

Kommunikation der öffentlichen Verwaltung mit internen und externen Anspruchsgruppen

**Grundlagen eines Kommunikationskonzepts
für die Abteilung Langzeitpflege
im Gesundheitsdepartement des Kantons Basel-Stadt**

Zertifikatsarbeit eingereicht der Universität Bern
im Rahmen des
Certificate of Advanced Studies in Public Administration (CeMaP)

Betreuender Dozent:
Prof. Dr. Kuno Schedler
Universität St. Gallen
IMP-HSG Institut für Systemisches Management
und Public Governance
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen

Verfasser:
Felix Bader
von Langenbruck / BL

Grossmattweg 55
4106 Therwil

Basel, 25. November 2012

Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen des Lehrgangs „Management und Politik öffentlicher Institutionen“ (CeMaP) der Universität Bern verfasst.

Die inhaltliche Verantwortung für die eingereichte Arbeit liegt beim Autor.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

Zusammenfassung

Die Anzahl pflegebedürftiger Menschen wird in den kommenden Jahren in der ganzen Schweiz stark zunehmen. Deren Versorgung mit Pflege- und Betreuungsleistungen wird das Staatswesen vor grosse Herausforderungen stellen, da einerseits die Nachfrage stark ansteigt, andererseits aufgrund der demographischen Entwicklung eine Stagnation beim Angebot an Pflegekräften zu erwarten ist. Das schwache Wirtschaftswachstum wird sich negativ auf den Staatshaushalt auswirken, wodurch sich der Kampf um finanzielle Ressourcen in den öffentlichen Verwaltungen verstärkt. Um sich diesen Herausforderungen stellen zu können, müssen zuständige Stellen ihre internen und externen Kommunikationsmassnahmen optimieren. Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist die Erarbeitung von Grundlagen für die Optimierung der Kommunikation und die Darstellung eines entsprechenden Konzepts für die Abteilung Langzeitpflege im Gesundheitsdepartement des Kantons Basel-Stadt. Diese ist zuständig für die Planung und Sicherstellung eines ausreichenden Angebots an Pflegeheimplätzen sowie die staatliche Mitfinanzierung von Leistungserbringern im Langzeitpflegebereich und überprüft durch hoheitliche Aufsicht deren qualitative Anforderungen.

Ausgangspunkt der Grundlagenerarbeitung bildet die Festlegung der Unternehmensstrategie. Aus dieser werden Kernbotschaften abgeleitet. Aufgrund der Einbettung in die kantonale Verwaltung sowie aufgrund der Zusammenarbeit mit Leistungserbringern, Verbänden sowie anderen Organisationen im Gesundheitswesen verfügt die Abteilung Langzeitpflege über eine Vielzahl an Anspruchsgruppen. Kommunikationsaktivitäten sind in erster Linie auf diejenigen Institutionen und Personen auszurichten, welche zum einen über grosse Gestaltungsmacht in den für die Abteilung Langzeitpflege relevanten Bereichen verfügen und ausserdem konträre Interessen aufweisen. Verwaltungintern stellt das Finanzdepartement die wichtigste Anspruchsgruppe dar. Verwaltungsextern sind der Verband der Basler Pflegeheime sowie dessen Mitglieder zu nennen. Ebenfalls wichtige Anspruchsgruppen bilden die Hausärzte, Apotheken, Geriatriespitäler, Organisationen der spitalexternen Pflege sowie Seniorenverbände, da sie Empfänger und Träger von Kernbotschaften der Abteilung Langzeitpflege sein können. Vertreterinnen der Abteilung Langzeitpflege sind in ihrer täglichen Arbeit mit diversen kommunikativ anspruchsvollen Situationen konfrontiert. Zu nennen sind Aufsichtsbesuche bei Leistungserbringern, Beratungsgespräche mit Pflegebedürftigen und deren Angehörigen oder Verhandlungen mit Vertragspartnern. Bei sämtlichen Kommunikationsmassnahmen ist von entscheidender Bedeutung, dass sich die Kernbotschaften je nach Empfängerkreis formal unterscheiden können, inhaltlich jedoch immer gleich sein müssen.

Eine zentrale Erkenntnis der Arbeit bildet die Tatsache, dass die Abteilung Langzeitpflege ihren Bekanntheitsgrad sowie denjenigen ihrer Angebote erhöhen muss. Dadurch kann erreicht werden, dass Hilfesuchende sich an die richtige Stelle wenden und rasche Unterstützung erhalten. Ebenso müssen die Kenntnisse zum Pflegebereich in der Bevölkerung besser verankert werden, damit beispielsweise das Schreckgespenst "Pflegeheim" abgebaut werden kann. Hier sind nicht zuletzt auch die teilweise komplexen Finanzierungsmechanismen sowie die Instrumente der staatlichen Unterstützung besser bekannt zu machen.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Zielsetzung	2
1.3 Aufbau	2
2 Die Abteilung Langzeitpflege	3
2.1 Organisatorische Einbettung.....	3
2.2 Aufgaben auf kantonaler Ebene	4
2.2.1 Angebotsplanung und Finanzierung der Langzeitpflege.....	4
2.2.2 Bewilligungswesen und Aufsicht über Leistungserbringer der Langzeitpflege.....	5
2.3 Aufgaben auf kommunaler Ebene	5
2.3.1 Pflegeberatung	5
2.3.2 Bedarfsabklärung und Heimplatzvermittlung	5
2.4 Verwaltungsinterne Anspruchsgruppen	6
2.4.1 Anspruchsgruppen innerhalb des eigenen Departementes	6
2.4.2 Anspruchsgruppen in der übrigen kantonalen Verwaltung	7
2.5 Verwaltungsexterne Anspruchsgruppen.....	7
2.5.1 Einzelpersonen.....	8
2.5.2 Leistungserbringer	8
2.5.3 Öffentlichkeit.....	8
3 Kommunikation in der Theorie	10
3.1 Grundelemente der Kommunikation	10
3.2 Aufbau einer Kommunikationsstrategie	12
3.3 Spezifika der Kommunikation in der öffentlichen Verwaltung	12
3.3.1 Unternehmensstrategie	12
3.3.2 Wichtige Anspruchsgruppen und integrierte Kommunikation.....	13
3.3.3 Botschaften und Sprache	14
3.3.4 Interne Kommunikation und Öffentlichkeitsprinzip	15

3.3.5	Crowd Innovation	15
4	Kommunikationsstrategie der Abteilung Langzeitpflege	16
4.1	Strategische Ziele	16
4.2	Die zentralen Anspruchsgruppen	16
4.2.1	Verwaltungsinterne Anspruchsgruppen	16
4.2.2	Externe Anspruchsgruppen.....	17
4.3	Kernbotschaften.....	19
5	Grundlagen für ein Kommunikationskonzept der Abteilung Langzeitpflege	21
5.1	Übergeordnete Grundlagen.....	21
5.2	Abteilungsinterne Kommunikationsinstrumente.....	21
5.2.1	Die Abteilungssitzung	22
5.2.2	Die Abteilungsretraite.....	22
5.2.3	Treffen mit externen Expertinnen	22
5.3	Verwaltungsinterne Kommunikationsinstrumente	22
5.4	Instrumente der externen Kommunikation	23
5.4.1	Steigerung des Bekanntheitsgrades der Abteilung sowie der Branche	23
5.4.2	Beratungsgespräche	24
5.4.3	Aufsichtsbesuche	24
5.4.4	Vertragsverhandlungen.....	25
5.4.5	Umgang mit Medienschaffenden.....	25
5.4.6	Kommunikation in Krisensituationen.....	26
5.4.7	Ideen aus der Bevölkerung sowie von Unternehmen	27
6	Das Kommunikationskonzept der Abteilung Langzeitpflege	29
6.1	Rahmenbedingungen	29
6.2	Interne Kommunikation. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Abteilung.....	29
6.3	Interne Kommunikation. Kantonale Verwaltung	29
6.4	Externe Kommunikation	30
6.5	Umgang mit Medien	31
6.6	Krisenmanagement	31
7	Literaturverzeichnis	VIII
8	Selbständigkeitserklärung.....	IX
9	Über den Autor	X

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit.....	2
Abbildung 2: Organisatorische Einbettung der Abteilung Langzeitpflege	4
Abbildung 3: Anspruchsgruppen der Abteilung Langzeitpflege.....	9
Abbildung 4: Kommunikationsmodell	10
Abbildung 5: Kommunikationsinstrumente	11
Abbildung 6: Anspruchsgruppen-Portfolio der öffentlichen Verwaltung.....	13
Abbildung 7: Behavioral Branding.....	14
Abbildung 8: Anspruchsgruppen-Portfolio der Abteilung Langzeitpflege	17

Abkürzungsverzeichnis

AHV	Alters- und Hinterlassenen-Versicherung
ALP	Abteilung Langzeitpflege (im Bereich GSV)
APS	Abteilung Projekte und Services (im Bereich GSV)
ASV	Abteilung Spitalversorgung (im Bereich GSV)
BVD	Bau- und Verkehrsdepartement des Kantons Basel-Stadt
BFS	Bundesamt für Statistik
bzw.	beziehungsweise
ED	Erziehungsdepartement des Kantons Basel-Stadt
EL	Ergänzungsleistungen zur AHV und IV
FD	Finanzdepartement des Kantons Basel-Stadt
GD	Gesundheitsdepartement des Kantons Basel-Stadt
GS	Generalsekretariat
GSD	Bereich Gesundheitsdienste des GD Basel-Stadt
GSV	Bereich Gesundheitsversorgung des GD Basel-Stadt
GSZ	Bereich Gesundheitsschutz des GD Basel-Stadt
IV	Invaliden-Versicherung
JSD	Justiz- und Sicherheitsdepartement des Kantons Basel-Stadt
KVG	Krankenversicherungsgesetz
LE	Leistungserbringer
PD	Präsidialdepartement des Kantons Basel-Stadt
S.	Seite
vgl.	vergleiche
WSU	Departement für Wirtschaft, Soziales und Umwelt des Kantons Basel-Stadt

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Aufgrund der demographischen Entwicklung steht die Alterspflegepolitik eines Kantons im öffentlichen Fokus. Gemäss den neuesten Schätzungen des Bundesamtes für Statistik (2010, S. 74) ist damit zu rechnen, dass sich die Bevölkerungsgruppe der über 80-Jährigen bis ins Jahr 2030 fast verdoppeln und bis ins Jahr 2050 fast verdreifachen wird. Davon ausgehend, dass sich die Rate an Pflegeheimplätzen in Abhängigkeit der Grösse der besagten Altersgruppe nicht deutlich verändert, wächst deren Bedarf im ähnlichen Rahmen (Höpflinger et al., 2011, S. 60). Gleiches dürfte für ambulante Pflegeangebote gelten. Somit steigen mit dem Wachstum die quantitativen und qualitativen Ansprüche an die Institutionen der Alterspflege wie Heime oder ambulante Dienstleister (Spitex-Organisationen, Tagespflegeeinrichtungen). Es bedarf vermehrt kostspieliger Sonderabteilungen wie solche für an einer schweren Demenz leidende Menschen oder für den Bereich der körperlich und geistig Behinderten, welche aufgrund des medizinischen Fortschritts eine immer höhere Lebenserwartung aufweisen. Unter Berücksichtigung dieser Rahmenbedingungen muss festgestellt werden, dass die Kosten im Alterspflegebereich im Vergleich zu den gesamten Kosten im Gesundheitswesen überproportional ansteigen werden.

Die Neuordnung der Pflegefinanzierung im Krankenversicherungsgesetz hat dazu geführt, dass die Kantone nun auch direkt Leistungserbringer wie Spitex-Organisationen und Pflegeheime mitfinanzieren müssen. Hinzu kommt die Tatsache, dass die Beiträge der beiden anderen Kostenträger, der Krankenversicherer und Kunden bzw. Heimbewohner, durch das KVG begrenzt sind und nur durch einen Entscheid des Bundesrates angehoben werden können. Erfahrungsgemäss erfolgen solche Anpassungen lediglich nach längeren Zeiträumen. Somit geht der kurzfristige finanzielle Mehrbedarf der Leistungserbringer im Pflegebereich in vollem Umfang zu Lasten der Kantone und Gemeinden.

Die in den staatlichen Verwaltungen für die Langzeitpflege zuständigen Stellen stehen somit vor dem Problem, dass zur Gewährung der Versorgungssicherheit ein höherer Einsatz an finanziellen Mitteln notwendig ist, dass aber verwaltungsintern ein Verteilungskampf um knappe Gelder herrscht. Immer häufiger steht auch die Forderung nach einer höheren Produktivität im Raum. Im Alterspflegebereich bedeutet dies, dass die Optik immer mehr auf die Tatsache gerichtet wird, dass eine pflegebedürftige Person am richtigen Ort mit richtigem Mitteleinsatz in der richtigen Qualität unter Berücksichtigung des Umfelds sowie den persönlichen Bedürfnissen betreut wird. Damit in Zusammenhang steht auch der Ruf nach neuen Formen der Pflege. Es werden niederschwelligere Angebote mit gleichem Pflege-Effekt gefordert. Hier besteht ein hohes Innovationspotential.

1.2 Zielsetzung

In Basel-Stadt befasst sich auf staatlicher Seite in erster Linie die Abteilung Langzeitpflege im Gesundheitsdepartement mit solchen Überlegungen. Zweck dieser Arbeit ist die Schaffung von Grundlagen für eine zielorientierte, erfolgreiche Kommunikation sowie die Darstellung eines entsprechenden Konzepts. Dieses soll dazu dienen, dass die Abteilung im Spannungsfeld von wachsenden Kosten und steigenden Anforderungen an sämtliche Organisationen im Langzeitpflegebereich ihren Beitrag an die Optimierung der Gesundheitsversorgung im Kanton Basel-Stadt leisten kann.

1.3 Aufbau

In Kapitel 2 wird die Abteilung Langzeitpflege vorgestellt. Dabei werden die organisatorische Einbettung sowie die mannigfaltigen Aufgaben und Verflechtungen beleuchtet. Besonderes Gewicht wird auf die Darstellung der verschiedenen verwaltungsinternen und -externen Anspruchsgruppen gelegt, mit welchen Mitarbeiterinnen der Abteilung im regelmässigen Kontakt stehen.

