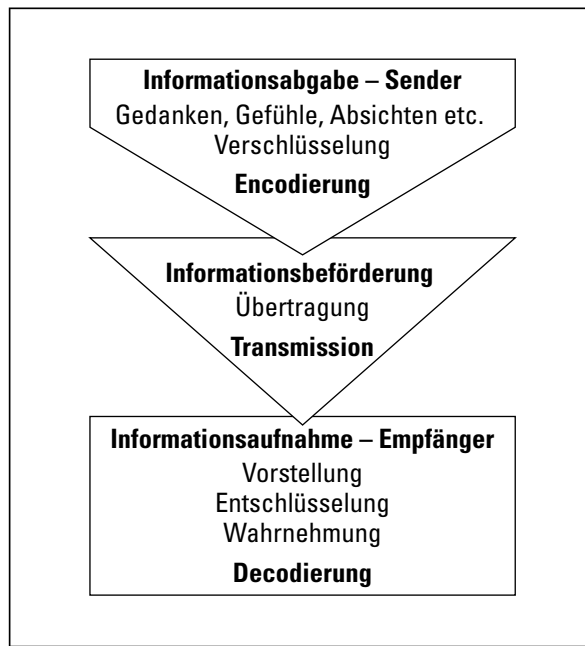
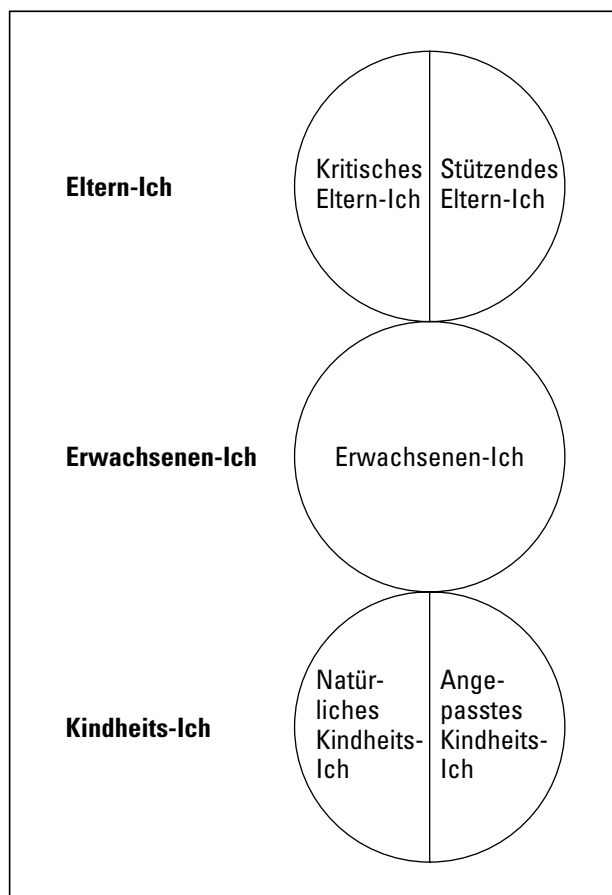


