

## MANAGEMENT

# Wie Krankenhäuser patientenorientiert arbeiten

Für Krankenhäuser ist eine hohe Patientenzufriedenheit elementar, um einerseits auf dem Markt zu bestehen und andererseits das Arbeitsklima für ihre Mitarbeitenden angenehm zu gestalten.

**H**eutzutage sehen sich Krankenhäuser immer öfter vor der Aufgabe, gestiegenen Erwartungen der Patienten, einer knapp bemessenen Zeit und belastenden Faktoren wie Unterbesetzung gerecht zu werden. Eine gute Patientenorientierung ist dafür essenziell. Um sie im eigenen Haus umzusetzen, ist es wichtig, ein konkretes Vorgehen im Sinne „goldener Regeln“ festzulegen.

## Wenn Ärzte nicht patientenorientiert agieren

Ein Beispiel: Das fiktive Krankenhaus Blattstadt beschäftigt 1 200 Mitarbeitende und hat 15 Fachbereiche. Das Personal agiert aus den verschiedensten Gründen nicht patientenorientiert: zwei Mitarbeitende unterhalten sich zum Beispiel im Bus vor anderen Fahrgästen über grobe Fehler, die auf der Arbeit vorgefallen sind. Das Pflegepersonal unterhält sich vor den Patienten über private Themen, als seien die Patienten nicht da und die Ärzte streiten sich vor dem Patienten über die Behandlung, ohne die Wünsche des Patienten zu berücksichtigen. Wie die Projekterfahrung zeigt, passieren solche Situationen tatsächlich. Wie kann dies verändert werden?

Im ersten Schritt sollten die Verantwortlichen die aktuelle Situation und die Ursachen analysieren. Konkrete Fragen, die es zu beantworten gilt, sind:

- Wie gehen die Mitarbeitenden konkret mit den Patienten um? Wie verhalten sie sich? An welchen Stellen und in welchen Situationen muss sich das Verhalten ändern?
- Welche Werte werden in dem Haus vertreten und gelebt?
- Welche Regeln zur Patientenorientierung gibt es? Welche werden eingehalten oder nicht? Warum?
- Welche Erkenntnisse ergeben sich aus Patientenbefragungen oder der Beschwerdestelle?
- Wie lange dauern die tatsächlichen Wartezeiten?
- Wie ist die Außendarstellung in den Medien und in der Bevölkerung?

## Begehungen vor Ort durch unabhängige Dritte

Zudem sollten Begehungen vor Ort stattfinden, um die Situation an der „Basis“ zu erleben. Bei der Analyse kann es hilfreich sein, dass unabhängige Dritte diese Aufgabe übernehmen, um einen unbefangenen Blick auf die Situation zu erhalten.

Auf Grundlage der Analyseergebnisse definieren die Verantwortlichen im Krankenhaus Blattstadt im nächsten Schritt Ziele und stellen Regeln auf. Im Mittelpunkt steht die Frage: Welche Werte wollen wir leben und unseren Patienten vermitteln? Folgende „goldene Regeln“ könnten leitend sein:

- Wir grüßen alle unsere Patienten und deren Angehörigen.
- Wir grüßen alle unsere Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeiter.
- Wir helfen unseren Patienten und deren Angehörigen aktiv.
- Wir kümmern uns um Angehörige, die sich über den Zustand eines Patienten informieren möchten.
- Wir informieren unsere Patienten proaktiv über die einzelnen Schritte bei Behandlungen.
- Wir informieren unsere Patienten proaktiv bei Wartezeiten.
- Wir verhalten uns bei Provokationen durch Patienten ruhig und angemessen.

Die Regeln wirken zunächst wie selbstverständlich und proaktiv. Deshalb sollten die Verantwortlichen an konkreten Beispielen darstellen, wie die Mitarbeitenden in diesen Situationen in der Kommunikation und im Verhalten reagieren können. Beispiel:

- Situation: Ein Patient oder Angehöriger reagiert aufbrausend
- Mögliche kommunikative Reaktion: „Ich merke, dass Sie die Situation aufregt. Das kann ich gut verstehen. Ich werde mich darum kümmern und Ihnen in X Minuten Rückmeldung dazu geben.“
- Mögliches Verhalten: Aus der Öffentlichkeit heraus in einen gesonderten Raum gehen. Stuhl und Getränk anbieten, ernst nehmen, angucken, Zuhören signalisieren durch Nicken.

## Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion

Mit Regeln verhält es sich meist wie mit Leitbildern, Zielen oder Unternehmenswerten. Es ist schön, sie verfasst zu haben, doch sie in den Alltag zu integrieren und zu leben, ist schwer. Daher ist es wichtig, die Führungskräfte von Beginn an einzubeziehen und sie an der Erarbeitung teilhaben zu lassen. Die Führungskräfte nehmen eine Vorbildfunktion ein, indem sie das Verfasste selbst umsetzen und vorleben, aber auch bei Mitarbeitenden auf die Umsetzung achten.