Das dritte Kapitel enthält einen Überblick über die wichtigsten Ansätze der Kommunikationstheorie. Darüber hinaus wird auf Spezifika der Kommunikation in der öffentlichen Verwaltung sowie auf die Elemente einer Kommunikationsstrategie eingegangen. Letztere für die Abteilung Langzeitpflege wird im Kapitel 4 dargestellt. Dazu werden strategische Ziele erarbeitet, eine Analyse der Anspruchsgruppen vorgenommen und schliesslich Kernbotschaften formuliert.

Darauf aufbauend werden in Kapitel 5 die Grundlagen für ein Kommunikationskonzept erarbeitet, welches schliesslich in Kapitel 6 dargestellt wird.



Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

2 Die Abteilung Langzeitpflege

In einem ersten Schritt wird die Abteilung Langzeitpflege dargestellt. Nebst der organisatorischen Einbettung interessieren im Hinblick auf die Optimierung der Kommunikationstätigkeiten in erster Linie deren Aufgaben sowie deren Anspruchsgruppen.

Es gilt voraus zu schicken, dass die Entscheidungsgewalt über die Geschäfte der Abteilung Langzeitpflege beim Leiter des Bereichs Gesundheitsversorgung, beim Departementsvorsteher bzw. beim Gesamtregierungsrat liegt. Die inhaltliche Arbeit beispielsweise zu Verträgen oder Leistungsvereinbarungen wird jedoch durch die Mitarbeiterinnen auf Abteilungsebene wahrgenommen. Das gleiche gilt für die Kontaktpflege mit Leistungserbringern aus dem Langzeitpflegebereich und deren Verbänden sowie die allgemeine Vernetzung in der Branche auch im interkantonalen und nationalen Bereich. Somit liegen kommunikativ anspruchsvolle Aufgaben wie Verhandlungen im Aufgabenbereich der Abteilung. Dies mag auf den ersten Blick überraschen, ist jedoch aus deren Entstehungsgeschichte zu erklären. Die Abteilung Langzeitpflege war ursprünglich das Amt für Alterspflege bzw. in der heutigen Nomenklatur der Organisationseinheiten im Gesundheitsdepartement ein eigener Bereich. Nach der Einbettung in den Bereich Gesundheitsversorgung blieben die Aufgaben praktisch unverändert.

2.1 Organisatorische Einbettung

Im Unterschied zum Nachbarkanton Basel-Landschaft sowie zu den beiden anderen Nordwestschweizer Kantonen Aargau und Solothurn, welche die Verwaltung mit fünf Departementen führen, verfügt der Kanton Basel-Stadt über deren sieben. Dies hängt in erster Linie damit zusammen, dass der Regierungsrat und die kantonale Verwaltung auch die Geschäfte der Stadt Basel führen, somit also sowohl die kommunale als auch die kantonale Ebene abdecken. Dies hat auch Auswirkungen auf die Aufgaben der Abteilung Langzeitpflege, wie unter 2.2 beziehungsweise 2.3 zu sehen ist.

Das Gesundheitsdepartement verfügt nebst den Organisationseinheiten, welche Stabsdienstleistungen erbringen (Generalsekretariat (GS), Finanzen und Controlling, Personal, Recht, Informatik und Öffentlichkeitsarbeit) über drei Bereiche:

Im Gesundheitsschutz (GSZ) sind die öffentlichen Zahnkliniken, das Institut für Rechtsmedizin, das kantonale Labor sowie das Veterinäramt verortet. Der Bereich Gesundheitsdienste (GSD) beheimatet den kantonsärztlichen und den kantonspharmazeutischen Dienst sowie die Abteilungen Prävention und Sucht.

Der Bereich Gesundheitsversorgung, in welchem die Abteilung Langzeitpflege eingebettet ist, weist ausserdem die Abteilung Spitalversorgung (ASV) auf, welche die Angebote im akuten stationären Bereich sowie in der Rehabilitation plant und die hoheitliche Aufsicht über die Spitäler und Kliniken des Kantons Basel-Stadt übernimmt. Die Abteilung Projekte und Services (APS) schliesslich ist mit den Querschnittsfunktionen des Bereichs wie Finanzen und Controlling sowie Recht betraut und beinhaltet das zentrale Sekretariat.



Abbildung 2: Organisatorische Einbettung der Abteilung Langzeitpflege in der Verwaltung des Kantons Basel-Stadt

2.2 Aufgaben auf kantonaler Ebene

Zwischen der kantonalen und der kommunalen Ebene besteht für das Stadtgebiet von Basel, im Unterschied zu den beiden anderen Gemeinden Riehen und Bettingen, keine Trennung. Die kantonale Verwaltung übernimmt Funktionen beider Bereiche. Dies gilt auch für die Abteilung Langzeitpflege. Deren kantonale Aufgaben werden in diesem, diejenigen auf kommunaler Ebene im folgenden Abschnitt dargestellt.

2.2.1 Angebotsplanung und Finanzierung der Langzeitpflege

Mittels Krankenversicherungsgesetz delegiert der Bund verschiedene Aufgaben an die Kantone. So schreibt er in Analogie zur stationären Spitalversorgung eine Pflegeheimplanung vor. Dies führt dazu, dass jeder Kanton für seine Bevölkerung die benötigte Anzahl an Plätzen kalkulieren muss. Leistungserbringer, welche der kantonalen Planung entsprechen, werden auf der Pflegeheimliste aufgeführt und dürfen Pflegeleistungen nach dem Krankenversicherungsgesetz abrechnen. Das Gesundheitsdepartement legt dem Regierungsrat in regelmässigen Abständen eine den neuesten Erkenntnissen zur Bevölkerungsentwicklung sowie den aktuellen Tendenzen der Pflegewissenschaft entsprechende Planung vor. Die Pflegeheimliste wird jährlich aktualisiert und durch den Regierungsrat verabschiedet.

Mit der Revision der Pflegefinanzierung, welche per 1. Januar 2011 in Kraft getreten ist, muss sich das Staatswesen neu auch an den Pflegekosten für stationäre und ambulante Pflegeeinrichtungen beteiligen. Darüber hinaus beteiligt sich der Kanton Basel-Stadt über gemeinwirtschaftliche Leistungen sowie über Investitionsbeiträge finanziell an Einrichtungen im Langzeitpflegebereich.

Strategische Überlegungen und operative Arbeiten zur Pflegeheimplanung sowie zur Finanzierung von Heimen, Tagespflegeeinrichtungen und ambulanten Pflegeangeboten werden durch die Abteilung Langzeitpflege erbracht. Zu den Tätigkeiten zählen beispielsweise Verhandlungen mit Leistungserbringern zur Schliessung von Leistungsaufträgen oder die Ein-

sitznahme in Bau- oder Jury-Kommissionen im Zusammenhang mit Totalsanierungen oder Neuerstellungen von Pflegeheimen sowie die Verfassung der jeweiligen Regierungsratsberichte und Ratschläge an das kantonale Parlament.

2.2.2 Bewilligungswesen und Aufsicht über Leistungserbringer der Langzeitpflege

Eine weitere kantonale Aufgabe betrifft das Bewilligungswesen für Pflegeheime und Spitex-Organisationen. Der Fachbereich Aufsicht und Qualität der Abteilung Langzeitpflege prüft im Rahmen eines Zulassungsverfahrens die Eignung von Antragsstellern und verfasst die notwendigen Dokumente zur Bewilligungserteilung. Ausserdem obliegt ihm die Aufsicht über sämtliche Institutionen in den Bereichen Pflegeheime und Spitex. Unter Einbezug von externen Experten werden regelmässige Besuche bei den Anbietern von Pflegeleistungen durchgeführt. Dabei werden in Heimen sämtliche relevanten Bereiche wie Aktivierung, Hygiene, Sicherheit, Unterkunft und Verpflegung, Betreuung und Pflege überprüft. Bei Spitex-Organisationen werden die für die ambulante Pflege relevanten Bereiche revidiert.

Ebenfalls in den Aufgabenbereich von Aufsicht und Qualität fällt das Beschwerdemanagement. Kunden oder deren Angehörige können bei Mängeln, welche die Pflegesituation betreffen, an die Abteilung Langzeitpflege gelangen.

2.3 Aufgaben auf kommunaler Ebene

Die Aufgaben auf kommunaler Ebene werden durch die Gemeinden Riehen und Bettingen in Eigenregie erbracht. Der Fachbereich Beratung und Bedarfsabklärung der Abteilung Langzeitpflege ist lediglich auf dem Stadtgebiet von Basel tätig. Es besteht jedoch eine enge Zusammenarbeit auf personeller, wie auch auf systemtechnischer Ebene, um eine einheitliche Vorgehensweise im ganzen Kanton zu gewährleisten.

2.3.1 Pflegeberatung

Die Pflegeberatung steht hilfeschuchenden Einwohnern von Basel-Stadt unentgeltlich zur Verfügung. In einem persönlichen Gespräch werden entweder zu Hause oder anlässlich eines Spitalaufenthaltes Lösungen für die bestehende Pflegesituation gesucht. Nebst der medizinischen Situation des Kunden steht dabei auch dessen Umfeld im Vordergrund. Aufgrund dieser Rahmenbedingungen soll die optimale Lösung mit ambulanten oder stationären Angeboten gefunden werden. Falls ein Pflegeheimenritt angezeigt ist, wird eine Bedarfsabklärung durchgeführt.

2.3.2 Bedarfsabklärung und Heimplatzvermittlung

Im Unterschied zu den meisten Gebietskörperschaften in der Schweiz erfolgt im Kanton Basel-Stadt keine direkte Anmeldung eines zukünftigen Pflegeheimbewohners in seinem Wunschheim. Die Heimplatzvermittlung wird für sämtliche 33 Pflegeheime auf dem Stadtgebiet zentral durch die Abteilung Langzeitpflege übernommen. Um zu verhindern, dass nichtpflegeheimbedürftige Personen einen Platz beanspruchen, wird vorgängig eine Bedarfsabklärung

rung durchgeführt. Besteht Gewissheit, dass ein Heimeintritt unumgänglich ist, erfolgt, falls kein Platz vorhanden ist, die Aufnahme auf die Warteliste des Wunschheimes. Andernfalls werden im Sinne einer Pflegeberatung Lösungen im ambulanten Bereich gesucht.

2.4 Verwaltungsinterne Anspruchsgruppen

Aus der dargestellten organisatorischen Einbettung sowie den eben beschriebenen Aufgaben ergibt sich eine bedeutende Zahl an verwaltungsinternen und -externen Anspruchsgruppen. Diese werden in der Folge dargestellt.

2.4.1 Anspruchsgruppen innerhalb des eigenen Departementes

Die wichtigste Anspruchsgruppe bilden die eigenen Mitarbeiterinnen. Die Tatsache, dass sowohl die Fachbereiche als auch die Stabsmitarbeiterinnen und die Leitung in ihrer täglichen Arbeit eine Vielzahl von unterschiedlichen externen Kontakten aufweisen, stellt eine Besonderheit dar, welche jedoch in vielen Organisationseinheiten der öffentlichen Verwaltung, vor allem aber im Gesundheits- und Sozialbereich anzutreffen ist. Diesem Umstand ist bei den weiteren Überlegungen zur Kommunikation besonderes Gewicht zu verleihen. Es führt auch dazu, dass der Kreis der externen Anspruchsgruppen sehr umfangreich ist.

Zu den anderen Abteilungen im Bereich Gesundheitsversorgung bestehen naturgemäss enge Kontakte. Zur Spitalversorgung stehen diese in erster Linie mit der Parallelität der Aufgaben in Zusammenhang: In Planungs-, Finanzierungs- sowie Aufsichtsfragen findet ein regelmässiger Austausch statt. Die Abteilung Projekte und Services erbringt diverse Querschnittsfunktionen, auf welche auch die Langzeitpflege fast täglich zurückgreifen kann. Hier stehen die Dienste im rechtlichen Bereich, Leistungen mit Optik auf die Rechnungsverarbeitung, Finanzen und Controlling sowie die administrative Unterstützung durch das zentrale Sekretariat im Vordergrund.

Mit den Bereichen im Gesundheitsdepartement wird seitens der Abteilung Langzeitpflege eine unterschiedlich intensive Zusammenarbeit gepflegt. Mit dem Gesundheitsschutz besteht betreffend Aufgaben die kleinste Schnittmenge. Ein loser Kontakt besteht beispielsweise mit dem kantonalen Labor für den Bereich der Hygiene in Pflegeheimen. Intensiver ist die Beziehung zum Bereich Gesundheitsdienste. Hier besteht ein regelmässiger Austausch im Bereich der Alterspolitik, welchen sich die beiden Organisationseinheiten aufgrund der Leitlinien für eine umfassende Alterspolitik teilen (Kanton Basel-Stadt, 2007, S. 14-15). Bei den Gesundheitsdiensten liegt das Schwergewicht auf der Seniorenpolitik mit Präventions-, Freizeit- und Unterstützungsangeboten. Die Abteilung Langzeitpflege betreut den Politikbereich der Alterspflege, bei dem stationäre und ambulante Pflegeinstitutionen im Vordergrund stehen. Abgesehen vom eigenen Bereich innerhalb des Gesundheitsdepartementes ist das Generalsekretariat die wichtigste Anspruchsgruppe. Sämtliche an den Regierungsrat sowie an den Grossen Rat, dem Parlament des Kantons Basel-Stadt, adressierte Geschäfte werden vom General-

sekretariat endbearbeitet und nach Unterschrift durch den Departementsvorsteher an die zuständigen Stellen weitergeleitet.

2.4.2 Anspruchsgruppen in der übrigen kantonalen Verwaltung

Ausserhalb des Gesundheitsdepartementes bestehen die engsten Verbindungen zum Departement Wirtschaft, Soziales und Umwelt sowie zum Finanzdepartement. In ersterem ist das Amt für Sozialbeiträge verortet, welches für die Abwicklung der Ergänzungsleistungen zur AHV und IV verantwortlich zeichnet. Die Budgethoheit für sämtliche Leistungen in diesem Bereich, welche Personen im Alter von 65 und höher zu Gute kommen, liegt jedoch bei der Abteilung Langzeitpflege. Eine ähnliche Situation bildet die Zusammenarbeit mit dem Bereich der Behindertenhilfe. Zu dessen Lasten gehen die Ausgaben der Ergänzungsleistungen für Personen unterhalb des AHV-Alters. Die durch den Kanton zu tragenden Pflegekosten schlagen hingegen bei der Abteilung Langzeitpflege zu Buche.