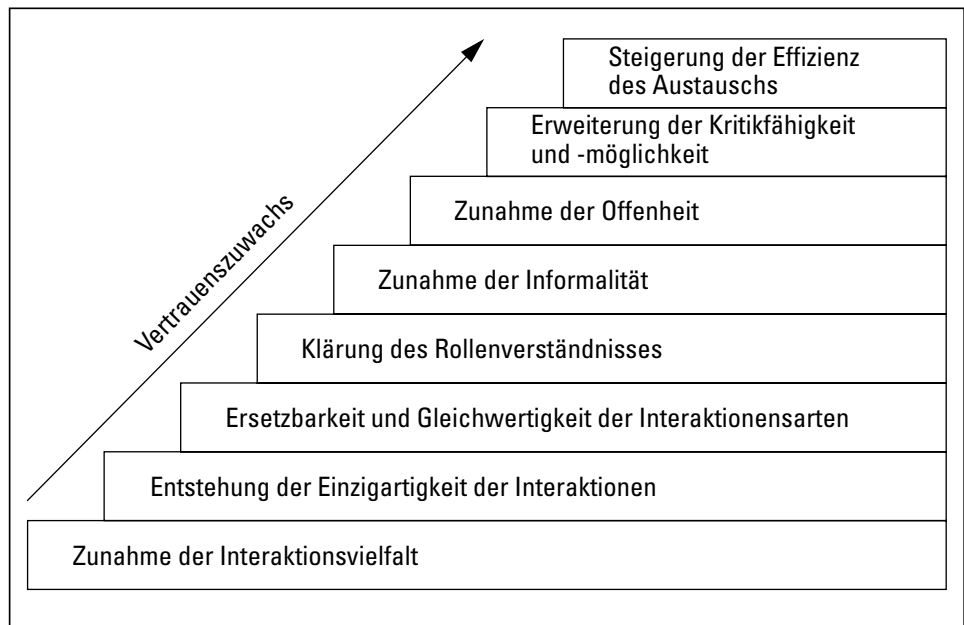
▲ Abb. 1 Mein mentales Modell



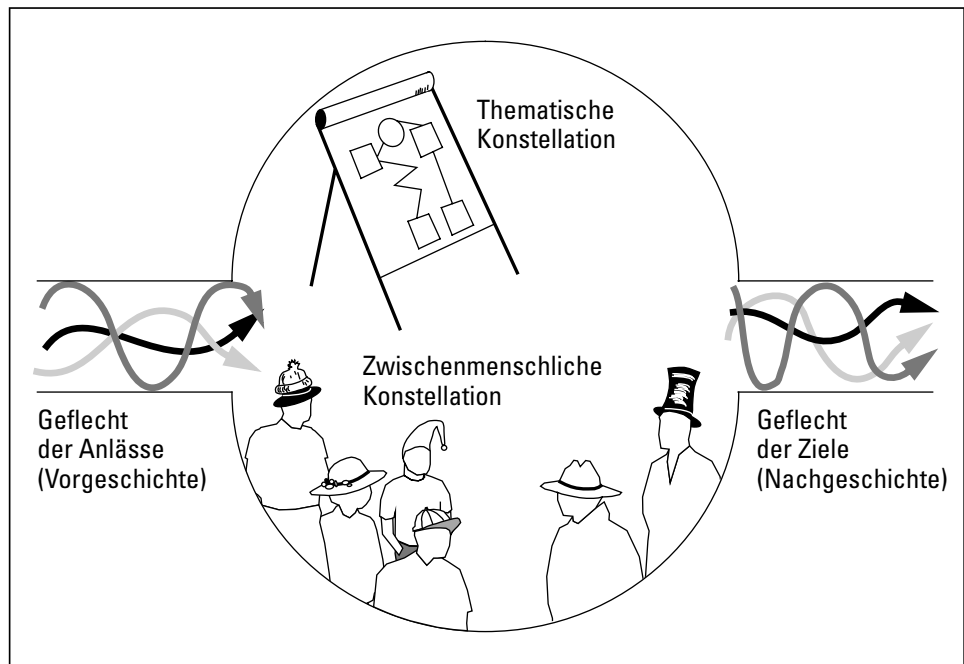
▲ Abb. 2 Der Prozess der Informationsübermittlung (Lisa Leuch, in Anlehnung an Birker 2004, S. 9)



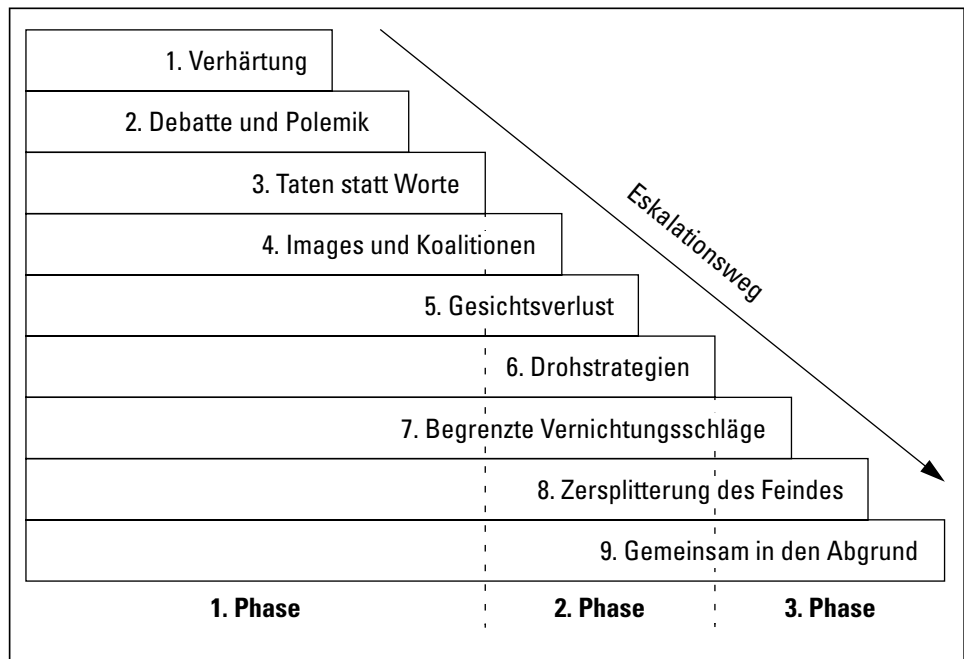
▲ Abb. 3 Ich-Zustände der Transaktionsanalyse (Kälin/Müri 2005, S. 37)



