

Curaviva Weiterbildung

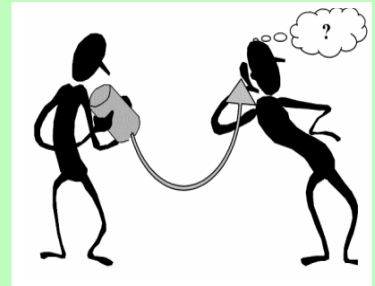
Diplomausbildung für Heimleitungen

Kommunikation am Arbeitsplatz

„Man kann nicht, nicht kommunizieren.“

Diplomarbeit von Ruben Plastina
Heimleitungskurs 17

28. April 2008



Vorwort

Ich bin selber schon oft mit diesem Thema konfrontiert worden. Am Arbeitsplatz erlebe ich viele Missverständnisse und Spannungen, besonders wenn Kritik geübt wird. Das Anbringen von Kritik bewirkt oft sehr negative Reaktionen. Meist wird Kritik unvorsichtig ausgesprochen oder sie wird schlecht aufgenommen. So kommt es zu belastenden Spannungen unter den Mitarbeitenden.

Diese können zu einer Kettenreaktion führen, welche die Arbeit stark beeinträchtigt. Die Pflege von kranken, geschwächten alten Menschen braucht viel Kraft unter den Mitarbeitenden, aber die Freude am Beruf gibt jedem die Energie und Motivation die er braucht für diese Aufgabe. Ich war schon immer der Meinung, dass die Arbeit allein die Mitarbeitenden nicht belastet, sondern die Atmosphäre am Arbeitsplatz kann belastend sein. Wenn die Beziehung unter den Mitarbeitenden stark belastet ist, dann verliert jeder die Freude bei an Arbeit. Dies kann soweit führen, dass einzelne Mitarbeitende nicht mehr miteinander reden und zu Einzelgänger werden. Einsamkeit kann bei Einzelnen als Stressfaktor wirken. Als Dauerstress kann dies bis hin zu einem „Burn Out“ führen.

Kommunikation ist ein Bestandteil des täglichen Lebens. Sie ist ein Zeichen für das Leben und die Existenz. Wenn Kommunikation nicht mehr vorhanden wäre, wie würde dann wohl das Zusammenleben auf dieser Welt aussehen? Probleme bei der Kommunikation liegen nicht nur daran, dass Menschen verschiedene Sprachen sprechen, sondern ebenfalls daran, wie sie sich verständigen.

Nicht funktionierende Kommunikation kann viele negative Auswirkungen am Arbeitsplatz haben. Eine Entwicklung des Berufes und die Verbesserung der Organisation werden verhindert. Im schlimmsten Fall kann es zu Kündigungen führen, weil Mitarbeitende unzufrieden sind. Das dauernde Wechseln von Personal kann belastend sein für alle. Jeder Mitarbeitende wenn man ihn fragt, sehnt sich eigentlich nach einer harmonischen Zusammenarbeit im Team; aber trotzdem entstehen immer wieder solche Probleme. Da stellt sich die Frage „Warum?“.

Wie es dazu kommt, und wie Kommunikation verbessert werden kann, möchte ich in dieser Arbeit aufzeigen und damit dazu verhelfen, dass wir alle davon profitieren können.

Das faire Gespräch unter Mitarbeitenden ist eines meiner Anliegen. Funktionierende Kommunikation unter Mitarbeitenden ist die Voraussetzung für die Bewältigung der schwierigen Aufgabe, alte und schwache Menschen zu pflegen und zu betreuen. Sie ist ein Grundstein für eine konstruktive Zusammenarbeit.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	2
Inhaltsverzeichnis	3
Einleitung	5
Beschreibung des Heimes	6
Meine Funktion	7
1. Kommunikation	7
1.1 Das Kommunikationsproblem - Ausgangslage	8
1.2 Fragestellungen	10
2. Entstehung des Kommunikationsproblems	11
2.1. Faktoren welche eine Rolle spielen in der Kommunikation	12
2.1.1. Erziehung und Erlebnisse	12
2.2 Der Charakter einer Kommunikation.....	13
2.2.1. Inhalt einer Nachricht (Verbale und Nonverbale Botschaften)	13
2.2.2. Zwei verschiedene Arten von Botschaften	14
2.2.3. Einseitige Empfangsgewohnheiten	15
3. Ursachen für die Misslungenen Gespräche	17
3.1 Ein paar Kriterien, die zu Missverständnissen führen	18
3.2 Auslösendes Verhalten, das zum Misslingen eines Gesprächs führt.....	19
4. Warum die Analyse?	20
5. Gute Kommunikation ist wichtig im Betrieb Heim	21
5.1. Das Leitbild	22
5.2. Mitarbeiter-Gespräch (Personal-Qualifikation)	22
5.3 Begleitung von Lernenden (als Lehrbetrieb)	23
5.4 Kunden- und / oder Angehörigengespräch	23
5.5 Sitzungen	23
6. Die Konsequenzen der misslungenen Gespräche	24
6.1 Negative Auswirkung bei den kollegialen Beziehungen	24
6.2 Auswirkung bei der Zusammenarbeit	24
6.3 Auswirkungen auf die Arbeit.....	25
7. Konstruktive Gesprächsführung	25

7.1	Wie sollen Mitarbeitende miteinander kommunizieren?	25
7.1.1.	Wie soll Feedback oder Kritik mitgeteilt werden?	26
7.1.2.	Wie soll Kritik oder Feedback empfangen werden?	27
7.1.3.	Ein Leitfaden für ein klärendes Gespräch	28
7.1.4.	Zu beachten bei einem Informationsaustausch	28
8.	Mögliche Lösungen für den Transfer in die Praxis	29
8.1.	Mitarbeitende informieren	30
8.2.	Interne Weiterbildung	30
8.3.	Andere Dienstzweige miteinbeziehen	31
8.4.	Sensibilisierung	31
8.5.	Integration in das periodische Mitarbeitergespräch (Qualifikation)	31
8.6.	Integration in die periodischen Teamsitzungen	31
8.7.	Feedback nach jedem Arbeitsende	32
9.	Voraussetzungen zur Anwendung der Strategien	32
9.1.	Gute Ernährung	33
9.2.	Psychohygiene	34
9.2.1.	Faktoren, welche Körper, Seele und Geist belasten;	34
9.2.2.	Faktoren, welche Körper, Seele und Geist stärken;	34
10.	Zusammenfassung	36
11.	Schlusswort	38
12.	Literaturverzeichnis	40
13.	Anhang	41

Einleitung

Kommunikation existiert seit Menschen Gedenken. Sie gehört zum Zusammenleben. Damit Menschen sich besser verständigen können, müssen sie die gleiche Sprache benutzen. Es ist zwar einfacher, wenn Menschen die gleiche Sprache sprechen, aber es ist nicht unbedingt die Voraussetzung für eine gute Kommunikation. Es gibt Menschen, welche die gleiche Sprache oder sogar den gleichen Dialekt sprechen aber trotzdem gibt es Missverständnisse zwischen ihnen. Gute Kommunikation ist eine Kunst. Sie besteht nicht nur darin, Worte hinzuwerfen und zu erwarten, dass der Gesprächspartner versteht, was gemeint ist.

Jeder Mensch hat seine eigene Auffassung und Interpretation. Als Sender ist es einfacher etwas zu sagen, denn man weiss welche Botschaft vermittelt wird. Es ist aber nicht sicher, dass der Empfänger das Gesagte gleich versteht, wie der Sender. Es gibt viele verschiedene Störfaktoren für ein gutes Gespräch. Zum Beispiel, wenn der Sender dominiert und überhaupt keine Ohren für die Rückmeldung des Gesprächspartners oder des Empfängers hat, oder überhaupt kein Interesse für das Thema besteht. Der Empfänger versteht zwar Wort für Wort, aber die eigentliche Botschaft ist verloren gegangen. Dies nur ein Beispiel des Kommunikationsproblems am Arbeitsplatz. Ich möchte im Hauptteil das Problem des Kommunizierens genauer aufzeigen.

Es ist sehr wichtig, gut funktionierende Kommunikation zu haben. Durch Kommunikation lernen Menschen andere kennen. Sie ist Basis des Zusammenseins und der Sauerstoff des gemeinsamen Lebens. Ohne Sauerstoff, können die Menschen nicht existieren; so auch nicht ohne Kommunikation.

Kommunikation ist reden und zuhören. Sie führt richtig angewandt zur Vertiefung von Beziehungen, zur konstruktiven Zusammenarbeit und ermöglicht den Austausch von Informationen. Es ist mir ein grosses Anliegen, dass die Mitarbeitenden besser miteinander kommunizieren können. Es braucht eine Veränderung in der Art und Weise, wie Mitarbeitende miteinander kommunizieren.

Wie ich bereits erwähnt habe, können Spannungen unter den Mitarbeitenden belastend sein und negativen Einfluss auf die Arbeit haben. Die Ursachen und Mechanismen dieser Zusammenhänge möchte ich genauer untersuchen. Ich möchte Strategien und mögliche Lösungen zur Bewältigung dieses Problems der Kommunikation für die Praxis ausarbeiten.

Ich erhoffe mir von dieser Arbeit eine Erweiterung meiner persönlichen Kenntnisse zum Thema Kommunikation, da dies schon immer eines meiner beliebten Themen war. Ich merke immer wieder, dass Kommunikation immer wichtiger wird im Alltag. Deswegen habe ich dieses Thema gewählt. Ich erhoffe eine Ermutigung für alle Mitarbeitenden sich mit dem Thema auseinanderzusetzen und Neues zu praktizieren. Denn alle sind mitverantwortlich für eine funktionierende Kommunikation, damit eine bessere Zusammenarbeit entstehen kann und dadurch eine Verbesserung und mehr Freude an der Arbeit resultieren.

Beschreibung des Heimes

Das Heim, in dem ich arbeite, heisst **Pflegeheim Sunneguet** und gehört zur Pflegheim Berntor AG. Die Berntor AG ist eine private Unternehmung und Tochtergesellschaft der OC-Group AG in Winterthur. Die OC-Group AG ist in den drei Geschäftsbereichen Energie, Immobilien und Alterspflege aktiv.

Das Pflegeheim Sunneguet an der Schulstrasse 1 in 3662 Seftigen ist eine Langzeitpflege- Institution für leicht bis mittelschwer pflegebedürftige, ältere Menschen und hat 22 Pflegeplätze; ein Doppelzimmer und 20 Einzelzimmer. Das Heim ist mit der ISO-Norm 9001 für Qualitätsmanagement und der ISO-Norm 14001 für Umweltmanagement zertifiziert. Das Pflege und Betreuungsteam wird durch diplomierte Pflegefachpersonen geleitet. Das Heim hat insgesamt 31 Mitarbeitende, welche in verschiedenen Bereichen tätig sind. Die Pflege und Betreuung wird 24 Stunden gewährleistet. Die Klienten dürfen während 24 Stunden besucht werden. Sie dürfen ihre Hausärzte behalten, vorausgesetzt dieser macht eine Heimvisite. Andernfalls werden sie vom Heimarzt betreut.

Alle Mitarbeitenden sind bestrebt nach dem Leitgedanken *„Das Leben im Alter lebenswert gestalten und eine würdevolle Sterbebegleitung zu geben“* und dem Umweltleitgedanken *„Der Ökologie und unserer Nachwelt verpflichtet zu handeln und mit den Ressourcen schonungsvoll umzugehen“* zu arbeiten. Diese Leitgedanken und andere Ziele könne nur gemeinsam erreicht werden, wenn die Mitarbeitenden sich verstehen. Dies ist aber nur möglich, wenn die Kommunikation funktioniert. Die Zusammenarbeit verlangt eine gute Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden.

(Quelle: Leitbild v. PH Berntor AG)

Meine Funktion

Ich bin als Heimleiter und Pflegedienstleiter im Pflegeheim Sunneguet tätig. Ich bin der Direktion der Pflegeheim Berntor AG unterstellt (siehe Organigramm im Anhang). Alle Bereiche wie Administration, Pflege und Betreuung, Aktivierungstherapie, Küche, Hauswirtschaft und Technik sind mir unterstellt.

