

	Kompetenzmodell für Beschäftigte im Beschwerdemanagement	Dok.-Nr. 005
		Version 01
Bundesverband Beschwerdemanagement für Gesundheitseinrichtungen e.V.	Entwurf – Konzept	Stand: 19.06.2019
		Nächste Revision: xx.xx.xxxx

Einleitung

Krankenhäuser sind gemäß § 135a Absatz 2 Nummer 2 SGB V dazu verpflichtet, ein patientenorientiertes institutionelles Beschwerdemanagement durchzuführen. Die Bearbeitung der Beschwerden soll zügig und transparent erfolgen, angefangen von der adäquaten Information der Patientinnen und Patienten zu Beschwerdemöglichkeiten vor Ort über die zeitnahe Unterrichtung über das Ergebnis bis hin zu ggf. folgenden Konsequenzen (Siehe hierzu auch „Empfehlung zur Umsetzung eines patientenorientierten Beschwerdemanagements“ des BBfG).

Hieraus folgert, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Gesundheitseinrichtungen (im folgenden Beschwerdemanager*innen genannt), zu deren Aufgaben die Umsetzung eines patienten- und angehörigorientierten Beschwerdemanagements gehört, in ihrer täglichen Arbeit mit einer Vielzahl unterschiedlicher Anforderungen befasst sind. Eine Arbeitsgruppe des Bundesverbandes Beschwerdemanagement in Gesundheitseinrichtungen e.V. hat das vorliegende Kompetenzmodell als wesentlichen Baustein für ein kompetenzorientiertes Personalmanagement für Beschwerdemanager*innen in Gesundheitseinrichtungen entwickelt.

Ziel des Kompetenzmodells für Beschwerdemanager*innen in Gesundheitseinrichtungen

Das Modell beschreibt die notwendigen Kompetenzen, um patienten-, einrichtungs- und ergebnisorientiert im Beschwerdemanagement in Gesundheitseinrichtungen agieren zu können.¹

Dabei werden Kompetenzen als individuelle Fähigkeiten verstanden, um in komplexen, dynamischen und häufig hoch eskalierten Situationen professionell, kreativ und selbstorganisiert zu handeln.²

Die in der aktuellen Literatur beschriebenen Kompetenzmodelle nehmen in der Regel Bezug zu spezifischen Zielen und Strategien des jeweiligen Unternehmens/ der jeweiligen Organisation³. Beim vorliegenden Modell handelt es sich um ein generisches Modell, welches organisationsunabhängig die notwendigen Kompetenzen für die im Beschwerdemanagement tätigen Personen benennt.⁴

Die im Modell angegebenen Kompetenzen sollen als Mindestanforderungen gelten und werden im Idealfall in das strategische Kompetenzmanagement des jeweiligen Unternehmens integriert. Das Modell kann auch isoliert verwendet werden und leistet damit einen wichtigen Beitrag zum kompetenzorientierten Personalmanagement (Personalauswahl, -entwicklung und -qualifizierung) im Bereich Beschwerdemanagement.⁵

Um den Mitarbeitenden ein selbstorganisiertes Handeln im Beschwerdemanagement zu ermöglichen, sind zudem organisatorische Voraussetzungen notwendig. Diese werden im Anhang (siehe Anlage 1) aufgelistet.⁶

Erstellt durch (Autoren):	Geprüft durch:	Freigegeben durch:	Seite
Bäuerlein/ Beher/ Büchner/ Kaiss/ Steffens/ Voß	Vorstand und Mitglieder BBfG	Arbeitsgruppe	1 von 16

*BBfG	Kompetenzmodell für Beschäftigte im Beschwerdemanagement	Dok.-Nr. 005
		Version 01
Bundesverband Beschwerdemanagement für Gesundheitseinrichtungen e.V.	Entwurf – Konzept	Stand: 19.06.2019
		Nächste Revision: xx.xx.xxxx

Aufbau des Modells

Das Kompetenzmodell besteht aus *vier Stufen*. Es gibt vier *Kompetenzkategorien*, denen jeweils mehrere *Kompetenzen* zugeordnet sind. Die Kompetenzen untergliedern sich jeweils wieder in mehrere *Kompetenzkriterien*. Diese werden wiederum mit *Handlungsankern* genau beschrieben.

