

So gelingt es, Informationen im Pflegedienst besser zu verbreiten

Alles im Fluss: Kommunikation professionalisieren



Das Pflegedienst-Management muss sicherstellen, dass wichtige Informationen auch alle betreffenden Personen erreichen. Denn Probleme entstehen, wenn Mitarbeiter schlecht oder zu spät informiert werden. Damit Kommunikation tatsächlich für durchgängige und zeitnahe Information sorgt, muss sie kontrolliert verlaufen, geplant und organisiert werden.

Von Bärbel Wermuth

Managementaufgabe ist es, für einen optimalen Informationsfluss zu sorgen.

Foto:
Susanne El-Nawab

Informationen existieren nur für den, der sie erhält

Ergebnissen der NEXT-Studie¹ – einem europäischen Forschungsprojekt zum vorzeitigen Ausstieg aus dem Pflegeberuf – zufolge haben 25 Prozent der befragten Mitarbeiter in ambulanten Diensten mehrfach wöchentlich bis ständig Probleme mit dem Informationsfluss und fühlen sich unvollständig oder zu spät informiert.

Der Informationsfluss in einem Unternehmen funktioniert dann, wenn alle Betroffenen, für die eine Information von Bedeutung ist, diese vollständig und rechtzeitig so aufnehmen, dass sie die Information bei ihrer Arbeit berücksichtigen können.

Das zentrale Problem ist die Art und Weise der Informationsverbreitung. Mitteilungen in Mitarbeiter-

zeitungen, auf Schwarzen Brettern, in E-Mails, Newslettern, Inhouse-Flyern und ähnlichem haben gemeinsam, dass sie nur in einer Richtung laufen: Vom Mitteilenden in Richtung Mitteilungsempfänger. Sie bieten keine Rückmeldung darüber, wer sie inhaltlich zur Kenntnis genommen und im Sinne des Verfassers verstanden hat. Man kann so zwar dafür sorgen, dass die Informationen zugänglich sind. Es besteht aber keine Kontrolle darüber, wer das Infoblatt gleich in den nächsten Papierkorb wirft, am Schwarzen Brett nur stehen bleibt, um gezielt nach bestimmten Nachrichten zu suchen oder auch wahrgenommene Nachrichten nicht oder falsch versteht.

Man kann nicht alleine kommunizieren

Auch wenn es mittlerweile üblich ist zu sagen, man habe eine Information kommuniziert, führt das noch längst nicht dazu, dass diese Information auch (richtig) verstan-

den wird. Wirkliche Information ist auf Kontakt angewiesen. Die Tücke der einseitigen Information liegt darin, dass der Mitteilende falsch verstanden, gar nicht verstanden, zu spät verstanden oder ignoriert werden kann. Dann kommt die Mitteilung eben gerade nicht an. Nur in der unmittelbaren Kommunikation gibt es Rückmeldung darüber, ob und was die Zuhörer gehört haben. Und nur im unmittelbaren Kontakt lässt sich darauf Einfluss nehmen.

Information durch Kommunikation

Nun sagen Sie vielleicht, dass Sie alle sehr viel miteinander reden. Das ist gut und wichtig. Es kommt aber auch auf das *Wie* an. In der Pflege (wie überhaupt im sozialen Bereich) ist es weit verbreitet, sich darauf zu verlassen, dass man schon miteinander auskommen wird. Zu sehr wird auf die intuitive Fähigkeit zur Kommunikation vertraut. Zwar ist man sich bewusst, dass Kommunikation wichtig ist.

¹ M. Simon, P. Tackenberg, H.-M. Hasselhorn, A. Kümmerling, A. Büscher & B.H. Müller (2005): Auswertung der ersten Befragung der NEXT-Studie in Deutschland. S. 40. Universität Wuppertal. www.next.uni-wuppertal.de

Trotzdem fehlen häufig ein professionelles Management der Kommunikation und die Organisation entsprechender Strukturen.

Damit Kommunikation aber tatsächlich für durchgängige und zeitnahe Information sorgt, muss sie kontrolliert verlaufen und geplant und organisiert werden.

Kommunikation ist Chefsache

Erklären Sie die Kommunikation in Ihrem Betrieb zu Ihrer persönlichen Angelegenheit, machen Sie sie zur Chefsache. Sie haben auf Grund Ihrer Position die Autorität und damit liegt der Fokus der Aufmerksamkeit des Betriebes auf Ihnen. An dem, was Ihnen wichtig ist, kommt keiner einfach so vorbei.

Im nächsten Schritt geht es darum, das Informationssystem zu verändern. Wie gesehen, droht allen Einbahn-Informationen die Gefahr, unterwegs zu versiegen. Und das eigentliche Dilemma ist, dass Sie es nicht erfahren, wenn Informationen nicht ankommen. Informationen existieren nur für den, der sie erhält. Wer nichts erfährt, weiß nicht, dass er nichts erfahren hat. Sie erfahren nicht, wenn die von Ihnen ausgesandten Informationen nicht ankommen und Sie erfahren nicht, ob irgendwelche Nachrichten

an Sie unterwegs waren und leider unterwegs verloren gegangen sind.

