

# Leidfaden

FACHMAGAZIN FÜR KRISEN, LEID, TRAUER



## Herausforderung Kommunikation Brücken und Wege

Interview mit Friedemann Schulz von Thun zu Kommunikation und innerer Wahrheit **Dominik Probst** Die Bedeutung von Loben und Danken für das Gelingen von Kommunikation **Matthias Schnegg** Hört da wer? – Gebet als Kommunikation **Lukas Radbruch** Der Dolmetscher – Freund oder Feind?

## Belastung und Entlastung

### Nachbesprechungen auf der Notfallstation

Patrik Honegger



Jaromir Chalabala / Shutterstock.com

Eine Patientin fährt am späten Abend in Begleitung ihres Ehemannes und ihrer beiden Töchter mit einem Taxi bei der Notfallstation vor. Die triagierende Pflegende sieht sofort, dass hier eine akutmedizinische Patientensituation vorliegt. Rasch bringt sie die knapp vierzigjährige Patientin zusammen mit ihrer Familie in die Behandlungszone der Notfallstation. Auf dem Weg dorthin verschlechtert sich der Zustand der Patientin rapide, das anwe-

sende Behandlungsteam musste unverzüglich mit wiederbelebenden Maßnahmen beginnen. Während der knapp einstündigen, und wie sich zeigen sollte, leider erfolglosen Reanimation, warteten die Angehörigen im Wartebereich der Notfallstation. Nachdem der Ehemann sowie die beiden Töchter der chronisch kranken Patientin über deren Versterben informiert wurden, attackierte der Ehemann verbal das gesamte Behandlungsteam. Man habe nicht

rasch genug gehandelt, die Ernsthaftigkeit der Situation sei verkannt worden und durch das inkompetente Tun habe er nun seine Ehefrau und die Mutter seiner Kinder schmerzlich und unvorbereitet verloren. Das Behandlungsteam stellte sich den Vorwürfen und versuchte in einem Gespräch, die Situation für alle Beteiligten zu beruhigen und einen bestmöglichen Abschluss zu finden.

### **Achtsamkeit im Umgang mit belastenden Situationen**

Auf der Notfallstation stellen solche Situationen für die Mitglieder eines interprofessionellen Behandlungsteams emotional eine große Belastung dar. Sie wirken oft auch nach dem wohlverdienten Dienstende nach und belasten damit die Erholung und die dazugehörige wichtige Freizeit. Immer wieder kreisen Fragen im Kopf, ob man es hätte besser machen können, ob die Vorwürfe zu Teilen berechtigt sind, warum diese junge Ehefrau und Mutter sterben musste oder wie diese Familie fortan weiterleben wird. Das Erlebte kann sich bis hin zum Einschlafen auswirken, wenn das Gesehene bildlich vor dem inneren Auge nicht weicht und das Abschalten nicht gelingen will. Langfristig hat solch nachhaltige Betroffenheit einen negativen Einfluss auf die Arbeitsfreude und die Lebensqualität. In Einzelfällen kann es dazu führen, dass Betroffene das Arbeitsgebiet wechseln, weil die Belastung für sie einfach zu groß geworden ist.

Um dem Kreislauf der persönlichen Belastungen nach einem intensiven Tag auf der Notfallstation dienlich und lösungsorientiert entgegenzuwirken, sind zeitnahe und niederschwellig einberufbare Nachbesprechungen, die jedes Teammitglied einfordern kann, wichtig. Die Nachbesprechungen sind für die Teammitglieder ein Rahmen und ein Gefäß, um über das Erlebte sprechen zu können, Gefühle von Schuld oder Angst gegenseitig aufzufangen und Nöte zu verbalisieren, sodass Mitarbeitende nach Möglichkeit kei-

ne oder zumindest wenig belastende Emotionen mit nach Hause nehmen.

Ein weiteres Charakteristikum für die Arbeit auf einer Notfallstation ist die tagtägliche Dichte und Komplexität der diversen akuten und subakuten Notfallsituationen. Innerhalb kürzester Zeit kommt es immer wieder zu punktuellen Überbelastungen des gesamten Behandlungsteams. Zeitknappheit sowie der Druck, schnell zu reagieren und zu handeln, zwingen die Mitglieder eines Notfallteams, ihre eigenen Probleme, aber auch Beziehungskonflikte untereinander hintenanzustellen. Das stellt sowohl auf der kommunikativen Ebene wie auch auf der Ebene der zwischenmenschlichen Beziehungen untereinander hohe Anforderungen an jeden Einzelnen. Auch hier spielen Nachbesprechungen eine wichtige Rolle. Durch die Nachbesprechungen erhält jedes Teammitglied, unabhängig von Profession und Hierarchiestufe, die Gelegenheit, Unstimmigkeiten, persönliche Fragen oder Konflikthafes mit anderen involvierten Teammitgliedern in Ruhe und an der Situation orientiert auszutragen.