Das Finanzdepartement ist deshalb ein wichtiger Ansprechpartner, da es sämtliche budgetrelevanten Geschäfte vorprüft. Die Abteilung Langzeitpflege mit einem Ausgabenrahmen im dreistelligen Millionenbereich ist regelmässiger Kunde.

Weniger intensiv ist die Zusammenarbeit mit den übrigen Departementen. Trotzdem bestehen auch hier gewisse Anknüpfungspunkte, welche allenfalls für den Kommunikationsbereich von Belang sein können. Im Zusammenhang mit Sanierungen und Neubauten von Pflegeheimen besteht ein reger Austausch mit dem Bau- und Verkehrsdepartement. Der Aufbau und die Förderung des Wissens im Bau-Bereich ist deshalb wichtig, weil die Abteilung Langzeitpflege, wie schon in Abschnitt 2.2.1 erwähnt, zuhanden des Grossen Rates Ratschläge für Pflegeheim-Investitionsbeiträge verfasst.

Die Zusammenarbeit mit dem Justiz- und Sicherheitsdepartement konzentriert sich im Wesentlichen auf Regierungs- und Parlamentsgeschäfte mit Gesetzescharakter, welche durch dessen Juristen auf ihre Konformität überprüft werden. Mit dem Erziehungsdepartement bestehen gelegentliche Kontakte aufgrund der gemeinsamen Zuständigkeit für Beiträge an die Pflege zu Hause, welche gewährt werden, wenn Bedürftige von Verwandten, Bekannten oder Nachbarn während mehr als einer Stunde pro Tag gepflegt werden. Hier übernimmt die Abteilung Langzeitpflege die operative Arbeit für beitragsberechtigte Personen ab dem 19. Altersjahr, das Erziehungsdepartement für diejenigen unter 18 Jahren.

2.5 Verwaltungsexterne Anspruchsgruppen

Wie bereits erwähnt, verfügt die Abteilung Langzeitpflege über ein umfangreiches verwaltungsexternes Beziehungsnetz. Dieses wird in der Folge in drei Gruppen dargestellt. Der Bereich Einzelpersonen umfasst diejenigen Individuen, mit welchen die Mitarbeiterinnen der Abteilung direkt in Kontakt treten. Im Abschnitt zu Leistungserbringern werden Betriebe und Organisationen zusammengefasst, mit denen im Zusammenhang mit Pflegeleistungen regelmässig kommuniziert wird. Schliesslich werden unter dem Titel Öffentlichkeit weitere für den Langzeitpflegebereich relevante Institutionen sowie Personengruppen dargestellt.

2.5.1 Einzelpersonen

Eine bedeutende Anspruchsgruppe kann unter dem Begriff „Pflegebedürftige“ subsumiert werden. Dazu gehören diejenigen Personen, mit welchen die Pflegeberaterinnen der Abteilung Langzeitpflege in Spitälern oder bei ihnen zu Hause ein Beratungsgespräch führen. Darunter fallen aber auch Pflegeheimbewohnerinnen sowie Kunden von ambulanten Pflegeinstitutionen. Im Falle einer Beschwerde gegenüber einer Pflegeinstitution oder auf der Suche nach zusätzlichen Informationen zum Pflegebereich ist auch bei ihnen die Möglichkeit einer Kontaktaufnahme mit der Abteilung Langzeitpflege vorhanden.

Oftmals besteht aufgrund des gesundheitlichen Zustandes bzw. der kognitiven Fähigkeiten der Pflegebedürftigen zu deren Angehörigen ein intensiver Kontakt, wodurch diese eine weitere wichtige Anspruchsgruppe bilden.

2.5.2 Leistungserbringer

Aufgrund der Planungshoheit seitens des Kantons, der Aufsichtspflicht, der Bewilligungserteilung sowie der Kostensituation bilden auf institutioneller Ebene die Pflegeheime die wichtigste Anspruchsgruppe. Dazu ist auch deren Verband zu zählen, welcher in Basel-Stadt sehr gut aufgestellt ist und über ein gewisses politisches Gewicht verfügt. Ausserdem tritt er gegenüber dem Gesundheitsdepartement als Vertragspartner des Pflegeheim-Rahmenvertrages auf, in welchem Grundlagen zur Qualität, zu Tarifen sowie zum Berichtswesen vereinbart werden.

Mit Ausnahme der planerischen Voraussetzungen kommt den ambulanten Dienstleistern wie Spitex-Organisationen oder Tagespflegeeinrichtungen ähnliche Bedeutung zu wie den Pflegeheimen, wobei hier das finanzielle Engagement seitens des Kantons tiefer ausfällt.

Eine bedeutende Leistungserbringer-Gruppe stellen schliesslich die Spitäler dar. Hier steht die Zusammenarbeit mit der Abteilung Langzeitpflege im Bereich der Pflegeberatung vor Ort sowie bei der Heimplatzvermittlung im Vordergrund. Ein bedeutender Teil der Pflegeheim-entritte findet direkt aus den Spitälern statt. Darüber hinaus fungieren die Geriatrie-Spitäler in Situationen mit einem Nachfrageüberhang an Pflegeheimplätzen als Warteinstitutionen für Menschen, welche nicht mehr in ihre eigene Wohnung zurückkehren können. Diese Situation ist unerwünscht, da den Pflegebedürftigen in der Spitalumgebung nicht die adäquate Betreuung geboten werden kann. Ausserdem werden durch die Langzeitpflege Spitalbetten blockiert, welche für Akut-Patienten vorgesehen sind.

2.5.3 Öffentlichkeit

Die Kantonseinwohner bilden gegenüber der Abteilung Langzeitpflege die grösste aber auch die heterogenste Anspruchsgruppe. Als Steuerzahler stehen für sie eine möglichst geringe Ressourcen-Verwendung seitens der staatlichen Verwaltung und damit tiefe Abgaben im Vordergrund. Als Senior beziehungsweise als potentieller Kunde des vielfältigen Angebots im Langzeitpflegebereich wünschen sie sich ein möglichst gut ausgebautes Netz an qualitativ hochstehenden Institutionen.

Als verlängerter Arm des Kantonseinwohners fungiert im Langzeitpflegebereich des Kantons Basel-Stadt die Ombudsstelle für Altersfragen und Spitex. Sie ist eine wichtige Anlaufstelle bei Auseinandersetzungen zwischen Leistungserbringern und deren Kunden. Da hier, wie auch beim Fachbereich Aufsicht und Qualität, dem Beschwerdemanagement bedeutendes Gewicht zukommt, liegt ein reger Austausch zwischen den beiden Institutionen auf der Hand. Schliesslich zu nennen sind die Medien, welchen aufgrund ihrer Kommunikationsträger- und Multiplikator-Funktion ein wichtiger Platz eingeräumt werden muss. Besonderes Augenmerk soll hier auf deren Rolle in Krisensituationen gelegt werden.

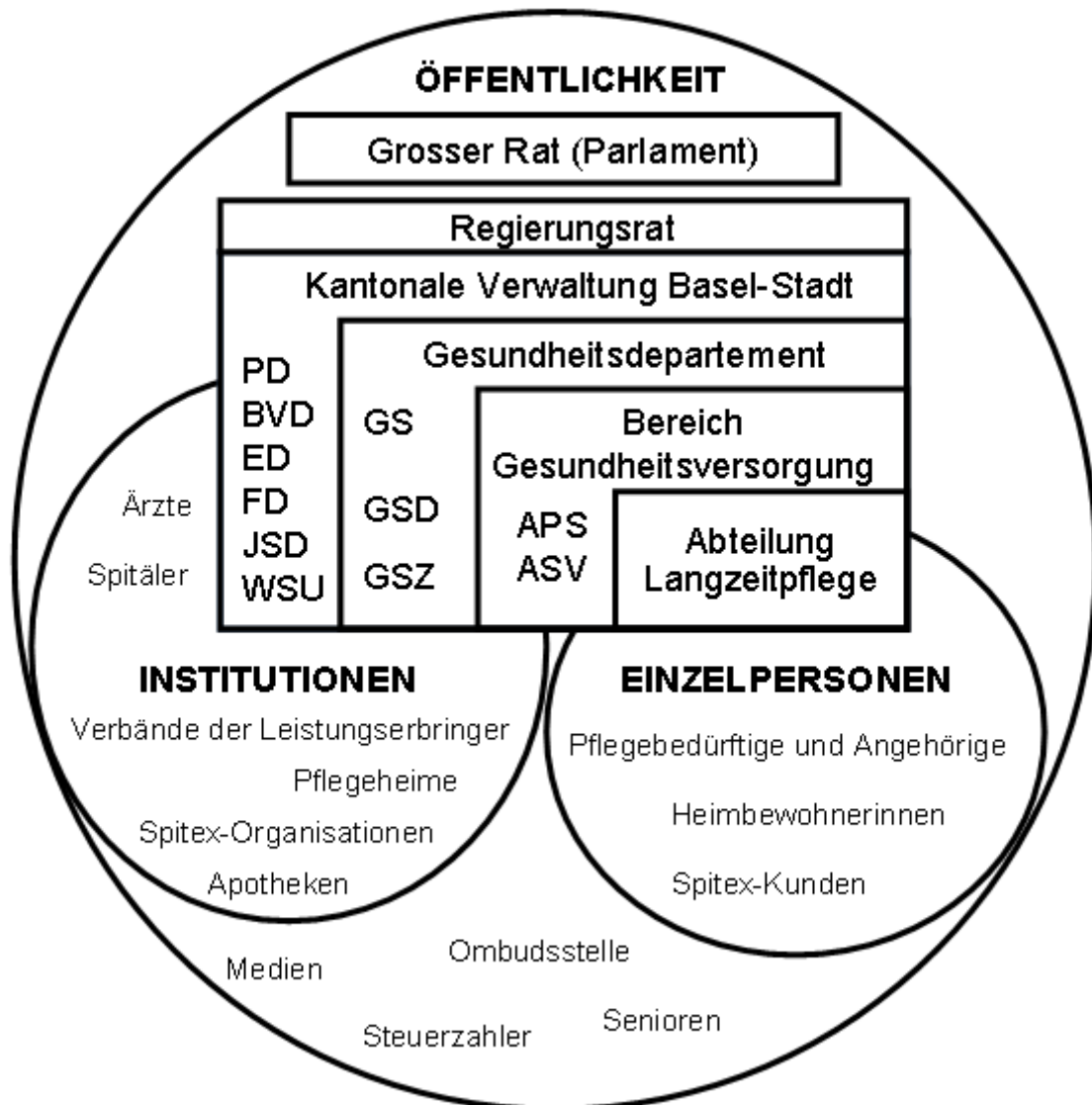


Abbildung 3: Anspruchsgruppen der Abteilung Langzeitpflege

3 Kommunikation in der Theorie

In einem nächsten Schritt werden theoretische Aspekte der Kommunikation dargestellt. Der Fokus liegt hier zuerst auf den wichtigsten Grundelementen sowie auf Besonderheiten im Zusammenhang mit der Kommunikation im öffentlichen Sektor. Daran schliesst eine Umschreibung der Elemente einer Kommunikationsstrategie an.

3.1 Grundelemente der Kommunikation

Zum Thema Kommunikation existiert eine breite Palette an theoretischen Ansätzen. Schon in den Vierziger-Jahren des vergangenen Jahrhunderts haben beispielsweise Shannon und Weaver (1949) ein Kommunikationsmodell aufgestellt, dessen grundlegende Erkenntnis die Tatsache bildete, dass Kommunikation aus einem Sender, einer Nachricht sowie einem Empfänger besteht und die Weitergabe von Informationen beinhaltet. Diese ursprünglich technisch orientierte Darstellung wurde später von anderen Autoren mit zwischenmenschlichen Elementen angereichert. So hat beispielsweise der deutsche Psychologe Friedemann Schulz von Thun aus der Optik des Senders das Vier-Schnäbel- (1981, S. 93) und aus der Optik des Empfängers das Vier-Ohren-Modell (1981, S. 44) entwickelt.

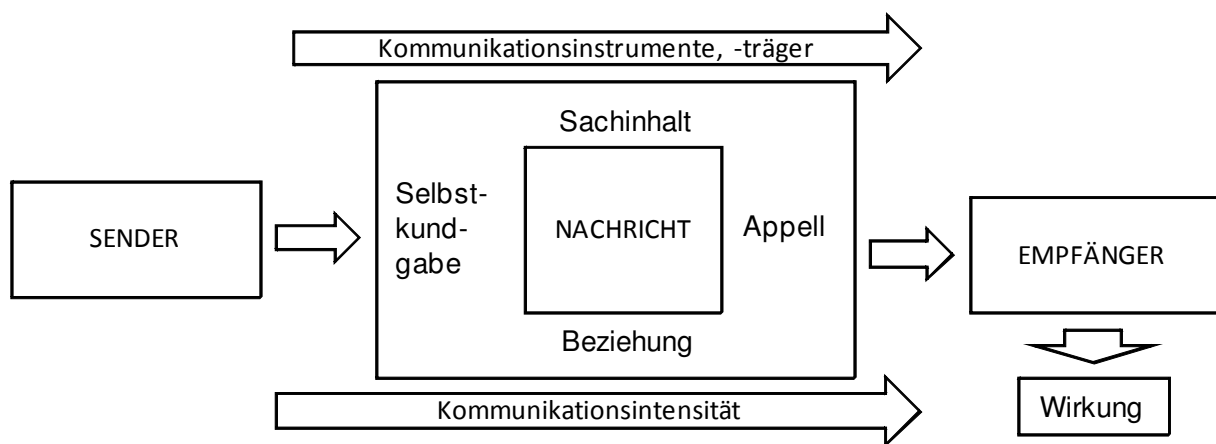


Abbildung 4: Kommunikationsmodell (in Anlehnung an Schulz von Thun, 2011, S. 34)

Nebst der Sachebene, welche den wertfreien, fachlichen Inhalt der Nachricht bestimmt, existiert in der Kommunikation die Beziehungsebene. Sie beschreibt, wie Sender und Empfänger der Nachricht zueinander stehen. Auf der Ebene der Selbstkundgabe treten Informationen zur Befindlichkeit des Senders bzw. deren Diagnose durch den Empfänger in den Vordergrund. Der Appell schliesslich beschreibt denjenigen Teil der Nachricht, mit welchem der Sender beim Empfänger etwas auslösen möchte.