Die nachfolgende Abbildung stellt diese Stufen vor und definiert deren Inhalte:

Kompetenzkategorien:	Grundkompetenzen, unter denen verschiedene Kompetenzen zusammengefasst werden. ⁷
Kompetenzen:	Teilbegriffe, die gemeinsam die jeweilige Grundkompetenz abbilden. ⁸
Kompetenzkriterien:	Fähigkeiten ⁹ , Wissen ¹⁰ , Fertigkeiten ¹¹ und andere Merkmale ¹² , die für das Vorhandensein der jeweiligen Kompetenzen relevant sind. ¹³
Handlungsanker:	Kurze Beschreibung von beobachtbaren Handlungen und Verhalten, welches auf die Erfüllung der zugehörigen Kompetenzkriterien schließen lässt. ¹⁴

Abbildung 1

Die Stufe der Kompetenzkategorien untergliedert sich in die Bereiche:

- Personale Kompetenz
- Fach- und Methodenkompetenz
- Sozial- kommunikative Kompetenz
- Aktivitäts- und Handlungskompetenz

Erstellt durch (Autoren):	Geprüft durch:	Freigegeben durch:	Seite
Bäuerlein/ Beher/ Büchner/ Kaiss/ Steffens/ Voß	Vorstand und Mitglieder BBfG	Arbeitsgruppe	2 von 16

*BBfG	Kompetenzmodell für Beschäftigte im Beschwerdemanagement	Dok.-Nr. 005
		Version 01
Bundesverband Beschwerdemanagement für Gesundheits- einrichtungen e.V.	Entwurf – Konzept	Stand: 19.06.2019
		Nächste Revision: xx.xx.xxxx