Als Heimleiter bin ich für folgende Bereiche zuständig:

- Anstellung und Entlassung von Mitarbeitenden gemäss bewilligtem Stellplan
- Anstellung von Kaderpersonal in Absprache mit der Direktion
- qualifizieren der unterstellten Personen und Zeugnisse vorbereiten
- kontrollieren und visieren der Dienstpläne
- fördern der Zusammenarbeit unter allen Bereichen
- Abrechnung und Kontrolle der Stempelkarte und Kontrolle der Löhne
- Mitverantwortung für die Weiterbildung des Personals
- Mitgestaltung und Einhaltung des Budgets
- Finanzkompetenz (ist im Arbeitsvertrag geregelt)
- Mitunterschrift bei Arbeitsverträgen, Pensionsverträgen usw. zusammen mit der Direktion

Als Pflegedienstleiter bin ich auch für die Pflege und Betreuung verantwortlich:

- Gewährleistung des optimalen Tagesablaufs in der Pflege und Betreuung
- Sicherstellung der angepassten aktivierenden Pflege
- Verantwortung für eine fachgerechte Pflege

Ausserdem arbeite ich bis zu 30% in der direkten Pflege. Ich leite regelmässig die Teamsitzungen in der Pflege und Betreuung, sowie in den anderen Bereichen. Ebenfalls gehe ich regelmässig zu den Kadersitzungen, welche die Direktion leitet.

(Quelle: Stellenbeschreibung HL / PDL Sunneguet)

1. Kommunikation

Kommunikation geschieht zwischen zwei oder mehr Personen. Sie ist ein Medium in dem Ideen, Gedanken, Wissen, Erkenntnisse und Erlebnisse mitgeteilt werden. Kommunikation ist die Aufnahme, der Austausch und die Übermittlung von Informationen zwischen zwei oder mehreren Personen. Sie besteht aus einem Sender und einem Empfänger. Der Sender übermittelt seine Nachricht auf eine verbale oder non - verbale Art und der Empfänger muss dann genau entschlüsseln, was der Sender für eine

Botschaft mit seiner Nachricht vermitteln möchte. Kommunikation dient auch als Instrument um Probleme zu lösen.

Kommunikation ist ein Verständigungsinstrument, das die Menschen in ihrem Alltag benutzen. Durch sie werden viele Dinge bewältigt und verwirklicht. Man kann durch sie Menschen überzeugen und ihnen helfen. Sie ist ein Bestandteil im Leben - zum gebrauchen da. Die Voraussetzung für Kommunikation ist die Wechselseitigkeit; sie darf nicht nur einseitig erfolgen. Es muss Reden und Zuhören geschehen. Kommunikation geschieht primär auf der verbalen Ebene und der nonverbalen Ebene, als Begleiter des Redens. Wenn man die Menschen beobachtet während sie reden, sieht man ihre Gesten und ihre Mimik während oder nach dem Reden ziemlich genau.

Ziel der Kommunikation ist die Verständigung. In einem gemeinsamen Prozess können neues Wissen, Einstellungen, Theorien und Überzeugungen über den Anderen und über sich selbst entstehen. Im Verständigungs-Prozess sind die Teilnehmenden auf einen passenden Erfahrungsinhalt angewiesen und nicht auf eine Übertragung ähnlicher Inhalte. Die Übertragung ist eine Vorstellung, die durch die Beschreibungen oder durch Gesten und Mimik der Kommunikation entsteht.

Der Zweck der Kommunikation kann erreicht werden, wenn das Kommunikationsziel erreicht ist. Als Zwecke können gemeinschaftliche Problemlösungen angesehen werden, die nur durch eine vorhergehende Kommunikation und Verständigung erreicht werden können.

In diesem Sinne wissen wir, was dieses Medium bedeutet. Wir wissen, was es sein, bewirken und verwirklichen kann, vorausgesetzt es wird gut angewendet. Es kann auch als Machtinstrument eingesetzt werden. Darum ist es sehr wichtig, dass am Arbeitsplatz eine funktionierende Kommunikation herrscht. Man kann immer kommunizieren, man muss einfach den Mut und die Bereitschaft dazu haben. Es gibt viele Dinge, die nur erreicht werden durch gute Kommunikation. Der Mensch kommuniziert immer, er kann nicht **nicht** kommunizieren.

(vgl. Watzlawick 1969)

1.1 Das Kommunikationsproblem - Ausgangslage

Während meiner Berufspraxis, nicht nur jetzt als Vorgesetzter erlebte ich immer wieder Missverständnisse und Spannungen unter den Mitarbeitenden. Diese entstanden vor allem, wenn Kritik geübt wurde. Die Schwierigkeit beim Anbringen von Kritik besteht

darin, dass das Gespräch eine unangenehme Wende nehmen kann. Wie etwa, wenn die Sachebene verlassen wird und es zu persönlichen Angriffen kommt, die bis zum Streit führen. Sobald es zu persönlichen Angriffen kommt, steht das wirkliche Thema nicht mehr im Vordergrund sondern der Mensch. Dieses Verhalten wird die ganze Kommunikation stören. Dem „Frieden“ zuliebe, traut sich niemand mehr etwas zu sagen.

Ich merke immer wieder, dass es trotz des vermeintlichen Friedens ein hinterhältiges Verhalten gibt von beiden oder von einem der Beiden. Der Eine redet zum Beispiel mit den anderen Mitarbeitenden über die andere Person. Solches Verhalten am Arbeitsplatz kann zu einer schlechten Atmosphäre führen, welche die Zusammenarbeit beeinträchtigt. Es wird nicht mehr richtig kommuniziert. Einzelne Mitarbeitende werden zu Einzelgängern. Die konstruktive Zusammenarbeit geht verloren, und öfters werden Aufgaben am Arbeitsplatz nicht zuverlässig erledigt. Diese unangenehme Atmosphäre bringt allen am Arbeitsplatz Stress. Die Belastbarkeit lässt nach und verbraucht die gesamte Energie.

Oftmals hat Kommunikation zwischen zwei Personen einen guten Ausgang, wenn die gegenseitigen Erwartungen getroffen werden. Aber wenn eine andere Bemerkung abgegeben wird als erwartet, ist die Kommunikation schon gestört. Jeder Mitarbeitende hofft und erwartet ein gutes Feedback. Diese Erwartung ist menschlich und normal. Oftmals sieht der Mitarbeitende nur subjektiv die eigene Leistung und hat für diese keinen objektiven Blick, oder dafür wie das Resultat aussieht. Deshalb eskaliert die Situation, wenn die Kritik falsch empfangen wird. Als typische Reaktion wird der Kritisierte sich rechtfertigen und sagen, *„Ich arbeite viel und mache alles so gut wie ich kann, und du wagst es solche Bemerkungen zu machen?“* Solche Kommunikation ist sehr destruktiv.

Ich habe oft beobachtet, dass einzelne Mitarbeitende nicht den Mut haben, zu sagen, was sie an der Verhaltensweise der Kollegen stört. Sie tun so als es sei alles in Ordnung, aber das Problem ist nicht gelöst. Die Problematik wiederholt sich immer wieder bis der Mitarbeitende genug hat. Dann eskaliert die Situation an einer letztlich unbedeutenden Kleinigkeit; entweder kommt es zum Streit oder der betroffene Mitarbeitende erzählt negative Dinge über den anderen. Die Problematik ist wie ein Feuer, welches sich dann ausbreitet. So kann sich eine schlechte Atmosphäre entwickeln. Je nachdem wer mehr Sympathie hat, hat den Rest der Mitarbeitenden auf seiner Seite.

Nicht nur das Anbringen von Kritik kann zu Spannungen und Missverständnissen führen sondern auch eine unklare Kommunikation, wie zum Beispiel unklare Abmachungen oder unklare Erklärungen. Dies kann zu falschen Handlungen führen, und weil falsch gehandelt wurde, kommt es von anderer Seite her zu Vorwürfen, die Streit auslösen können. Ebenso können falsche Handlungen zu direktem Schaden führen.

Es passiert auch öfters, dass ein Mitarbeitender zum Vorgesetzten geht und sich beschwert über einen anderen Mitarbeitenden. Da der Vorgesetzte natürlich auch die Seite des anderen Mitarbeitenden hören möchte, schlägt er ein Gespräch zwischen diesen zwei Mitarbeitenden und ihm vor. Interessanterweise sagt derjenige, der sich beschwert hat: *„lieber nicht, man kann sowieso nicht mit ihr reden“*.

Diskussionen wegen Meinungsverschiedenheit kommen öfters vor am Arbeitsplatz. Die Diskutierenden kommen aber nicht weit mit ihren Themen, weil von beiden Seiten das aktive Zuhören fehlt. Sie bleiben dabei, ihre Ideen rechtfertigen um Recht zu bekommen, ohne dass sie wirklich einander zugehört haben. Dies führt zu ewigen Diskussionen ohne Lösung. Sie kommen meistens auf folgende Antwort: *„Mach du, was du gut findest und ich mache, was ich gut finde“*. Ein solches Resultat ist sehr destruktiv für die Zusammenarbeit.

Es ist sehr wichtig, dass die Kommunikation am Arbeitsplatz gut funktioniert. Das Zusammenarbeiten wird einfacher und es macht mehr Freude zu arbeiten; es hilft jedem Mitarbeitenden sich zu entwickeln. Wo Freude herrscht, gibt es Interesse und Motivation. Wo es Motivation gibt, gibt es Entwicklung.

1.2 Fragestellungen

Ich möchte gerne herausfinden, warum ein Gespräch zu solchen Situationen führen kann und möchte die folgenden Fragen beantworten. Viele Menschen sind sich meistens nicht bewusst, welchen Regeln ihre Kommunikation folgen muss um zu funktionieren. Sie wissen auch nicht welche Konsequenzen es hat, die Regeln nicht zu befolgen. Diese Fragen zu beantworten verhilft die Kommunikation am Arbeitsplatz zu verbessern.

- Wie kommt es zu Missverständnissen und wie entstehen sie?
- Welche Faktoren spielen für den Verlauf eines Gesprächs eine Rolle?
- Warum wird Kritik generell so schlecht akzeptiert?
- Welche Erwartungen hat jeder bei einem Gespräch?
- Was sind die Folgen eines misslungenen Gesprächs?

-
- Wie wichtig ist ein gelungenes Gespräch?
 - Welche Strategien sind hilfreich für ein gutes Gespräch?
 - Wie unterstütze ich als Vorgesetzte die Mitarbeitenden?
 - Wie kann ich die Erkenntnisse meiner Arbeit in die Praxis umsetzen?

Wenn diese Fragen beantwortet sind, gibt es eine Basis für gute Kommunikation. Sie dient als Instrument um Ziele zu erreichen. Die Antwort ist wie eine Landkarte, die jedem Menschen Orientierung verschafft. Wenn es mir gelingt, auf diese Fragen Antworten zu finden, gibt es für mich ein Instrument wie ich die Kommunikation im Betrieb verbessern kann. Eine funktionierende Kommunikation am Arbeitsplatz ist der Schlüssel zum Erfolg.

2. Entstehung des Kommunikationsproblems

Es gibt bestimmte Hintergründe, warum es eine Kommunikationsstörung gibt. Um diese Probleme besser zu verstehen, müssen wir den Hintergrund von jedem Menschen kennen lernen. Wie ich vorgängig schon erwähnt habe, sind die Beispiele und Beobachtungen, die ich am Arbeitsplatz gemacht habe, nur ein Teil des Problems. Ich möchte in diesem Teil genauer aufzeigen, wie es wirklich zu solchen Kommunikationsproblemen kommen kann. Die erwähnten Beispiele sind eigentlich nur das Resultat und nicht das wirkliche Problem. Es ist genau wie bei Krankheiten, die Symptome sind nicht die Krankheit, sondern die Krankheit verursacht die Symptome.

