

Zeitschrift:	Curaviva : Fachzeitschrift
Herausgeber:	Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz
Band:	85 (2014)
Heft:	9: Heimmanagement : die Aufgaben werden vielfältiger - und anspruchsvoller
 Artikel:	Kommunikative Herausforderungen für Alters- und Pflegeheime : vom "Wie bitte?!" zum "Ja, verstanden"
Autor:	Weidmann, Andreas / Calefi Dias, Carolin
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-804086

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 11.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Kommunikative Herausforderungen für Alters- und Pflegeheime

Vom «Wie bitte?!» zum «Ja, verstanden.»

Gute interne und externe Kommunikation ist eine Voraussetzung für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens. Besonders der Austausch zwischen Altersinstitutionen und deren Anspruchsgruppen ist allerdings eine komplexe Herausforderung.

Von Andreas Weidmann* und Carolin Calefi Dias **

Alters- und Pflegeheime sind Teil der Gesellschaft. Hier fängt die kommunikative Herausforderung an, denn die Institutionen müssen sich auf ganz unterschiedliche Anspruchsgruppen einlassen: angefangen bei Jugendlichen, die es für eine Pflegeausbildung zu überzeugen gilt, über Personen mittleren Alters mit pflegebedürftigen Eltern bis hin zu betagten Bewohnerinnen und Bewohnern mit körperlichen und geistigen Einschränkungen.

Um diese gruppieren sich Interessenvertreter wie etwa die nächsten Angehörigen oder Vertreter aus Politik und Wirtschaft. Eine wichtige Anspruchsgruppe sind selbstverständlich auch die Mitarbeitenden.

Es scheint wie ein gordischer Knoten. Wer soll was über welchen Kanal zu wem kommunizieren? Mit welchem Effekt? Und welche Antwort kommt zurück?

Selbstverständlich könnte man es auch ganz sein lassen, miteinander zu sprechen. Aber was stellte schon Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawik fest: «Man kann nicht nicht kommunizieren!» Wahrgenommen wird man immer.

Die Wahrnehmung ist belastet mit Vorurteilen

Immer wieder berichten die Medien über die Arbeits- und Lebensbedingungen in Alters- und Pflegeheimen oder über politische und finanzielle Aspekte der Langzeitpflege.

Die Wahrnehmung von Alters- und Pflegeheimen in der Bevölkerung ist belastet mit Vorurteilen. Obwohl sich das Bild allmählich wandelt, gelten sie bei den Betagten immer noch als «Endstation», und Angehörige wollen ihre Nächsten nicht «ins Heim abschieben».

Viele hilfsbedürftige Personen bleiben sehr lange zuhause, auch wenn eine optimale Betreuung und Pflege sowie regelmässige soziale Kontakte längst nicht mehr gewährleistet sind. Diese Wahrnehmung in der Öffentlichkeit gilt es mit einer klaren Positionierung zu korrigieren sowohl in der Bevölkerung wie auch bei wichtigen politischen Entscheidungsträgern und



* **Andreas Weidmann** ist Gründer und Geschäftsführer der Zürcher Kommunikationsagentur Weidmann Partner. Er ist seit über einem Jahrzehnt in der Kommunikation tätig und verfügt über eine langjährige Berufserfahrung im Gesundheitswesen und im Verbandsmanagement.



** **Carolin Calefi Dias** ist seit über drei Jahren als Consultant bei Weidmann Partner beschäftigt. Vorher arbeitete sie beim schweizerisch-US-amerikanischen Medizintechnikunternehmen Synthes.

Wie ein gordischer Knoten: Wer soll was über welchen Kanal zu wem kommunizieren?

Medien. Notwendig ist auch, sich damit gegenüber dem Wettbewerb abzugrenzen. Die Positionierung sollte die Besonderheiten des eigenen Angebots herausstellen und für die Anspruchsgruppen attraktiv sein. Sie darf nicht vergangenheitsorientiert oder auf einen Status quo bezogen sein, sondern ist auf die Zukunft hin und somit langfristig zu formulieren. Aus einer Positionierung lassen sich strategische und taktische Ziele sowie Kommunikationsmassnahmen ableiten. Damit kann die Kommunikationsarbeit, die persönliche Antwort auf das «Wie bitte?», starten.

