutter zu Ihrem Kind sagt, dass es nicht auf den Baum steigen darf, weil es sich sonst verletzen könnte.

Das Kindheits-Ich oder gefühltes Lebenskonzept beinhaltet Intuition, Spontanität, Kreativität, Neugier und Gefühle. Berne unterscheidet zwei Formen des Kindheits-Ich; einerseits das freie oder natürliche-Ich welches die spielerisch, sorglosen Gefühle des Kindes zeigt und andererseits das angepasste-Ich, es lässt das Kind sich so zu verhalten, wie es seine Eltern von ihm erwarten. Dadurch wird die Natürlichkeit des Kindes eingeschränkt.

Das Erwachsenen-Ich oder gedachtes Lebenskonzept ist vernunftorientiert und notwendig zum Überleben. Es prüft Informationen aus dem gespeicherten Eltern-Ich und Kindheits-Ich, analysiert Situationen, schaut ob sie für die heutige Zeit noch brauchbar sind. (vgl. Rogall-Adam et al. 2011, S.23ff).

3.3 Hamburger Kommunikationsmodell nach Friedemann Schulz von Thun

Schulz von Thun entwickelte ein Modell zur Erklärung und Verbesserung von Kommunikation. Seine Kernaussage ist, dass jede Nachricht aus vier Arten von Botschaften besteht.

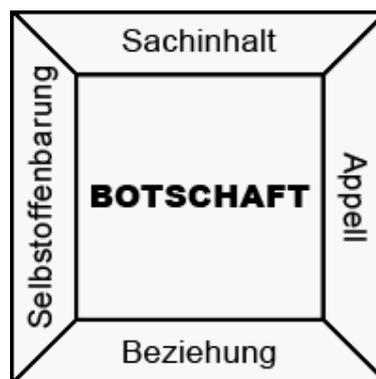


Abbildung 2 Modell Schulz von Thun
(www.wirtschaftswissen.info)

Das Quadrat der Nachrichten

Das Quadrat der Nachrichten beinhaltet vier Ebenen. Den Sachinhalt, die Beziehung, den Appell und die Selbstoffenbarung. Auf der Ebene des Sachinhaltes geht Schulz von Thun davon aus, dass jede Nachricht eine sachliche Information enthält. Auf der Beziehungsebene zeigt sich, in welcher Beziehung die Gesprächspartner zueinander stehen. Die Botschaften werden meistens zwischen den Zeilen gesendet und deshalb wird auf Tonfall und Mimik großen Wert gelegt. Bei Störungen auf der Beziehungsebene können Blockaden auftreten, die ein sachliches Gespräch unmöglich machen. Die Ebene der Selbstoffenbarung gibt Informationen über die Person selbst. Jeder Sender sendet Ich-Botschaften in Form von gewollter Selbstdarstellung und unbeabsichtigter Selbstenthüllung aus. Auf der Ebene des Appells ist es eine Absichtssache, das heißt, der Sprecher möchte etwas veranlassen oder

verhindern. Appelle können verbal oder nonverbal, direkt oder indirekt gesendet werden. Verdeckte Appelle werden nicht direkt ausgesprochen, wobei bei offenen Appellen, Wünsche und Aufforderungen zumeist direkt kommuniziert werden und auf eine klare und ehrliche Beziehung hinweisen (vgl. Rogall-Adam et al. 2011, S. 30f).

Mit vier-Ohren empfangen

Schulz von Thun beschreibt, dass kommunizierende Menschen, auch auf vier Ohren hören können. Nämlich dort, an welchem Ohr die Nachricht ankommt. Das Sach-Ohr nimmt den sachlichen Inhalt einer Nachricht auf. Wie ist das Gesagte zu verstehen? Das Beziehungs-Ohr nimmt wahr, wie die Beziehung zwischen den beiden Gesprächspartnern ist. Wie steht er zu mir? Das Selbstoffenbarungs-Ohr hört, was die andere Person mit der eigenen Selbstdarstellung sagen möchte. Wer ist er eigentlich? Das Appell-Ohr signalisiert eine Aufforderung. Was wird von mir erwartet? Was soll ich tun?

Das Vier-Ohren-Modell versucht zu erklären, warum das Gesagte in unterschiedlicher Weise aufgenommen wird. Bei jedem Menschen sind nicht alle vier Ohren gleich ausgeprägt und dadurch entstehen Missverständnisse (vgl. Simon 2011, S. 49ff).

4 ASPEKTE DER KOMMUNIKATION

Der Nutzen von Fragen besteht darin, dass man Zusammenhänge verstehen lernt, sich Wissen aneignet und Interesse am Anderen kundtut. Wer viel fragt vermeidet Unklarheiten und Missverständnisse. Fragen können auch zur Zeitgewinnung genutzt werden (vgl. Simon 2011, S. 102).

4.1 Fragetechniken

Es wird zwischen geschlossenen und offenen Fragen unterschieden. Je nach Situation können beide Formen verwendet werden.

Geschlossene Fragen

Auf geschlossene Fragen gibt es nur zwei Antwortmöglichkeiten, entweder „ja“ oder „nein“, „gut“ oder „schlecht“. Sie eignen sich gut, um rasche, kurze Informationen einzuholen oder ein Problem einzugrenzen. Zu geschlossenen Fragen zählen:

Alternativfragen werden gestellt, um ein Gespräch schnell auf den Punkt zu bringen – „Wollen Sie dies oder jenes?“

Suggestivfragen sind eng geführte Fragen, wo die Antwort schon in der Frage enthalten ist – „Sie stimmen mir doch zu, oder?“

Erlaubnisfragen werden gestellt, um sich, wie der Name schon sagt, eine Erlaubnis einzuholen – „Darf ich Sie zum Tanzen auffordern?“

Kontrollfragen werden als Bestätigungs- oder Rückkoppelungsfragen bezeichnet. Sie verhindern, dass aneinander vorbeigeredet wird. – „Sind wir uns einig?“

Offene Fragen

Offene Fragen beginnen immer mit einem Fragewort und werden deshalb auch W-Fragen genannt. Diese Fragen lassen mehrere Antwortmöglichkeiten zu. Sie müssen mit einem Satz beantwortet werden. Diese Fragen enthalten mehr Informationen und geben den Menschen Gelegenheit, über ihre Wünsche und Bedürfnisse zu sprechen. Sie werden gebraucht, um das Gegenüber aufzufordern, mehr zum Gefragten zu erzählen.