Im Arbeitsalltag und in der Zusammenarbeit wird mir immer wieder bewusst, wie unterschiedlich die Mitarbeitenden in ihrer Persönlichkeit und Reaktionsweise sind, und wie verschieden auch ihre Arbeitsauffassungen sein können. Diese Tatsachen stellen sehr hohe Anforderungen an die Kommunikation. Es scheint schwierig zu sein, bei der Zusammenarbeit miteinander über Probleme zu reden und gemeinsam nach Lösungen zu suchen.

Es sind viele unangesprochene Erwartungen an den Anderen vorhanden, welche das offene Gespräch blockieren. Erwartungen, die nicht erfüllt werden, belasten die Kommunikation unter den Mitarbeitenden. Es wird oft vergessen, dass offene Kommunikation und Kritikfähigkeit jedes Einzelnen als Schlüssel für eine funktionierende Kommunikation dient. Es sind verschiedene Faktoren die Kommunikationsstörungen zwischen den Menschen verursachen.

2.1. Faktoren welche eine Rolle spielen in der Kommunikation

2.1.1. Erziehung und Erlebnisse

Die Kommunikation wird sicher durch den Charakter der einzelnen Menschen beeinflusst. Der Charakter des Menschen wird durch seine Erziehung und Erlebnisse in der Kindheit entwickelt. Die Erziehung geschieht grundsätzlich daheim (Elternhaus). Die Erlebnisse geschehen daheim und in der Gesellschaft. Die ersten Kommunikationspartner des Kindes sind seine Eltern, von ihnen wird das Kind erzogen.

Das Kind lernt zuerst das Sprechen daheim. Vor der Entwicklung seiner Sprache, hat es auf nonverbale Art und Weise mit seinen Eltern kommuniziert, und die Eltern haben das Kind meistens verstanden. Es hat bekommen, was es braucht und was es möchte. So macht es weiter bis es seine Sprache entwickelt hat und lernt damit die verbale Kommunikation. Zu Hause wird verbal kommuniziert. Weil seine Sprache noch nicht voll entwickelt ist, übermittelt es seine Botschaft gleichzeitig mit nonverbalen Botschaften. Die Eltern verstehen jetzt viel besser, was das Kind möchte oder was ihm fehlt.

Die Art und Weise wie zwischen zwei Personen kommuniziert wird, lernt das Kind zu Hause. Davon ist das Kind sehr stark geprägt. Das Kind trägt seine erlernte Art von Kommunikation in sein Umfeld. Mit dem offenen Gespräch und der Kritikfähigkeit wird das Kind zu Hause zuerst konfrontiert. Der nächste Ort, der seine Kommunikationsart prägt ist sein Umfeld; die Schule, die Freunde lehren dem Kind wie miteinander kommuniziert wird.

Das Kind wird konfrontiert mit verschiedenen Arten von Kommunikation während seiner Entwicklung. Je nach dem wird es eine von diesen gelernten Arten von Kommunikation annehmen und diese Prägung ein Leben lang mit sich tragen. Seine Erlebnisse wie oben genannt spielen eine sehr grosse Rolle. Jeder Mensch, kommt aus einem anderen Elternhaus mit unterschiedlicher Erziehung, Kultur und Erlebnissen. Deswegen entstehen Kommunikationsprobleme, da jeder verschiedene Auffassungen hat und eine andere Art wie und wann er sich mitteilt oder eine Nachricht empfängt, bedingt durch seinen unterschiedlichen Charakter. Normalerweise können sich Menschen durch die verbale Kommunikation verständigen, wenn die gesendete Botschaft übereinstimmt mit der empfangenen Botschaft.

In der Kommunikationserziehung des Elternhauses spielt die Biographie eine starke Rolle. Das Temperament und der Charakter des Kindes werden geprägt durch die

Lebensumstände zu Hause. Die Erziehungsmethode hat einen Einfluss auf die Persönlichkeit des Kindes. Es gibt Kinder, die zu starken Persönlichkeiten und Kinder, die zu schwachen Persönlichkeiten erzogen werden; dies hat einen Einfluss auf ihr Kommunikationsverhalten bis ins Erwachsenenalter. Erziehung und Erlebnisse während der Kindheit und Jugend wirken sich bis ins Erwachsenenalter aus. Diese Charakterbildung fängt schon bei der Geburt an. Alle Erlebnisse, die das Kind hat, werden vom Gehirn aufgezeichnet. Die aufgezeichneten Erlebnisse werden als Innere Ereignisse und Äussere Ereignisse bezeichnet.

- **Innere Ereignisse** bedeuten gefühltes Lebenskonzept, d.h. die eigenen Erfahrungen, von denen das Kind lernt
- **Äussere Ereignisse** bedeuten das angelernte Lebenskonzept, d.h. das Kind lernt von anderen z. Bsp. den Eltern. Diese aufgezeichneten Ereignisse sind im späteren Leben in passenden Situationen die Erklärung für das Verhalten und die Reaktionen auf bestimmte Impulse. **Diese aufgezeichneten Erlebnisse können nicht gelöscht werden, weil sie tief in der Persönlichkeit eingegraben sind.**

Diese Ereignisse sind später die Faktoren, die für das Kommunikationsverhalten des Menschen verantwortlich sind. Dies alles trägt er in sein Erwachsenenalter hinein und es prägt seine Kommunikationsart. (vgl. Harris 1975)

2.2 Der Charakter einer Kommunikation

Die Kommunikation hat viele verschiedene Charaktere. Sie ist deswegen nicht einfach zu verstehen, je nachdem wie sie sich präsentiert. Deswegen es ist sehr wichtig diese Arten kennen zu lernen.

2.2.1. Inhalt einer Nachricht (Verbale und Nonverbale Botschaften)

Diese Botschaften werden erlernt und übernommen. Die Offenheit und Geschlossenheit eines Menschen gegenüber dem Gesprächspartner werden gelernt. Die verbale Botschaft wird in seiner Vielfalt übermittelt mit nonverbalen Botschaften, und wird dadurch gestärkt oder die nonverbalen Nachrichtenanteile haben die Funktion, verbale Nachrichtenanteile zu qualifizieren. Damit ist gemeint, dass viele verbale Nachrichtenanteile erst durch die nonverbalen Nachrichtenanteile verstanden werden. Deswegen werden mehr nonverbale Botschaften gesendet und empfangen als verbale. Die nonverbale Kommunikation ist weniger bewusst gesteuert als die verbale Kommunikation. Es kann passieren, dass die verbal gesendete Botschaft nicht übereinstimmt mit der nonverbalen, weil der Sender nicht offen oder ehrlich ist. So passieren

dann die Störungen in der Kommunikation. Es liegt dann am Empfänger, welche Botschaft er wahrnimmt. Die Körpersprache lügt normalerweise nicht. Wie oben erwähnt, trägt der Mensch die Art und Weise seiner nonverbalen Kommunikation schon seit seiner Kindheit mit sich. Deshalb sind seine verbalen Nachrichten immer begleitet von nonverbalen. Die nonverbalen Nachrichten werden durch Stimme, Betonung, Aussprache, Mimik und Gestik (Körpersprache) übermittelt.

Es gibt 2 Formen von Nachrichten die verbale und nonverbale Botschaften beinhalten:

a) Kongruente Nachrichten

Es sind Nachrichten, bei denen verbale und nonverbale Signale zueinander passen. Das gesendete verbale Signal stimmt überein mit dem nonverbalen Signal (Körpersprache). Zum Beispiel, wenn jemand starke Bauchschmerzen hat, dann sieht man dies auch an seinem Gesichtsausdruck, beispielsweise ein verzerrtes Gesicht.

b) Inkongruente Nachrichten

Es sind Nachrichten, bei denen verbale und nonverbale Signale nicht zueinander passen. Das gesendete verbale Signal stimmt nicht überein mit dem nonverbalen Signal (Körpersprache). Zum Beispiel, wenn jemand sehr wütend ist auf jemanden aber nicht offen wagt zu sagen, was er wirklich empfindet. In diesem Moment kann er zwar sagen „Alles o.k.“ mit einem Lächeln, aber man sieht seinen angespannten Gesichtsausdruck. Denn die Emotionen werden durch Körpersprache ausgestrahlt.

Diese Nachrichtenformen passieren oft im Alltag. Sie beeinträchtigen die Kommunikation unter Menschen. Jede Nachricht beinhaltet eine wichtige Botschaft, sie soll richtig und korrekt entschlüsselt werden.

2.2.2. Zwei verschiedene Arten von Botschaften

Nebst den verbalen und nonverbalen Botschaften als Inhalt einer Nachricht gibt es zwei Arten von Botschaften. Beide Botschaften sind verbal gesendet aber doch anders verstanden oder anders empfangen worden.

a) Explizite Botschaften

Dies sind Botschaften, die ausdrücklich formuliert sind, die keine Interpretation braucht. Das wichtige wird direkt mitgeteilt.

Beispiel: Hr. Muster sagt zu seiner Ehefrau: „Schatz, bringst Du mir bitte etwas zu trinken?“

Diese Botschaft ist ganz klar und deutlich gesendet, es ist sehr verständlich.

b) Implizite Botschaften

Dies bedeutet, dass Dinge indirekt gesagt werden, der Empfänger muss es interpretieren. Der Empfänger hat die Wahl, welche Botschaft er aufnehmen muss.

Beispiel: Hr. Muster sagt zu seiner Ehefrau: „Schatz, haben wir noch etwas zu trinken?“

Diese Frage von Hr. Muster kann in 3 Botschaften übersetzt werden;

- 1) Es kann sein, dass er nur wissen will, ob es noch etwas zu trinken gibt, weil er vielleicht nächstens in den Laden geht um Getränke zu kaufen.
- 2) Es kann sein, dass er fragt, weil er sich selber etwas zu trinken holen will.
- 3) Oder es kann sein, er will, dass sie ihm etwas zu trinken bringt.

Es geschehen so meistens Missverständnisse in der Kommunikation, da oft implizite Botschaften benützt werden. Das ist nur ein Teil der Beispiele. Es kann auch ein anderes Thema sein. Implizite Botschaften werden oft über den nicht – sprachlichen Kanal verstanden: über die Stimme, über die Betonung und über die Aussprache. Die begleitende Gestik und Mimik geben Hinweise wie die sprachlichen Anteile der Nachrichten gemeint sind. Die implizite Botschaft kann auch auf nonverbale Art übermittelt werden, etwa durch Schweigen, Mimik und Gesichtsausdruck. So lässt sich oft einiges erraten.

Beispiel: Nach einer Diskussion schweigt der Eine. Sein Gesichtsausdruck aber zeigt, dass er wütend ist. Er hat zwar nicht gesagt, dass er wütend ist, aber an seinem Gesichtsausdruck kann man sehen und aus seiner Mimik kann man interpretieren, dass er wütend ist.

(vgl. Schulz von Thun 1993)

2.2.3. Einseitige Empfangsgewohnheiten

Da der Empfänger einer Nachricht die freie Auswahl hat, welche Botschaft er entnimmt, besteht die Gefahr der Einseitigkeit. Der Empfänger möchte nur das empfangen, was er für richtig hält. Es kommt aber vor, dass es nicht das Gleiche ist, was der Sender meint. So kann es zu Kommunikationsstörungen kommen. Es gibt vier Aspekte wie eine Nachricht empfangen wird. Man nennt diese Aspekten auch „Vier Ohren“.

- a) Sachaspekt (*Was beinhaltet meine Information?*)
- b) Beziehungsaspekt (*Was denke ich von dir und wie ist unser Verhältnis zueinander?*)
- c) Selbstoffenbarungsaspekt (*Was gebe ich von mir selbst preis?*)
- d) Appellaspekt (*Was möchte ich das du tust?*)

Von Natur aus besitzt der Mensch nur zwei schöne Ohren, die er braucht um Schalsignale oder Impulse zu empfangen. Als Empfänger von Botschaften oder Signalen müsste er eigentlich vier Ohren haben. Das bedeutet, für jeden Aspekt ein Ohr. Mit zwei Ohren geschieht es sehr oft, dass eines der beiden Ohren abgeschaltet ist und nur ein Ohr benutzt wird. Meistens hört der Empfänger nur die Beziehungsseite der Nachricht; dies kann zu Missverständnissen führen. Warum müsste ein Mensch vier Ohren haben? Im Folgenden möchte ich die Bedeutung der vier Ohren bzw. der vier Aspekte näher betrachten.

a) Sachaspekt („Sach – Ohr)

Es wird an diesem Aspekt nur der Sach-Inhalt einer Nachricht vom Empfänger aufgenommen. Andere Aspekte sind in dieser Nachricht ausgeschlossen; die Offenbarung, die Beziehung und der Appell haben hier kein Platz. Dies kann zu Missverständnissen führen. Es kommt auf die Reaktion des Empfängers an, es kann für den Sender provozierend sein.