Aus dem beschriebenen Kommunikationsmodell ergeben sich folgende zentrale Fragen:

- Wer ist der Kommunikator bzw. der Sender?

- Welche Botschaft enthält die Nachricht? Über welche Kanäle unter Zuhilfenahme welcher Kommunikationsinstrumente soll sie weiter gegeben werden? Welche Wirkungen sollen mit der Weitergabe von Informationen erreicht werden?
- Da sich die Nachricht meist nicht auf die Sachebene beschränkt, ist ebenfalls von Belang, welche Besonderheiten im Verhältnis zwischen Sender und Empfänger berücksichtigt werden müssen.
- Wer ist der Empfänger der Nachricht? Gibt es allenfalls Zwischenstellen, welche die Nachricht weiter tragen sollen (Schmidbauer / Knödler-Bunte, 2004, S. 114-115)? Wird die Nachricht einmal übermittelt oder braucht es eine intensivere Kommunikation?

Auf der Suche nach dem richtigen Kommunikationsinstrument sollen verschiedene Aspekte in die Entscheidung miteinbezogen werden. So stellt sich beispielsweise die Frage, ob die Ziele mit der vorhandenen Infrastruktur erreicht werden können. Falls dies nicht der Fall ist, müssen neue Instrumente entwickelt werden, wobei das Kosten- / Nutzenverhältnis eine wichtige Rolle spielt. Es kann beispielsweise durchaus hilfreich sein, zur Steigerung des Bekanntheitsgrades einer Organisationseinheit, einen Film zu drehen. Dessen Produktion und Verbreitung sprengt aber allenfalls das Budget, welches für Kommunikationsmassnahmen reserviert ist.

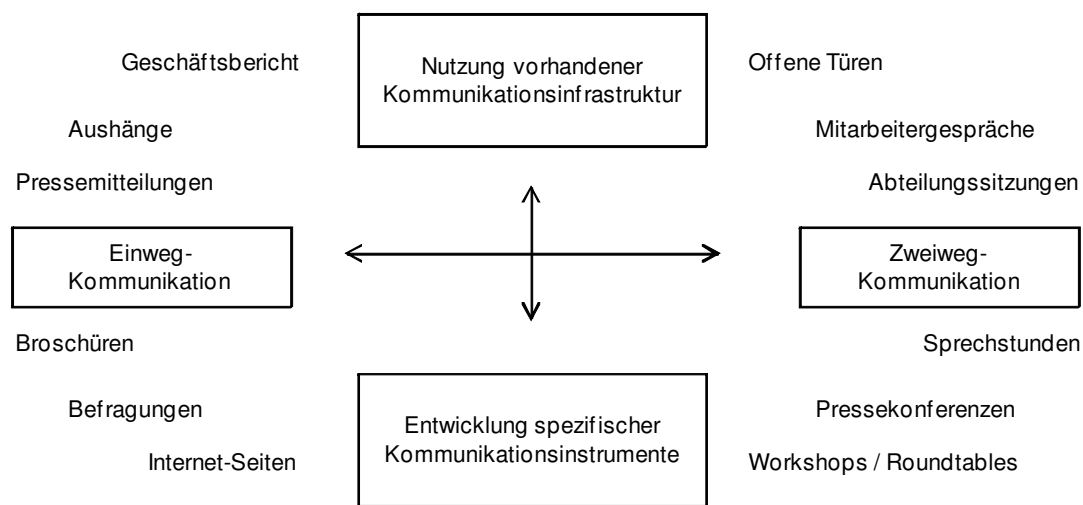


Abbildung 5: Kommunikationsinstrumente (in Anlehnung an Reiss, 1997, S. 99)

Ebenso wichtig ist die Entscheidung, ob die Wirkung eher über Ein- oder Zweiweg-Kommunikation erzielt werden soll. Der eben beschriebene Werbefilm, ein Geschäftsbericht oder eine Pressemitteilung sind klassische Einweg-Sendungen, bei welchen der Empfänger nicht direkt Feedback geben kann. Demgegenüber stellen Mitarbeitergespräche, Abteilungssitzungen oder Pressekonferenzen Beispiele von Zweiweg-Kommunikation dar. Es besteht eine Interaktion zwischen Sender und Empfänger bzw. beide Seiten treten als Sender und Empfänger auf. Zweiweg-Kommunikation ist insofern zu bevorzugen, da zumindest die Möglichkeit besteht, allfällige Missverständnisse im Dialog auszuräumen. Je grösser allerdings die angesprochene Gruppe wird, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Kommunikation zu einem

brauchbaren Ergebnis führt bzw. dass aus rein organisatorischen Gründen eine Interaktion zustande kommt.

3.2 Aufbau einer Kommunikationsstrategie

Ausgangspunkt einer Kommunikationsstrategie bilden die strategischen Ziele eines Unternehmens. Diese können beispielsweise darin bestehen, eine aus produktions- und umsatztechnischer Sicht optimale Anzahl an Produkten zu verkaufen und dadurch einen möglichst grossen Gewinn zu erzielen. Um dies zu erreichen, müssen diejenigen Anspruchsgruppen definiert werden, welche dem Unternehmen die Zielerreichung ermöglichen. Hier dürften in erster Linie diejenigen Personen angesprochen sein, bei welchen das Produkt einen grossen Nutzen stiftet und die gewillt sind, einen bestimmten Preis dafür zu bezahlen. Es ist aber auch denkbar, dass Zwischenstellen involviert sind, was vor allem dann der Fall ist, wenn das Unternehmen über keine eigenen Verkaufsstellen verfügt, sondern auf Zwischenhändler angewiesen ist.

In einem nächsten Schritt ist zu definieren, wie die in den Prozess involvierten Personen und Institutionen davon überzeugt werden können, dass es sich beim besagten Produkt um das für ihre Zwecke richtige handelt. Es gilt Kernbotschaften zu formulieren. Diese können sich je nach Empfänger formal durchaus unterscheiden, müssen jedoch inhaltlich immer gleich sein (Henkel / Schedler, 2008, S. 46). So dürfte der Endkunde durch Einsatz entsprechender Kommunikationsinstrumente mit einer möglichst einfachen und kurzen Nachricht, allenfalls mit einem markigen Slogan angesprochen werden können. Der Zwischenhändler wird mit einer umfangreicheren Information bedient. Würde der Zwischenhändler dem Endkunden inhaltlich eine andere Botschaft überbringen, als dieser direkt vom Unternehmen schon erhalten hat, litte die Glaubwürdigkeit des Produzenten. Der Verkauf käme allenfalls nicht zustande und die Erreichung der Unternehmensziele wäre gefährdet.

3.3 Spezifika der Kommunikation in der öffentlichen Verwaltung

Der vereinfacht dargestellte Aufbau einer Kommunikationsstrategie sollte dazu dienen, deren zentrale Elemente "strategische Unternehmensziele", "Anspruchsgruppen" sowie "Kernbotschaften" zu umschreiben. Bei der Definition der Kommunikationsstrategie für eine Organisationseinheit in der öffentlichen Verwaltung müssen einige Besonderheiten beachtet werden:

3.3.1 Unternehmensstrategie

Im Unterschied zur Privatwirtschaft steht in der öffentlichen Verwaltung nicht die Gewinnmaximierung als zentrales strategisches Ziel im Vordergrund. Es geht vielmehr darum, die Legitimation des staatlichen Handelns zu sichern und Prozesse zu steuern, um erwünschte Wirkungen zu erzielen (Neuroni / Trappel, 2006, S. 1). Der Bekanntheitsgrad des öffentlichen Dienstleistungsangebots soll erhöht werden. Entscheidende Nebenbedingung ist dabei das Generieren von Vertrauen und Akzeptanz, damit die politischen Entscheidungsträger entspre-

chendes Handeln unterstützen und die Anspruchsgruppen ihr Verhalten entsprechend anpassen.

3.3.2 Wichtige Anspruchsgruppen und integrierte Kommunikation

Schon kleine Organisationseinheiten können über eine Vielzahl von Anspruchsgruppen verfügen. Es ist deshalb unumgänglich, diejenigen unter ihnen zu definieren, welche auf dem Weg zur Erreichung von Unternehmenszielen eine wichtige Rolle spielen. Zu diesem Zweck soll ein sogenanntes Anspruchsgruppen-Portfolio erstellt werden (Henkel / Schedler, 2008, S. 44 - 45). Eine Variable bildet dabei zum einen die Gestaltungsmacht. Diese gibt Hinweise darauf, wie gross der politische Einfluss einer Anspruchsgruppe in einem bestimmten Themenkreis ist. Als weitere Variable dient die Interessenlage. Es stellt sich dabei die Frage, ob von einer Anspruchsgruppe im jeweiligen Bereich mit Unterstützung gerechnet werden kann oder ob Widerstand zu erwarten ist. Kommunikation mit hoher Intensität ist vor allem bei denjenigen Anspruchsgruppen zu betreiben, bei welchen Widerstand zu erwarten ist und die über eine hohe Gestaltungsmacht verfügen (vgl. Abbildung 6). Es ist zu bedenken, dass eine Dienststelle der öffentlichen Verwaltung gegenüber gewissen Anspruchsgruppen mehrere Ziele verfolgt und diese sich allenfalls widersprechen. Ebenso ist zu beachten, dass verschiedene Mitarbeiterinnen einer Organisationseinheit mit Vertretern der gleichen Anspruchsgruppe kommunizieren. Durch integrierte Kommunikation, also durch eine Koordination der einzelnen Massnahmen, kann gegenüber den Anspruchsgruppen ein klareres Bild einer Organisationseinheit vermittelt werden (Henkel / Schedler, 2008, S. 44).

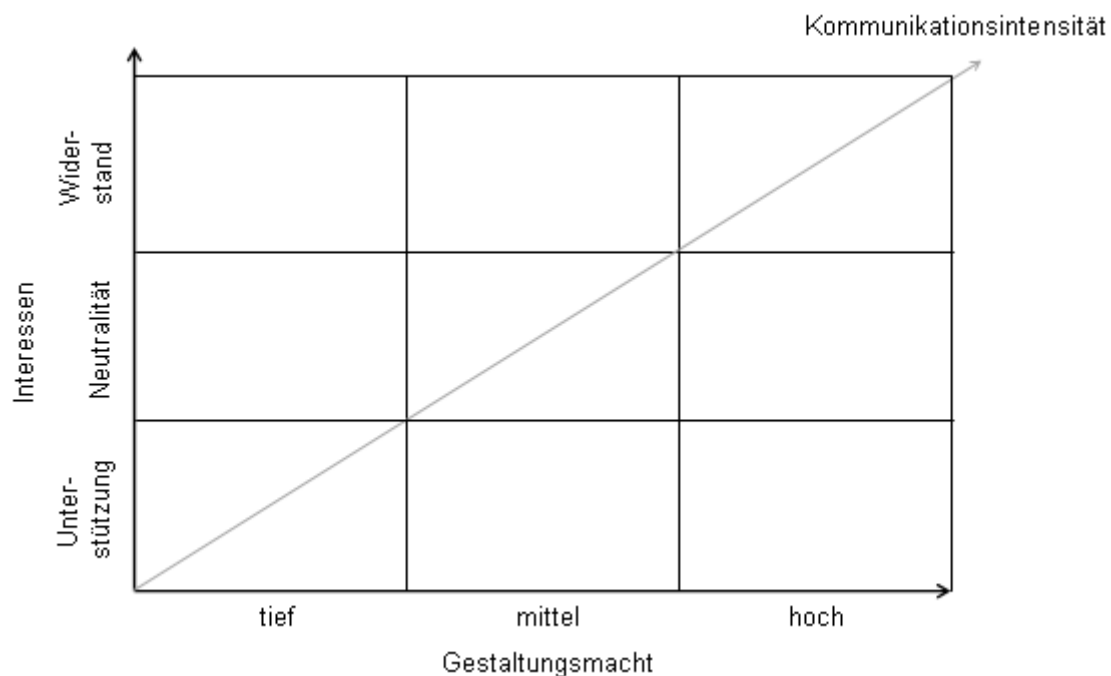


Abbildung 6: Anspruchsgruppen-Portfolio der öffentlichen Verwaltung (Henkel / Schedler, 2008, S. 45)

Der Planung der Kommunikationsmassnahmen sind allerdings gewisse Grenzen gesetzt. Aufgrund der grossen Zahl an Kommunikatoren sowie der mannigfaltigen Aussenkontakte einer Organisationseinheit in der öffentlichen Verwaltung kommt es oft zu Konstellationen, in welchen situativ eine Botschaft weitergegeben werden muss. Diesem Umstand muss bei der Sensibilisierung der eigenen Mitarbeiterinnen Rechnung getragen werden. Beim sogenannten Brand Behavior wird gezeigt, dass für ein zielorientiertes Verhalten eines Mitarbeiters vier Komponenten erfüllt sein müssen (von Rosenstiel et al., 2005, S. 259): Besonders in der öffentlichen Verwaltung kommt dem Element „Soziales Dürfen und Wollen“ eine wichtige Rolle zu. Ist aufgrund der Normen und Regelungen der Mitarbeiter dafür vorgesehen, ein bestimmtes Verhalten zu zeigen? Des Weiteren ist entscheidend, dass er selber motiviert ist, seine Organisationseinheit durch Weitergabe von korrekten Botschaften zu unterstützen. Er muss ausserdem über die notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten verfügen und schliesslich muss die jeweilige Situation es ermöglichen, dass ein entsprechendes Verhalten auch zielführend ist. Äussere Umstände können dies begünstigen aber auch hemmen. Verfügt ein Mitarbeiter über diese Komponenten, wird sein Verhalten den Zielen der Unternehmung entsprechen. Aufgrund von Erfahrungs- sowie Lerneffekten aus der täglichen Arbeit werden die Ausgangskriterien optimiert.