Die W-Wörter haben eine bestimmte Absicht und erfragen unterschiedliche Zielaspekte. Beispielsweise mit „wer?“ wird die Zielverantwortung abgefragt, mit „wie?“ und „wohin?“ der Zielweg, mit „wann?“ oder „bis wann?“, die Zielfrist und ähnliches.

Zu den offenen Fragen zählen Provokationsfragen wie beispielsweise „Wollen oder können Sie nicht?“, die Rückfragen wie „Wie meinen Sie das?“, die Motivationsfragen wie „Was sagen Sie als Experte?“ und die Fangfragen wie „Haben Sie Mitarbeiter eingestellt?“

Die Fragetechnik ist die Basis für eine gute Kommunikation und erweist sich sehr hilfreich bei vielen Gesprächen.

Wenn zu viele Fragen gestellt werden, fühlen sich die Menschen wie bei einem Verhör. Das führt zu Verunsicherungen und Widerständen. Fragen sollten kurz, präzise und situationsgerecht gestellt werden. Wichtig dabei ist, dass dem Befragten immer Zeit zum Nachdenken gegeben wird (vgl. Simon 2011, S. 102ff).

4.2 Zuhörtechniken

Zuhören ist ein aktiver Prozess und erfordert ein hohes Maß an Konzentration, also ein geistiges Hinwenden zum Thema. Hört jemand gut zu, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit vom Gesprächspartner viele und wertvolle Informationen zu bekommen. Durch das aufmerksame Zuhören lassen sich Ansichten, Meinungen, Wünsche oder Absichten erkennen. Missverständnisse können vermieden werden. Wenn das Gegenüber merkt, dass wirklich zugehört wird, fühlt sich das Gegenüber wertgeschätzt (vgl. Simon 2011, S. 108).

Von passivem Zuhören wird gesprochen, wenn selbst nicht gesprochen, sondern beispielsweise nur mit dem Kopf genickt und Blickkontakt gehalten wird. Aktives Zuhören ist intensiver als passives Zuhören. Es wird signalisiert, dass dem Gegenüber ehrliches Interesse, Achtung und Wertschätzung entgegengebracht wird.

„Schulz von Thun hat das aktive Zuhören als „einführendes Verstehen-Wollen“ beschrieben.“
(Rogall-Adam et al. 2011, S. 70)

Zu den kommunikationsfördernden Zuhörtechniken gehören das Paraphrasieren, das Verbalisieren und das Zusammenfassen.

Paraphrasieren bedeutet mit eigenen Worten, den Sachinhalt wiedergeben, um dem Gesprächspartner zu zeigen, dass die Aussage verstanden wurde.

Verbalisieren heißt die emotionalen Aussagen des Gesprächspartners in Worte zu fassen. Durch Ansprechen der Gefühle fühlt sich das Gegenüber auch auf der emotionalen Ebene verstanden.

Nachfragen bedeutet, dass Interesse am Gegenüber besteht und mehr in Erfahrung gebracht werden möchte. Zusätzlich animiert nachfragen zum Weiterreden.

Das Zusammenfassen ist, wenn Kernaussagen wiederholt werden, um den Überblick während des Gespräches nicht zu verlieren.

Klären zeigt dem Gegenüber ob seine Aussagen richtig angekommen sind. Es wird ihm die Möglichkeit eingeräumt sich präziser auszudrücken (vgl. Simon 2011, S. 108ff).

4.3 Feedback

Das Wort Feedback stammt eigentlich aus dem Englischen und bedeutet „rückkoppeln“. Es wird aber als Rückmeldung für Verhalten des anderen verwendet. Feedback wird in Form von Lob, Anerkennung oder Kritik gegeben. Sinn des Feedbacks ist es, durch Reflexion die eigene Person und den anderen besser einschätzen zu können. Feedback steuert Verhalten, ermutigt, fördert persönliche Lernprozesse und verhilft zu einer besseren Selbsteinschätzung. Konstruktives Feedback kann sogar das Arbeitsklima verbessern. Wie soll Feedback gegeben werden? Feedback soll als „Ich-Botschaft“ gegeben werden, das heißt das Wort „man“ vermeiden. Dies ist persönlicher und vermittelt Wertschätzung.

Feedback-Geber und Feedback-Nehmer können sich gegenseitig ihre Emotionen mitteilen und dadurch wird die Frage „Wer ist im Recht?“ vermieden (vgl. Rogall-Adam et al. 2011, S. 74ff).

4.4 Körpersprache

Kommunikation umfasst nicht nur das Gesprochene, sondern beinhaltet auch Nonverbale und insbesondere die Körpersprache. Um Kommunikation verbessern zu können, sollte uns bewusst sein, dass Körpersprache eine hohe Aussagekraft besitzt (vgl. Rogall-Adam et al. 2011, S. 36).

4.4.1 Haltung

Haltung von Armen und Beinen, Augen- und Mundbewegungen verraten einem Beobachter Gedanken, innere Befindlichkeiten, wie Angst, Ärger usw. Sie zeigt bei den meisten Menschen mehr Ehrlichkeit als die gesprochenen Worte ausdrücken. Die Wirkungsweise der Körpersprache beruht aus der Einheit von Körper und Geist. Sie stehen in permanenter Wechselwirkung miteinander d.h. auf einen emotionalen Impuls erfolgt automatisch eine körperliche Reaktion. Jede Bewegung vermittelt eine Botschaft. Beispielsweise das „Kopf hängen lassen“, kann ein Ausdruck für Depression oder Niedergeschlagenheit sein oder das „Kopfeinziehen“, ein Anzeichen, dass der verletzliche Hals geschützt wird. Diese Haltung

drückt Angst und Erschrecken aus. Wissen über die Körpersprache ermöglicht den Gesprächspartnern ein besseres Deuten von Verhaltensweisen und das führt zur Vermeidung von Missverständnissen (vgl. Simon 2011, S. 125ff).