Es geht nicht nur um ökonomischen Erfolg

Eine gute interne Kommunikation ist eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche externe Kommunikation. Das Erreichen von innerbetrieblichen Kommunikationszielen trägt zum langfristigen Erfolg des Unternehmens bei. Hierbei geht es nicht nur um ökonomischen Erfolg. Insbesondere psychografische Ziele, wie die Verbundenheit mit dem Arbeitgeber und die Zufriedenheit am Arbeitsplatz, sind für Alters- und Pflegeheime äussert wichtige Faktoren, um als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben und die Qualität für die Bewohnenden zu sichern. Die internen Kommunikationsprozesse sollten nicht nur einen vertikalen Informationsaustausch von den Führungskräften zu den

Mitarbeitenden und umgekehrt ermöglichen, sondern auch einen horizontalen zwischen den Abteilungen. Wichtig ist hier vor allem, die Mitarbeitenden über aktuelle Entwicklungen und Problemstellungen des Unternehmensgeschehens zu informieren und ihre Motivation, Arbeitszufriedenheit und Kooperationsbereitschaft aktiv zu fördern.

Für die Umsetzung stehen verschiedene Kommunikationsmassnahmen zur Verfügung, die individuell auf die Institution abgestimmt werden sollten. Hier gilt es, eine Balance zwischen Organisation, Mensch und Technik zu bilden. Es sollte sicher gestellt sein, dass jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter die richtige Information zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort in bedarfsgerechter Form zur Verfügung gestellt wird und, vice versa, Informationen zurückfliessen können. Der Informationsaustausch kann über eine Mitarbeitendenzeitschrift, einen Newsletter, ein Mitarbeiterportal im Intranet oder regelmässige Mitarbeiterversammlungen erfolgen. Nur ein offener und transparenter Kommunikationsprozess, in dem die Führungskräfte und Mitarbeitenden über korrekte und vollständige Informationen verfügen und diese auch verstehen, ermöglicht eine einwandfreie Weitergabe von Informationen nach aussen. Nicht nur die Unternehmensspitze kommuniziert mit der Außenwelt. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter ist ein Absender von Informationen. Die Informationen können indirekt und unbewusst oder auch ganz gezielt nach aussen getragen werden. Verhindern oder verbieten kann man dies nicht – abgesehen von arbeits- und strafrechtlich relevanten Vorgängen. Denn heute stehen allen zahlreiche technologische Möglichkeiten zur raschen Informationsverbreitung wie etwa die Social-Media-Plattform Facebook zur Verfügung.

Den Mitarbeitenden müssen die richtigen Informationen zur richtigen Zeit zur Verfügung stehen.

Gute interne Kommunikation schliesst deshalb auch das Empowerment von Mitarbeitenden mit ein. Der Begriff «Empowerment» ist eine gebräuchliche Bezeichnung für vom Management initiierte Massnahmen, die die Autonomie und Mitbestimmungsmöglichkeiten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern rund um ihren Arbeitsplatz erweitern. Empowerment konkretisiert sich unter anderen in einer weitgehend selbstbestimmten Gestaltung des Arbeitsablaufs, dem Zugang zu gewünschten Informationen und intensivierter Kom-

Anzeige

Das Alterszentrum Weinfelden ist auf die Betreuung von Seniorinnen und Senioren spezialisiert.

Wegen Pensionierung suchen wir per 1. Dezember 2014 eine Bildungsverantwortliche ca. 60 %

Ihr Profil: Eine abgeschlossene Berufsausbildung als HF/FH Pflege, DN II, AKP oder PsyKp, pädagogisches Geschick und Qualifikation mit SVEB 2 oder äquivalent, Ausbilder FA, oder Berufsschullehrkraft.

Sie sind prozessverantwortlich für die Ausbildungsbereiche Pflege, Küche, und Hauswirtschaft, leiten fachlich das Team der Berufsbildner/innen und wirken mit bei der Selektion und Begleitung von Praktikanten und Auszubildenden. Weitere Informationen unter www.azweinfelden.ch, ostjob.ch oder direkt per Telefon oder E-Mail bei uns: Alexandra Beck, a.beck@azweinfelden.ch. Wir freuen uns auf Ihre **Bewerbung**.

