



# Beschwerde- management

Foto: Coloures-Pic – Fotolia

## Aktives Meinungsmanagement

### Die besondere Rolle des Klinikpersonals

Von Gisela Meese

*In der Regel fokussiert das Meinungsmanagement einer Klinik auf Meinungsäußerungen der Patienten. Dabei wird vernachlässigt, dass auch Mitarbeiter ihre Meinungen äußern. Jeder Mitarbeiter ist ein Botschafter der Klinik – in positiver wie in negativer Hinsicht. Auch das „Empfehlungsmarketing“ ist ohne ein Mitwirken der Mitarbeiter nicht denkbar: Mitarbeiter sind in mehrfacher Hinsicht „Katalysatoren“ für Empfehlungen. Wenn eine Klinik ein aktives Meinungsmanagement und Empfehlungsmarketing praktizieren möchte, muss sie nach Wegen suchen, um Mitarbeiter dafür zu gewinnen. Es liegt auf der Hand, dass Vorschriften oder Zwang dafür nicht geeignet sind. Empfehlenswert sind vielmehr systemische Fragen zur Selbstwahrnehmung und Selbstdarstellung, die gemeinsam mit den Teams in Workshops bearbeitet werden können.*

**Keywords:** Marketing, Kommunikation, Unternehmenskultur

**D**as Meinungsmanagement einer Klinik leistet nicht nur „Schadensbegrenzung“, sondern beeinflusst Einzelmeinungen aktiv, etwa durch Beschwerdemanagement oder durch Empfehlungs-

marketing. Zentrale Aufgabe des Beschwerdemanagements ist es, Beschwerden zu deeskalieren und den Kunden möglichst wieder an das Unternehmen zu binden. Sobald ein Unternehmen aktiv auf den „Kunden“ zugeht und dessen unerfüllte Erwartungen, Unzufriedenheit und Bedürfnisse kennenlernen möchte, macht es den Schritt zu einem „aktiven Beschwerdemanagement“. Es stellt die Wünsche und Bedürfnisse des Kunden in den Vordergrund und steigert damit die Kunden- und Serviceorientierung der Mitarbeiter.

Tatsächlich äußern sich Kunden nicht nur bei Unzufriedenheit, sondern auch dann, wenn sie mit dem Produkt oder der Dienstleistung besonders zufrieden waren. Positive Meinungsäußerungen der Kunden können für den Imagegewinn des Unternehmens genutzt werden. Wenn dies systematisch geschieht, spricht man von „Empfehlungsmarketing“. „Meinungsmanagement“ bewegt sich zwischen den beiden Polen „Beschwerdemanagement“ und „Empfehlungsmarketing“. Auch das Reputationsmanagement setzt auf systematische Analyse positiver und negativer Meinungsäußerungen, die ein Unternehmen von Stakeholdern

erhält und die für den Ruf („Reputation“) eines Unternehmens relevant sind. Diese Analyse versetzt das Unternehmen in die Lage, Reputationschancen zu nutzen und Reputationsrisiken frühzeitig zu erkennen und zu vermeiden (► Abb.).

In der Regel fokussiert das Meinungsmanagement auf Meinungsäußerungen von Kunden oder Patienten. Dabei wird vernachlässigt, dass auch Mitarbeiter ihre Meinungen äußern – und diese Äußerungen ein ganz besonderes Gewicht haben. Jeder Mitarbeiter ist ein Botschafter der Klinik – in positiver wie in negativer Hinsicht.

Auch das „Empfehlungsmarketing“ ist ohne ein Mitwirken der Mitarbeiter nicht denkbar. Mitarbeiter sind in mehrfacher Hinsicht „Katalysatoren“ für Empfehlungen: Nur wenn ihre Dienstleistung Kunden zufriedenstellt, ist überhaupt erst die Voraussetzung für „Empfehlungen“ gegeben. Wenn Mitarbeiter die Empfehlungsbereitschaft eines Patienten erkennen und sie zu nutzen wissen, werden sie darüber hinaus zum Träger des „Empfehlungsmarketings“. Auch sie selbst können Empfehlungen aussprechen.