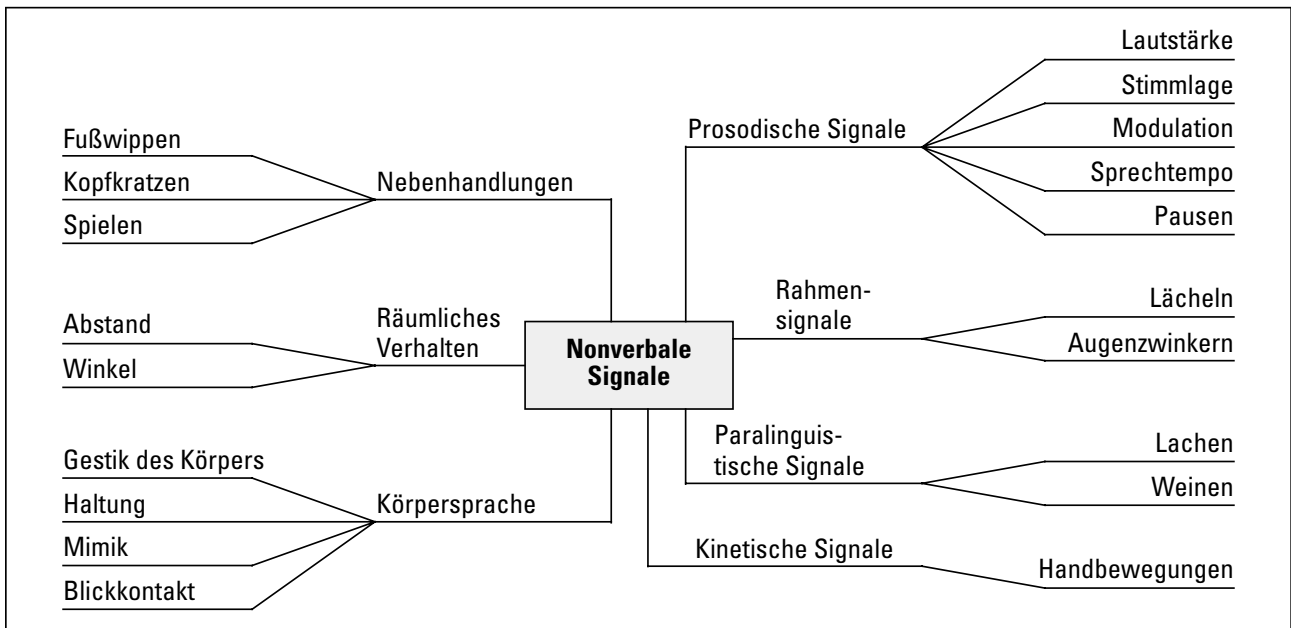
▲ Abb. 4 Modell der sozialen Durchdringung (in Anlehnung an Bruhn 2001, S. 38–40)



▲ Abb. 5 Situationsmodell mit vier Komponenten (Schulz von Thun 2006/3, S. 284)



▲ Abb. 6 Stufenmodell der Eskalation (in Anlehnung an Glasl 2004, S. 234)



▲ Abb. 7 Nonverbale Kommunikation (in Anlehnung an Argyle 2005, S. 13–14)

Konfliktverlauf	Veränderungen im Verhalten des Opfers	Veränderungen in der Meinung über das Opfer	Prozess der Mythenbildung
		»Er/Sie ist o.k.«	
Konflikt bricht aus.	Das Opfer kristallisiert sich heraus.	»Es ist schon anstrengend, ihn/sie hier zu haben.«	Psychologische und soziale Mythen entstehen.
Machtübergriffe geschehen.	Bewältigungsvermögen nimmt ab.	»Er/Sie hat Schwierigkeiten mit der Zusammenarbeit.«	Psychologische und soziale Mythen nehmen zu.
Rechtsbrüche geschehen.	Wilde Verzweiflung entsteht.	»Ganz und gar unakzeptables Auftreten.«	
Auf dem Weg zur Ausgrenzung.	Verzweifelte Versuche zur Wiederaufrichtung.	»Der/Die muss doch psychisch krank sein.«	Schuldigsprechung und soziale Stigmatisierung des Opfers.