Beispiel:

Sender sagt: *Kannst du mir einen Gefallen tun? (klarer Sach-Inhalt; er wünscht etwas vom anderen)*

Empfänger antwortet: *Zuerst will ich genau wissen, was du von mir möchtest, bevor ich Ja oder Nein sage.*

Auf diese Antwort kann es zu Störungen kommen, je nach Tonfall vom Empfänger.

b) Beziehungsaspekt („Beziehungs – Ohr)

Die Beziehungsseite der Nachricht wird hier von Empfänger aufgenommen und zwar auf der persönlichen Ebene. Der Empfänger reagiert auf die Nachricht sehr sensibel und meint, der Andere denkt nicht gut von ihm.

Beispiel:

Sender sagt: *Kannst du mir einen Gefallen tun? (Beziehungsaspekt, wie der Empfänger übersetzt; Du kannst auch mal etwas für mich machen!)*

Empfänger antwortet: *Warum fragst du mich? Du siehst ja, ich habe selber zu tun!)*

Die Antwort des Empfängers ist provozierend, sie kann zu Kommunikationsstörungen führen.

c) Selbstoffenbarungsaspekt („Selbstoffenbarungs- – Ohr)

Ein Empfänger mit einem guten Selbstoffenbarungs- – Ohr versteht, was der Sender eigentlich meint oder sagen will, weil die Nachricht nicht mit dem Beziehungs-ohr empfangen wird.

Beispiel:

Sender: *Eine Mitarbeiterin ist sehr wütend, weil eine Kollegin das Zimmer, für welches sie zuständig ist, aufgeräumt hat (Diese hat es aber nur gut gemeint), und sagt zu Kollegin; „Kümmere dich doch um deine Arbeit, ich kann das selber“.*

Wenn der Empfänger diese Nachricht mit dem Beziehungs- Ohr aufnimmt, dann wird er meinen, dass die Kollegin ihn gar nicht braucht oder seine Hilfe ist gar nicht erwünscht von der Kollegin. Aber wenn diese Nachricht vom Selbstoffenbarungs- Ohr aufgenommen wird, dann wird der Empfänger merken, dass die Kollegin sich bevormundet oder unfähig fühlt. So wird er erklären, warum er das gemacht hat oder wird vorsichtiger sein beim nächsten Mal. Also kann somit gesagt werden, dass das Selbstoffenbarungs- Ohr der gesündere Empfänger ist als das Beziehungs- Ohr.

d) Appellaspekt (Appell – Ohr)

Der Empfänger bemerkt, was der Sender möchte, ohne dass dieser ganz klare Worte gesprochen hat. Dies geschieht aber nur wenn der Empfänger ein übergrosses Appell-Ohr hat.

Beispiel:

Sender: *Blättert hin und her in der Pflegedokumentation immer wieder.*

Empfänger: *„Suchst du die Verordnung von heute? Sie ist noch bei mir, weil ich noch Medikamente in der Apotheke bestellen muss.“*

Es gibt zwar hier keine Missverständnisse, weil die wortlose Frage beantwortet ist, aber man kann nicht immer mit dem Appell-Ohr rechnen, weil es nicht immer funktioniert. Nicht jeder Mensch hat ein starkes Appell-Ohr und man kann sich nicht immer auf das Appell-Ohr verlassen. Für eine partnerschaftliche, klare Kommunikation ist dies keine gute Voraussetzung.

(vgl. Schulz von Thun 1993)

Diese oben erwähnten Faktoren und Beispiele sind aus einer Studie und Analyse definiert worden um die Kommunikationsstörungen besser zu erklären. Es ist sehr wichtig die Störungsgründe zu erkennen und so die Kommunikation positiv beeinflussen zu können.

3. Ursachen für die Mislungenen Gespräche

Wenn Kommunikation misslingt, kann es zu Konflikten zwischen Menschen kommen. Entweder der Sender drückt sich nicht ganz klar aus, so dass der Empfänger nicht richtig verstanden hat, was der Sender gemeint hat oder der Empfänger hat nicht richtig zugehört oder nur gehört, was er hören will. Solche Störungen führen zu Konflikten. Bei

der Zusammenarbeit können solche Missverständnisse zur falschen Handlungen führen und somit ist der Konflikt vorprogrammiert. Es passiert zum Beispiel bei der Einteilung von Arbeit oder beim Abdelegieren der Arbeit.

Es misslingt auch oft die Kommunikation bei der Ausübung von Kritik, je nach dem wie die Kritik ausgeübt oder empfangen wird. Sobald die Kommunikation misslingt, kommt es zum Konflikt. Sympathie und Antipathie spielen auch eine grosse Rolle im Arbeitsalltag. Nach meiner Beobachtung bewegt sich der Mensch viel in diesem Rahmen. Aus irgendeinem Grund ist von Anfang an beim Einen Sympathie und beim Anderen Antipathie im Spiel. Die Sympathie und Antipathie beeinträchtigen auch die Kommunikation zwischen Menschen. Meiner Meinung nach wird die Rivalität am Arbeitsplatz, welche keine Rarität ist, meistens tabuisiert. Es wird nicht direkt über dieses Problem gesprochen, sondern man verdrängt es und niemand merkt, dass es einen grossen Einfluss hat auf die Zusammenarbeit.

Durch diese unbewussten Dinge lässt sich der Mitarbeitende zu unüberlegten Äusserungen verleiten oder nur von seinen Emotionen leiten. So passiert es, dass ein Gespräch misslingt und zu einem Konflikt führt.

Das wirkliche Ziel – die Zusammenarbeit – wird dann aus den Augen verloren.

3.1 Ein paar Kriterien, die zu Missverständnissen führen

- a) Falsche Interpretation: Sie passiert, wenn der Sender in Symbolform redet oder in mehrdeutigen Worten sendet.
- b) Schlecht formulierte Mitteilungen: Sie passieren häufig und können leicht zu Missverständnissen führen.
- c) Vernachlässigung der Kommunikation: Eine Nachricht wird nicht wirklich richtig mitgeteilt, z. Bsp. „*Na, du weißt schon, wie ich es meine*“ oder „*Wir haben uns schon verstanden, es geht schon.*“
- d) Verwendung von zu vielen Worten: Statt sich kurz und klar zu fassen, wird viel geredet und unnötig wiederholt. Es werden für den gleichen Inhalt andere Worte gebraucht.
- e) Schlechte Wahrnehmungen und Erinnerungen: Es können sowohl der Sender, wie auch der Empfänger betroffen sein. Etwa wenn der Sender die Rückmeldung vom Empfänger nicht wahrnimmt, oder der Empfänger nicht mehr genau weiss, was der Sender mitgeteilt hat.
- f) Mangelnde Offenheit: Der Sender kann nicht richtig sagen, was er mitteilen möchte, weil er sich nicht traut direkt etwas zu sagen

3.2 Auslösendes Verhalten, das zum Misslingen eines Gesprächs führt

Vom Sender aus:

- unvorsichtig bei der Ausübung von Kritik
- überhaupt keine Toleranz (Sender verfolgt stur seine Ideen)
- übt Vorwürfe aus
- bestimmend/ dominant
- schlechter Tonfall (schreiend)
- blossstellende Art
- belehrende Art
- provozierende Worte
- Missachtung der Ideen der Anderen
- respektlos
- ungeeigneter Ort und Moment
- drückt sich nicht ganz klar aus
- geht nicht auf die Rückmeldung der Anderen ein
- es ist ihm gleichgültig, wie es den Anderen geht
- er vergewissert sich nicht, ob die Anderen verstanden haben

Vom Empfänger aus:

- fühlt sich von den Anderen bevormundet
- fühlt sich angegriffen, blossgestellt, gedemütigt oder erniedrigt
- möchte die Realität nicht sehen
- fühlt sich gesundheitlich nicht wohl
- ist von der Arbeit und der Situation überfordert
- privates Problem
- eine stolze Persönlichkeit (akzeptiert deswegen kein Kritik)
- bekommt kein Lösungsvorschlag, nur Kritik
- der Sender ist unsympathisch
- bekommt nur Kritik, kein Lob
- nimmt die Sachen sehr persönlich
- rechthaberische Person
- überhaupt nicht offen
- er vergewissert sich nicht, ob er wirklich verstanden hat
- keine Rückfragen

Am Arbeitsplatz ist jeder verantwortlich für ein gutes Arbeitsklima. Durch solches Verhalten wie oben erwähnt, kann es schnell zu Unzufriedenheit unter den Mitarbeitern kommen. Unzufriedenheit stört das Arbeitsklima, und es wird nicht mehr richtig über die Zusammenarbeit geredet dem „Frieden“ zu liebe. In einem Heim, wo die Arbeit mit Menschen zu tun hat, ob in der Pflege und Betreuung, in der Küche, in der Wäscherei, in der Reinigung oder in der Administration, kann sich niemand solche Unzufriedenheiten leisten. Es ist egal, wo genau das Problem entstanden ist, es verbreitet sich wie Feuer. Alle Bereiche werden am Schluss angesteckt. Unruhe verstreut sich wie ein Virus, man darf es nicht unterschätzen.

Darum ist es sehr wichtig, dass die Kommunikation am Arbeitsplatz funktioniert. Es ist mir ein grosses Anliegen, dass unter den Mitarbeitenden besser kommuniziert werden kann. Mein Ziel als führende Person ist, Erfolg und ein gutes Image im ganzen Betrieb zu haben. Kommunikation ist ein Schlüssel für den Erfolg des Unternehmens. Warum? Das werde ich im nächsten Kapitel genau erklären.

4. Warum die Analyse?

Es ist sehr wichtig, zuerst das Problem zu analysieren, um zu erkennen, weshalb es immer wieder das gleiche Problem in der Verständigung zwischen Menschen gibt. Wenn man die Gründe und Hintergründe kennt, versteht man es besser, und es erhöht sich die Bereitschaft eine Lösung zu finden und diese zu praktizieren. Es ist genau wie bei der Wanderung; zuerst muss man wissen, wo das Ziel liegt. Erst dann kann man den Weg planen, zum Beispiel die beste, kürzeste und sicherste Route. Die Analyse, die hier erwähnt ist, stammt teils aus der Theorie und teils aus eigener Beobachtung in meinem Berufsalltag.

In der Kommunikation ist es sehr wichtig, die Werte eines jeden Menschen anzuerkennen und zu respektieren; weil wenn die Werte verletzt werden, ist die Kommunikation bereits gestört, und kann in die falsche Richtung geführt werden. Jeder Mensch braucht Anerkennung, auch wenn er Fehler begeht. Er ist nur ein Mensch unter Menschen. Darum ist es wichtig die Hintergründe zu kennen, warum ein Gespräch misslingt, da die Werte jedes Menschen sehr wichtig sind und respektiert und akzeptiert werden müssen. Wenn ein Mensch von den Anderen Respekt spürt, dann fühlt er sich wohl und nicht bedroht.