Um die Umsetzung der „goldenen Regeln“ nachzuhalten, sind regelmäßige Reflexionen des Verhaltens hilfreich. Aus psychologischer Sicht können Menschen ihr Verhalten nur verändern, wenn sie Rückmeldung zu diesem erhalten. Das Krankenhaus Blattstadt führt Rückmeldegespräche zur patientenorientierten Kommunikation ein. Dadurch erhalten die Mitarbeitenden auf negatives, aber auch auf positives Verhalten unmittelbares Feedback. Die Führungskräfte stoßen folgenden Prozess an: Positives Verhalten gegenüber Patienten und Angehörigen beantworten sie mit einem direkten Lob. Auf negatives Verhalten reagieren sie folgendermaßen:

- Sie geben einen Hinweis auf die Situation und kündigen ein Gespräch an.
- Sie bereiten sich auf das Gespräch vor: Wie haben sie die Situation zwischen Mitarbeiter und Patient oder Angehörigem wahrgenommen? Warum entsprach die Situation nicht den goldenen Regeln? Wie sollte der Mitarbeiter stattdessen mit der Situation umgehen?
- Sie sprechen mit dem Mitarbeitenden und vereinbaren konkrete Maßnahmen, um negatives Verhalten künftig zu vermeiden.
- Sie reflektieren das Besprochene in einem Zweitgespräch nach einem Zeitraum X.

## Konkrete Erwartungen der Patienten erheben

Um mit den Erwartungen der Patienten umgehen zu können, ist es wichtig, diese gezielt zu erfassen und nicht zu spekulieren. Hilfreich ist, die konkreten Erwartungen beispielsweise mittels eines Patientenerwartungsbogens zu erheben. Dadurch werden schon bei der Aufnahme die Erwartungen zum Aufenthalt insgesamt, an das Personal, an das Haus (Zimmer etc.) erfasst.

Während des Aufenthalts im Haus und im Entlassgespräch können die Verantwortlichen die Erwartungserfüllung, also den Abgleich mit dem Erlebten und der Erwartung, erheben und notwendige Verbesserungen aufnehmen. Den ausgefüllten Bogen sollte das Haus an einer zentralen Stelle anonym auswerten und konkrete Verbesserungsmaßnahmen anstoßen. Das Krankenhaus Blattstadt wertet die Bögen im Qualitätsmanagement aus, die Ergebnisse gehen an die Geschäftsführung, die die Verbesserungsmaßnahmen anstößt. Schon durch den Einsatz des Bogens fühlt sich der Patient ernst genommen und wertgeschätzt, da das Krankenhaus seine Meinung und Sichtweise proaktiv eingeholt hat.

### Petra Schubert

Geschäftsführerin

Schubert Management Consultants GmbH & Co. KG  
51063 Köln

Mitglied des Initiativkreises neue Personalarbeit in Krankenhäusern (InPaK)

## NACHGEFRAGT

# „Zufriedene Ärzte, zufriedene Kliniken!“

### Herr Dr. Keilen, wie schätzen Sie den Arbeitsmarkt für Ärzte aktuell ein?

Er hat sich zu einem reinen Bewerbermarkt gewandelt. Es wird immer deutlicher, dass die ärztlichen Mitarbeiter einer der wichtigsten Wettbewerbsfaktoren im Gesundheitswesen sind. Wenn in einer Klinik zufriedene Ärzte arbeiten, hat das natürlich auch eine entsprechende Außenwirkung. Und auch die Mitarbeiterbindung fällt dann höher aus.

### Welche Strategien verfolgen Sie, um Ärzte zufriedenzustellen?

Wir haben bei unseren ärztlichen Mitarbeitern jüngst die einzelnen Facetten ärztlicher Zufriedenheit und die zugehörigen Erwartungshaltungen abgefragt. Zudem hatten sie die Möglichkeit, sich in offenen Fragen über Verbesserungen zu äußern. Ziel war es, gemeinsam Wege zu finden, die Arbeitszufriedenheit der Ärzte langfristig zu steigern.



*Interview mit Dr. Matthias Keilen, Leiter des Zentralen Medizinmanagements der Bezirkskliniken Mittelfranken*

### Mit welchem Ergebnis?

Unsere Ärzte haben sich gerade zu den Themen Betriebsklima und Verhältnis zum direkten Vorgesetzten sehr zufrieden geäußert. Unsere Chef- und Oberärzte pflegen einen guten Kontakt mit ihren Mitarbeitern und legen Wert auf flache Hierarchien. Allerdings stellte sich auch heraus, dass sich die Ärzte wünschen, von bürokratischen Tätigkeiten entlastet zu werden. Darüber hinaus möchten sie mehr Möglichkeiten haben, zentrale Entscheidungen mitzubestimmen.

### Wie gehen Sie mit dieser Kritik um?

Wir werden jetzt mit interessierten Ärzten in Personalmarketingzirkeln gemeinsam Maßnahmen entwickeln, um der Forderung nach mehr Mitbestimmung nachzukommen. Darüber hinaus werden wir die Ärzte von bürokratischen Tätigkeiten entlasten, indem wir den Skill-Mix optimieren. Das heißt, wir übertragen Tätigkeiten, die nicht unbedingt ein Arzt erledigen muss, anderen Berufsgruppen.