▲ Abb. 8 Parallele Verläufe bei Mobbing (in Anlehnung an Schild/Heeren 2003, S. 28)

Checkliste zur Analyse von Kommunikations- und Kooperationskultur

- Überprüfen Sie, in welchem Ausmaß es in Ihrer Organisation/Ihrer Abteilung Probleme des Macht- und Autoritätsverlustes gibt.

Erläuterung: Ein hohes Maß an guter Kommunikation und Kooperation kann Machtverlust implizieren. Viele Menschen haben daher Angst, andere könnten durch die eigene Kommunikations- bzw. Kooperationsbereitschaft Vorteile haben (Motto: Mach dich nie ersetzbar).

- Überprüfen Sie, ob in Ihrer Organisation/Ihrer Abteilung falsche Belohnungsmechanismen erfolgen.

Erläuterung: Kooperation und Kommunikation werden nicht praktiziert, wenn sie nicht belohnt werden. Beide treffen häufig nicht auf Entgegenkommen (im Sinne einer Reziprozität), mit der Folge, dass jeder vor allem das wahr, was er hat.

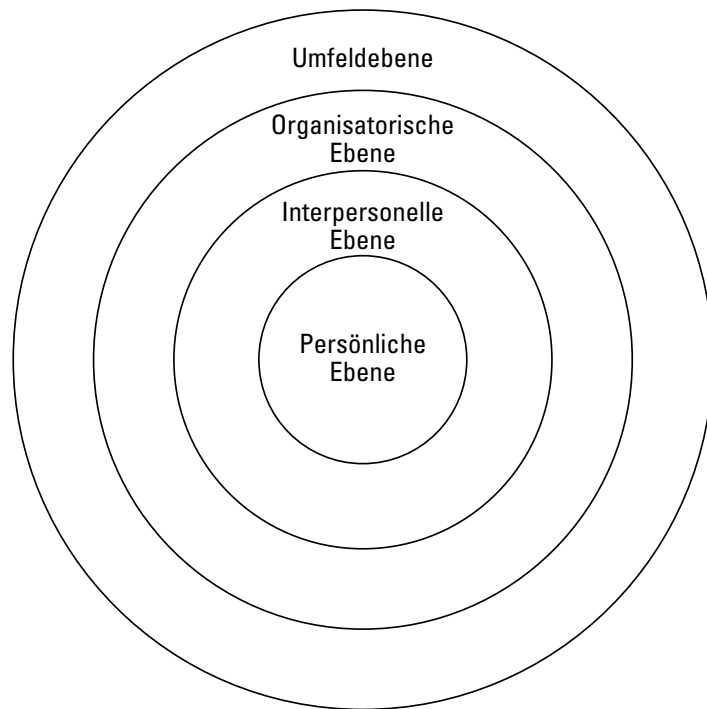
- Überprüfen Sie, inwieweit in Ihrer Organisation/Ihrer Abteilung ein Ressort- und Revierdenken herrscht.

Erläuterung: Häufig wird das Motto gelebt: Erst das Ressort, dann die Gesamtsicht. Damit wird effektive Kommunikation auch über Ressort- bzw. Abteilungsgrenzen hinweg behindert.

- Überprüfen Sie, ob es in Ihrer Organisation/Ihrer Abteilung geheime Spielregeln gibt.

Erläuterung: Geheime Spielregeln existieren neben den formalen Regeln und offiziellen Leitbildern und übertreffen diese bei weitem an Wirksamkeit. Beispiele hierfür sind: »Sage niemals nach oben die Wahrheit«, »Vermeide offene Konflikte«, »Kommuniziere so, dass du deine weiße Weste behältst«, »Spreche Fehler nur an, wenn es um die eigene Haut geht« etc.