Der Mensch liebt seine Werte wie folgt;

- Anerkennung; ist ein Wert, der auf Wechsel und Gegenseitigkeit beruht
- Autonomie; sich frei eigene Regeln oder Gesetze zu geben und entsprechend danach zu leben und selber zu handeln
- Selbstbestimmung; der Mensch möchte die Möglichkeit haben für sich zu bestimmen und nicht von jemand anderem bestimmt zu werden
- Verantwortung; der Mensch möchte die Verantwortung für sich selber übernehmen
- Freiheit; der Mensch möchte seine Freiheit haben als existentielle Grundbedingung des Mensch-Seins
- Würde; ist ein sehr hoher Wert und unantastbar und er verteidigt diesen.
- Respekt; ist eine Haltung der Offenheit, die er anderen Personen und sich selber entgegenbringt
- Toleranz; ist eine Anerkennung des So- und Anders-Seins des Menschen
- Lebensqualität; jeder entwickelt eigene Kriterien und Normen
- Gerechtigkeit; wird häufig als Fairness umschrieben. Der Mensch möchte gleich behandelt werden wie die anderen.
- Fürsorge; als Sorge für jemanden anderen, sich sorgen um jemanden oder als Vorsorge, im der öffentlichen Bedeutung eine Form der Verteilungsgerechtigkeit
- Zivilcourage; sich ohne Furcht wehren gegen einen Staat und Politik, wenn diese die Menschenwürde und –rechte verletzen

(vgl. DAH Script Dr. Ruff, Gerhard Mai 2006)

Es ist sehr wichtig, diese zu erwähnen, sodass jeder weiss, auf was im Umgang mit anderen Menschen zu achten ist. Jeder Mensch braucht Anerkennung und Respekt von den anderen, sowie er auch die anderen anerkennt und respektiert.

5. Gute Kommunikation ist wichtig im Betrieb Heim

Kommunikation muss funktionieren, da sie der Schlüssel zum Erfolg ist. Wenn die Kommunikation funktioniert, funktioniert auch das Unternehmen. Eine gute Kommunikation am Arbeitsplatz fördert die konstruktive Zusammenarbeit und führt zum Erfolg. Kommunikation wird auch zwischen Mitarbeitenden, Kunden und ihren Angehörigen praktiziert. Wenn Mitarbeitenden gelernt haben wie man kommuniziert, dann können sie diese Kenntnis auch bei den Kunden und deren Angehörigen anwenden. Dies kann ein gutes Image für das Heim geben und gute Werbung fürs Heim sein. Eine gute Kommunikation mit Kunden und deren Angehörigen beweist Respekt und Anerkennung. Jede Kunde erwartet eine freundliche Bedienung und Beratung, egal

in welchem Unternehmen. Alle Unternehmen haben ihre eigenen Ziele, Vorhaben oder Dienstleistungen.

5.1. Das Leitbild

Die Aufgaben der Mitarbeitenden sind nach dem Leitbild des Heims gerichtet. Im Leitbild ist ganz klar und deutlich erwähnt, welche Vorhaben und Ziele erreicht werden müssen. Eines davon ist der **Leistungsauftrag**;

Wir stellen unsere Tätigkeit in den Dienst des Menschen und sind bestrebt

- *unsere Dienstleistungen von anspruchsvoller Qualität zu leisten*
- *den Menschen die Möglichkeit zur eigenen Entfaltung zu bieten, ihre sozialen und kulturellen Interessen zu fördern und damit einen Beitrag zu sinnvoller Lebensgestaltung zu leisten*
- *unseren Pensionären eine würdevolle Sterbebegleitung zu geben*
- *der Ökologie und unserer Nachwelt verpflichtet zu handeln und mit den Ressourcen schonungsvoll umzugehen*
- *Mitarbeitenden ihren Fähigkeiten entsprechende Arbeitsplätze in einem sicheren Umfeld unter beherrschten Arbeitsprozessen zu bieten.*

Die Erreichung aller dieser Ziele ist nur möglich, wenn die Kommunikation am Arbeitsplatz funktioniert. Wie oben erwähnt, ist unsere Tätigkeit in den Dienst des Menschen zu stellen. Hat man mit Menschen zu tun, braucht es automatisch funktionierende Kommunikation.

Umwelt-, Qualitäts- und Sicherheitsmanagement, Kommerzielle Tätigkeiten, Marktleistung, Personalpolitik und Führung, und Organisation sind Teile von unserem Leitbild. Diese und alle die nicht erwähnten sind, brauchen eine gute funktionierende Kommunikation. Sonst, ist das Ganze nicht möglich.

(Quelle; Leitbild von Pflegeheim Berntor AG)

5.2. Mitarbeiter-Gespräch (Personal-Qualifikation)

Für diese Aufgabe braucht es eine gute, klare Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden und dem Vorgesetzten. Für diesen Bereich braucht es ein klar formuliertes und gezieltes Gespräch, da es hier um die Leistung des Mitarbeitenden geht, vor allem um die neuen Ziele, die erreicht werden müssen. Das Mitarbeiter-Gespräch dient als Hilfe oder Bestätigung der geleisteten Arbeit. Dies dient als

Instrument, um Ziele in einem Unternehmen zu erreichen und um die Qualität zu optimieren.

5.3 Begleitung von Lernenden (als Lehrbetrieb)

Für diese Aufgabe braucht es umso mehr eine gut funktionierende Kommunikation. Ein Lernender muss optimal begleitet werden, um ihm die nötigen und wichtigen Kenntnisse zu vermitteln. Die Aufgaben müssen deutlich erklärt werden, sodass keine Missverständnisse entstehen. Zwischen den Mitarbeitenden müssen auch klare Abmachungen und Informationen gelten. Bei den Standortbestimmungen muss der zuständige Berufsbildner alle wichtigen und nötigen Informationen zur Hand haben; dies geschieht nur bei gut funktionierender Kommunikation.

5.4 Kunden- und / oder Angehörigengespräch

Eine gute Kommunikation muss vor allem in diesem Bereich funktionieren. Jeder Kunde hat das Bedürfnis nach einem guten Gespräch. Kunden und Angehörige reagieren sehr sensibel. Eine Kunde verlangt Geduld, Respekt und Klarheit, insbesondere bei der Beratung. Missverständnisse kann man hier nicht gebrauchen, dies könnte das Image vom Betrieb beeinträchtigen. Das Vertrauen der Kunden ist der Weg zum Erfolg.

5.5 Sitzungen

Es braucht hier ganz klare Worte und Aussagen, denn es geht hier vor allem um die Ziele, die Fakten, die Informationen und die Zusammenarbeit. Es ist nicht nur die leitende Person in der Sitzung verantwortlich für ein gutes Kommunikationsklima, sondern alle Sitzungsteilnehmer. Missverständnisse sind hier unerwünscht, denn Missverständnisse können zu falschen Handlungen führen.

Die aufgezeigte Leistungsliste des Heimes ist nicht vollständig; sie kann noch ergänzt werden. Ich habe nur einige Leistungen aufgezeigt, um klarer zu machen, dass ein Betrieb eine gut funktionierende Kommunikation braucht. Ich bin überzeugt, dass wenn interne Kommunikation funktioniert, funktioniert auch die externe Kommunikation.

Die Dienstleistungen vom Heim sind eine Öffentlichkeitsarbeit. Eine öffentliche Dienstleistung bedeutet, dass das Heim immer unter der Lupe der Öffentlichkeit angeschaut wird. Jedes Missgeschick, vor allem in der Kommunikation, kann grossen Schaden anrichten. Ob von Aussen oder von Innen, ein Heim wird dauernd beobachtet, vor allem von den Angehörigen der Kunden. Wenn die Kommunikation unter den

Mitarbeitenden nicht gut läuft, kann es geschehen, dass Fehlinformationen an die Angehörigen weitergeleitet werden; solches wird nicht schnell vergessen.

Es gibt einen alten Spruch, der Verfasser ist Unbekannt;

*„Wenn ich etwas Falsches getan habe, niemand kann es vergessen,
aber wenn ich etwas Gutes getan habe, niemand kann sich dran erinnern“.*

Dieser Spruch ist sehr real; das Schlechte spricht sich sehr schnell überall herum.

6. Die Konsequenzen der misslungenen Gespräche

Ein misslungenes Gespräch am Arbeitsplatz darf man nicht unterschätzen, es kann eine grosse Auswirkung haben auf den Arbeitsalltag. Es wurde teilweise bereits erwähnt, wie die Auswirkungen auf die Zusammenarbeit aussehen, wenn die Kommunikation unter den Mitarbeitenden nicht gut läuft. Die Auswirkungen sind verheerend, denn so kommt es zu einer destruktiven Zusammenarbeit anstatt einer konstruktiven.

6.1 Negative Auswirkung bei den kollegialen Beziehungen

- man redet nicht mehr offen miteinander (*Warum soll ich dir alles erzählen, es bringt sowieso nichts*)
- es gibt einen dauerhaften Druck bei der Arbeit, welcher Stress verursacht (*Ich muss pünktlich fertig werden*)
- man ist sehr angespannt bei der Arbeit (*Ich darf keine Fehler machen*)
- Wertschätzung geht verloren (*Warum soll ich ihre geleistete Arbeit anerkennen, dies macht sie noch sturer oder stolzer*)
- kein Vertrauen mehr (*Ich mache es lieber selber*)
- keine Hilfsbereitschaft mehr (*Warum soll ich? Ich habe auch selber zu tun*)
- man sucht nur den Fehler des Anderen, um sich selber Recht zu geben
- man lässt von den Anderen sich nichts mehr sagen (*Kümmere dich doch selber um deine Sachen*)
- im schlimmsten Fall kann es zu Mobbing führen (*Man erzählt nur noch negative Sachen über den Anderen*)

6.2 Auswirkung bei der Zusammenarbeit

- kein guter Informationsfluss mehr
- Arbeitsorganisation ist gestört
- man verliert den Überblick bei der Arbeit

-
- es wird Einzelgänger im Team geben
 - es kann Gruppierungen geben
 - Interesse und Motivation gehen zu Grunde
 - verlangsamter Arbeitsablauf
 - es werden Arbeiten vergessen
 - es kann zu Kündigungen führen, wegen Unzufriedenheit
 - im schlimmsten Fall kann es zu Absenzen führen (*Krankheit, Gemütsproblem usw.*)

6.3 Auswirkungen auf die Arbeit

- durch die Konzentrationsschwäche werden wichtige Sachen vergessen
- Bedürfnisse von Klienten werden übersehen
- Ungeduld gegenüber den Klienten und deren Angehörigen (Pflege u. Betreuung)
- Unsicherheit in den Aufgaben verursachen Fehlhandlungen
- Qualitätsverlust

Ein solches Resultat darf zwar nicht sein, aber ist eine Tatsache. Diese aufgezeigten Auswirkungen im Arbeitsalltag existieren.

7. Konstruktive Gesprächsführung

In den letzten Kapiteln sind ein paar Fragen geklärt worden. Wieso gibt es Missverständnisse und Störungen in der Kommunikation?. Einerseits sind sie auf die Erziehung und die Erlebnisse des Menschen zurückzuführen, die das Kommunikationsverhalten stark beeinflussen. Andererseits auf die Art und Weise, wie der Mensch seine Bedürfnisse ausdrückt und wie der Mensch eine empfangene Nachricht verarbeitet. Es ist klar geworden, dass beide Parteien (Sender und Empfänger) verantwortlich sind für eine funktionierende Kommunikation. Jeder hat seinen Teil der Verantwortung.

Wenn die Kommunikation am Arbeitsplatz wirklich funktioniert, dann haben alle Mitarbeitenden viel mehr Freude und Spass an der Arbeit. Wie schon vorgängig erwähnt, kann Freude und Spass an der Arbeit viele positive Dinge bewirken.

7.1 Wie sollen Mitarbeitende miteinander kommunizieren?

Kommunizieren ist sprechen und sprechen lassen und aktiv zuhören. Kommunikation ist mehr als eine Unterhaltung oder mit jemandem zu diskutieren. Wenn man mit jemandem redet und sich unterhält, ohne Meinungsverschiedenheit, zum Beispiel Erlebnisse aus den Ferien erzählt oder über erstaunliche Sachen berichtet, ist man meistens sehr

entspannt und hört gut zu und je nachdem ergänzt man was der Andere sagt. Es passiert manchmal auch, dass der Andere Sachen erzählt, die kaum zu glauben sind, aber man hört trotzdem gut zu und zeigt Erstaunen über die Geschichte, auch wenn man sie als Zuhörer innerlich nicht glaubt. So sollte Kommunikation funktionieren, auch wenn man Meinungsverschiedenheit hat. Auch hier findet man immer eine Lösung. Jeder muss einfach kompromissfähig sein ohne seine „Krone“ zu verlieren. Jeder Mensch hat seinen Stolz. Man muss den Anderen anerkennen und respektieren ohne seinen eigenen Stolz abzulegen.