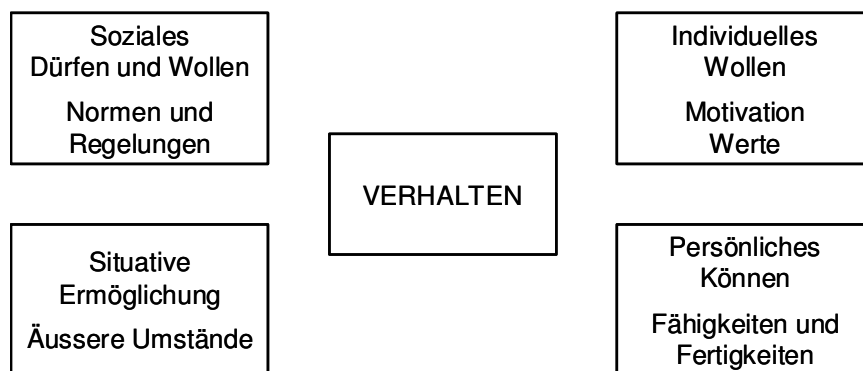


Abbildung 7: Voraussetzungen für Brand Behavior (von Rosenstiel et al, 2005, S. 259)

3.3.3 Botschaften und Sprache

Der Sprache kommt in der Kommunikation eine zentrale Bedeutung zu. Diese Aussage mag auf den ersten Blick trivial klingen, da es auf der Hand liegt, dass die Kommunikation zwischen zwei Individuen erschwert oder unmöglich ist, wenn nicht die gleiche Sprache gesprochen wird. Gemeint ist hier die Sprache im engeren Sinn, also die Muttersprache. Verständigungsschwierigkeiten können jedoch auch entstehen, wenn sich die Sprache im weiteren Sinn unterscheidet, beispielsweise zwischen Wissenschaftlern und Politikern, zwischen Laien und Fachleuten, zwischen jungen und alten Menschen oder in der Kommunikation mit einer an Demenz leidenden Person. Die Überbringung der Botschaft beschränkt sich dann nicht auf den sachlichen Inhalt. Die Kommunikation der öffentlichen Verwaltung mit Aussenstehenden ist oft geprägt durch ein grosses Informationsgefälle. Ein Gespräch auf Augenhöhe ist dadurch erschwert. Der Sender muss seine Sprache dem Empfänger anpassen.

3.3.4 Interne Kommunikation und Öffentlichkeitsprinzip

Eine weitere Besonderheit im öffentlichen Sektor stellt die Tatsache dar, dass Kommunikation nie wirklich als intern bezeichnet werden kann. Bei sämtlichen Informationen besteht die Möglichkeit, dass sie auf verschiedenen Wegen nach aussen transportiert werden. Sei dies durch Vertreter der Personalverbände oder durch die tägliche Kommunikation im politischen Prozess. Ausserdem gilt in vielen Gebietskörperschaften, so beispielsweise auch im Kanton Basel-Stadt, das Öffentlichkeitsprinzip. Grundsätzlich muss auf Antrag hin Einsicht in Dokumente gewährt werden. Immerhin gibt es gewisse Einschränkungen. So gelten noch nicht entschiedene Regierungsratsgeschäfte oder Abläufe, bei denen die öffentliche Verwaltung im freien Markt auftritt, als vertraulich.

Sicherlich ist es aufgrund dieser Rahmenbedingungen opportun, eine proaktive Kommunikation zu betreiben. Dadurch bestehen gewisse Steuerungsmöglichkeiten, welche Informationen, wann, an wen weitergegeben werden. Ausserdem wirkt die dadurch geschaffene Transparenz vertrauensbildend.

3.3.5 Crowd Innovation

Eine gewisse Öffnung der öffentlichen Verwaltung zeigt sich auch auf deren Suche nach Innovationen zur Erbringung ihrer Aufgaben. Der Ansatz der "Crowd Innovation" soll dazu dienen, Bevölkerung und Wirtschaft im Rahmen des geltenden Rechts stärker in Entwicklungsprozesse einzubinden. Eine rasche, transparente und interaktive Kommunikation im Findungsprozess soll durch Einsatz von Technologien des Web 2.0 erreicht werden (Schedler / Collm, 2012, S. 78). Voraussetzung für das Gelingen solcher Ansätze ist das gegenseitige Vertrauen. Die öffentliche Verwaltung stellt ihr Vertrauen in die Urteilsfähigkeit der Bevölkerung in den Vordergrund. Demgegenüber werden sich einzelne Personen nur dann engagieren, wenn sie ihr vertrauen können (Schedler / Collm, 2012, S. 80-81). Durch den öffentlichen Zugang zu den generierten Ideen werden allenfalls neue Vorschläge angestossen. Faktisch entsteht eine Art Brainstorming. Wichtig ist, dass der Prozess strukturiert ist und begleitet wird. "Die Spielregeln müssen für alle gleich und erkennbar sein, und sie müssen eingehalten werden, denn die Partizipation basiert auf einer labilen Vertrauensgrundlage" (Schedler / Collm, 2012, S. 80).

4 Kommunikationsstrategie der Abteilung Langzeitpflege

Im Hinblick auf die Verfassung des Kommunikationskonzepts für die Abteilung Langzeitpflege gilt es strategische Überlegungen anzustellen. Mittels kommunikativer Massnahmen soll die optimale Wirkung der Organisationseinheit erreicht werden. Dabei sollen die zentralen Anspruchsgruppen zur Zielerreichung definiert und Kernbotschaften verfasst werden.

4.1 Strategische Ziele

Das Kernziel der Abteilung ist die optimale Versorgung der Bevölkerung mit Gesundheitsleistungen im pflegerischen Bereich. Pflegeheimplätze sowie Kapazitäten im ambulanten Bereich durch Spitex-Organisationen oder Tagespflegeeinrichtungen sollen in ausreichendem Mass und in guter Qualität zur Verfügung stehen. Es sind Anreize zu schaffen, damit private Betreiber in den Markt einsteigen oder diesem erhalten bleiben. Ausserdem muss der Zugang zu Leistungen im Langzeitpflegebereich allen Einwohnern des Kantons Basel-Stadt ermöglicht werden. Jeder pflegebedürftige Mensch soll durch diejenige Institution betreut werden, welche ihm aufgrund seines medizinischen Zustands und seines sozialen Umfelds die optimale Hilfestellung im täglichen Leben bieten kann. Dies setzt voraus, dass die Angebote potentiellen Kundinnen, Angehörigen sowie überweisenden Medizinalpersonen wie Haus- oder Spitalärzten bekannt sind. Des Weiteren muss sichergestellt werden, dass bei einem Mangel an eigenen finanziellen Mitteln bei Pflegebedürftigen staatliche Unterstützung geleistet wird.

4.2 Die zentralen Anspruchsgruppen

Die im Abschnitt 2.4 und 2.5 sowie in Abbildung 3 dargestellten Anspruchsgruppen werden im Hinblick auf die Erreichung der strategischen Ziele einer Analyse unterzogen. Anhand des Portfolio-Ansatzes (vgl. Abschnitt 3.3.2) sollen diejenigen Personen und Institutionen definiert werden, welche zur Zielerreichung beitragen bzw. welche vom Nutzen der Ziele mittels Botschaften überzeugt werden müssen.

4.2.1 Verwaltungsinterne Anspruchsgruppen

Die Mitarbeiterinnen der Abteilung sind im Portfolio nicht direkt vermerkt sondern sind wie die anderen departementsinternen Organisationseinheiten unter dem Gesundheitsdepartement (GD) subsumiert. Selbstverständlich bilden sie als Sender im Sinne der Kommunikation die wichtigste Rolle. Sie tragen Botschaften zu den internen und externen Anspruchsgruppen weiter.

Auch wenn innerhalb des eigenen Departements bzw. des eigenen Bereiches ein gewisser Wettbewerb um finanzielle Mittel und personelle Ressourcen herrscht, kann doch von einer grossen Unterstützung durch die anderen Organisationseinheiten bei hoher Gestaltungsmacht gesprochen werden. Im Zentrum der Kommunikationsmassnahmen der Abteilung für die de-

partementsinternen Bereiche steht somit die Bekanntmachung der Botschaften zur Weitergabe an wichtige externe Anspruchsgruppen.

Die Abteilung Langzeitpflege bewegt sich im Spannungsfeld zwischen Versorgungs-, Finanz- und Politikinteressen. Dies macht sich vor allem in der departementsübergreifenden Arbeit bzw. bei der Bearbeitung von Regierungsratsgeschäften bemerkbar. Während beim Gesundheitsdepartement der Schwerpunkt auf der optimalen Versorgung der Bevölkerung mit kurativen oder pflegerischen Leistungen liegt, verfolgt das Finanzdepartement eine Politik, welche zum Ziel hat, die Ausgaben möglichst tief zu halten. Hier ist bei Infrastrukturprojekten oder bei Vorhaben mit grösseren laufenden Ausgaben jeweils viel Überzeugungsarbeit zu leisten. In der momentanen Konstellation im Regierungsrat des Kantons Basel-Stadt befindet sich das Finanzdepartement (FD) in der Hand der rot-grünen Mehrheit, während das Gesundheitsdepartement durch die bürgerliche Minderheit kontrolliert wird. Das Finanzdepartement verfügt somit über eine grosse Gestaltungsmacht.

Die gleiche politische Konstellation besteht beim Departement für Wirtschaft, Soziales und Umwelt (WSU). Aufgrund der engen Zusammenarbeit in verwandten Themenbereichen (vgl. Abschnitt 2.4.2) kann die Interessenlage als neutral bezeichnet werden.

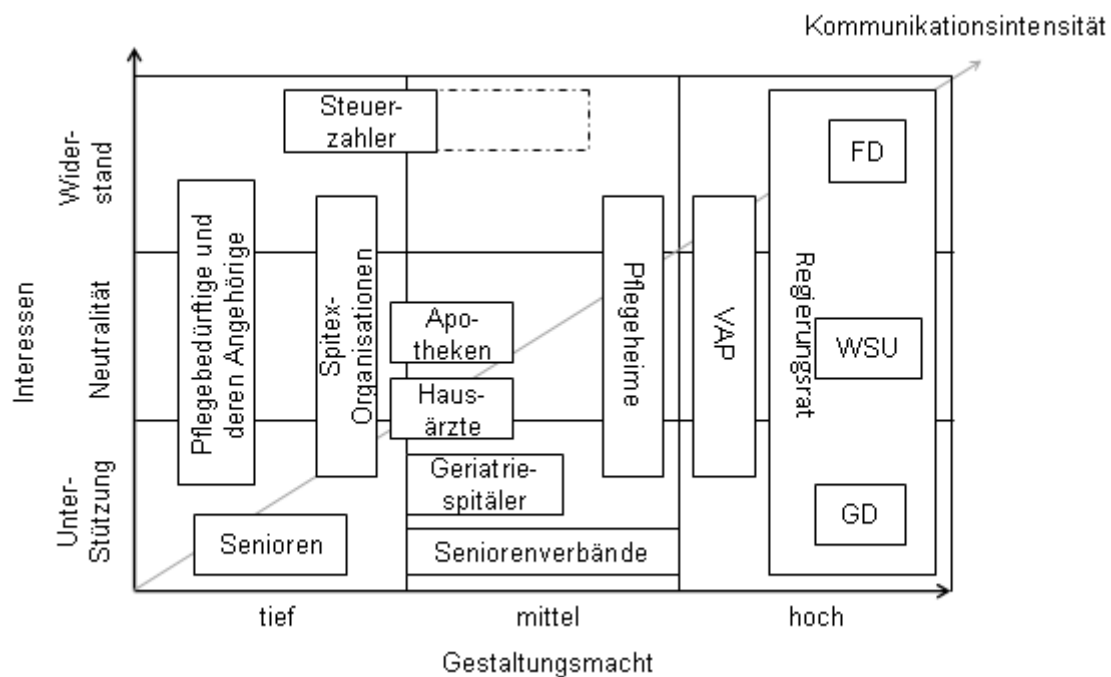


Abbildung 8: Anspruchsgruppen-Portfolio der Abteilung Langzeitpflege

4.2.2 Externe Anspruchsgruppen

Zu den Pflegeheimen sowie deren Verband (VAP) besteht ein enges und vielschichtiges Verhältnis. Nach aussen vertritt die Abteilung Langzeitpflege nebst den Versorgungs- auch die finanziellen Interessen des Kantons. Somit bestehen je nach Thematik gleiche Interessen, wie beispielsweise beim Bau einer gemäss Pflegeheimplanung notwendigen neuen Institution. Andererseits ist beispielsweise bei Tarifverhandlungen mit Widerstand zu rechnen. Die

Kommunikation gestaltet sich somit besonders anspruchsvoll. Der Verband verfügt über einen bedeutenden politischen Einfluss und macht diesen bei Bedarf in erster Linie über Parlamentslobbying geltend.

Eine ähnliche Konstellation ergibt sich aus der Zusammenarbeit mit Spitex-Organisationen. Für die Gesundheitsversorgung stellen diese ein wichtiges Glied in der Kette von Pflegeeinrichtungen dar. Hinzu kommt, dass sie für die Abteilung Langzeitpflege ihren Kundinnen gegenüber ein wichtiger Informationsträger sein können. Andererseits ist wie bei den Pflegeheimen im tariflichen Bereich Widerstandspotential vorhanden.

Bei Hausärzten sowie Apotheken besteht die kommunikative Herausforderung nicht darin, dass konträre Interessen bei der Zielerreichung zu erwarten wären. Hingegen sind sie wie Spitex-Organisationen wichtige Informationsträger, da pflegebedürftige Menschen auch zu ihrer Stammkundschaft gehören. Gleiches gilt für die Geriatriespitäler im Kanton Basel-Stadt.