## Wie eine negative Selbstdarstellung schaden kann

Sie sind auf einer Party, wollen sich amüsieren und der Gast an Ihrem Stehtisch erzählt, dass bei ihm gerade Gallensteine festgestellt wurden, dass er vom Pech verfolgt sei und sein Auto auf dem Hinweg einen Totalschaden hatte. Hand aufs Herz: Werden Sie sich seinen Problemen widmen – oder nehmen Sie Ihren Drink und versuchen, sich einem Partygast anzuschließen, der mehr Optimismus verspricht? Eine negative Selbstdarstellung macht es schwer, bei anderen Menschen Sympathie oder gar Begeisterung zu wecken. Das gilt nicht nur für Individuen, sondern auch für Branchen und Berufsgruppen. Gerade das Gesundheitswesen wird oft mit negativen Bildern und Meinungen in Verbindung gebracht. Dies wiederum prägt das Image dieser Branche. Eine Krankenschwester berichtet, dass sie, wenn sie ihren Beruf preisgibt, immer wieder hört: „Sie sind Krankenschwester? Da haben Sie es aber schwer“.

Es sind nicht nur die Medien mit ihrer Tendenz, eher negative als positive Botschaften zu verbreiten („Only bad news are good news“). Ebenso prägen Einzelmeinungen das Image der Gesundheitsbranche. Dabei sind es nicht nur die Meinungsäußerungen von Patienten und deren Angehörigen, die über die Erfahrungen berichten, die sie mit einer Klinik gemacht haben. Auch Klinikmitarbeiter sprechen über das Krankenhaus, sowohl im direkten Kontakt mit Pati-

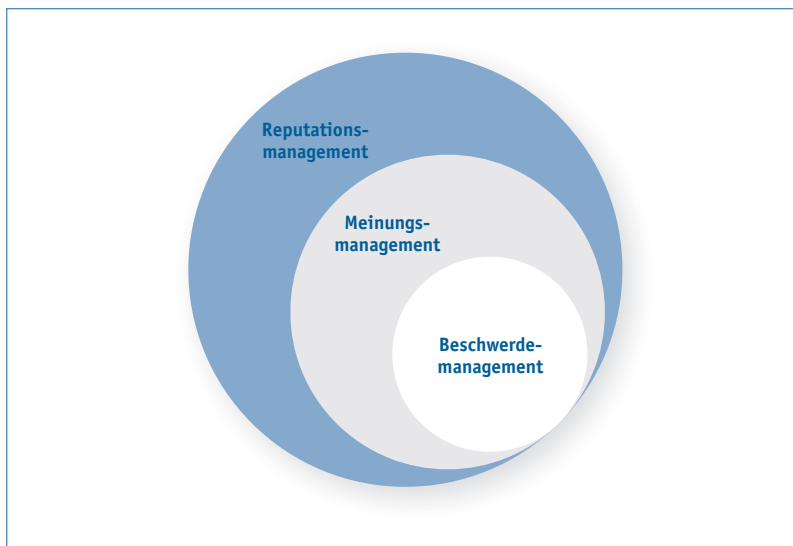


Abb.: Die Verortung des Beschwerdemanagements

Quelle: alvs

enten als auch in ihrem sozialen Umfeld außerhalb der Klinik. Ihre Aussagen haben ein besonderes Gewicht, denn sie berichten von ihren tagtäglichen Erfahrungen und kennen viele Interna der Klinik.

### Auswirkungen negativer Meinungsäußerungen von Mitarbeitern

Negative Meinungsäußerungen von Mitarbeitern schaden nicht nur der Eigenmotivation und dem Betriebsklima. Sie erschweren es auch, neue Mitarbeiter zu finden und zu binden. Insbesondere pflegerische Berufe wirken auf junge Menschen oft wenig interessant und attraktiv. Potenzielle neue Mitarbeiter, Hospitanten und Azubis orientieren sich u.a. daran, wie in ihrem persönlichen Umfeld über die Klinik geredet