4.4.2 Gesicht

Das Gesicht kann als Spiegel der Seele interpretiert werden. Durch Beobachtung der Mimik des Gegenübers, können Rückschlüsse auf Gefühle, Gedanken oder Wünsche gezogen werden. Das Gesicht kann zum Beispiel Freude, Interesse oder Langweile ausdrücken. Der Stirnbereich in Stirnfalten gelegt und die Augenbrauen geben Aufschluss über Denkkonzentration. Der gerade zugewandte Blick drückt Interesse und Wertschätzung aus. Der Blickkontakt in gleicher Augenhöhe signalisiert dem Gesprächspartner Ebenbürtigkeit. Ein gerader Blick aus voll geöffneten Augen zeigt Bereitschaft zu offener, direkter Kommunikation. Ist der Blick fest und fixierend auf den Gesprächspartner gerichtet, zeugt es Selbstsicherheit, Selbstbewusstsein und Kraft. Der Blick von oben herab, wirkt überlegen, arrogant oder verachtend. Ist der Kopf gesenkt und blickt man von unten, so signalisiert das beispielsweise Unterwerfung. Der seitliche Blick aus den Augenwinkeln weist auf heimliche Beobachtung hin. Weitaufgerissene Augen spiegeln meist Angst wieder. Bei verengten Augen kann auf Misstrauen oder Hinterhältigkeit geschlossen werden (vgl. Simon 2011, S. 127f).

4.4.3 Gestik

Gesten sind unbewusste Ausdrucksbewegungen von Kopf, Armen oder Händen. Eine besondere Bedeutung kommt dem Kopf zu. Ist er nach vorne gestreckt, dient dies zur besseren Wahrnehmung, wird er zurückgezogen, bedeutet das Schutz. Das Senken des Kopfes ohne Blickkontakt kann auf ein schlechtes Gewissen, Beschämung oder Unterwerfung hinweisen. Ein aufgerichteter Kopf deutet auf starkes Selbstbewusstsein hin, dass die Angst vor anderen gering ist. Das Hin- und Herneigen des Kopfes kann Zweifel ausdrücken. Meist geht diese Kopfhaltung mit angezogenen Schultern und herabhängenden Mundwinkeln einher. Auch die Haltung des Oberkörpers hat Bedeutung. Wird der Oberkörper dem Gesprächspartner zugedreht, zeigt dies von Interesse und Aufgeschlossenheit, wird er weggedreht, zeigt es von Desinteresse und Zurückweisung. Mit der Oberkörperbewegung kann das Nähe- oder Distanzverhalten angezeigt werden. Die Beinposition beim Sitzen, kann Hinweise auf Angst oder Sicherheit geben. Verkrampftes Sitzen beispielsweise mit eng gekreuzten Beinen und verkrampften Händen, weist auf Angst hin, weit von sich gestreckte Beine zeugen von Sicherheit (vgl. Simon 2011, S.129f).

5 GESPRÄCHSFÜHRUNG

Das Gelingen eines Gespräches hängt immer vom Verhalten der Beteiligten ab. Jeder Einzelne entscheidet selbst, ob ein Gespräch zustande kommt oder ob Konflikte entstehen. Nicht die Technik, sondern der Mensch bleibt Mittelpunkt jeder Kommunikation (vgl. Simon 2011, S. 15).

5.1 Probleme der zwischenmenschlichen Kommunikation

Zwischen Menschen entstehen immer wieder Konflikte. Grund dafür sind Missverständnisse, die aus aneinander vorbeireden, entstehen.

Es gibt zehn Faktoren, woran Kommunikation scheitern kann. Sie zu kennen, kann helfen, Konflikte und Missverständnisse zu vermeiden (vgl. Rogall-Adam et al. 2011, S.52f).

Sich herablassend benehmen

1. Bewerten („Das kapieren Sie nie.“)
2. Moralisieren (Vorwürfe machen, alte Geschichten ausgraben).
3. Den Psychologen spielen oder etikettieren („Ihr Problem ist...“)
4. Ironische Bemerkungen machen

Signale setzen

5. Befehlen („Sie müssen...“)
6. Dem anderen keine Wahl lassen
7. Dem anderen drohen („Wenn Sie dies nicht tun, dann...“)
8. Ungebetene Ratschläge erteilen („Ich an Ihrer Stelle würde...“)

Vermeidung

9. Vage sein („Jeder weiß doch, dass...“)
 10. Ablenkungsmanöver („Mach dir keine Sorgen, es wird schon wieder“.)
- (vgl. Rogall-Adam et al. 2011, S. 54)

5.2 Worte können Fenster oder Mauern sein

Obwohl in unserer Kommunikation Verständnis gewünscht wird, entstehen oft Missverständnisse. Unbewusst wird in Bezug auf Menschen und Situationen geurteilt und interpretiert. Wenn wir eine trennende Sprache sprechen, urteilen wir über den Anderen und sprechen über Menschen anstatt mit Menschen. Es wird nicht auf seine Bedürfnisse geachtet, sondern der Fokus wird auf sein Fehlverhalten gerichtet. Diese Denkweisen behindern eine gute Zusammenarbeit im Team. Urteilsfähigkeit ist zur Bewertung von Dingen wichtig, um danach entsprechend handeln zu können. Für den zwischenmenschlichen Kontakt ist es förderlich, eine Form von Bewertung zu finden, welche nicht kränkend ist z.B. in einer offenen, fairen, wertschätzenden Haltung. Wenn jeder

Mensch diese Bereitschaft hätte auf seine eigenen Worte zu achten, entdeckten sie sehr rasch, dass Worte Fenster (verbindlich) oder Mauern (trennend) sein können (vgl. Brüggemeier 2011, S. 19).