Die pflegebedürftigen Menschen, deren Versorgung die Arbeit der Abteilung Langzeitpflege in erster Linie betrifft, werden grundsätzlich auf zwei Ebenen angesprochen. Zum einen sollen die Unterstützungs- und Beratungsangebote der breiten Masse bekannt gemacht werden, womit das Ziel der richtigen Pflege durch die geeignete Institution unterstützt werden kann. Zum anderen finden im Rahmen dieser Angebote individuelle Gespräche statt. Dabei können zwischen Pflegebedürftigen und deren Angehörigen dann schwierige Konstellationen entstehen, wenn über die zu wählende pflegerische Massnahme Uneinigkeit herrscht. Dieser besonderen Situation, welche grosses Widerstandspotential birgt, muss bei der Ausgestaltung von Kommunikationsmassnahmen besonderes Augenmerk geschenkt werden.

Aus der gesamten Bevölkerung des Kantons Basel-Stadt sind schliesslich zwei Anspruchsgruppen von Interesse (vgl. Abschnitt 2.5.3). Bei Senioren, also Menschen im Alter ab 65 Jahren, besteht mittelfristig eine gewisse Wahrscheinlichkeit pflegebedürftig zu werden. Somit sollten dieser Anspruchsgruppe die Angebote im Langzeitpflegebereich bekannt sein. Auch hier muss wie bei den schon pflegebedürftigen Personen beachtet werden, dass häufig die Angehörigen bei der Wahl von Massnahmen eine wichtige Rolle spielen. Diese Bevölkerungsgruppe ist aber schwer über gängige Parameter wie Alter oder Geschlecht einzugrenzen. Diese Tatsache schränkt die Möglichkeiten für kommunikative Massnahmen ein. Immerhin besteht ein gewisser Organisationsgrad über die Seniorenverbände. Diese können als Botschaftsträger fungieren, wodurch zumindest ein Teil der Anspruchsgruppe erreicht werden kann.

Bei den Steuerzahlern als weitere Anspruchsgruppe besteht ein grosses Widerstandspotential, da sie Leistungen der kantonalen Verwaltung bezahlen müssen, ohne sie je oder allenfalls erst in ferner Zukunft in Anspruch zu nehmen. Solange sich diese nicht organisieren, beispielsweise in einem Bund der Steuerzahler, ist ihre Gestaltungsmacht gering. Gewisse Interessen können jedoch über die politischen Kanäle an Aktualität gewinnen und einen Erklärungsnotstand seitens der Abteilung Langzeitpflege auslösen. Somit ist es durchaus sinnvoll, die Angebote einer breiteren Öffentlichkeit bekannt zu machen und dadurch Steuerzahler oder direkt schwer erreichbare Anspruchsgruppen für die wichtigen Leistungen zu sensibilisieren.

4.3 Kernbotschaften

Um die relevanten Institutionen und Personen erreichen und deren Widerständen gegenüber den Zielen der Abteilung Langzeitpflege entgegen treten zu können, müssen Botschaften formuliert und zu den Anspruchsgruppen transportiert werden.

Aus den strategischen Zielen ergeben sich folgende Kernaussagen:

- Jede Person soll aufgrund ihres medizinischen Zustandes sowie aufgrund ihres sozialen Umfelds durch die am besten geeignete Institution gepflegt werden. Zur Auswahl steht eine breite Palette an Angeboten wie Geriatriespitäler, Pflegeheime, Tageseinrichtungen, Spitex-Organisationen oder die Pflege zu Hause durch Angehörige oder Nachbarn. Mit dieser Maxime sollen Fehlbelegungen verhindert werden, welche aufgrund von falschen Pflegemassnahmen zu hohen Folgekosten führen können und nicht dem effektiven Bedarf der gepflegten Person entsprechen.
- Die Angebotsstruktur im Pflegesektor in Basel-Stadt ist aus versorgungstechnischer Sicht zu optimieren. Dem Bedarf entsprechende neue Institutionen sollen durch den Kanton finanziell unterstützt werden. Dabei ist ein optimales Kosten- / Nutzenverhältnis anzustreben.
- Die Qualität der Leistungserbringung hat erste Priorität.

Diese Kernbotschaften sollen nun für die einzelnen Anspruchsgruppen konkretisiert werden:

Das Finanzdepartement soll dahingehend sensibilisiert werden, dass allfällige Einsparungen mittelfristig über Folgekosten zu einem Mehraufwand für den Kanton führen. So bewirkt beispielsweise die in den vergangenen Jahren zurückhaltende Praxis beim Ausbau von stationären Pflegeeinrichtungen heute, dass viele pflegeheimbedürftige Menschen in einem sehr teuren Geriatriespital-Bett auf einen Heimplatz warten müssen. Dies ist aus pflegerischer Sicht suboptimal, da den Bedürftigen nicht die entsprechende Betreuung zukommt. Aus versorgungstechnischer Sicht führt die Situation dazu, dass Akutspitalbetten nicht für den effektiven Zweck zur Verfügung stehen. Schliesslich fallen bei den Kostenträgern Kanton und Selbstzahler überhöhte Kosten an.

Dem Departement für Wirtschaft, Soziales und Umwelt als Organisationseinheit der kantonalen Verwaltung mit grosser Gestaltungsmacht sind diese Zusammenhänge ebenfalls näher zu bringen.

Die Pflegeheime sowie deren Verband sind im Hinblick auf ein optimales Kosten- / Nutzenverhältnis zu sensibilisieren. Allenfalls vorhandenes betriebliches Optimierungspotential ist auszuschöpfen. Auch hier nimmt die Botschaft „die richtige Person am richtigen Ort pflegen“ eine wichtige Bedeutung ein. Eine bisweilen feststellbare Zurückhaltung der Heime bei einer angezeigten Spitaleinweisung, in erster Linie im psychiatrischen Bereich, kann zu hohen Folgekosten führen, da entsprechende Massnahmen allenfalls zu spät eingeleitet werden und sich

der gesundheitliche Zustand der betroffenen Person stärker verschlechtert, als wenn rechtzeitig eingegriffen worden wäre.

Auch Spitex-Organisationen sind auf die Optimierung des Kosten- / Nutzenverhältnisses hinzuweisen. Ausserdem sollen ihnen als Trägerinnen von Botschaften regelmässig die Angebote der Abteilung Langzeitpflege näher gebracht werden. Letzteres gilt auch für weitere Personen sowie Organisationen im Gesundheitssystem des Kantons Basel-Stadt wie Hausärzte, Apotheken sowie Geriatriespitäler.

Pflegebedürftige, Senioren und deren Angehörige sind direkt oder indirekt via Botschaftsträger über die Angebote der Abteilung Langzeitpflege zu informieren. Auch hier ist wie bei den Leistungserbringern der Hinweis wichtig, dass der optimale Ort der Pflege sowohl aus finanziellen als auch aus qualitativen Gründen anzustreben ist. Dies kann gerade bei einem aus medizinischen Gesichtspunkten angezeigten Pflegeheimeintritt schwierig sein. Gegenüber den direkt Betroffenen oder allenfalls gegenüber den Angehörigen ist hier Überzeugungsarbeit zu leisten.

Schliesslich müssen der breiten Öffentlichkeit und damit den Steuerzahlern die wichtigen Leistungen der Abteilung Langzeitpflege näher gebracht und die nutzenstiftenden Kosten aufgezeigt werden.

5 Grundlagen für ein Kommunikationskonzept der Abteilung Langzeitpflege

Nachdem Ziele, Anspruchsgruppen sowie Kernbotschaften definiert sind, sollen die Rahmenbedingungen für die Kommunikation der Abteilung Langzeitpflege festgelegt und weitere Grundlagen für ein Kommunikationskonzept aufgezeigt werden. Dabei stehen die Definition von Kommunikationsinstrumenten sowie die Untersuchung von Situationen, bei denen Vertreterinnen der Abteilung mit Anspruchsgruppen in Kontakt treten, im Vordergrund.

5.1 Übergeordnete Grundlagen

Wie im Abschnitt 2.1 dargestellt wurde, weist die Abteilung Langzeitpflege mit dem Bereich Gesundheitsversorgung, mit dem Gesundheitsdepartement sowie mit der kantonalen Verwaltung drei übergeordnete Ebenen auf. Diese verfügen über Kommunikationsgrundlagen, welche bei der Verfassung eines Konzeptes für die Abteilung berücksichtigt werden müssen. Grundsätzlich handelt es sich beim Leitfaden zur Öffentlichkeitsarbeit von Regierungsrat und kantonaler Verwaltung (Kanton Basel-Stadt, 2011) sowie beim Kommunikationsleitbild des Gesundheitsdepartements (2012) um formale Voraussetzungen für Kommunikationsmassnahmen. Ersteres enthält Grundsätze der Öffentlichkeitsarbeit. Diese soll offen, sachlich, umfassend, rasch und verhältnismässig sein (S. 5-7). Letzterer gibt Auskunft über Zuständigkeiten für die Kommunikation (vgl. auch Abschnitt 5.4.5) und enthält eine Übersicht über die zur Verfügung stehenden Mittel und Instrumente.

Hinzu kommen diverse gesetzliche Rahmenbedingungen, welche es zu würdigen gilt. Diese sind ebenfalls im Leitfaden zur Öffentlichkeit von Regierungsrat und kantonaler Verwaltung dargestellt (S. 13-16). Der Grundsatz bildet die Kantonsverfassung, welche die Informationspflicht der Behörden sowie das Akteneinsichtsrecht der Bevölkerung regelt. Hinzu kommen das Gesetz sowie die Verordnung zur Informationstätigkeit von Amtes wegen sowie zum Datenschutz.

Der Leitfaden zur Öffentlichkeitsarbeit von Regierungsrat und kantonaler Verwaltung sowie das Kommunikationsleitbild des Gesundheitsdepartements bilden einen integrierenden Bestandteil des Kommunikationskonzepts der Abteilung Langzeitpflege und werden dementsprechend darin erwähnt.

5.2 Abteilungsinterne Kommunikationsinstrumente

Besonderes Gewicht ist auf die Optimierung der abteilungsinternen Kommunikation zu legen. Offiziell wird die Abteilung nach aussen durch die Leitung vertreten. Sämtliche Mitarbeiterinnen verfügen jedoch in ihrer täglichen Arbeit über Kontakte mit externen Anspruchsgruppen.

pen und sind somit wichtige Botschaftsträger nach aussen. Ihnen müssen die Kernaussagen bekannt sein und sie müssen die Motivation besitzen, diese weiter zu geben. Ausserdem soll die Fähigkeit vorhanden sein, in bestimmten Situationen Botschaften zu platzieren. Allenfalls sind dahingehend Ausbildungsmassnahmen ins Auge zu fassen.

Nebst dem täglichen Informationsaustausch, welcher unter anderem durch das Kommunikationsinstrument der offenen Türen gefördert wird, sowie den institutionalisierten jährlich einmal stattfindenden Mitarbeitergesprächen stehen drei Informationsgefässe zur internen Kommunikation im Vordergrund:

5.2.1 Die Abteilungssitzung

Aufgrund eines regelmässigen Austauschs kann das Wissen sowie die Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen optimiert werden, damit sie als Botschaftsträger die wichtigen Anspruchsgruppen mit den notwendigen Informationen versorgen. Die Sitzung soll eine Traktandenliste aufweisen, damit sich alle Teilnehmenden vorbereiten können. Ausserdem wird ein Protokoll verfasst, um die Nachbearbeitung zu fördern bzw. um Beschlüsse, Massnahmen, Verantwortliche und Termine festzuhalten (Malik, 1994, S. 6).

5.2.2 Die Abteilungsretraite

Im Unterschied zur Abteilungssitzung werden anlässlich der Retraite spezifische Themen in einem grösseren zeitlichen Rahmen detailliert besprochen. Dabei kann der fachliche jedoch beispielsweise auch der Kommunikationsaspekt im Vordergrund stehen. Je nach Schwerpunkt werden externe Referenten beigezogen; ebenso wird die Rolle eines Moderators dem Tagesprogramm entsprechend gewählt.

5.2.3 Treffen mit externen Expertinnen

Besonderes Augenmerk muss auf die Zusammenarbeit mit externen Expertinnen gerichtet werden. Zu ihnen besteht ein Auftragsverhältnis und sie werden im Namen der Abteilung Langzeitpflege im Rahmen von Aufsichtsbesuchen tätig (vgl. Abschnitt 5.4.3). Da zu ihnen weniger regelmässige Kontakte stattfinden, ist die Vermittlung der Kernbotschaften umso wichtiger.

5.3 Verwaltungsinterne Kommunikationsinstrumente

Im Zentrum der Kommunikationsmassnahmen stehen hier die anderen Departemente, da wie im Abschnitt 4.2.1 beschrieben, die Bereiche des eigenen Departementes in erster Linie unterstützend wirken, ihnen jedoch die Kernbotschaften der Abteilung Langzeitpflege ebenfalls bekannt sein müssen. Gegenüber den anderen Departementen soll proaktiv kommuniziert werden. Sehr oft besteht eine konträre Interessenlage, da das Ziel einer optimalen Versorgung mit Gesundheitsleistungen aufgrund hoher Kosten den Zielen beispielsweise des Finanzdepartements entgegen wirkt. Umso mehr sollen bei wichtigen Geschäften die anderen Departemente

temente über Zweiweg-Kommunikation mittels Besprechung oder Telefongesprächen frühzeitig über die Inhalte informiert werden. Heikle Bereiche sind anzusprechen und Differenzen müssen ausgeräumt werden. Solche Vorabgespräche dienen dazu, allfälligen Folgeaufwand beispielsweise aufgrund einer Rückweisung des Geschäfts im Regierungsrat zu minimieren. Sie haben oft den Charakter einer Verhandlung (vgl. Abschnitt 5.4.4).

5.4 Instrumente der externen Kommunikation

Es hat sich gezeigt, dass ein Grossteil der Kontakte der Abteilung Langzeitpflege mit externen Anspruchsgruppen stattfindet, welche über teils sehr unterschiedliche Voraussetzungen im Dialog verfügen. Als Grundsatz steht somit eine empfängergerechte Kommunikation im Vordergrund.