In der Kommunikation ist es sehr wichtig, offen zu sein. Jeder soll fähig sein, seine eigene Meinungen mitzuteilen und auch Meinungen und Ideen von den Anderen zu empfangen und zur Kenntnis zu nehmen. Gegenseitiger Respekt und Achtung sind sehr wichtig in dieser Beziehung. Eine einfache Regeln, welche es zu beachten gilt, lautet; *„aktiv zuhören, nachfragen, und nicht dauernd unterbrechen“*.

Der Mensch braucht andere Menschen zum Überleben, sonst vereinsamt der Mensch, auch am Arbeitsplatz. Deshalb es ist sehr wichtig, dass alle miteinander kommunizieren können. **(vgl. Schulz von Thun 1993)**

7.1.1. Wie soll Feedback oder Kritik mitgeteilt werden?

In einer unangenehmen Situation ist es sehr wichtig, nicht sehr emotional zu sein, das heisst, erst die Wut abdampfen zu lassen. Das Gespräch muss gut vorbereitet und durchdacht sein. Es sollte in aller Ruhe geschehen und in einem geschützten Rahmen, entweder unter vier Augen oder - wenn es wirklich sehr heikel ist - im Beisein einer neutralen Person als Gesprächsleiter (Teamleiter/in, Pflegedienstleiter/in, Heimleiter/in usw.)

Jeder sollte wissen, dass die Kritik nicht mit der Person zu tun hat. Es geht um die Zusammenarbeit. Die Zusammenarbeit kann nur optimiert werden, wenn jeder seine Meinung, seine Ideen und sein Empfinden mitteilen darf. Ohne Worte kann die Zusammenarbeit nicht funktionieren, denn so weiss man nicht woran man ist.

Feedback oder Kritik muss gezielt und klar formuliert werden und dient als Hilfe für die Erreichung der gesteckten Ziele. Die Mitarbeitenden sollten am Arbeitsplatz einander ermahnen können, da der Mensch manchmal unbewusst handelt.

(vgl. Schulz von Thun 1993)

7.1.2. Wie soll Kritik oder Feedback empfangen werden?

Ein positives Feedback oder eine positive Kritik ist viel einfacher zu empfangen als eine negative. Alle sind sich bewusst, dass niemand fehlerfrei ist auf dieser Welt, und schon gar nicht am Arbeitsplatz. Wer arbeitet, riskiert auch Fehler zu machen und wer nicht arbeitet, macht kein Fehler aber er ist fehl am Platz. Eigentlich müsste ein negatives Feedback wie ein positives Feedback empfangen werden. Warum? Ein positives Feedback bestätigt dass man richtig handelt und motiviert zum Weitermachen. Ein negatives Feedback hilft um auf dem richtigen Weg zu bleiben und es dient als Anerkennung für die geleistete Arbeit; jemand kümmert sich darum. Ein Gegenschlag für den Feedback-Geber ist nicht angebracht, denn es kann das ganze Gespräch zerstören. Wichtig ist offen zu sein und zu sagen, wenn man noch nicht bereit ist. Denn der Mensch kann nur gut zuhören, wenn er selber nicht unter Druck steht oder angespannt ist.

Ganz klar ist, dass auf ein negatives Feedback nicht auf diese Weise reagiert werden sollte:

- persönlich nehmen
- sich bedroht fühlen
- sich erniedrigt fühlen
- keine offenen Ohren (ignorieren)
- eigene Fehler verdrängen
- Fehler der Anderen als Gegenwehr benutzen
- den Feedback-Geber beschimpfen, zum Beispiel sagen; „*Kümmere dich um deine Sachen*“

Solche Reaktionen sind sehr destruktiv: Der Feedback-Geber zieht sich zurück und traut sich nicht mehr, etwas zu sagen oder er lässt sich auch nichts mehr sagen.

Der Empfänger sollte auf diese Weise reagieren;

- Offenheit zum Feedback-Geber und zu sich selber, ehrlich sein
- fair sein gegenüber dem Feedback- Geber
- Interesse zeigen an den Aussagen vom Feedback-Geber
- Offen und bereit sein für Neues
- aktiv zuhören, den Feedback-Geber reden lassen
- auf der Sachebene bleiben
- sich nicht rechtfertigen

Ein Feedback, ob negativ oder positiv, ist immer gut. Denn Feedback ist ein Bestandteil der Zusammenarbeit am Arbeitsplatz. (vgl. Schulz von Thun 1993)

7.1.3. Ein Leitfaden für ein klärendes Gespräch

- sachlich und fachlich an das Ganze herangehen und beim Thema bleiben
- Offenheit und Ehrlichkeit ist eine Voraussetzung
- Vorwürfe, Vorurteile und Verurteilungen vermeiden
- auf „Ich-Botschaften“ bleiben (*ich teile mit wie ich die Sachen empfinde, sehe, und denke. Ich rede über meine Gefühle und Wünsche*)
- kein persönlicher Angriff
- Verallgemeinerungen vermeiden (z. Bsp. *es ist immer so, dass... oder jedes mal machst du so... vielleicht machst du...*)
- den Gesprächspartner sprechen lassen
- nicht über den anderen bestimmen
- nicht den Schuldigen suchen, denn das bringt nichts, es führt nur zu unendlichen Diskussionen
- eine gemeinsame Lösung finden, die für beide richtig ist
- kein Druck ausüben
- für die gefundene Lösung muss sich jeder Gedanken machen mit der Aussicht, in einem zweiten Gespräch über die Sachen zu sprechen um eine definitive Lösung zu finden
- eine direkte, klare und einfache Wortwahl benutzen
- aufmerksam sein auf die Wellenlänge des Empfängers. Wie spreche ich ihn am besten an?
- gut auf das Auffassungsvermögen des Empfängers achten
- wahrheitsgetreue und vollständige Nachrichten mitteilen
- Rückmeldung vom Empfänger verlangen (*der Sender soll nachfragen und sich vergewissern, ob er verstanden wurde, z Bsp. „Was meinen Sie?“*)

Ein Teil dieses Leitfadens stammt aus eigenen Beobachtungen und Erfahrungen.
(vgl. Schulz von Thun 1993)

7.1.4. Zu beachten bei einem Informationsaustausch

Missverständnisse im Gespräch passieren nicht nur bei Feedback- oder Kritikausübung, sondern auch im ganz gewöhnlichen Gespräch, in Diskussionen über ein Thema, in Rapporten, überall dort wo Informationen ausgetauscht werden. Der Sender sendet seine Nachricht Wort für Wort, aber die Frage ist; ob der Empfänger die Botschaft des Senders empfangen und verstanden hat. Was wenn nicht? Um Missverständnisse zu vermeiden, ist ein guter Informationsaustausch notwendig.

Voraussetzungen für einen guten, klaren Informationsaustausch:

- Genauigkeit im Ausdruck
- Vollständige Informationen
- kurz und klar, nicht so viel Wortschatz benutzen
- Auseinanderhalten von Tatsachen und Annahmen
- am wirklichen Thema bleiben
- aktives Zuhören auf Rückmeldungen
- Vergewissern ob die Mitteilung ankommt
- soweit möglich oder je nach Situation Einsatz von Hilfsmitteln (*Visuell oder Auditiv*)
- genug Zeit und Ruhe
- einen ruhigen Platz aufsuchen
- sich nicht ablenken lassen
- Störfaktoren ausschalten (*Telefon, Piepser, Glocke usw.*)
- aktives Zuhören als Zuhörer
- als Zuhörer nachfragen bei Unklarheiten

Um ein gutes Gespräch führen zu können, sollten beide Gesprächspartner ungestört sein. Dies gilt auch für mehrere Personen. Es ist sehr wichtig nicht gestört oder abgelenkt zu sein, da man so leicht den Faden verlieren kann.

Kommunikation ist ein vielfältiges Medium; deshalb ist es sehr wichtig, alle Seiten von diesem Medium zu erwähnen und zu erklären. Diese erwähnten Lösungen können nur zur Geltung kommen, wenn Mitarbeitende wissen wie man klar kommuniziert und bereit sind, auf ihre Problematik in der Kommunikation einzugehen. In den nächsten Kapiteln dieser Diplomarbeit werde ich aufzeigen, wie die Lösungen in die Praxis transferiert und dort umgesetzt werden können.

(vgl. Schulz von Thun 1993)

8. Mögliche Lösungen für den Transfer in die Praxis

Um das Ziel – eine bessere Kommunikation am Arbeitsplatz – zu erreichen, braucht es diese Strategien und Lösungen zur Bewältigung des Kommunikationsproblems, sowie die Unterstützung und Mithilfe jedes Mitarbeitenden bei der Durchführung. Ein guter Umgang und eine funktionierende Kommunikation unter Mitarbeitenden gehört in den Berufsalltag, denn alle Mitarbeitenden sind aufeinander angewiesen. Alle brauchen die Unterstützung und Hilfe eines jeden. Im Team arbeitet man nicht allein sondern zusammen. In einem Sportteam, zum Beispiel in einem Fussballteam, kann der Coach

noch der Beste sein oder ein Top-Spieler kann noch der Beste sein. Aber wenn alle anderen Spieler nicht mitspielen oder sich nicht an die Strategien halten, ist die Niederlage vorprogrammiert. Das Team kann den Sieg nur erreichen, wenn alle sagen „wir wollen gewinnen“, die gelernten Strategien anwenden und im so genannten „Teamwork“ arbeiten. So ist es auch in einem Arbeitsteam.

Die erforschten Ursachen und gefundene Lösungen, zur Entstehung von Kommunikationsstörungen, sollen als Wegweiser für eine bessere Kommunikation dienen. Für eine gute und intakte Zusammenarbeit, die schlussendlich zu einer Verbesserung der Qualität zu Gunsten unserer Klienten führt, dürfen Spannungen und Missverständnisse keinen Platz am Arbeitsplatz haben. Wie gesagt, die ganzen Lösungen, die theoretisch und aus Erfahrungen und Beobachtungen in dieser Arbeit betrachtet wurden, können nur etwas verändern, wenn sie in der Praxis angewendet werden. Nur so kann eine Veränderung stattfinden.

8.1. Mitarbeitende informieren

Alle Mitarbeitenden im Betrieb müssen informiert werden über diese Arbeit und das Vorgehen. Es ist sehr wichtig, dass sie mit dem Ziel vom Betrieb konfrontiert sind um Missverständnisse zu vermeiden. Jeder Mitarbeitende muss die Möglichkeit haben, bei Unklarheiten nachzufragen um die Angst zu überwinden. Wenn jeder Mitarbeitende über dieses Ziel und Vorgehen informiert ist, dann werden alle Unsicherheiten beseitigt. So können alle Mitarbeitenden motiviert werden. Wichtig ist, jedem Mitarbeitenden gut zuzuhören und sensibel zu bleiben.

8.2. Interne Weiterbildung

Damit wirksam Einfluss genommen werden kann auf die jetzige Problemsituation, ist es wichtig, alle Mitarbeitenden immer wieder mit neuen Forschungsergebnissen im Bereich der Kommunikation zu konfrontieren. Gemeinsam mit allen leitenden Mitarbeitern der verschiedenen Bereiche könnte nach Möglichkeiten gesucht werden, diese Ergebnisse allen zugänglich zu machen.

Des Weiteren kann diese Diplomarbeit in die interne Weiterbildung integriert werden. Alle Mitarbeitenden werden obligatorisch eingeladen. Es werden 2 Termine geplant, sodass jeder Mitarbeitende diese Weiterbildung besuchen kann. Nur so, kann diese erarbeitete Lösung vermittelt und im Arbeitsalltag angewendet werden.