Schritte für verbindliche Sprache sind Beobachtung als Gesprächseinstieg, Verantwortung für Gefühle und Bedürfnisse übernehmen, Wertschätzung ausdrücken, in Bitten Bedürfnisse berücksichtigen um zu einer Win-Win Lösung zu kommen, Bitten statt Forderungen setzen um Wahlmöglichkeiten zuzulassen, wertfreie Beobachtung aussprechen und Bedürfnisse und konkrete Bitten mitteilen, Nein-Sagen und dennoch Bedürfnisse respektieren. Das Ziel von verbindlicher Sprache ist es, eine wertschätzende Verbindung zu sich und anderen aufzubauen. Unter trennender Sprache versteht sich ein missglückter Versuch Bedürfnisse auszudrücken (vgl. Brüggemeier 2011, S. 20).

5.3 Die Vorbereitung von Gesprächen

Wertschätzende Kommunikation kann in einem multiprofessionellen Team als Leitfaden für eine Gesprächsvorbereitung und Gesprächsführung genutzt werden. Hilfestellung für erfolgreiche Gespräche wären die Anlehnung an die vier Schritte, einerseits was möchte ich und andererseits was möchte der Andere. So würde die Kommunikation auf der „Ich“- und auf der „Du-Seite“ verlaufen (vgl. Brüggemeier 2011, S. 145).

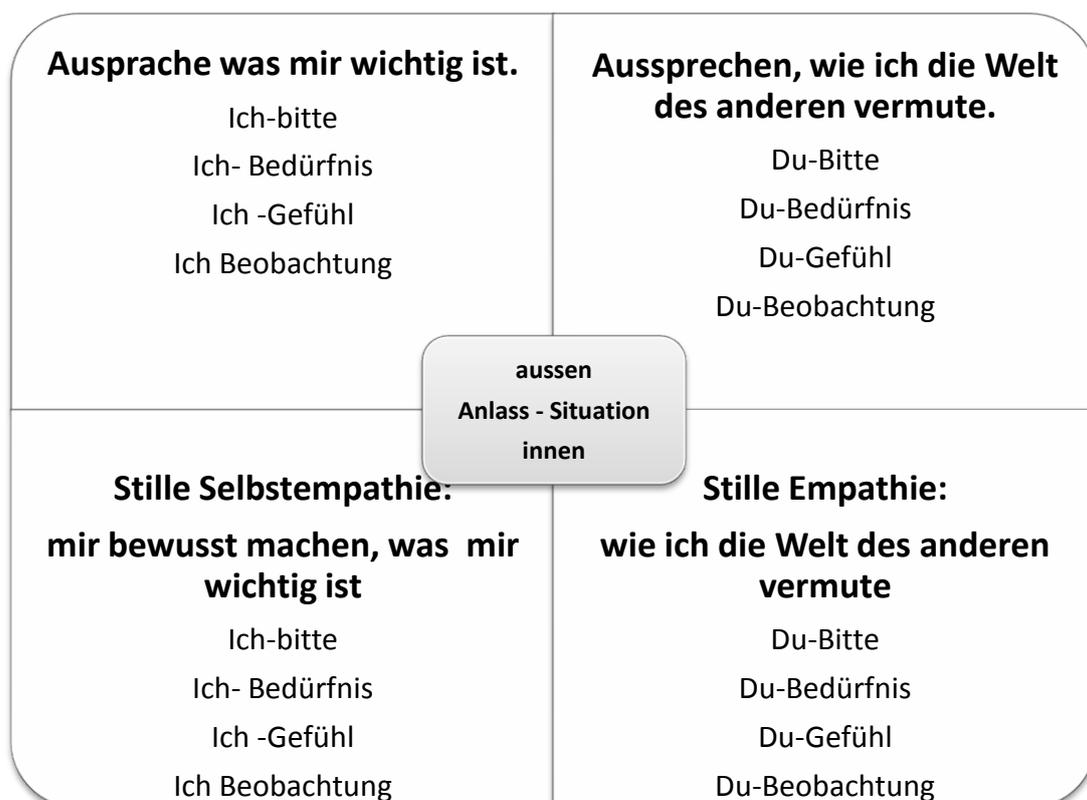


Abbildung 3 Gesprächsführung (vgl. Brüggemeier, 2011, S.146)

Dadurch kann eine Führungsperson die unterschiedlichen Bedürfnisse und Ziele ihrer Mitarbeiter bzw. Mitarbeiter anderer Berufsgruppen erkennen. Eine Leitung hat dadurch auch die Möglichkeit ihre Anliegen zu verbalisieren und gleichzeitig empathisch auf die Anderen einzugehen. Solche Gespräche verlaufen zielorientierter, effizienter und schaffen gleichzeitig Verbindung, damit Vertrauen entsteht und eine Win-Win-Lösung angestrebt werden kann. Um sicherzustellen, dass das Gesprochene auch bei der anderen Person so ankommt, wie es von ihnen gemeint war, ist ein Feedback gut dafür geeignet. Für eine Führungskraft ist es wichtig Ungereimtheiten oder aufkommende Probleme zu erkennen und diese deutlich anzusprechen, um Eskalationen zu verhindern. Es soll aber immer auf eine konkrete Beobachtung bezogen sein und so bald als möglich angesprochen werden (vgl. Brüggemeier 2011, S. 145).

Empathie eröffnet große Chancen, um über Gründe vom Verhalten der anderen Menschen zu erfahren, um dadurch eine andere Form von Gesprächen zu führen. Wenn Führungskräfte Wertschätzung in Gespräche einfließen lässt, hat sie ein Handwerkszeug, mit dem sie auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene eine Verbindung herstellen kann. Wenn Sie aus Worten der Mitarbeiter Gefühle und Bedürfnisse heraushören kann, spürt er, dass er mit seinen Anliegen ernst genommen wird. Er fühlt sich aufgehoben und kann offen sprechen. Reden Vorgesetzte zu viel über Daten oder Fakten vergessen sie die Beziehungsebene. Wenn auf der Beziehungsebene kommuniziert wird, lassen sich leichter gemeinsame Ziele zu erarbeiten. Stehen Veränderungen an soll deren Sinnhaftigkeit für alle erkennbar sein, da Menschen nur mit Veränderungen umgehen können, wenn sie die Sinnhaftigkeit erkennen.