wird. Schon eine einzige negative Äußerung eines Mitarbeiters über seinen Arbeitsplatz kann interessierte Bewerber oder Azubis nachhaltig abschrecken. Wie es auch anders gehen kann, machen einige Handwerksbetriebe vor: Dort unterstützen Mitarbeiter die Unternehmen, indem sie mit persönlichen Empfehlungen systematisch um Fachkräfte werben. Bei vakanten Stellen hören sich die Teammitglieder in ihrem Freundes-, Bekannten- und Kollegenkreis nach geeigneten Bewerbern um und sprechen diese an. Voraussetzungen für diese Art der Personalakquise ist neben der Mitarbeiterzufriedenheit eine Unternehmenskultur, in der Mitarbeiterbeteiligung ausdrücklich erwünscht ist. Daneben erfordert es ein Bewusstsein der Mitarbeiter darüber, welche ►

**MBZ** Marburger  
Bund  
Zeitung

**Freie Stellen kann  
man kaschieren  
oder qualifiziert besetzen.**

## Stellenanzeigen

in der Marburger Bund Zeitung helfen Ihnen Ihre offenen Stellen schnell und qualifiziert zu besetzen. So erreichen Sie gezielt angestellt tätige Ärztinnen und Ärzte aller Fachrichtungen, vom Nachwuchsmediziner bis zum Chef- und Oberarzt.

**Marburger Bund Zeitung** – von Europas größtem Ärzteverband.

✉ [anzeigen@marburger-bund.de](mailto:anzeigen@marburger-bund.de)  
☎ 02204 / 961818



ihrer Äußerungen förderlich sind und welche eher schaden.

Sicher, es gibt Zahlen, Daten und Fakten, die Anlass geben zu Optimismus – oder zu Befürchtungen. Es geht nicht darum, Mitarbeiter zu verpflichten, Probleme „schön zu reden“ oder sie „tot zu schweigen“. Schwierigkeiten sollten durchaus angesprochen werden – allerdings im richtigen Kontext, der es erlaubt, nach Lösungen zu suchen. Dies in der Gegenwart von Patienten, Angehörigen und im privaten Umfeld zu tun, mag kurzfristige Erleichterung verschaffen. Eine Lösung ist es sicher nicht. Vielmehr verstärkt es bestehende Schwierigkeiten und wirft womöglich neue Probleme auf.

### Mitarbeiter für das aktive Empfehlungsmarketing gewinnen

Wenn eine Klinik ein aktives Meinungsmanagement und Empfehlungsmarketing praktizieren möchte, muss sie nach Wegen suchen, ihre Mitarbeiter dafür zu gewinnen. Es liegt auf der Hand, dass Vorschriften oder Zwang dafür nicht geeignet sind. Empfehlenswert ist vielmehr, in Teamworkshops die Mitarbeiter für das Meinungsmanagement zu sensibilisieren, ihre Empfehlungsbereitschaft zu entwickeln und ihre kommunikative Kompetenz zu schulen. Hierzu ergeben sich drei Handlungsfelder, die Mitarbeiter dabei unterstützen,

- sich ihre Selbstwahrnehmung und die daraus resultierenden „inneren Glaubenssätze“ bewusst zu machen,
- sich die eigene Handlungsmacht zu vergegenwärtigen und „innere Glaubenssätze“ hin zum Positiven zu verändern,
- Chancen für das Empfehlungsmarketing auszuloten und zielgruppenorientierte Argumente überzeugend zu präsentieren.

### Erstes Handlungsfeld

Hier geht es um die Schärfung der Selbstwahrnehmung beispielsweise mit Techniken der Assoziation. Die „inneren Bilder“ werden dabei deutlicher und können besprochen und diskutiert werden.