8.3. Andere Dienstzweige miteinbeziehen

Interdisziplinäre Zusammenarbeit braucht ebenfalls eine gute und funktionierende Kommunikation. Für das Wohl der Kunden ist dies von grösster Wichtigkeit. Es betrifft die Pflege und Betreuung, die Aktivierungstherapie, die Hauswirtschaft, den Technische Dienst, den Heimarzt und die Küche. Es ist sehr wichtig, alle diese Bereiche miteinzubeziehen, da alle auf das gleiche Ziel - das Wohl der Kunden hinarbeiten.

8.4. Sensibilisierung

Jeder Mitarbeitende muss lernen und erkennen, dass Kommunikation am Arbeitsplatz eine sehr grosse Bedeutung hat. Die Kommunikation ist der Schlüssel für eine bessere Zusammenarbeit und für die Verbesserung der Arbeitsqualität. Jeder Mitarbeitende muss wissen, dass eine gute und funktionierende Kommunikation zur Professionalität gehört, deshalb ist eine Weiterentwicklung des Personals in der Kommunikation sehr wichtig für die Entwicklung des Berufes.

8.5. Integration in das periodische Mitarbeitergespräch (Qualifikation)

Kommunikation muss ausdrücklich in das periodische Mitarbeitergespräch miteinbezogen und bewertet werden. So wird jedem Mitarbeitenden vermittelt, wie wichtig die Kommunikation am Arbeitsplatz ist, da Kommunikation auch zur sozialen Kompetenz gehört. Auf diese Weise kann dieses erarbeitete Thema praktiziert werden, unter der Voraussetzung der konsequenten Mitarbeit aller Mitarbeitenden.

Es braucht hier eine gute Beobachtung und Sensibilität, um ein gutes Beispiel zu vermitteln, denn manche Mitarbeitende handeln unbewusst und wissen manchmal nicht mehr, was sie gesagt und getan haben.

8.6. Integration in die periodischen Teamsitzungen

Um Mitarbeitende zu unterstützen und zu sensibilisieren, muss das Thema Kommunikation in jede Teamsitzung integriert werden. Nicht der theoretische Teil, da dieser schon in der Weiterbildung vermittelt worden ist, sondern der praktische. Das bedeutet, nach den Traktanden – anstelle von Verschiedenes –, wird über die Zusammenarbeit gesprochen. Jeder Mitarbeitende hat die Möglichkeit seine Anliegen, Erwartungen und Wünsche auszusprechen ohne jemanden anzugreifen, und die Anderen müssen zuhören, es zur Kenntnis nehmen und eventuell eine Antwort oder Bemerkungen geben. So lernen alle Mitarbeitenden wie man miteinander kommuniziert und bekommen das Gefühl von Sicherheit.

Bemerkungen:

Diese Strategie läuft bereits in der Praxis. Ich als leitende Person habe diese in die Teamsitzung integriert, bereits dreimal. Bis jetzt habe ich gute Erfahrungen gemacht. Am Anfang zögern die Mitarbeitenden etwas zu sagen, aber nach dem zweiten Mal wurde es zunehmend besser. Die Mitarbeitenden öffneten sich langsam und die Ruhe unter den Mitarbeitenden ist langsam spürbar. Manche schätzen diesen Teil der Sitzung. Ich nenne diesen Teil der Teamsitzung „Reden wir Miteinander“. Offiziell dauert dieser Teil eine halbe Stunde und nach Bedarf gibt es eine Verlängerung, jedoch nicht länger als eine halbe Stunde. Bis jetzt hat die offizielle halbe Stunde gereicht.

(siehe Anhang Teamsitzungsprotokoll)

8.7. Feedback nach jedem Arbeitsende

Diese Strategie ist bestimmt sehr wirksam, denn die Mitarbeitenden können hier anwenden, was sie in der Weiterbildung gelernt haben oder was sie gelesen haben. Wenn diese Strategie integriert und als Ritual gehandhabt wird, dann hat das erarbeitete Thema eine grosse Chance, die Kommunikation unter den Mitarbeitenden zu verbessern.

Bevor Mitarbeitende in den Feierabend gehen, wird der Tag kurz ausgewertet. Jeder Mitarbeitende hat die Möglichkeit zu sagen, wie er den Tag erlebt hat. Auf diese Weise lernen die Mitarbeitenden einander zuzuhören und sich gegenseitig ernst zu nehmen, denn jeder hört gerne etwas Gutes. Es wird hier niemand persönlich angesprochen. Jeder der das Empfinden des Anderen hört und ernst nimmt, weiss, wovon der Andere redet und versucht bestimmt, ihn ein andermal zu unterstützen.

Bemerkungen:

Ich habe mit dieser Strategie bereits gute Erfahrungen gemacht. An drei von meinen früheren Arbeitsplätzen ist diese Strategie praktiziert worden und ich habe geplant, nächstens diese Strategie meinen Mitarbeitenden vorzustellen. Ich habe dieses Thema schon einmal bei einer Teamsitzung angeschnitten und habe gute Rückmeldungen bekommen.

9. Voraussetzungen zur Anwendung der Strategien

Lösungen oder Strategien zur Bewältigung des Kommunikationsproblems zu finden, ist nicht alles. Um diese gut und optimal anwenden zu können, braucht es auch eine sehr gesunde körperliche Verfassung, vor allem auf der mentalen Ebene. Ein Mensch muss ausgeglichen und fit sein um solche Problematiken bewältigen zu können. Wenn ein

Mensch nicht fit und mental stark ist, dann ist die Ausdauer nur kurz, denn eine solche Problematik braucht Geduld und Ausdauer um besser denken zu können und allenfalls eine neue Strategie zu finden. Wer nicht fit und mental stark ist, ist schneller reizbar und meist kaum belastbar.

Mit anderen Worten der Körper, die Seele und der Geist müssen gesund und ausgeglichen sein. Jeder Mensch kann etwas für seine Gesundheit tun. Man muss etwas unternehmen, um seine Gesundheit zu erhalten. Denn wenn der Körper gesund ist, dann sind der Geist und die Seele grundsätzlich auch gesund. Jedenfalls wenn einer dieser drei Teile nicht in Ordnung ist, dann werden alle drei beeinträchtigt.

Viele reden vom Burnout Syndrom, aber sie befassen sich nur mit dem Auslöser und zwar der Hektik oder der vielen Arbeit. Ein Vergleich: Wenn ein starker Wind bläst und eine Tür aufgeht, kann man nicht einfach dem Wind die Schuld geben; denn vielleicht ist die Tür nicht richtig zu gewesen. Der Wind ist nur der Auslöser, das Problem liegt bei der nicht richtig geschlossenen Tür. Am Burnout Syndrom ist die Arbeit nicht alleine schuld, sondern es stellt sich die Frage, was macht der Mensch in seiner Freizeit? Wie ernährt er sich? Wie tankt er neue Energie auf? Wie ruht er sich aus? usw.

Die Arbeit allein macht den Menschen nicht krank, aber wenn er die Freude an der Arbeit, verliert kann Krankheit eine Folge davon sein. Freude ist wie die Säule eines Gebäudes. Säulen halten das Gebäude aufrecht, fest und stabil. Wenn man mit anderen Mitarbeitenden ein gutes Verhältnis hat, dann kann man gut miteinander reden. Reden ist das Ventil allen negativen Drucks. Um ausgeglichen zu sein und besser miteinander kommunizieren zu können, muss der Mensch in einer gesunden Verfassung sein.

9.1. Gute Ernährung

Wer sich gesund ernährt, kann sicher sein, dass alles was der Körper braucht auch vorhanden ist. Der Körper braucht Nahrung um gut zu funktionieren. Die Organe des Körpers brauchen für die Produktion von lebenswichtigen Substanzen Nahrung, um arbeiten zu können. Das Abwehrsystem vom Körper ist stärker, wenn der Körper gut ernährt ist. Die Nervenzellen brauchen Nahrung, um besser funktionieren zu können. Wenn der Körper am arbeiten ist, verbraucht er viel Energie und diese muss ersetzt werden, um die Leistung beibehalten zu können. Wer nicht gut ernährt ist, ist angespannter und ungeduldiger; als Folge dessen auch anfälliger für Krankheiten.

9.2. Psychohygiene

Sie ist eine Strategie zum Schutz und zur Erlangung der seelischen Gesundheit. Psychohygiene ist ein sehr wichtiger Schutzfaktor, zum Beispiel Schutz vor der Entstehung vom Burnout Syndrom. In den Berufen, die mit Menschen zu tun haben, ist Psychohygiene ein sehr wichtiges Thema. Man muss sie nur kennen und sie anwenden. Im Heim, wie am Anfang erwähnt, ist die Kommunikation ein grosses Hilfsmittel zur Bewältigung der Aufgaben. Man ist konfrontiert mit den Klienten, deren Angehörigen, Mitarbeitenden und Ärzten, vor allem das Pflegepersonal ist stark betroffen.

Wer topfit ist, verkraftet viel und hat eine sehr starke Wahrnehmung und kann besser kommunizieren.

9.2.1. Faktoren, welche Körper, Seele und Geist belasten;

- Stress und Unwohlsein wirken sich im Arbeitsalltag sehr negativ aus. Die Reaktionen werden empfindlicher und aggressiver
 - Zu wenig Schlaf und Ruhe verringert die Konzentration, Müdigkeit bei der Arbeit, mangelnde Ausdauer wirken sich negativ auf die Arbeit aus, denn die Wahrnehmung im Gespräch ist gering
 - Sucht, wie Missbrauch von Alkohol und Medikamenten, kann die Leistung verringern
- Diese Faktoren strapazieren den Körper sehr stark und können das ganze System stören. Der Körper braucht Freundlichkeit, Anteilnahme und liebevolle Aufmerksamkeit.

9.2.2. Faktoren, welche Körper, Seele und Geist stärken;

- auf gesunde Ernährung achten und genügend Flüssigkeit zu sich nehmen
- sich genügend Schlaf und Ruhe gönnen
- nach Möglichkeit Bedürfnisse erfüllen, um den Frust zu verbannen
- Möglichkeit schaffen, in der Freizeit den Berufsalltag vergessen zu lassen
- sich abreagieren mit Sport und Hobbys
- kreieren eines eigenen Rituals am Arbeitsplatz z. Bsp. wie oft das stille Örtchen besucht wird an einem Arbeitstag. Sich Zeit nehmen, alle 2 Stunden das stille Örtchen aufzusuchen und dies als ganz bewusstes Ritual zu begehen um loszulassen, und für ganz kurze Zeit zu sich zu finden

Mögliche Beispiele solcher Rituale:

- den Tag einstimmen mit Gebet (je nach Überzeugung), Meditation, Musik hören oder selber machen, Betrachten einer Kerze
- den Arbeitstag ganz bewusst erleben, das ergibt einen besseren Einstieg in den Tag

-
- für die Pflegenden, beim Übergaberapport am Morgen bewusst Augenkontakt mit anderen Mitarbeitenden suchen
 - vor dem Arbeitsbeginn eine kurze Meditation oder einige Male bewusst tief durchatmen
 - vor dem Arbeitsbeginn kurze Bewegungsübungen machen, z.Bsp. Stretching
 - bei längerem Stehen Knie locker lassen und sich selber spüren z.Bsp. langsam auf die Hocke gehen und wieder auf und das ein paar Mal.

Nach einer strengen Arbeit sollte der Mitarbeitende sich:

- eine kurze Pause gönnen, nicht sofort nach Hause gehen, sich etwas Zeit lassen alles abzuladen, so kann man nach Hause gehen ohne Last auf den Schultern
- etwas frische Luft schnappen und sich etwas Zeit nehmen für eine kurze Meditation, die Augen schliessen und ein paar Mal durchatmen
- kurz mit einer Kollegin reden (nicht Geschäftlich) um sich einstimmen für den Feierabend, dies verbessert auch die kollegiale Beziehung
- beim Hände waschen, denken dass alles Belastende und die schwierigen Sachen weggewaschen werden.