▲ Abb. 9 Checkliste zur Analyse von Kommunikations- und Kooperationskultur (Reinmann-Rothmeier et al. 2001, S. 101)



▲ Abb. 10 Betriebliche Kommunikationsebenen

Wer	Wem	Was	Wozu	Wie	Wann
Patientin A	Pfleger B	Patientin A hat Essprobleme	Neuer Diätplan	Mündlich	16. Sept.
Pfleger B	Stationsleiterin C	Patientin A hat Essprobleme	Neuer Diätplan	Mündlich	16. Sept.
Stationsleiterin C	Arzt D	Patientin A hat Essprobleme	Neuer Diätplan	Mündlich	16. Sept.
Arzt D	Stationsleiterin C	Neuer Diätplan	Beseitigung der Essprobleme der Patientin A	Schriftlich	16. Sept.
Stationsleiterin C	Küchenchef E	Neuer Diätplan	Beseitigung der Essprobleme der Patientin A	Schriftlich	16. Sept.
Küchenchef E	Koch F	Neuer Diätplan	Beseitigung der Essprobleme der Patientin A	Schriftlich	16. Sept.
Stationsleiterin C	Buchhalter G	Neuer Diätplan	Neue Kostenberechnung	Schriftlich	16. Sept.
Arzt D	Stationsleiterin C	Ernährungsberatung für Patientin A	Vorbereitung auf Spitalentlassung	Mündlich	16. Sept.
Stationsleiterin C	Ernährungsberaterin H	Ernährungsberatung für Patientin A	Vorbereitung auf Spitalentlassung	Telefonisch	16. Sept.

▲ Abb. 11 Grafische Darstellung des Informationsflusses (in Anlehnung an Zietschmann 2000, S. 117)

an von	Patient	Pflege	Stations- leitung	Arzt	Küchenchef	Koch	Ernährungs- beratung
Patient		Essstörungen, Gesundheitszustand					Ernährungs- bedürfnisse und Fragen zur Ernäh- rung
Pflege			Essstörungen, Gesundheitszustand der Patienten		Diätplan, Mutationen im Diätplan		
Stations- leitung		Diätplan		Essstörungen, Gesundheitszustand der Patienten	Diätplan für die Patienten, Mutationen im Diät- plan		
Arzt			Diätplan für die Patienten				
Küchenchef			Nachfragen, ob der Diät- plan noch stimmt			Menüpläne	
Koch					Probleme mit der Umset- zung der Menüpläne		
Ernährungs- beratung	Informatio- nen zur Ernährung				Unterstüt- zung beim Erstellen des Diätplans		

▲ Abb. 12 Schnittstellenmatrix (in Anlehnung an Schmidt 2003, S. 112–113)

Checkliste:**Voraussetzungen schaffen für gute Kommunikation und Kooperation**■ *Entwickeln Sie eine Vertrauenskultur:*

Misstrauen blockiert gute Kommunikation und Kooperation. Oder anders formuliert: Ohne eine Kultur des Vertrauens gibt es keine professionelle Kommunikation und Kooperation. Die Bildung einer solchen Vertrauenskultur ist daher eine Führungsaufgabe und verlangt nach einem geeigneten Vorbild.

■ *Entwickeln Sie eine Streit- und Konfliktkultur:*

Konstruktive Konfliktaustragung bedeutet, Kommunikation und Kooperation durch Diskursethik und Dialogkultur zu professionalisieren. Dazu gehören:

- verschiedene Sichtweisen auszutauschen,
- die Ursachen von Meinungsunterschieden zu analysieren,
- verschiedene Konfliktlösungen unter Berücksichtigung der Interessen beider Konfliktparteien herauszuarbeiten,
- Spielregeln für eine künftige Zusammenarbeit zu erarbeiten.

■ *Etablieren Sie eine regelmäßige Teamreflexion:*

Die Betrachtung der Arbeits- und Funktionsweise sowie die Stärken und Schwächen eines Teams sind Voraussetzungen dafür, konsensfähige Regeln formulieren zu können. Die folgenden Fragen können hierbei handlungsleitend sein:

- Was läuft bezüglich Kommunikation und Kooperation auf der Sach- und Beziehungsebene gut?
- Was sollte also bewahrt werden?
- Was läuft bezüglich Kommunikation und Kooperation auf der Sach- und Beziehungsebene (noch) nicht gut?
- Wo gibt es Verbesserungsbedarf?
- Welche Maßnahmen können wir ergreifen, um die Kommunikations- und Kooperationskultur zu verbessern?
- Welche Spielregeln wollen wir uns geben?
- Welche individuellen Commitments ergeben sich?

▲ Abb. 13 Checkliste: Voraussetzungen schaffen für gute Kommunikation und Kooperation (Reinmann-Rothmeier et al. 2001, S. 102)