5.4.1 Steigerung des Bekanntheitsgrades der Abteilung sowie der Branche

Eine zentrale Aufgabe der öffentlichen Verwaltung ist die Erzielung von Wirkung (Henkel / Schedler, 2008, S. 43). Um dies erreichen zu können, müssen ihre Angebote bei den potentiellen Nutzern bekannt sein. Ein strategisches Ziel der Abteilung Langzeitpflege bildet die Maxime, dass eine Person an dem für sie optimalen Ort bzw. in der für sie optimalen Institution betreut und gepflegt werden soll (vgl. Abschnitt 4.1). Dies setzt voraus, dass sämtliche in Frage kommenden Angebote bekannt sind bzw. die Person Kontakt mit einer Stelle hat, welche den Bedarf und das Angebot in einen Zusammenhang bringen kann. Mit der Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Pflegeberatungsstelle der Abteilung Langzeitpflege kann somit erreicht werden, dass der Nutzen der Behandlung erhöht wird und dass allfällige Folgekosten durch Falschplatzierungen bzw. aufgrund von mangelhafter Betreuung und Pflege minimiert werden. Ebenso muss das System der zentralen Heimplatzvermittlung besser in der Bevölkerung verankert werden, um unnötigen administrativen Aufwand bei den Leistungserbringern sowie bei der Abteilung zu verhindern und das Frustpotential aufgrund der Wahl von falschen Ansprechpartnern bei potentiellen Pflegeheimbewohnerinnen und deren Angehörigen zu minimieren.

Die Abteilung Langzeitpflege soll ihren Bekanntheitsgrad mittels verschiedener Instrumente verbessern. Eine Broschüre soll dazu dienen, interessierten Kreisen sowie Botschaftsträgern wie Hausärzten, Apotheken oder Spitex-Organisationen die Angebote näher zu bringen. Ausserdem soll ein Internet-Auftritt sowohl für Fachpersonen als auch für Hilfesuchende Unterstützung bieten. Leitung und Mitarbeiterinnen sollen sich bietende Gelegenheiten, beispielsweise durch die Teilnahme an einer Podiumsdiskussion, durch das Halten eines Referates zu bestimmten Fachthemen oder durch das Verfassen eines Gastbeitrages in den Printmedien dazu nutzen, ihre Organisationseinheit zu vertreten und deren Dienstleistungen vorzustellen.

Ein weiterer Erfolgsfaktor im Hinblick auf die Zielerreichung "Pflege am optimalen Ort" ist die bessere Verankerung der Branche. So löst beispielsweise ein Pflegeheimenritt in weiten Kreisen der Bevölkerung auch heute noch grosse Ängste aus. Dies ist einerseits verständlich, da es sich dabei um einen grossen Schritt in eine neue Umgebung handelt. Andererseits ist das

Pflegeheim in vielen Fällen aufgrund des Gesundheitszustandes und des Umfelds der richtige Aufenthaltsort, an welchem die optimale Betreuung geboten werden kann. Einer allfälligen Abwehrhaltung soll hier mit geeigneter Aufklärung entgegen gewirkt werden. Nebst den Branchenvertretern sowie den Leistungserbringern ist hier auch die Abteilung Langzeitpflege in der Pflicht. Ein wichtiger Faktor ist dabei auch die Erklärung der teils komplexen Abgeltungssysteme der Pflegefinanzierung sowie der Ergänzungsleistungen, da die hohe finanzielle Belastung, welche aus einem Heimeintritt resultiert, allfällige Ängste noch verstärken kann.

5.4.2 Beratungsgespräche

Bei Beratungsgesprächen bewegen sich die Mitarbeiterinnen der Abteilung Langzeitpflege in einem hochsensiblen Bereich. Hilfesuchende und ihre Angehörigen befinden sich in einer Ausnahmesituation. Die grosse Verunsicherung kann zu einer Verstärkung der bestehenden Probleme führen, da sich sehr viel im psychologischen Bereich abspielt. Nebst der Vermittlung von Fachwissen steht hier einerseits die Beziehungs-, andererseits die Appellebene im Vordergrund (vgl. Abschnitt 3.1). Die Beziehungsebene deswegen, weil im Hinblick auf eine optimale Lösung das Einverständnis von Betroffenen und deren Angehörigen nur über ein gewisses Vertrauensverhältnis erreicht werden kann. Hier spielen auch die in Abschnitt 5.4.1 beschriebenen Ängste im Hinblick auf einen Pflegeheimeintritt eine tragende Rolle. Diese gilt es anlässlich des Beratungsgesprächs abzubauen. Der Übergang in die Appellebene zur Erreichung der beabsichtigten Wirkung ist fliessend, da sie direkt vom aufgebauten Vertrauen abhängt. Ergibt sich aus der Beratung ein Pflegeheimbedarf, kann in gewissen Fällen erschwerend hinzu kommen, dass gewisse spezialisierte Angebote wie beispielsweise solche für an einer starken Demenz leidende Menschen nicht von allen Institutionen angeboten werden. Eine Vermittlung in das Wunschheim ist dann allenfalls nicht möglich.

Die Mitarbeiterinnen der Abteilung Langzeitpflege führen jährlich über 1000 Beratungsgespräche durch. Daraus resultieren gegen 800 Anmeldungen für einen Pflegeheimplatz. Sowohl bei der Definition von Massnahmen der internen als auch der externen Kommunikation, in erster Linie aber beim Erreichen des Ziels "Pflege am optimalen Ort" spielen die Beraterinnen somit eine zentrale Rolle.

5.4.3 Aufsichtsbesuche

Im Rahmen von Kontrollbesuchen treten die Mitarbeiterinnen des Fachbereichs Aufsicht und Qualität der Abteilung Langzeitpflege mit Vertretern der Pflegeheime sowie von Spitex-Organisationen in Kontakt. Dabei stehen ihnen bei ihrer Tätigkeit externe Expertinnen zur Seite. Nebst gesundheitspolizeilichen Aspekten wie das Feststellen von betrieblichen Mängeln steht die Überprüfung der Einhaltung vertraglicher Vereinbarungen im Vordergrund. Aufsichtsbesuche sind aus Sicht der Kommunikation anspruchsvoll, da die Vertreterinnen der kantonalen Verwaltung hoheitlich auftreten und somit ein Ungleichgewicht auf der Beziehungsebene besteht. Um aber eine zielorientierte Zusammenarbeit zu ermöglichen, soll sich dieses Ungleichgewicht nicht auf die Appellebene übertragen. Zwar können anlässlich von Aufsichtsbesuchen Weisungen erteilt werden; diese sollen jedoch in einer konstruktiven Art und Weise formuliert und vermittelt werden.

Bei Aufsichtsbesuchen wird in erster Linie die Kernbotschaft "prioritäre Qualität" portiert, wobei aufgrund der Überprüfung der Prozesse auch das Ziel "optimales Kosten- / Nutzenverhältnis" verfolgt wird.

5.4.4 Vertragsverhandlungen

Das Verhältnis zwischen dem Gesundheitsdepartement des Kantons Basel-Stadt (vertreten durch die Abteilung Langzeitpflege) sowie den Leistungserbringern im Langzeitpflegebereich wird durch diverse Verträge geregelt. Im Vordergrund stehen dabei die Klärung finanzieller Verpflichtungen sowie der qualitativen Rahmenbedingungen und deren Überprüfung. Die Vereinbarungen werden regelmässig den aktuellen Begebenheiten angepasst. Treibende äussere Faktoren sind dabei die Kostenentwicklung in der Branche, das allgemeine Preisniveau sowie allfällige gesetzliche Änderungen. Dem Abschluss eines Vertrages gehen Verhandlungen voraus. Diese sind aus Sicht der Kommunikation aufgrund zweier Gesichtspunkte von Interesse. Einerseits können Störungen im Dialog mit dem Gegenüber eine gute Lösung behindern und dazu führen, dass wichtige Ziele nicht erreicht werden. Andererseits bieten sie eine gute Plattform zur Weitergabe von Kernbotschaften an die Leistungserbringer. Voraussetzung für eine zielorientierte Verhandlung ist die Konzentration auf den sachlichen Inhalt. „Durch die Einbeziehung grundlegender Interessen, durch gegenseitig befriedigende Zielvorstellungen und faire Entscheidungsmaßstäbe“ wird eine vernünftige Übereinkunft hervorgebracht (Fisher et. al., 2009, S. 36-37). Die Beziehung zwischen den Leistungserbringern und dem Gesundheitsdepartement sind weit in die Zukunft gerichtet, da der Kanton zwar über einen Planungsauftrag des Bundes verfügt, jedoch keine eigenen Institutionen betreibt. In Bezug auf die Weitergabe von Kernbotschaften stehen bei Verhandlungen zu Leistungsaufträgen die Ziele „optimales Kosten- / Nutzenverhältnis der Leistungserbringung“ sowie "prioritäre Qualität“ im Vordergrund. Bei Verhandlungen zu Investitionsbeiträgen wird auch das Ziel der "Versorgungssicherheit" verfolgt.

5.4.5 Umgang mit Medienschaffenden

Gemäss Kommunikationsleitbild des Gesundheitsdepartements ist Medienarbeit Chefsache (2012, S. 12. Vgl. auch Abschnitt 5.1). Damit werden jedoch nicht sämtliche Aktivitäten der Leitung zugeschrieben. Vielmehr ist es deren Aufgabe, die Kommunikationsaktivitäten für den eigenen Bereich zweckmässig zu organisieren.

Für die Medienarbeit soll folgendes Vorgehen gewählt werden: Interviews werden grundsätzlich durch die Leitung gegeben. Ausnahmsweise können Auskünfte im Rahmen von spezialisierten Bereichen an Fachbereichsleiterinnen delegiert werden. Bei Pressekonferenzen werden bei Bedarf Spezialisten beigezogen.

Grundsätzlich gilt bei Interviews, sich terminlich nicht unter Druck setzen zu lassen. Der Zeitpunkt soll jedoch auch nicht hinausgezögert werden. Terminzusagen sind einzuhalten. Eine gute Vorbereitung des Gesprächs ist ebenso wichtig wie die Platzierung der Kernbotschaften während der Befragung. Alle Medien sollen gleich behandelt werden (Kleikamp, 2012, S. 33).

Bei Pressekonferenzen ist zu beachten, dass die Moderation nicht durch die Hauptauskunftsperson übernommen werden soll, sondern eine andere Ansprechpartnerin für die Medien oder eine sonstige Vertrauensperson beigezogen wird. Das dem Thema der Pressekonferenz entsprechende Fachwissen muss durch die anwesenden Mitarbeiterinnen der Abteilung Langzeitpflege lückenlos abgedeckt sein. Eine schriftliche Dokumentation soll in ausreichender Menge vorliegen. Die Inhalte werden frei vorgetragen. Technische Details und Eckdaten sind in gedruckter Form aufzulegen (Kleikamp, 2012, S. 34 - 35).

Die Wahl der Kernbotschaften hängt in erster Linie vom Thema der Pressekonferenz ab.

5.4.6 Kommunikation in Krisensituationen

Grundsätzlich sind Krisensituationen geprägt von der Tatsache, dass die Medien je nach Ausprägung grosses Interesse zeigen und einen grossen Wissensdurst entwickeln. Medienarbeit wird dann besonders wichtig, da aufgrund von Fehlern in der Kommunikation auf die ganze Organisation geschlossen wird. Funktioniert die Kommunikation nicht, wird davon ausgegangen, dass auch die Aufgabenerfüllung der ganzen Organisationseinheit nicht funktioniert. Medien wirken krisenverstärkend. Deshalb ist eine gute Vorbereitung auf allfällige Krisensituationen von entscheidender Bedeutung. Dabei soll man sich nicht an Spekulationen beteiligen und keine Gerüchte kommentieren. Alle bekannten Fakten sind zu veröffentlichen. Dass den Krisensituationen ein von der Medienarbeit gesonderter Abschnitt gewidmet wird, hängt damit zusammen, dass die Krise nicht nur ein Medienereignis ist, sondern in erster Linie ein reales Problem beinhaltet, welches auch Kommunikationsaktivitäten mit anderen Stellen auslöst.

Zwei Arten von Krisen können unterschieden werden (Kleikamp, 2012, S. 11):

Die Personenkrise wird dadurch ausgelöst, dass ein Individuum eine Verfehlung begangen hat oder zumindest ein Verdacht besteht. Je höher der Bekanntheitsgrad der Person, desto kleiner kann die Verfehlung sein, damit sie zu einem öffentlichkeitswirksamen Problem wird. Mitarbeitende in der öffentlichen Verwaltung stehen besonders im Fokus der Öffentlichkeit, da man ihnen eine gewisse Vorbildfunktion zuschreibt. Verfehlungen können hier schnell zu einem grösseren Ereignis werden. In solchen Situationen ist es ratsam, die Schuld nicht abzuschieben, sondern ein effektiv vorliegendes Fehlverhalten vollumfänglich zuzugeben. Eine stückweise Aufdeckung der Krise würde Misstrauen aufbauen. Ebenso ist bei einem falschen Verdacht die Unschuld aufzuzeigen und zu vertreten.

Aus Sicht der Abteilung Langzeitpflege steht jedoch die Vorbereitung auf Ereigniskrisen im Vordergrund. Solche können beispielsweise dann ausgelöst werden, wenn ein Pflegeheim aufgrund eines Brandes, eines Naturereignisses (Überschwemmung, Erdbeben) oder einer technischen Havarie (Ereignis in einem Industriebetrieb, auf Strasse oder Schiene mit Austritt gefährlicher Substanzen) evakuiert werden muss. Zwar liegt die Verantwortung zur Krisenbewältigung bei den Leitungsgremien der betroffenen Institution. Aufgrund der zentralen

Heimplatzvermittlung verfügt die Abteilung jedoch über eine detaillierte Übersicht in Sachen freie Plätze für eine vorübergehende Unterbringung der Bewohnerinnen.

Ein weiteres Krisenereignis können überproportional viele Todesfälle oder Erkrankungen in einer Institution auslösen. Ebenfalls denkbar ist, dass ein Pflege- oder Betreuungsfehler in einem Pflegeheim oder durch eine Spitex-Organisation zu einer Invalidität oder zum Tod führt. Obwohl auch hier die Verantwortung der Krisenbewältigung in erster Linie bei den Leitungsgremien der betroffenen Institution liegt, kann die Abteilung Langzeitpflege aufgrund ihres hoheitlichen Aufsichtsauftrags rasch in den Fokus der Öffentlichkeit treten. Hier sollen die notwendigen Abklärungen in den relevanten Bereichen wie Pflege, medizinische Versorgung oder Hygiene in die Wege geleitet und dem betroffenen Leistungserbringer bei der Aufklärung Unterstützung geboten werden.