Daher sollen Bedürfnisse deutlich formuliert und Bitten klar und gegenwartsbezogen geäußert werden. Klare Bitten haben nichts mit Härte zu tun. In der wertschätzenden Kommunikation können die Bedürfnisse und Ziele aller Beteiligten erkannt werden. Wenn nur einer seine Interessen durchsetzen möchte, führt das zu Widerstand und hindert an einer gemeinsamen guten Zusammenarbeit (vgl. Brüggemeier 2011, S. 149f).

6 PERSONENBEDINGTE KOMMUNIKATIONSSTÖRUNG

Kommunikationsstörungen können durch Fehlinterpretationen von Situationen auftreten. Wenn Fühlen und Handeln von Vorurteilen geleitet werden führt es zu Missverständnissen und Beziehungsstörungen (vgl. Rogall-Adam et al 2011, S. 110).

6.1 Kommunikationsstörung als Sender

Unverständliche Ausdrucksweise, häufiges Verwenden Fremdwörtern und Fachbegriffen und lange verschachtelte Sätze, können auch zu Missverständnissen führen. Wird unpersönlich und langweilig gesprochen, verliert der Gesprächspartner die Aufmerksamkeit.

Die Botschaft, die der Sender an den Empfänger schickt ist verschlüsselt und muss erst vom Empfänger entschlüsselt werden. Die folgende Tabelle fasst die vier Seiten einer Nachricht zusammen (vgl. Simon 2011, S. 58).

Tabelle 1 Kommunikationsstörung als Sender (vgl. Simon 2011, S. 58)

Sachinhalt	Worüber ich informiere
Selbstoffenbarung	Was ich selbst von mir kundgebe
Beziehung	Was ich von dir halte und wie ich zu dir stehe
Appell	Wozu ich dich veranlassen möchte

6.2 Kommunikationsstörung als Empfänger

Friedemann Schulz von Thun entwickelte das Vier-Ohren-Modell: Appell-Ohr, Sach-Ohr, Selbstoffenbarungs-Ohr, Beziehungs-Ohr auf den Empfänger bezogen.

Missverständnisse können dadurch auftreten, weil der Gesprächspartner etwas anderes aufnimmt, als der Gesprächspartner es gemeint hat. Anatomisch gesehen hat jeder Mensch zwei Ohren. Jedoch würden Menschen in Gesprächen vier Ohren zum Empfangen der vier Arten von Nachrichten benötigen. Meist ist den Menschen nicht bewusst, dass sie nur auf einem Ohr hören. Wenn man die Fähigkeit besitzt auf allen vier Ohren zu hören, könnten die meisten Missverständnisse ausgeschaltet werden.

Der Empfänger der die verschlüsselte Botschaft vom Sender erhält, hat die Aufgabe sie zu entschlüsseln. Die nachfolgende Tabelle erklärt die vier Seiten einer Nachricht (vgl. Simon 2011, S. 58).

Tabelle 2 Kommunikationsstörung als Empfänger (vgl. Simon 2011, S.58)

Sach-Ohr	Wie ist das Gesagte zu verstehen?
Selbstoffenbarungs-Ohr	Was für ein Mensch ist mein Gegenüber?
Beziehungs-Ohr	Wen glaubt er, vor sich zu haben? Wie steht er zu mir?
Appell-Ohr	Was soll ich aufgrund seiner Mitteilung fühlen, denken, tun?

Um Wertschätzung in ein Gespräch zu bringen, ist es notwendig, Ich-Botschaften statt Du-Botschaften zu verwenden. Bei Ich-Botschaften geht es immer um das eigene Erleben und um Mitteilung der eigenen Sichtweisen. (vgl. Rogall-Adam et al 2011, S. 65).

7 GEWALTFREIE KOMMUNIKATION

„Was ich in meinem Leben will, ist Einfühlsamkeit, ein Fluß zwischen mir und anderen, der auf gegenseitigem Geben von Herzen beruht.“ (Rosenberg, 2010, S.19)

Die Gewaltfreie Kommunikation stammt von M. Rosenberg und ist eine Philosophie, eine Führungs- und Kommunikationsmethode, welche es Menschen ermöglicht, mehr Empathie für sich und andere zu entwickeln, indem auf eigene Gefühle und Bedürfnisse eingegangen wird. Die GFK wird verwendet, um Probleme und Konflikte besser lösen zu können. Es wird versucht für beide Konfliktpartner eine Win-Win-Situation herzustellen.

Die häufigsten Probleme am Arbeitsplatz entstehen, weil selten bis gar nicht über Gefühle und Bedürfnisse gesprochen wird. Die einfachste Art ist es zu kritisieren, zu beurteilen oder zu beschuldigen, da es sehr schwer fällt sich mit der eigenen Person zu allererst auseinanderzusetzen.

Das Modell der GFK beinhaltet vier Komponenten:

Schritt 1 – Beobachtungen

Der Gesprächseinstieg gestaltet sich folgendermaßen: Zuerst wird beobachtet, was in einer Situation tatsächlich geschieht und das wird dem Gegenüber ohne Urteile und Interpretation mitgeteilt. Ein Beispiel wäre „Ich sehe, dass du den Müll nicht rausgebracht hast“. Wenn Gefühle in Beobachtungen einfließen, entstehen eben Bewertungen oder Urteile zum Beispiel „Du bist offensichtlich zu faul, um den Müll rauszubringen“.

Schritt - 2: Gefühle

Als nächstes sprechen wir aus, wie wir fühlen, wenn wir diese Handlung beobachten ohne zu beschuldigen und analysieren. Da viele Menschen einen geringen „Gefühlswortschatz“ haben, werden Worte wie „Missbraucht“, „Betrogen“, „Abgelehnt“ usw. verwendet. Hingegen wenn „Gefühlsworte“ wie „Traurig“, „Verärgert“, „Verletzt“ ausgesprochen werden schafft es Verbundenheit.