Alterszentrum Weinfelden, Alpsteinstrasse 14,  8750 Weinfelden 071 626 38 38.



Heute starten –
morgen führen.

Sie wollen im Gesundheitswesen eine Führungsposition wahrnehmen? Unsere stufengerechten Ausbildungen bereiten Sie sorgfältig und ganzheitlich darauf vor. Erweitern Sie mit einem anerkannten Abschluss Ihre Handlungskompetenz im persönlichen, sozialen und managementbezogenen Bereich.

wittlin stauffer
Unternehmensberatung und Managementausbildung
Schmelzbergstrasse 55
8044 Zürich

Telefon 044 262 12 86
info@wittlin-stauffer.ch
www.wittlin-stauffer.ch

wittlin stauffer





Gute Kommunikation nach oben und unten und auf alle Seiten ist zentral für den Erfolg einer Institution.

Foto: Curaviva Obwalden

munikation mit Kollegen und Vorgesetzten. Empowerment kann dazu eingesetzt werden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielt dabei zu unterstützen, einen sicheren und sensiblen Umgang mit Informationen und Medien wie beispielsweise Social Media zu erlernen und diesen bei der Kommunikation mit externen Anspruchsgruppen wie etwa Angehörigen umzusetzen. Als Massnahmen können den Mitarbeitenden beispielsweise Kommunikations-Workshops oder Social-Media-Leitfäden angeboten werden. Machtlosigkeit kann schaden – der Mitarbeiterin und dem Mitarbeiter selbst, dem Arbeitgeber und letztlich auch der gesamten Branche.

Das Thema «Betreuung und Pflege im Alter» spielt aufgrund der demografischen Entwicklung eine immer grössere Rolle in der Gesellschaft, was sich letztlich auf die Berichterstattung in den Medien auswirkt. Immer häufiger werden politische Vorstossen lanciert, die sich beispielsweise wesentlich auf die Finanzierung von Pflege- und Betreuungsleistungen auswirken. Die Alters- und Pflegeheime gehören deshalb Verbänden an (mehr als 97 Prozent dem Dachverband Curaviva Schweiz). Die Mitglieder erwarten von ihrer kantonalen und nationalen Mitgliedschaft Unterstützung und Interessenvertretung auf verschiedenen Ebenen. Oftmals für politische und gesellschaftliche Sachverhalte, die sich zu Recht nur im Verband mit Hilfe einer zentral gesteuerten Kommunikation erfolgreich bewältigen lassen.

**Ihre Leistungen
nach aussen zu
tragen, ist für viele
Institutionen nicht
selbstverständlich.**

Organisationsrelevante Themen frühzeitig erkennen

Die Interessenvertretung sollte aber nicht erst beginnen, wenn Medien und Politik ein Thema aufgegriffen haben. Verbände sind in solchen Situationen zur reaktiven Kommunikation oder gar zur Krisenkommunikation gezwungen. Besser ist es, vorab ein Issues Management im Verband aufzubauen. Issues Management bezeichnet das Risiken- und Chancen-Management von Organisationen. Ein Issue (englisch für Thema, Aspekt, Angelegenheit) beschreibt eine Entwicklung inner- oder ausserhalb der Organisation, die erfolgskritischen Einfluss auf die Handlungsfähigkeit einer Organisation nehmen kann, ihre Ziele zu erreichen. Das Ziel des Issues Managements ist, organisationsrelevante Themen frühzeitig zu erkennen, die in der medialen Öffentlichkeit oder bei bestimmten Dialoggruppen aufkommen, und entsprechend zu reagieren. Zum Erkennen gehört das regelmässige Beobachten von Politik, digitalen und gedruckten Medien und ein regelmässiger persönlicher Informationsaustausch. Auch hier kann eine gute interne Kommunikation in den Alters- und Pflegeheimen wesentlich zu diesem Prozess beitragen. Die gewonnenen Informationen können in einer Themenagenda zusammengeführt und für eine proaktive Kommunikationsarbeit genutzt werden.