Ebenfalls zu einer Krise kann der Verdacht auf Verschleuderung von Steuergeldern führen. Hier ist allenfalls eine Mischform zwischen Personen- und Ereigniskrise gegeben.

Die Leitung der Abteilung Langzeitpflege bestimmt je nach Thematik einer Krise eine verantwortliche Koordinationsperson, stellt sofort den Kontakt zur betroffenen Institution sowie zu anderen involvierten Unterstützungsdiensten (z.B. Feuerwehr, Polizei oder Sanität) her und leitet die bei der jeweiligen Krisenart angezeigten Massnahmen in die Wege. Parallel dazu werden die Medien über die getroffenen Massnahmen informiert.

Kernbotschaften bilden je nach Krise Aussagen zur Versorgungssicherheit, zur Pflegequalität oder allenfalls auch zum Kosten- / Nutzenverhältnis der Leistungserbringung.

5.4.7 Ideen aus der Bevölkerung sowie von Unternehmen

Mittelfristig ist aufgrund der in Abschnitt 1.1 beschriebenen Entwicklung der Bevölkerungsstruktur mit einem massiven Wachstum in der Gruppe der über 80-Jährigen zu rechnen. Damit zusammenhängend ist ein bedeutender Anstieg an pflegebedürftigen Menschen zu erwarten. Für die Pflege nach heutigen Qualitätsstandards dürften weder die personellen noch die finanziellen Ressourcen ausreichen. Deshalb sollen innovative Methoden entwickelt werden, welche dafür sorgen, dass beispielsweise die Anzahl der Pflegeheimeintritte reduziert werden kann. Der Ansatz der Crowd Innovation (vgl. Abschnitt 3.3.5) soll das Feld für die Suche nach neuen Ideen zur Bewältigung der Problematik öffnen. Es können bereits Erfolge vorgezeigt werden. Verschiedene Unternehmungen haben sich beispielsweise darauf spezialisiert, altersgerechte Wohnungen mit zusätzlichen technischen Hilfestellungen zu versehen, welche es auch Menschen mit gewissen kognitiven Einschränkungen oder einer fortschreitenden Demenz-Erkrankung noch ermöglicht, länger in den eigenen vier Wänden zu wohnen. So lässt sich beispielsweise die Problematik der eingeschalteten Herdplatte durch einen einfachen elektronischen Mechanismus regeln. Ebenfalls eine Innovation, welche auf privater Initiative gründet, ist die Vermittlung von Zimmern für Studenten in Wohnungen von älteren Menschen nach dem Motto „tieferer Mietzins für gewisse Hilfestellungen“. Damit kann der zu grosse Wohnraum der älteren Person besser genutzt und deren Einsamkeit sowie der Wohnungsnot der Studierenden entgegen gewirkt werden. Denkbar ist auch der durch Private initiierte Auf-

bau von Seniorennetzwerken in Stadtquartieren. Damit soll ebenfalls der fortschreitenden Vereinsamung und den damit zusammen hängenden Pflegeheimeintritten aufgrund des fehlenden Umfelds entgegen gewirkt werden.

Initiativen aus der Bevölkerung sowie von privaten Unternehmungen haben allenfalls gegenüber staatlichen Programmen den Vorteil, dass die Akzeptanz grösser ist und dadurch die Erfolgsaussichten besser sind. Aufgabe der Abteilung Langzeitpflege ist es, die Plattform für die Ideenfindung zu schaffen sowie den Weg für deren Umsetzung zu bereiten.

Im folgenden, in sich abgeschlossenen Abschnitt wird das Kommunikationskonzept der Abteilung Langzeitpflege dargestellt.

6 Das Kommunikationskonzept der Abteilung Langzeitpflege

6.1 Rahmenbedingungen

Übergeordnete Grundlagen dieses Kommunikationskonzepts bilden das Kommunikationsleitbild des Gesundheitsdepartements sowie der Leitfaden zur Öffentlichkeitsarbeit des Regierungsrates und der öffentlichen Verwaltung des Kantons Basel-Stadt in der jeweils aktuellen Fassung. Letzterer enthält auch die für die Kommunikation relevanten Rechtsgrundlagen.

6.2 Interne Kommunikation. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Abteilung

Nebst dem Austausch wichtiger Informationen zum Tagesgeschäft wird mit der internen Kommunikation angestrebt, dass die Mitarbeiterinnen sowie externe Expertinnen, welche im Namen der Abteilung auftreten, die **strategische Ausrichtung** der Abteilung sowie die daraus abgeleiteten **Kernbotschaften** und die **relevanten Anspruchsgruppen** kennen.

Die Abteilung Langzeitpflege führt monatlich mit sämtlichen Mitarbeiterinnen eine **Abteilungssitzung** mit Traktandenliste und Protokoll durch. Diese soll nicht länger als eine Stunde dauern und dient nebst dem allgemeinen Informationsaustausch dazu, Situationen in der täglichen Arbeit zu orten, in denen allenfalls situativ Botschaften nach aussen getragen werden sollen.

Die Abteilung Langzeitpflege führt einmal jährlich eine **Retraite** durch. Diese dauert in der Regel einen ganzen Tag. Bei der Bearbeitung von speziellen Themen können auch externe Referenten beigezogen werden. Steht der fachliche Aspekt im Vordergrund, wird die Moderation durch die Leitung der Abteilung durchgeführt. Liegt das Gewicht auf der Teamentwicklung, wird eine externe Moderatorin beigezogen. Auf die Vermittlung von Kernbotschaften ist besonderes Gewicht zu legen.

Die Leitung der Abteilung Langzeitpflege führt einmal jährlich in Zusammenarbeit mit dem Fachbereich Aufsicht und Qualität einen **Informationsaustausch** mit den im Auftragsverhältnis eingebundenen **externen Expertinnen** durch.

6.3 Interne Kommunikation. Kantonale Verwaltung

Die **Zusammenarbeit mit anderen Amtsstellen** findet sowohl departementsintern als auch übergreifend bevorzugt über **Zweiweg-Kommunikation** statt. Eine Sitzung oder ein Telefongespräch ist einer Aktennotiz oder einem E-Mail vorzuziehen. Mit den Organisationseinheiten innerhalb des Gesundheitsdepartements, dem Finanzdepartement sowie dem Departement für Wirtschaft, Soziales und Umwelt ist ein regelmässiger Informationsaustausch vorzusehen.

Eine reine Übermittlung von Informationen oder die Weitergabe von Fakten an einen grossen Personenkreis findet über Einweg-Kommunikation statt.

6.4 Externe Kommunikation

Die Abteilung Langzeitpflege kommuniziert empfängergerecht sowie proaktiv gegenüber externen Anspruchsgruppen.

Sie verfügt über einen **Internet-Auftritt**, auf welchem sowohl Fachleute als auch Personen mit einem Pflegebedarf und deren Angehörige die notwendigen Informationen erhalten.

Die Abteilung Langzeitpflege informiert die relevanten Anspruchsgruppen wie Hausärzte, Pflegeheime, weitere Institutionen der Langzeitpflege sowie Verbände aus dem Bereich Senioren- und Alterspflegepolitik mittels einer **Broschüre** über ihr Leistungsangebot.

Eine aktive Mitwirkung an öffentlichen Veranstaltungen wie das Halten eines **Referates** an Kongressen oder die Teilnahme an einer **Podiumsdiskussion**, welche dazu dienen kann, aufgrund des adressierten Personenkreises den Bekanntheitsgrad der Abteilung Langzeitpflege sowie deren Angebote zu erhöhen, wird wahrgenommen.

Die Abteilung bietet Kommunikationskanäle zur Förderung der **Innovation** im Langzeitpflegebereich aufgrund von Inputs aus der Bevölkerung sowie von Unternehmungen. Es wird eine Plattform geschaffen, welche das Einbringen von Ideen erleichtern soll. Ausserdem wird im Rahmen der rechtlichen sowie finanziellen Möglichkeiten Unterstützung bei der Realisierung geboten.

Beratungsgespräche finden in erster Linie auf der Sachebene statt. Dem Vertrauensaufbau mit den Gesprächsteilnehmerinnen ist jedoch ebenfalls grosses Gewicht beizumessen. Allfälligen Ängsten gegenüber bestimmten Leistungserbringern soll entgegen gewirkt werden, damit die passende Pflege und Betreuung am richtigen Ort ermöglicht werden kann.

Die Erkenntnisse aus **Aufsichtsbesuchen** sollen den Leistungserbringern dazu dienen, eine Beurteilung ihrer täglichen Arbeit zu erhalten und allfälliges Optimierungspotential zu orten. Die Auditorinnen sind sich der Problematik einer hoheitlichen Überprüfung bewusst und formulieren sowie vermitteln verbindliche Weisungen auf eine konstruktive Art. Die Resultate eines Aufsichtsbesuches werden schriftlich abgegeben.

Verhandlungen werden auf einer sachlichen Ebene geführt. Bestehen auf personeller Ebene Dissonanzen, sollen diese ausserhalb des Verhandlungsrahmens ausgeräumt werden. Allenfalls ist ein Wechsel in der Verhandlungsdelegation anzustreben. Durch den Einbezug grundlegender Interessen, durch gegenseitig anerkannte Zielvorstellungen und faire Entscheidungsprozesse soll eine vernünftige Übereinkunft hervorgebracht werden.

6.5 Umgang mit Medien

Die Abteilung Langzeitpflege behandelt alle Medien gleich. Versprochene Termine sind einzuhalten.

Interviews werden in der Regel durch die Leitung gegeben. Im Rahmen der Gesprächsvorbereitung werden die themenspezifischen Kernbotschaften festgelegt.

Zu **Pressekonferenzen** werden die jeweiligen Fachleute beigezogen. Die Moderation wird durch eine andere Ansprechpartnerin für die Medien aus dem Departement oder durch eine sonstige Vertrauensperson übernommen.

6.6 Krisenmanagement

Die Abteilung Langzeitpflege verfügt über ein internes **Merkblatt** zur Vorgehensweise bei der **Evakuierung eines Pflegeheims**. Dieses enthält in erster Linie Hilfestellungen für die rasche Suche nach vorübergehenden Pflegeheimplätzen.

Im Rahmen der Aufsichtsbesuche bei Pflegeheimen werden die Krisenkonzepte der Leistungserbringer überprüft. Nebst der Vorbereitung auf Beeinträchtigungen des Heimbetriebs aufgrund von externen Störfällen stehen die Prozesse beim Ausbruch von hochansteckenden Krankheiten im Vordergrund.

7 Literaturverzeichnis

- Bundesamt für Statistik (2010). *Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz 2010 - 2060*. Neuchâtel: BfS
- Fischer R., Ury W., Patton B. (2009): *Das Harvard-Konzept (23. Auflage)*. Frankfurt: Campus
- Gesundheitsdepartement des Kantons Basel-Stadt (2012): *Kommunikationsleitbild* (internes Dokument)
- Henkel S., Schedler K. (2008): *Integrierte Kommunikation in der öffentlichen Verwaltung*. In: Marketing Review St. Gallen I-2008. S. 43 - 47.
- Höpflinger F., Bayer-Oglesby L., Zumbrunn A. (2011): *Pflegebedürftigkeit und Langzeitpflege im Alter. Aktualisierte Szenarien für die Schweiz*. OBSAN Publikation. Bern, Hans Huber
- Kanton Basel-Stadt (2007): *Leitlinien für eine umfassende Alterspolitik*, hrsg. vom Gesundheitsdepartement Basel-Stadt, Basel 2007
http://www.gesundheitsdienste.bs.ch/bl_bro_leitlinien_alterspolitik.pdf
- Kanton Basel-Stadt (2011): *Leitfaden zur Öffentlichkeitsarbeit von Regierungsrat und kantonaler Verwaltung*, hrsg. von der Staatskanzlei Basel-Stadt, Basel 2011.
<http://www.regierungsrat.bs.ch/oeffentlichkeitsarbeit-leitfaden.pdf>
- Kleikamp J. (2012): *Kleines Handbuch der Krisenkommunikation*. Köln: Greven
- Malik F. (1994): *Die wirksame Sitzung*. In: *M.o.M. Malik on Management Nr. 6/1994* hrsg. vom Management Zentrum St. Gallen, St. Gallen 1994. S. 102 – 116.
- Neuroni A., Trappel J. (2006): *Politische Kommunikation der Verwaltung*. In: SGVW. Die Wissensplattform im öffentlichen Sektor.
http://www.sgvw.ch/d/fokus/Seiten/061114_politische_kommunikation_neuroni_trap-pel.aspx
- Reiss M. (1997): *Instrumente der Implementierung*. In: *Change Management. Programme, Projekte und Prozesse*, hrsg. von Michael Reiss, Lutz von Rosenstiel und Anette Lanz, Stuttgart 1997. S. 91 - 121.
- Schedler K., Collm A. (2012): *Wie die Verwaltung ihre Grenzen öffnet*. In: *kommunalmagazin* Nr. 1 Januar / Februar 2012. S. 78 – 81.
- Schmidbauer K., Knödler-Bunte E. (2004): *Das Kommunikationskonzept*. Potsdam: university press UMC
- Schulz von Thun F. (1981): *Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt
- Schulz von Thun F., Ruppel J., Stratmann R. (2011): *Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt
- von Rosenstiel L., Molt W., Rüttinger B. (2005): *Organisationspsychologie (9. Aufl.)*. Stuttgart Kohlhammer

8 Selbständigkeitserklärung

„Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.“

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'F.' followed by the name 'Bader' in a cursive script.

Therwil, 25. November 2012

Felix Bader

9 Über den Autor



Felix Bader, 1967, ist Leiter der Abteilung Langzeitpflege im Gesundheitsdepartement des Kantons Basel-Stadt. Im Jahr 1995 schloss er sein Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Basel mit dem Lizentiat ab. Danach arbeitete er in der Privatassekuranz und während über zehn Jahren bei einer Krankenversicherung. Seit Dezember 2010 ist er an der aktuellen Stelle tätig.

Adresse: Grossmattweg 55, 4106 Therwil