- Folgende Kriterien müssen erfüllt sein, um sicher zu stellen, dass Informationen richtig ankommen:
 - Feedback ist möglich und erwünscht,
 - die Information wird persönlich vermittelt,
 - je kleiner die Gruppe, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass alles richtig ankommt.

Information interaktiv vermitteln

Rückfragen sollen erwünscht sein und gefördert werden. Schaffen Sie ein vertrauensvolles Klima, in dem es nicht peinlich ist, etwas nicht zu verstehen, in dem man fragen kann. Werden Sie kreativ. Installieren Sie in allen Bereichen des Unternehmens und zu allen Zeiten Teamgespräche. Verändern Sie die Zusammensetzung, laden Sie Mitarbeiter aus anderen Bereichen ein. Nehmen Sie sich die Dienstübergaben vor: Sind sie so beschaffen, dass sie wirklich ihrem Zweck, der Informationsvermittlung, dienen können? Gehen Sie mit gutem Beispiel voran und sorgen für vorbildliche Kommunikationsstrukturen in der Leitungsebene. Inszenieren Sie die Kommunikation so, wie Sie sie wünschen. Beobachten Sie, wie die Kommunikation abläuft. Veranstalten Sie Meetings zum Thema: Wie kommunizieren wir eigentlich? Bilden Sie Arbeitsgruppen, die sich mit einzelnen Kommunikationsbereichen beschäftigen und Lösungsvorschläge erarbeiten. Auch die informelle Kommunikation zwischendurch ist wichtig. Auch sie gehört zum Kommunikationskonzept. Eine Idee ist auch „Managing by wandering around“: Treffen Sie Ihre Mitarbeiter bei deren Tätigkeiten und Besprechungen und haben Sie ein offenes Ohr.

Befreien Sie die Kommunikation von Ihrem Image der Freizeitaktivität oder Pflichtveranstaltung und erheben Sie sie zur Königsdisziplin der Arbeit. Kommunikation ist dann wertvoller und wichtiger Bestandteil der Arbeit.

Sie können räumliche Kommunikationsinseln in Ihrem betrieblichen Alltag schaffen. Das können

► Problem + Lösung

Problem: In Pflegeeinrichtungen wird die Kommunikation von Informationen oft sich selbst überlassen nach dem Motto „wir kommen doch miteinander aus!“ Dabei gehen wichtige Informationen verloren bzw. erreichen nicht oder zu spät die Adressaten.

Lösung: Erforderlich sind ein professionelles Management der Kommunikation und Strukturen (Kommunikationsinseln, gelebte Feedbackkultur), die durchgängige und zeitnahe Informationsverbreitung im Unternehmen ermöglichen. Es ist Chefsache, eine Austausch und Rückfragen fördernde Kommunikationskultur vorzuleben und einzufordern.

Häusliche Pflege

Checkliste

	ja	nein
Werden Informationen persönlich (in Meetings) mitgeteilt?		
Finden Diskussionen über Informationen statt?		
Stellen Mitarbeiter Verständnisfragen?		
Finden regelmäßig Teamrunden statt?		
Öfter als einmal in der Woche?		
Gibt es ungestörte Dienstübergaben mit Zeitpuffer?		
Laden Sitzgelegenheiten zum Austausch zwischendurch ein?		
„Besuchen“ Sie Ihre Mitarbeiter bei deren Tätigkeiten?		
Herrscht in Ihrem Betrieb ein freundlicher Ton?		
Die Fluktuation der Mitarbeiter ist niedrig?		

Wenn Sie mehr als drei Fragen mit „nein“ beantwortet haben, könnte Handlungsbedarf in Sachen Informationsfluss in Ihrem Betrieb bestehen.

Stehische mit Barhockern bei Kaffeemaschine und Wasserkocher sein oder eine gemütliche Sitzgruppe, um in kleinen Pausen miteinander ins Gespräch zu kommen. Zeitlich schaffen Rituale Inseln für Kommunikation.

Manch einer wird nun einwenden: Wann bitte, soll ich das denn machen? Es kostet Zeit! Fakt ist jedoch: Veränderungen verursachen immer Kosten. Wollen Sie die Qualität verbessern, kostet das Zeit und Geld. Wollen Sie Zeit und Geld sparen, leidet darunter die Qualität. Die Entscheidung liegt bei Ihnen.

Nun ist es aber auch so, dass eine verbesserte Information Vor-

teile bringt, die wieder Kosten sparen werden. Die Investition in die Veränderung der Informationsverbreitung amortisiert sich.

Die Zusammenarbeit wird effektiver

Durch einen guten Informationsfluss wird die Zusammenarbeit effektiver. Alle arbeiten auf der gleichen Informationsgrundlage zusammen. Nachfragen werden reduziert, ebenso die Aufklärungsarbeit, wenn Informationen versickert sind. Dadurch wird andernorts Zeit gespart.