Schritt 3 – Bedürfnisse

Wir drücken aus, welche Bedürfnisse hinter den empfundenen Gefühlen stehen. Wenn herausgefunden wird, welches Bedürfnis ein Mensch ausdrückt, entsteht Verbindung.

Schritt 4 – Bitten

Wir konkretisieren, was wir von Anderen wollen. Es gibt zwei Arten von Bitten: die verbindende Bitte, die eine Verbindung zwischen mir und der anderen Person schafft z.B. „Was hältst du davon, was ich gerade gesagt habe?“. Die zweite Art von Bitte, ist die Bitte um Lösung eines Problems z.B. „Wärst du bereit mir beim Abwaschen zu helfen?“

Um die eigenen Bedürfnisse besser erfüllt zu bekommen, ist es hilfreich, sich an die vier Schritte der gewaltfreien Kommunikation zu halten (vgl. Sears 2012, S. 16ff).

7.1 Was ist Empathie?

Viele Menschen verstehen unter Empathie, das Erteilen von Ratschlägen oder Tipps. Manchmal wird auch versucht, den Anderen zu beschwichtigen, indem gesagt wird: „Ist ja nicht so schlimm“ oder „Das habe ich auch schon durchgemacht“. Empathie ist ein respektvolles Verstehen der Erfahrungen, die Menschen in ihrem Leben gemacht haben. Um empathisch zu sein, muss zuerst der eigene Kopf freigemacht werden, damit mit dem ganzen Wesen zugehört werden kann, das heißt auf Beobachtungen, Gefühle, Bedürfnisse und Bitten zu hören. Im empathischen Miteinander erhält der Andere die Gelegenheit, sich zu öffnen, um seine Gefühle auszudrücken. Er fühlt sich dadurch aufgehoben, angenommen und verstanden. Um empathisch zu sein, ist die erste Grundvoraussetzung die Selbstempathie, um anderen Menschen überhaupt erst Empathie entgegenzubringen. Selbst-Empathie beschreibt das Mitgefühl für sich, das heißt was ich fühle und benötige. Wenn abwehrende Gefühle in uns aufkommen und uns bewusst wird, dass wir im Moment nicht empathisch sein können, dann können wir innehalten, gut durchatmen, uns Selbstempathie geben und gewaltfrei schreien. Gewaltfreies Schreien beschreibt das Ausdrücken seines eigenen Schmerzes, um dem Anderen meine derzeitigen Bedürfnisse mitzuteilen. Bleibt dies jedoch erfolglos, so bietet sich uns als Alternative, dass wir rein körperlich aus der Situation herausgehen und uns so eine Auszeit geben, um wieder zur Empathie zu kommen (vgl. Rosenberg 2010, S. 125).

Die Aussage: „XY ist eine unhöfliche Person!“ ist ein nach außen gerichtetes Urteil und löst mit hoher Wahrscheinlichkeit Abwehr aus. Die Anschuldigung bzw. das Urteil übersetzt in die vier Schritte des gewaltfreien Kommunikationsmodells kann beispielsweise so formuliert werden:

„Als Sie mir bei der letzten Teambesprechung ins Wort gefallen sind, bevor ich fertig gesprochen habe = **Beobachtung**, hat mich das sehr frustriert = **Gefühl**, weil ich gerne den Satz zu Ende gesprochen hätte = **Bedürfnis**. Können Sie mir sagen, was Sie davon halten? = **Bitte**“ (vgl. Sears 2012, S. 88; Hervorhebung d. die Verfasserin).

7.2 Empathie – Ein Erfolgsfaktor im zwischenmenschlichen Zusammensein

Gibt es eine Erklärung, warum sich Menschen vom ersten Anblick spontan verstehen und fühlen können, was der Andere fühlt? Ja, erst vor wenigen Jahren hat die neurobiologische Wissenschaft zufällig für dieses Phänomen eine Erklärung gefunden. Es war eine Sensation: die Entdeckung der sogenannten Spiegel-Nervenzellen oder Empathie-Neuronen. Diese Spiegelneuronen versorgen unser Gehirn mit intuitivem Wissen über Absichten von anderen Personen. Sie melden uns, wie es Menschen in unserer Nähe geht. Dadurch können wir deren Freude oder Schmerzen mitempfinden (vgl. Brügge 2011, S. 85).

Es kann nur dann empathisch zugehört werden, wenn alle vorgefassten Meinungen und Urteile abgelegt werden. Einfühlsames Zuhören heißt auch den Anderen nicht zu bemitleiden, zu trösten oder gar zu verhören. Um das Vertrauen meines Gegenübers zu gewinnen, sollte man mit Herz und Ohr zuhören. Im Berufsleben wird die Fähigkeit des empathischen Zuhörens viel zu wenig genützt. Dabei wünscht sich jeder Mensch, ganz einfach von Anderen verstanden zu werden. Wenn dies nicht der Fall ist, führt das zu Ärger, Frustration oder Enttäuschung. Man möchte sich dann immer rechtfertigen, verteidigen oder auch angreifen. Empathische Kommunikation ist keine Gesprächstechnik, sondern eine Haltung. Wenn Mitarbeiter oder Kunden bemerken, dass eine Kommunikationstechnik benutzt wird, führt dies zu Unsicherheit und verhindert einen Vertrauensaufbau. Empathie umfasst den ganzen Menschen, nicht nur seine Leistungen. Offenheit und Vertrauen bilden das Grundgerüst für eine weitere tragfähige Verbindung. Fehlt diese Basis werden meine Worte, die andere Person nicht wirklich erreichen. Um die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit zu steigern, benötigt es einen wertschätzenden und empathischen Umgangston. In der Tabelle angeführte Phrasen werden sehr oft verwendet und sind nicht sehr hilfreich, denn sie sind nicht empathisch (vgl. Brüggemeier 2011, S.87f).