Wenn man dann daheim ankommt, um abzuschalten:

- einen kleinen Spaziergang an einem beliebigen Ort oder einfach dort, wo man gern hingeht oder je nach Interesse joggen, schwimmen gehen, Sauna machen usw.
- eine Warme Dusche oder ein Bad nehmen mit entspannenden Zusätzen
- etwas gutes, erfrischendes trinken
- Musik hören oder einen Film schauen

Diese paar Beispiele können ergänzt werden mit eigenen selbst gefundenen Ritualen, Hauptsache es tut gut. Es hilft um etwas lockerer zu arbeiten, vor allem in der Pflege. Es braucht viel Geduld für die Klienten; denn ältere Menschen sind je nachdem sehr schwierig zu betreuen und zu pflegen.

Es ist sehr wichtig, dass Mitarbeitende in ihrer Freizeit immer wieder zurückfinden zu sich selber. Wenn der Mitarbeitende sich während der Arbeit „verschliesst“, sollte er sich wieder Zeit nehmen für die innere Öffnung. Es liegt in der eigenen Verantwortung gesund zu bleiben. In der Freizeit sollte man nicht an die Arbeit denken. Die Freizeit sollte interessant und erholsam gestaltet werden.

Diese erwähnten Strategien sind für die Psychohygiene sind sehr hilfreich. Wer ausgeglichen, entspannt und erholt ist und sich wohl fühlt, kann besser kommunizieren und ist belastbarer. Man muss sich selber etwas zu liebe tun, denn wer sich gern hat, kann auch andere Menschen gern haben. Wer sich selber versteht und aufmerksam zu sich selbst ist, ist auch fähig die Anderen zu verstehen und ihnen gegenüber aufmerksam zu sein.

10. Zusammenfassung

Kommunikation gehört zum Alltag, egal wo, insbesondere am Arbeitsplatz wo Menschen zusammenarbeiten. Der Charakter jedes Menschen beeinflusst seine Art zu kommunizieren. Der Charakter des einzelnen Menschen ist geprägt durch seine Herkunft, Familie, Erziehung und Erlebnisse während der Kindheit. Ein traumatisches Erlebnis kann eine negative Auswirkung auf das Verhalten und zugleich auf die Kommunikationsart haben. Solche Menschen brauchen eine sorgfältige Umgangsweise, Geduld und Aufmerksamkeit.

Kommunikation ist mehr, als sich zu unterhalten oder eine bestimmte Sprache oder einen bestimmten Dialekt zu benutzen. Dieselbe Sprache oder derselbe Dialekt genügen nicht, einander zu verstehen oder ist keine Garantie zur Verständigung. Kommunikation braucht gute Überlegungen, welche Worte oder wie eine Nachricht gesendet werden soll. Menschen haben ein unterschiedliches Verständnis und verschiedene Auffassungen, deshalb ist eine konzentrierte Aufmerksamkeit während des Austauschs von Informationen wichtig.

Es gibt viele Störfaktoren in der Kommunikation, welche vor dem Informationsaustausch ausgeschaltet werden müssen, um den Informationsaustausch zu optimieren. Die Art und Weise, wie die Nachricht ausgesprochen wird, ist entscheidend, ob der Empfänger die ganze Botschaft versteht oder nicht. Es gibt Menschen, die in der Bildersprache reden und solche, die Umgangssprache benutzen, welche Anderen überhaupt nicht verstehen. Wenn der Sender nicht aufmerksam ist, kann die ganze Botschaft verloren gehen.

Für eine misslungene Kommunikation ist nicht nur der Empfänger verantwortlich sondern auch der Sender. Durch falsche Formulierungen oder wenn etwas zuwenig klar formuliert wurde, kommt es zu falschen Interpretationen. Eine gut funktionierende Kommunikation ermöglicht einen guten Informationsaustausch und eine gute Zusammenarbeit. Gute Zusammenarbeit bedeutet gute Qualität.

Beim Informationsaustausch ist es sehr wichtig, offen und ehrlich zu sein und auch sonst im Gespräch, um Missverständnisse zu vermeiden. Bei Unklarheiten ist es sinnvoller, die Sachen zu klären, als die Vermutungen weiter zu hüten, sonst wird man in einen falschen Winkel geführt. Vermutungen sind Störfaktoren für eine gute Kommunikation. Klartext zu reden und aktives Zuhören ist sehr sinnvoll um eine bessere Verständigung zu erreichen.

Gegenseitiger Respekt sollte nicht vergessen werden, denn Menschen reagieren auf die Art und Weise wie sie angesprochen werden. Man darf nicht vergessen die Werte zu respektieren. Jeder Mensch ist verletzbar, und reagiert auch entsprechend. Freundlichkeit, Respekt, Klarheit und Aufmerksamkeit sind eine gute Basis für eine funktionierende Kommunikation.

Für ein kritisches und schwieriges Gespräch ist es sehr wichtig vorbereitet zu sein. Es ist sehr sinnvoll sachlich und fachlich zu bleiben. Ein guter, ruhiger und angenehmer Platz zum Reden sollte ausgesucht werden. Die Umgebung und die Gesprächsatmosphäre sind sehr bedeutsam für den Verlauf des Gesprächs. Das Ziel des Gesprächs soll auf eine gemeinsame Lösung ausgerichtet sein, und nicht darauf, die Schuldigen zu suchen oder zu ergründen, wer Recht hat.

Um die Zusammenarbeit zu optimieren, braucht es gute Kommunikation. Dafür soll das allgemeine Befinden jedes Einzelnen in einer sehr guten Verfassung sein. Wer gesund und fit ist, kann viel mehr ertragen und ist belastbarer. Einer, der nicht in guter Verfassung ist, wird schnell ungeduldig und schnell reizbar. Eine funktionierende Kommunikation braucht Geduld, Gelassenheit und aktives Denken. Dies ist nur möglich wenn der Mensch gesund ist. Jeder ist selber verantwortlich für seine eigene Gesundheit. Eine beschäftigte Person braucht mehr Ruhe, Schlaf, Erholung und gute Ernährung.

Gut funktionierende Kommunikation am Arbeitsplatz ist der Schlüssel zum Erfolg. Erfolg heisst, die Qualität ist erreicht und die Klienten und deren Angehörigen sind zufrieden. Ihre Zufriedenheit ist die Bestätigung unserer Arbeit.

Gute Kommunikation bedeutet gute Zusammenarbeit, und gute Zusammenarbeit bedeutet gute Arbeitsqualität. Gute Arbeitsqualität bedeutet Zufriedenheit der Klienten, denn das Ziel ist das Wohl unserer Klienten.

„Man kann nicht, nicht kommunizieren“ von Watzlawick 1969

11. Schlusswort

Das Thema Kommunikation zu bearbeiten war sehr interessant. Es hat mich aber auch viel Zeit und Geduld gekostet. Das Thema hat mich in der letzten Zeit geprägt. Bei jeder Gelegenheit thematisiere ich die Kommunikation. Ich habe nicht nur viel gelernt über dieses Thema, sondern ich versuche, auch nach dem Erarbeiteten zu handeln.

Als Ehemann und Vater von drei heranwachsenden Töchtern, als Heimleiter und dazu in meiner Weiterbildung als Heimleiter, gab es manchmal Zeiten, da wusste ich gar nicht mehr, wie ich alle diese Bereiche unter einen Hut bringen kann. Es war für mich keine einfache Zeit, da ich nach der Arbeit meistens sehr müde war und keine Lust mehr hatte, noch etwas zu machen. Trotzdem war es auch eine sehr lehrreiche und interessante Zeit. Ich habe mich öfters zwingen müssen, an die Arbeit heranzugehen. Sobald ich aber dran war, wuchs mein Interesse allmählich bis ich dann voll konzentriert und motiviert war.

Meine Familie hat viel Verständnis gezeigt. Meine Frau hat mich während der Ausbildung und meiner Diplomarbeit unterstützt. Ich bin sehr dankbar dafür.

Das Thema werde ich meinen Mitarbeitenden vorstellen und ihnen diese Arbeit als Lernmaterial zu lesen geben. Einen Teil der erwähnten Lösungsstrategien praktiziere ich bereits bei den Teamsitzungen. Es ist sehr wichtig, dass die Mitarbeitenden sich über diese Thema weiterbilden.

Seit die Mitarbeitenden bei einer Teamsitzung ihre Bedürfnisse und Anliegen offen äussern können, hat sich die Lage, vor allem bei dem Pflegepersonal, gebessert und beruhigt. Ich nehme auch keine Beschwerden mehr von Mitarbeitenden entgegen, ohne dass sie zuerst mit den betreffenden Personen geredet haben. Für mich hat diese Massnahme ein sehr positives Resultat; die Mitarbeitenden kommen nicht mehr zu mir, um sich über jemanden zu beklagen.

Die oben genannte Strategie bei Beschwerden habe ich von der Supervisorin als Beratung bekommen. Sie hat mir empfohlen, als „*Klagedeponie*“ wegzugehen und die Mitarbeitenden auch eigene Verantwortung tragen zu lassen. Ich habe von diesen Supervisionssitzungen sehr profitiert.

Während dieser Arbeit ist mein Interesse und meine Motivation stark geweckt worden, sodass ich im Moment das Gefühl habe, nochmals eine Arbeit über ein aktuelles Thema

im Heim - unabhängig vom Heimleiterkurs – schreiben zu wollen. Ich hoffe fest, dass die Kommunikation am Arbeitsplatz durch diese Diplomarbeit optimiert wird.

Kommunikation lag mir schon immer am Herzen, da Harmonie für mich ebenfalls sehr wichtig ist. Wenn die Kommunikation funktioniert, herrscht grundsätzlich Harmonie. Ich hoffe, dass jeder Mitarbeitende diese Arbeit liest und daraus etwas für seinen Arbeitsalltag lernt, und sieht, dass das faire Gespräch unter den Mitarbeitenden sehr wichtig ist. Wo es faire Kommunikation gibt, gibt es gute Beziehungen. Wo es gute Beziehungen gibt, gibt es gute Zusammenarbeit. Und wo es gute Zusammenarbeit gibt, gibt es Erfolg, denn gute Arbeitsqualität ist die Brücke zum Erfolg. Erfolg bedeutet auch Zufriedenheit.

Jeder Mensch hat Stärken, von denen andere profitieren können oder etwas daraus lernen können. Man muss sich öffnen und sich zeigen. Ganz sicher ist; es gibt keine dummen Fragen oder Ideen, sondern es geht lediglich um deren Durchführbarkeit. Jede Idee ist Gold wert, Schweigen ist wertlos.

„Ein Mensch entwickelt sich nur weiter, wenn er seine Bedürfnisse und Ansprüche anmeldet, durchsetzt und lebt. Ansonsten bleibt er passiv, von anderen geführt und bevormundet“

(v. Unbekannt aus einem Heft)

12. Literaturverzeichnis

Autor: Dr. Alter Urs
Titel: Öffentlichkeitsarbeit in Heimen
(Script aus dem Heimleiterkurs)
Jahr: 2007

Autor: Harris Thomas A.
Titel: Ich bin O.K. – Du bist O.K. (42. Auflage)
Verlag: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH Hamburg
Jahr: Juni 2007 (Originalausgabe 1975)

Autor: Dr. Ruff Gerhard
Titel: Ethische Prozesse und Organisationsentwicklung
(Script aus dem Heimleiterkurs)
Jahr: Mai 2006

Autor: Schulz von Thun Friedemann
Titel: Miteinander reden Band 1 (Störungen und Klärungen)
Verlag: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH Hamburg
Jahr: Oktober 1993 (Originalausgabe 1981)

Autor: Thomas Steiger und Eric Lippmann
Titel: Handbuch Angewandte Psychologie Band 1 + 2
für Führungskräfte 2. Auflage
Verlag: Springer Medizin Verlag Heidelberg
Jahr: 2005

Quellenangabe Titelseite:

Bild 1 oben: www.welt.de/multimedia/archive/00287/rentner_wal_DW_Berl_287072g.jpg

Bild 2: www.ergoinfo.ch

Bild 3: www.wellenness.de

Bild 4: www.hospital-jobs.ch

Bild 5: www.brittis-tele.com

„Man kann nicht, nicht kommunizieren“ Watzlawick 1969

13. Anhang

Protokoll von den Teamsitzungen

Zielsetzungen 2008

Organigramm Pflegeheim Berntor AG