Erreicht werden soll eine gezielte, selektive und interessengeleitete Aufmerksamkeitslenkung und die Information der entsprechenden Anspruchsgruppen. Zudem gehören die Ver-

trauensbildungs- und Verständigungsfunktion sowie die Herstellung von Transparenz zu den wesentlichen Aufgaben. Die vorausschauenden Massnahmen bestehen zum Beispiel in der Einflussnahme auf bestimmte Themen über die Massenmedien, können aber auch in andere externe Kommunikationsmassnahmen wie etwa Kampagnen überführt werden. Wichtig ist auch hier, nicht nur als Absender von Informationen aufzutreten, sondern den Anspruchsgruppen entsprechende Rückkanäle zu bieten und einen Dialog zu ermöglichen.

Kommunikation in eigener Sache

Wenn intern alles stimmt und im Verband für das grosse Ganze gesorgt ist, bleibt noch die externe Kommunikation, die jedes Alters- und Pflegeheim für sich selbst betreibt. Für sich selbst und sein Angebot zu werben, seine Leistungen transparent nach aussen zu tragen und gar mit anderen in Konkurrenz zu treten, ist für viele Institutionen nicht selbstverständlich. Oft fehlen die personellen Ressourcen und die Zeit, um sich damit zu befassen. Ein weiterer Punkt ist die Pflege und Betreuung im Alter an sich. Gesundheitsdienstleistungen sollen für die Betagten und ihre Angehörigen verständlich kommuniziert werden, ohne dabei zu betulich oder gar unprofessionell zu wirken.

Zudem verändert sich die Art und Weise der Kommunikation kontinuierlich. Persönliche Gespräche bleiben wichtig, die ersten Informationen über eine Institution erhalten Betagte und deren Angehörige häufig über die Website und nicht mehr über gedrucktes Informationsmaterial. Der Medienwandel wirkt sich auch hier aus. Wer sich heute über digitale Medien informiert und kommuniziert, wird dieses Verhalten im Alter wohl kaum ändern. Die Auswahl von Kommunikationsmassnahmen und -mittel nimmt zu. Es gilt aus den vielfältigen Möglichkeiten eine Auswahl zu treffen.

Ausgangspunkt ist ein Kommunikationskonzept. Es umfasst eine Situationsanalyse, die Festlegung einer Strategie (Ziele, Zielgruppen und Positionierung) sowie die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle der gesamten internen und externen Kommunikation der Institution. Gleichzeitig stellt das Konzept sicher, dass alle Kommunikationsmassnahmen konsistent, aufeinander abgestimmt und zielgerichtet erfolgen. Als Kommunikationsmassnahmen können hieraus etwa die Konzeption und Umsetzung einer Website oder einer Printbroschüre sowie Werbung und Öffentlichkeitsarbeit abgeleitet werden. Bei solchen kommunikativen Problemstellungen bieten auch externe Agenturen Hilfe. Zeitlich begrenzt oder permanent können solche externen Ressourcen diese Aufgaben professionell umsetzen oder das Know-how bei den Mitarbeitenden aufzubauen.

Kommunikation ist eine vielschichtige Herausforderung für Alters- und Pflegeheime. Sie fängt bei der internen Kommunikation an, geht über die externe Kommunikation bis hin zur Verbandskommunikation. In der Kommunikation ist man diesen unterschiedlichen internen und externen Anspruchsgruppen verpflichtet, die bei Kommunikationsmassnahmen gleichermassen mit einbezogen werden müssen. Es ist eine Kunst, nicht nur das Gesagte zu verstehen, sondern es auch in Massnahmen umzusetzen, die dann auch verstanden werden. Gute Kommunikation ist aber lernbar. Sie führt vom «Wie bitte?!» zum «Ja, verstanden.» ●



ABACUS VI
version internet

Führen mit Zahlen – Erfüllen von Anforderungen

AbaProject – Software für Soziale Institutionen

- > Gestaltbarer Bewohnerstamm
- > Pflegetarife mit Ansätzen gemäss Einstufung BESA, RAI
- > Erfassung von Pflegeleistungen, Spesen, Absenzen
- > Barcode-Scanning für Pflegeleistungen, Material- und Medikamentenbezüge
- > Mehrstufige Gruppierung der Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträger nach KVG, BSV und kantonalen Anforderungen
- > Somed-Statistik
- > Schnittstelle zu Pflegedokumentation
- > Nahtlose Integration in Lohnbuchhaltung, PPS, Materialwirtschaft, Fakturierung, Kostenrechnung ohne Datenredundanzen

www.abacus.ch

 ABACUS
business software