Tabelle 3 Was Empathie nicht ist (vgl. Brüggemeier, 2011, S.87)

Sympathie	„Das kann ich gut verstehen.“
Ratschlag	„Du musst unbedingt etwas unternehmen.“
Verstärkung	„Ja, das ist so.“
Belehren	„Sieh es doch positiv.“
Trösten	„Mache dir keine Sorgen.“
Mitleid	„Oh mein Gott, du kannst einem leidtun.“
Verhören, analysieren	„Was hast du nur getan?“
Erklären, rechtfertigen	„So war es nicht gemeint.“
Argumentieren	„Ja, das war das Beste.“
Eigene Meinung einbringen	„Du stell dir vor, beim letzten Mal war es auch so.“
Ermutigung	„Lass den Kopf nicht hängen, es wird schon wieder.“
Verbessern	„Das hast du wieder einmal falsch verstanden.“

7.3 Empathisches Zuhören

Einfühlsames Zuhören kann in drei Entwicklungsstufen unterteilt werden:

Bei der ersten Entwicklungsstufe wird der Gesprächsinhalt ohne Bewertung, das heißt als reine Beobachtung wiedergegeben.

Bei der zweiten Entwicklungsstufe wird der Inhalt mit eigenen Worten wiedergegeben und gleichzeitig versucht man durch genaue Beobachtung einen Bezug zur Situation herzustellen. Die Beobachtung wird über die linke Gehirnhälfte, der logischen Seite wiedergegeben. In der dritten Stufe wird das Gefühl und Bedürfnis verbalisiert, dabei werden beide Gehirnhälften verwendet, um die Botschaft auf der Sach- und Gefühlsebene verstehen

zu können. Einfühlende Fragen kommen besser an, als Informationsfragen wie „Wie fühlst du dich?“ oder „Was brauchst du?“.

Empathie auf einen Blick:

Tabelle 4 Empathie auf einen Blick (vgl. Brüggemeier, 2011, S.90)

Situation	Hören Sie die Ausgangssituation der anderen Person.
Beobachtung	Übersetzen Sie die Bewertungen und Interpretationen der anderen Person in Beobachtungen. Erkennen Sie den Auslöser und beschreiben Sie diesen in Form von einer Beobachtung.
Gefühl	Versuchen Sie, die Gefühle der anderen Person zu verbalisieren. Übersetzen Sie Nicht-Gefühle in Gefühle.
Bedürfnis	Verbinden Sie Gefühle mit Bedürfnissen.
Bitten	Versuchen Sie, empathisch die Handlungsmöglichkeiten zu hören.

7.4 Empathie und Ehrlichkeit

Es regt zum Nachdenken an, dass viele Menschen ein Leben lang einen Beruf ausüben, welcher den menschlichen Bedürfnissen nicht gerecht wird.

Melanie Sears beschreibt mit diesem nachfolgenden Zitat, was Lebendigkeit bedeutet.

„Don't ask yourself what the world needs, Ask yourself what makes you come alive. And then go and do that. Because what the world needs is people who have come alive.“

„Frage dich nicht, was die Welt braucht; Frage dich lieber, was dich lebendig macht. Und dann gehe hin und tue genau das. Denn was die Welt braucht, sind Menschen, die lebendig sind.“(Sears, M., 2012, S. 85).

Personen, die einen Beruf im Gesundheitswesen ergreifen, haben nicht nur eine gute fachliche Ausbildung, sondern sind fleißig und engagiert. Wenn in Einrichtungen die Gewaltfreie Kommunikation zur Anwendung kommt, gibt diese Lebensenergie und multiprofessionelle Teams arbeiten gut zusammen. Hier ist die Kommunikation offen, deshalb können aufkommende oder bestehende Probleme angesprochen werden. Ehrlichkeit ist ein wesentlicher Faktor der gewaltfreien Kommunikation. Ohne Ehrlichkeit, kann keine erfolgreiche Reflexion stattfinden, keine Beziehung zu Kollegen, zur Institution und zu Patienten aufgebaut werden. Meist werden Menschen zu Unehrllichkeit erzogen, da es sich nicht gehört, dem anderen die ehrliche Meinung offen zu sagen. Dadurch werden schon in der Kindheit Wahrheit und Ehrlichkeit unterdrückt. Dieses Muster zieht sich durch das ganze Leben. Wenn Menschen ihre Gefühle nicht ehrlich ausdrücken können, ist es schwierig, eine Verbindung oder Beziehung aufzubauen. Da Ehrlichkeit oft sehr schmerzhaft ist, wird eher oder lieber Mitleid und Rücksichtnahme gezeigt. Viele Menschen reagieren wütend oder vorwurfsvoll, wenn sie mit der eigenen Wahrnehmung von Dingen konfrontiert werden. Es ist sehr schwer Verantwortung für die eigenen Gefühle zu übernehmen, daher ist

es leichter aufkommende Gefühle in Form von Vorwürfen, Kritik oder Verurteilungen auf den anderen zu projizieren. Wer sich mit dem Begriff Empathie wirklich auseinandergesetzt hat, kann mit Vorwürfen besser umgehen und nimmt sie nicht persönlich. Meist steckt die Bitte nach Empathie dahinter. Es gibt verschiedene Ebenen der Ehrlichkeit. Ehrlichkeit gegenüber eigenen Urteilen kann so erklärt werden, wenn erkannt wird, dass das Verhalten einer anderen Person der Auslöser, aber nicht Ursache für das Aufkommen der eigenen Gefühle ist.

Mit einem Beispiel möchte ich eigene Ehrlichkeit anhand der vier Schritte der gewaltfreien Kommunikation verständlicher machen.

Die Gewaltfreie Kommunikation zeigt, dass jeder für die eigene Kommunikation und die eigenen Absichten selbst verantwortlich ist. Wird beispielsweise einem Kollegen nicht die Wahrheit gesagt, führt das zu Missverständnissen und belastet in der Folge die Teamarbeit (vgl. Sears 2012, S.85ff).

8 ZUSAMMENFASSENDE DARSTELLUNG

Die Literaturrecherche zur Forschungsfrage „Ist Empathie die Grundlage für einen wertschätzenden, respektvollen Umgang miteinander im multiprofessionellen Team?“ kann mit einem eindeutigen „Ja“ beantwortet werden. Es hat sich herausgestellt, dass die Grundvoraussetzung für wertschätzende Gespräche in erster Linie die Empathie ist, also das ehrliche Einlassen auf den Gesprächspartner.