### **Nachbesprechungen als Instrument zur Teamentwicklung**

Zum Kodex der Notfallversorgung gehört, dass das Behandlungsteam die Last der Verantwortung für das Leben anderer trägt. Auch wenn es auf einer Notfallstation nicht immer um »Leben und Tod geht«, hat dies einen unmittelbaren Einfluss auf das persönliche Erleben aller in der Behandlung und Pflege der ihnen anvertrauten Patienten und Angehörigen. Auch wenn keine lebensbedrohliche Situation vorliegt, muss eine qualitativ hochstehende medizinische und patientenzentrierte Erstversorgung und Behandlung gewährleistet sein. Dieses Faktum der Notfallmedizin respektive -pflege erfordert einen starken Zusammenhalt im Team und eine offene Gesprächskultur, um aktiv Lösungsvorschläge zu erarbeiten und sich proaktiv gegenseitig Hilfe anzubieten. Dies bedingt die Fähigkeit und

die Kultur, sich untereinander auf das Gegenüber einzulassen und sich füreinander Zeit zu nehmen. Mit Nachbesprechungen ist dem Team die Möglichkeit gegeben, sich in einem geschützten Raum Rückmeldung zu geben und konstruktive Kritik einzubringen. Die Entscheidungen können rekapituliert, fachliche wie auch zwischenmenschliche Konflikte können offen angesprochen werden. Unbequemes und Schwieriges aus dem persönlich Erlebten wird direkt mit den Involvierten angesprochen und transparent gemacht. Jede einzelne Person in der Nachbesprechung engagiert sich unabhängig von Eigeninteressen bei den eingebrachten Themen. Dabei ist es unabdingbar, dass der Respekt jederzeit gewahrt und niemand in der Gruppe bloßgestellt wird. Die anwesenden Personen anerkennen die Leistungen der anderen und lernen durch gemeinsame Reflexionsschleifen aus möglichen Fehlern, was auch die Performanz des Behandlungsteams als Ganzes positiv beeinflusst und die Kommunikations- und Begegnungskultur des Notfallteams maßgeblich mitgeprägt.

### Nachbesprechungen und Organisationskultur

Nachbesprechungen sind auch ein Führungsinstrument zur Gestaltung der Organisationskultur. Für das Personal und dessen Wohlbefinden ist es entscheidend, wie im interprofessionellen Alltag, insbesondere in belastenden Situationen, miteinander umgegangen wird. Wer von den Mitarbeitenden gute Kommunikation und Begegnung auf Augenhöhe verlangt, muss auch für ein wertschätzendes und menschenorientiertes Klima sorgen. Kommunikation ist dann gelungen, wenn sowohl Gutes als auch Kritisches direkt untereinander besprochen wird. Solch eine Sorge- und Feedbackkultur fördert nicht nur den Teamgeist, sondern auch die Selbstständigkeit, die Entfaltung und die Mitbestimmung der Mitarbeitenden. Denn hinter Unterschieden in Meinungen und Vorgangsweisen liegen spezifische Erfahrungen der Einzelnen, wodurch voneinander gelernt werden kann. Ver-

antwortung ist dabei nicht an ein Alter gebunden, sondern an die Kompetenz und das werteorientierte Engagement jedes Einzelnen: Mitarbeitende sollen als Mensch *und* als Fachperson gefragt und gefordert sein.

Als Orientierung für das Handeln in einer kommunikations- und beziehungsorientierten Kultur stehen folgende Punkte aus dem Leitbild des Instituts für Notfallmedizin am Universitäts-Spital Zürich:

- Wir nehmen uns Zeit für Nachbesprechungen, welche auch die Sorge um das Wohl aller im Behandlungsteam einbeziehen.
- Wir thematisieren Konflikte mit den Beteiligten zeitnah und im persönlichen Gespräch.
- Wir sprechen Respektlosigkeit sofort an.
- Wir schaffen ein kollegiales und positives Leistungsklima, indem wir einander transparent und authentisch begegnen.
- Schwieriges adressieren wir direkt, offen, konstruktiv und lösungsorientiert.
- Auch unter Druck kommunizieren wir wertschätzend. Wir geben einander Feedback und loben Leistung.
- Wir leben die professionsgegebenen Unterschiede und wirken integrativ, indem wir die jeweiligen Perspektiven beachten und schätzen.

Das Behandlungsteam, das der jungen Frau das Leben nicht mehr retten konnte, ging nach dem Dienst gemeinsam auf einen Feierabenddrink. Auch das ist eine Form der Nachbesprechung.



**Patrik Honegger** ist Leiter der Pflege und Mitglied der Institutsleitung im Institut für Notfallmedizin am Universitäts-Spital Zürich. Er führt über hundert Mitarbeitende des Pflegedienstes. In seiner Führungsfunktion ist er von folgender Aussage tief geprägt, die fester Bestandteil seines tagtäglichen Tuns ist: »Man hat Arbeitskräfte gerufen, und es kommen Menschen« (Max Frisch, Vorwort zu »Siamo italiani – Die Italiener. Gespräche mit italienischen Arbeitern in der Schweiz« von Alexander J. Seiler, Zürich, 1965).

E-Mail: patrik.honegger@usz.ch