### Wie denken und reden Sie über Ihren Arbeitsplatz?

Assoziieren Sie zu Berufsbezeichnungen aus anderen Branchen und

zu Berufsbezeichnungen aus dem Gesundheitswesen. Vergleichen Sie die entstehenden Bilder. Machen Sie sich die „inneren Landkarten“ und die damit verbundenen Glaubenssätze bewusst. „Glaubenssätze“ entstehen aus unbewussten „inneren Landkarten“. Gerade wenn die Stimmung schlecht ist, lohnt es sich, sich diese „inneren Landkarten“ bewusst zu machen mit Fragen wie „Wie denken wir über unseren Beruf und unser berufliches Umfeld?“ und „Wie reden wir darüber?“

### Den Wirklichkeitsgehalt innerer Landkarten überprüfen

Die „Landkarte“ ist nicht das „Gebiet“, sondern nur ein „Abbild“ der Realität. Die Realität kann immer nur subjektiv erfahren werden. Man kann nur darüber mutmaßen, wie andere Menschen die Realität erleben. Nicht immer treffen die eigenen Vorstellungen zu.

### Zweites Handlungsfeld

Im zweiten Handlungsfeld geht es darum zu erkennen, dass „innere Landkarten“ veränderbar sind und deshalb auch zum Positiven verändert werden können. Die Teams sollten dabei unterstützt werden, möglichst positive Selbstwahrnehmungskonzepte zu entwickeln. Wenn sich herausstellt, dass die Selbstwahrnehmung eher negativ ist, sollte über die Ursachen gesprochen und nach Lösungen gesucht werden.

### „Innere Landkarten“ wandeln sich

„Innere Landkarten“ sind dynamisch. In diesem Zusammenhang kann über folgende Fragen nachgedacht werden: Wie haben Sie in der Ausbildung über Ihren Beruf nachgedacht? Was denken Sie jetzt? Was werden Sie in zehn Jahren denken?

### Sich die eigene Handlungsmacht vergegenwärtigen

Wenn innere Landkarten wandelbar sind, was spricht dagegen, sie positiv zu verändern? Jeder ist der Regisseur seines Lebens – und kann jederzeit beschließen, aus eingefahrenen Mustern auszusteigen.

### Positive Selbstwahrnehmungskonzepte entwickeln

Hierzu sind folgende Fragen hilfreich: Über welche positiven Erfahrungen können Sie berichten? Was macht Ihnen Freude im Job? Wenn es etwas Po-

sitives zu sagen gibt, was wäre das dann? Wo schlummern Ressourcen, die Sie aktivieren können?

### Drittes Handlungsfeld

Wenn die Mitarbeiter dazu bereit sind, im Sinne des Empfehlungsmarketings aktiv zu werden, geht es im dritten Handlungsfeld darum, Chancen für Empfehlungen auszuloten. Die Mitarbeiter sollten auch erlernen, wie sie zielgruppenorientierte Argumente überzeugend präsentieren.

### Kontaktpunkte für das Empfehlungsmarketing identifizieren

Zu welchen Gelegenheiten sprechen die Mitarbeiter mit Patienten, deren Angehörigen oder in ihrem privaten Umfeld über ihren Arbeitsplatz? Welche Kontaktpunkte könnten sie für das Empfehlungsmarketing nutzen?

### Sich seine eigene Erfolgsgeschichte erzählen

Oft ist es erst einmal ungewohnt, positiv über sich selbst und über sein Arbeitsumfeld zu sprechen. Ein Weg kann es sein, sich zunächst seine Erfolgsgeschichten selbst zu erzählen.

### Persönliche „Empfehlungen“ überzeugend präsentieren

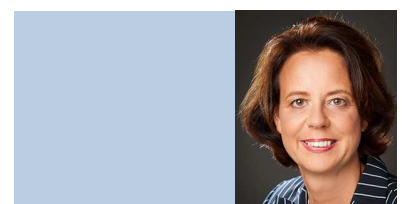
Es sollte sondiert werden, welche Argumente welche Zielgruppen überzeugen. Die Argumente sollten möglichst pointiert präsentiert werden. Hierzu können Techniken wie der „Elevator Pitch“ genutzt werden.

Literatur beim Verfasser

**Gisela Meese**

Organisationsentwicklerin (IHK-zertifiziert),  
Systemischer Coach (ECA-zertifiziert) und  
offizielle Kooperationspartnerin des  
Bundesverbands Beschwerdemanagement  
(BBfG)

ALVS-Klinikberatung  
Jan-Wellem-Straße 6  
51429 Bergisch Gladbach  
info@alvs.de



Gisela Meese