Wenn jeder sich an die vier Schritte aus dem Modell der gewaltfreien Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg hält oder zumindest darüber nachdenkt, könnte Kommunikation gut funktionieren. Die Beobachtung des Gesprächspartners, um herauszufinden, was er mir sagen möchte, ohne jedoch zu bewerten und zu interpretieren, das sind Grundvoraussetzungen für ehrliches und offenes Kommunizieren. Die Gefühle des anderen in Worte fassen und mit Bedürfnissen verbinden, um aus dem Gesagten Bitten herauszuhören. Wenn diese vier Schritte eingehalten werden, kann eine Vertrauensbasis entstehen. Um aber überhaupt empathisch sein zu können, ist es ein wesentlicher Schritt im Kommunikations- und Denkverhalten, wenn jeder die eigenen Bedürfnisse erkennt und versteht. Gesunde Erwachsene können eine Zeit lang, ihre Bedürfnisse sozusagen „parken“, vor allem in schwierigen Situationen, wie es der Alltag auf der Psychiatrie erfordert. Umso wichtiger ist das Auffangen und Reflektieren im Team, um dort die „geparkten“ Bedürfnisse offen und ehrlich auszusprechen.

Kommunikations- und Empathiefähigkeit tragen wesentlich zu einer guten Zusammenarbeit im multiprofessionellen Team bei. Wenn Menschen vorwurfsvoll, angriffslustig oder urteilend reagieren, weist dies auf eigene unerfüllte Bedürfnisse hin. Es gibt kein Patentrezept welches Kommunikationsmodell das Richtige oder Geeignetste wäre. Paul Watzlawick mit seinen fünf Grundsätzen sagt: „Es ist unmöglich, nicht zu kommunizieren“, und dass jedes Gespräch einen Inhalts- und Beziehungsaspekt hat. Eric Berne mit der Transaktionsanalyse beschreibt die verschiedenen Persönlichkeitsstrukturen und sehr interessant ist das Hamburger-Kommunikationsmodell nach Friedemann Schulz von Thun. Jede Nachricht hat vier Aspekte, nämlich Sachinhalt, Selbstoffenbarung, Appell und Beziehung und dass es ein Vorteil ist, wenn der Empfang einer Nachricht, zumindest ansatzweise auf allen vier Ohren möglich ist. Je nachdem, um welches Gespräch es sich handelt, ist das richtige Stellen der Fragen (offen oder geschlossen) von Bedeutung. Um Missverständnisse großteils zu verhindern, kommt es auf das richtige Zuhören an. Feedback lässt konstruktive und reflexive Prozesse zu. Die non-verbale Kommunikation ist die Körpersprache. Sie darf nicht außer Acht gelassen werden, denn Mimik, Gestik und Körperhaltung drücken oft etwas anderes aus als das Gesprochene.

Für die Zukunft ist es wünschenswert, dass Mitarbeiter aller Berufsgruppen im Krankenhaus das Wissen über Gewaltfreie Kommunikation erlernen und erfahren dürfen, weil die Verknüpfungspunkte zu allen Kommunikationsformen und Kommunikationsmodellen in irgendeiner Form gegeben sind. Die gewaltfreie Kommunikation lehrt, wie Bewertungen von Beobachtungen getrennt werden, was Gefühle und Nicht-Gefühle sind und wie eine echte Bitte formuliert wird. Was wird unter Selbstempathie und Empathie verstanden.

Wenn alle Mitarbeiter einen ähnlichen Wissensstand in gewaltfreier Kommunikation haben, ist es vorstellbar, dass eine Arbeitsgruppe, einen Leitfaden für gewaltfreie Kommunikation erarbeitet und diesen in der Folge für die Abteilung für Psychiatrie und Psychotherapie implementiert und nach einer bestimmten Zeit evaluiert. Bei erfolgreicher Anwendung kann der Leitfaden auf andere Stationen ausgeweitet werden, letztendlich auf ein ganzes Haus übergreifen und somit zur Philosophie der Institution werden.

Kommunikation ist mehr als nur Gesprächsführung. Die Gewaltfreie Kommunikation ist eine Haltung, die den Mitarbeitern sowohl beruflich, als auch privat eine Unterstützung im Miteinander bietet.

9 LITERATURVERZEICHNIS

- Brüggemeier, B.** (2011): Wertschätzende Kommunikation im Business. Wer sich öffnet, kommt weiter. Wie sie Gewaltfreie Kommunikation im Berufsalltag nutzen, 2.Auflage, Junfermann Verlag, Paderborn
- Fritsch, G.R.**(2008): Praktische Selbst-Empathie, Herausfinden, was man fühlt und braucht, 4.Auflage, Junfermann Verlag, Paderborn
- Rosenberg, M.**(2010): Gewaltfreie Kommunikation, Eine Sprache des Lebens, 9.Auflage, Junfermann Verlag, Paderborn.
- Simon, W.**(2011): Gabals großer Methodenkoffer Grundlagen der Kommunikation, 6.Auflage, Gabal Verlag GmbH, Offenbach
- Rogall-Adam, R.**(2011): Professionelle Kommunikation in Pflege und Management, 2.aktualisierte Auflage, Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH&Co.KG
- Schulz von Thun, F.** (2011):Miteinander reden:1, 49.Auflage, Rowohlt Taschenbuchverlag, Reinbek bei Hamburg

INTERNETQUELLEN

[http://blog.vmcg.de/kommunikation/kommunikations-zustande-hor-mal-wer-da-spricht-1/-](http://blog.vmcg.de/kommunikation/kommunikations-zustande-hor-mal-wer-da-spricht-1/)

Zugriff 20.08.2013

<http://www.wirtschaftswissen.info/exkurse/kommunikation/kommunikationstheorie/kommunikationsquadrat-nach-schulz-von-thun> Zugriff 20.08.2013