Ebenso wird dadurch Zeit gespart, dass weniger Fehler passieren. Fehlerursache Nummer eins

Wirkliche Information ist auf Kontakt angewiesen



Bärbel Wermuth,
Mediatorin
Coach Consultant, ambime –
Unternehmensentwicklung in
der Altenpflege,
www.ambime.de, E-Mail-
Kontakt: info@ambime.de

ist falsche, ungenügende oder verspätete Information über entscheidungsrelevante Aspekte. Welcher Zeit- und Kostenaufwand an Beinahe- oder realisierten Fehlern hängt, ist klar, ebenso mögliche verheerende Auswirkungen auf die Betroffenen, Regressforderungen und Imageverluste.

Die veränderten Kommunikationsstrukturen haben neben dem verbesserten Informationsfluss weitere geldwerte Vorteile:

- das Betriebsklima gewinnt,
- dadurch nimmt die Bindung der Mitarbeiter (und der wertvollen Fachkräfte) an den Betrieb zu,
- dadurch geht die Fluktuation zurück,
- dadurch sparen Sie Kosten und Aufwand für die Suche nach neuen Mitarbeitern,
- Krankheitsfehlzeiten nehmen ab,
- dadurch sparen Sie Kosten und Aufwand für Vertretungen.

Die konsequente Professionalisierung der Kommunikation in einem Unternehmen führt zu Gewinnen auf allen Ebenen. Wenn Sie die Kommunikation zur Chefsache machen, erreichen Sie mit Ihrem Unternehmen eine neue Stufe. ■

@ Haben Sie Fragen zum Thema Betriebskultur oder zu anderen Management-Themen? Dann wenden Sie sich doch an unsere Experten im Managementforum. Mehr Infos auf HÄUSLICHE PFLEGE ONLINE: www.haesusliche-pflege.vincentz.net/fachforen/

Mehr zum Thema

Auf die Themen **Unternehmens- und Feedbackkultur** geht auch der Beitrag **„Weiche und harte Faktoren verknüpfen“** von Eckhard Eyer ein. Er ist erschienen in HÄUSLICHE PFLEGE 2_2011, Seite 20 ff..

Praxistipps Kommunikationsmanagement

- Informationen lassen sich nicht sicher schriftlich verbreiten.
- Nur bei persönlichem Kontakt erhalten Sie Rückmeldung darüber, was verstanden wurde.
- Wesentlich ist die Förderung von Feedback.
- Machen Sie die Kommunikation in Ihrem Betrieb zur Chefsache.
- Wenn Sie Ihre Aufmerksamkeit der Kommunikation zuwenden, sorgt das automatisch für die Aufmerksamkeit des ganzen Unternehmens.
- Planen und kontrollieren Sie die Kommunikation. Überlassen Sie sie nicht dem Zufall.
- Verfolgen Sie den Lauf von Informationen. Überprüfen Sie, was ankommt.
- Etablieren Sie eine Kultur der wertschätzenden und werthaltigen Kommunikation.
- Zeitliche und räumliche Kommunikationsinseln unterstützen den Veränderungsprozess.

PflegePartner

Das Magazin für pflegende Angehörige



Foto: TENA

Mehr Service, mehr Kundennähe – mit Ihrem eigenen Kundenmagazin!

Gehen Sie in der Kundenbetreuung neue Wege und bieten Sie mit dem 16-seitigen Magazin **PflegePartner** einen besonderen Service.

Sechs Mal im Jahr werden Ihre Kunden das Magazin als hilfreichen „Partner“ erleben – und Ihren Pflegedienst als die absolut richtige Wahl!

PflegePartner

- informiert Ihre Kunden über die Pflege zu Hause, aktuelle Rechtsfragen, Leistungen von Pflege- und Krankenkassen u.v.m. – das alles in Ihrem Namen
- unterstützt Sie bei der Beratung
- schafft Vertrauen durch Information
- erhöht die Kundenzufriedenheit – und Ihren Erfolg

Vincentz Network GmbH & Co. KG
Tel.: + 49 511 9910-025 | Fax: + 49 511 9910-029
Mail: zeitschriftendienst@vincentz.net

PflegePartner

Das Magazin für pflegende Angehörige

Jetzt
anfordern!

Im Umschlag einsenden an Vincentz Network, Zeitschriftendienst, Postfach 6247, 30062 Hannover oder per Fax an + 49 511 9910-029.

Bitte senden Sie mir ein **kostenloses Probeheft** zu.

Kundennr. (falls zur Hand)

Institution

Name

Straße, Nr./Postfach

PLZ, Ort

E-Mail

Telefon

Datum, Unterschrift

Ich bin damit einverstanden, interessante Vincentz-Angebote auch per Telefon oder E-Mail zu erhalten.



A 1374