

Sinn und Nutzen informeller Kommunikationsstrukturen erkennen

Petersthal. Das Thema „Kommunikation“ ist in Altenhilfeeinrichtungen in allen Facetten präsent. Angefangen bei Übergaben, hin zu regelmäßigen Teamgesprächen bis zu Mitarbeiterversammlungen ist der Austausch von Informationen unerlässlich und eines von vielen Mosaiksteinchen für Qualität. Eine Art der Kommunikation findet aber auf informeller Ebene statt, ohne offizielle Regeln und Vorgaben. Stellen Sie sich folgende Situation vor: Ein Wohnbereich in einer Senioreneinrichtung, es ist 8.00 Uhr, einige Bewohner sind bereits grundpflegerisch versorgt und betreut, andere warten noch auf die Pflegekraft. Die Mitarbeiter fühlen sich überlastet und haben Mühe, alle Aufgaben zeitgerecht zu erledigen. Der Druck, den sie spüren, kommt aus dem Gefühl mit ihrer Arbeit nicht fertig zu werden. Eine Mitarbeiterin hatte sich am Morgen krank gemeldet, es war nicht möglich in der Kürze jemanden zu finden, der für die Kollegin einspringt. Eine Situation, die tagtäglich

geschieht und auch zukünftig immer wieder vorkommen wird. In dieser, lassen Sie es uns hektisch nennen, geschieht nun etwas, das von rationaler Seite schwer einzuordnen ist. Zwei Mitarbeiter, die sich auf dem Gang begegnet sind, beginnen sich über die kranke Kollegin auszutauschen und reden zehn Minuten miteinander. Also werden 20 Minuten der Arbeitszeit nicht produktiv genutzt, trotz subjektiv empfundener Überbelastung der beiden Mitarbeiter.

Sicher sind solche Situationen in unterschiedlichen Ausprägungen bekannt. Egal wie hoch der Zeitdruck ist, es findet sich immer wieder eine Lücke zum privaten Gespräch, zur Kontaktaufnahme unter „Gleichgesinnten“. Dies wiederum ärgert viele Führungskräfte und verleitet zu der Interpretation, dass die Situation wohl nicht so schlimm sein könne, wenn immer noch Zeit für Unterhaltung da sei.

Diese „Netzwerke“ informeller Informationen sind sehr wichtig für die Mitarbeiter. Sie finden un-

geplant statt und haben ihre Basis in persönlichen sozialen Beziehungen. Sie haben nichts mit den formellen Netzwerken zu tun, sind aber genauso von Bedeutung für die Einrichtung.

Eine informelle Kommunikationsstruktur gibt es in jedem Unternehmen. Es entsteht der Eindruck, umso weniger die offizielle, also formale Kommunikationsstruktur funktioniert, desto lebhafter wird die informelle Ebene. Wenn Mitarbeiter zu wenig, zu spät oder gar nicht mit Nachrichten versorgt werden, entstehen Gerüchte oder Fehlinformationen.

Der Mensch ist ein soziales Wesen. Er will Teil sein einer Gruppe, dazugehören und sich angenommen fühlen. Er möchte sich mit seinem Gegenüber austauschen und zwar nicht nur auf fachlicher Ebene. Dafür wird er immer Zeit finden. Erst recht, wenn der Arbeitstag „normal“ läuft und Zeitressourcen vorhanden sind.

Führungskräfte versuchen immer wieder, diese Kommunikati-

onsebene zu durchbrechen und „private Gespräche“ zu verhindern, indem auf sachlicher Ebene argumentiert, möglicherweise sogar sanktioniert wird. Da das Bedürfnis nach Zuwendung jedoch erfüllt sein will, platzen die Sachargumente wie Seifenblasen, schon bevor sie das Ohr erreicht haben.

In der Praxis bedeutet dies, dass diese persönlichen Unterhaltungen nicht nur nicht zu verhindern sind, sondern durch Abmahnen eventuell sogar noch gefördert werden. Dadurch entsteht ein Klima von Unmut, Unzufriedenheit und Demotivation.

Rahmen für soziales Miteinander bieten

Was also ist zu tun? Das Thema heißt „Mitarbeiterbeziehung fördern und verbessern“ und in diesem Sinne stünde an erster Stelle die Offenheit der Führungsverantwortlichen. So könnte beispielsweise eine gemeinsam stattfindende Kaffeerunde, zu der

regelmäßig eingeladen wird, den Rahmen für soziales Miteinander bieten. Die Erfahrung zeigt, dass sich die Gruppen in der Regel (eigenständig!) so organisieren, dass dies zeitlich in Einklang zu bringen ist. Auch werden, nach anfänglicher Zurückhaltung, immer mehr Mitarbeiter dem Treffen beiwohnen und den lockeren Austausch genießen. Der Effekt solcher gemeinsamen Aktivitäten ist die Stärkung oder vielleicht erst einmal die Bildung eines Teams, in dem gegenseitiges Verständnis, Wohlwollen aber auch effektive und effiziente Arbeitsstrukturen einen Nährboden finden.

Im nächsten Beitrag: Formelle Strukturen der Kommunikation. //

INFORMATION

Die Serie wird betreut von Claudia Heim, Sozial- und Qualitätsmanagerin, Buchautorin, Coach, Dozentin, TQM-Auditorin, E-Mail: info@claudiaheim.de