

Den Aufbau formeller Kommunikationsstrukturen festschreiben

Im Gegensatz zu den spontanen und informellen Gesprächen, die in Einrichtungen stattfinden, stehen die formellen, koordinierten und gelenkten Kommunikationsstrukturen. Dabei stellt Kommunikation die Verbindung zwischen den einzelnen Ebenen und Fachbereichen da.

Petersthal. Der Aufbau formaler Information und Kommunikation in Einrichtungen muss festgeschrieben sein, um den Rahmen zu bieten, mittels aufgabenbezogenen Informationen organisatorische Ziele zu erreichen. So sollen die Informationen alle Mitarbeiter erreichen, damit Prozesse in Gang kommen können. Ein Maximum an Effizienz und Effektivität wird erreicht, wenn Mitarbeiter über bestimmtes Wissen verfügen. Dies betrifft einerseits die rein fachliche Komponente, andererseits die Art der Einblicke, die zu Motivation, Integration und Identifikation mit der Einrichtung führen. Kommunikation stellt die Verbindung zwischen den einzelnen Ebenen und Fachbereichen dar.

Konzepte müssen Informationsstruktur beschreiben

Was bedeutet dies nun konkret für die Einrichtungen? In den Konzepten wie dem Pflege- oder Hauswirtschaftskonzept muss die Informationsstruktur beschrieben sein. Informationsweitergaben er-



Besprechungen: Fehlende Impulse über mögliche Lösungswege verhindern zielführendes Vorgehen.

Foto: Höke

folgen über Dienstbesprechungen, Übergabegespräche, professionsübergreifende Dienstbesprechungen und schriftlich fixierte Regelungen wie Dienstanweisungen, Rundschreiben, Aushang oder Intranet. Auch in Arbeitsgruppen und Qualitätszirkeln werden Informationen gesammelt, ausgetauscht und bewertet. Werden diese Ergebnisse nicht oder unzulänglich kommuniziert, bedeutet dies Qualitätsverlust sowie verlorene Arbeitszeit. Bekanntgaben müssen strategisch, geplant und strukturiert erfolgen. Beispielsweise kann anhand eines Formulars zur Informationsweitergabe konkret festgestellt werden, wer die Informatio-

nen erhalten hat und wem sie noch fehlen. Durch Handzeichen oder Unterschrift wird bestätigt, die Mitteilung gelesen zu haben.

Wichtig sind die bereichsübergreifenden Informationsstrukturen. Wird ein Prozess, z. B. ein konkreter Hygienestandard bei Infektionsausbruch, durch mangelnde oder fehlende Kommunikation unterbrochen, kann dies schwerwiegende Folgen haben. Treffen zwei Fachbereiche aufeinander entstehen Schnittstellen, an denen erst einmal unklar ist, welche Aufgaben von wem zu erledigt sind. Dies muss schriftlich (z. B. durch Verfahrensanweisungen) und mündlich (z. B. durch Ein-

weisungen und Schulungen) kommuniziert werden. Die Voraussetzungen für einen reibungslosen Ablauf sind erst einmal gegeben. Beim Hygiene-Beispiel könnte dies so aussehen: Ein Bewohner leidet unter massivem Durchfall und Erbrechen, der Verdacht auf eine Infektion mit Noro-Viren liegt nahe. Die Mitarbeiter aus der Pflege informieren die hauswirtschaftlichen Mitarbeiter, diese ergreifen entsprechende Schutzmaßnahmen und halten Reinigungsstandards ein. Eine Weiterverbreitung der Viren kann verhindert werden.

Besprechungen ergebnisorientiert gestalten

Neben einer Informationspolitik von „oben nach unten“ (Top-down) ist auch die Durchlässigkeit der Ebenen in aufbauender und vertrauensvoller Art von „unten nach oben“ (Bottom-up) von Bedeutung, um wichtige Impulse aufgreifen zu können, die zu einer Qualitätssteigerung führen. Dies geschieht üblicherweise im Austausch mit den jeweiligen Bereichsleitungen, z. B. bei Teamsitzungen oder in systematischen Vorgehensweisen wie dem innerbetrieblichen Vorschlagswesen.

Bei allen Formen von Besprechungen ist es wesentlich, ergebnisorientiert vorzugehen. Die Autorin beobachtet immer wieder Situationen, in denen Besprechungen ungeplant vonstatten gehen.

Die Themen werden angesprochen, wie sie den Teilnehmern gerade in den Sinn kommen oder/und man verliert sich in Details. Neben zahlreichen Erläuterungen und Aufzählen von Beispielen kommt man nicht zum Kern der Sache. Fehlende Impulse über mögliche Lösungswege verhindern ein zielführendes Vorgehen. Ein Ergebnis ist letztendlich nicht vorhanden.

Um eine Besprechung möglichst zweckmäßig zu gestalten, empfiehlt es sich auch hier nach dem PDCA-Zyklus zu arbeiten. So werden Themen nicht nur angesprochen, sondern letztendlich auch zum Abschluss gebracht. Der nächste Beitrag befasst sich mit dem Einbeziehen von Mitarbeitern in die konzeptionelle Gestaltung. //

INFORMATION

Downloads: Ein Beispiel eines Formulars zur Informationsweitergabe sowie eine Checkliste „Vor- und Nachbereitung einer Besprechung“ finden sie im Downloadbereich unter www.carekonkret.vincenz.net/Downloads

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