Übersicht Kompetenzkategorien und zugehörige Kompetenzen

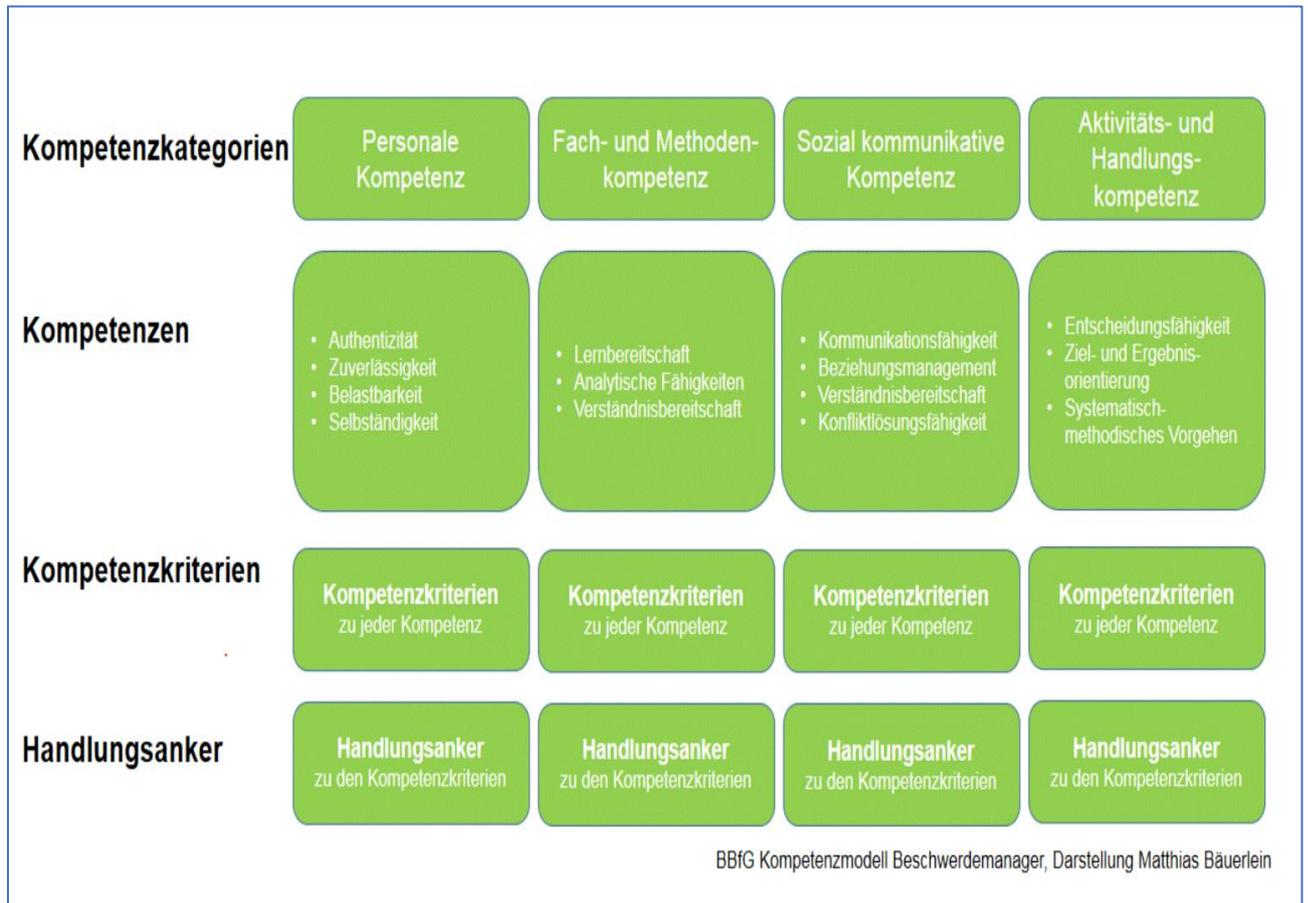


Abbildung 2

Für Beschwerdemanager*innen im Gesundheitswesen wurden aus den *Kompetenzkategorien* und den zugehörigen *Kompetenzen* folgende konkrete *Kompetenzkriterien* und, daraus abgeleitet, die notwendigen *Handlungsanker* definiert.

1. Personale Kompetenz

Die Kompetenzkategorie der *personalen Kompetenz* ist definiert als: „...*die individuellen Voraussetzungen, sich selbst zu reflektieren und weiter zu entwickeln und mit den eigenen Emotionen und Werthaltungen etc. angemessen umzugehen...*“¹⁵

Der personalen Kompetenz sind die Kompetenzen der **Authentizität**, **Zuverlässigkeit**, **Belastbarkeit** und **Selbständigkeit** zugeordnet.

Erstellt durch (Autoren):	Geprüft durch:	Freigegeben durch:	Seite
Bäuerlein/ Beher/ Büchner/ Kaiss/ Steffens/ Voß	Vorstand und Mitglieder BBfG	Arbeitsgruppe	3 von 16

*BBfG	Kompetenzmodell für Beschäftigte im Beschwerdemanagement	Dok.-Nr. 005
		Version 01
Bundesverband Beschwerdemanagement für Gesundheitseinrichtungen e.V.	Entwurf – Konzept	Stand: 19.06.2019
		Nächste Revision: xx.xx.xxxx

1.1 Authentizität

Authentizität wird definiert als: „*Fähigkeit, glaubwürdig zu handeln.*“¹⁶

Folgende *Kompetenzkriterien* sind für das Vorhandensein der Kompetenz Authentizität relevant:

- Ist in der Lage, ehrlich und aufrichtig Interesse zu bekunden.
- Verhält sich anderen gegenüber geradlinig.
- Ist klar und souverän im Auftreten.

Die folgenden *Handlungsanker* lassen auf die Erfüllung der Kompetenzkriterien schließen:

- Äußert und vermittelt Verständnis für die Anliegen der Beschwerdeführenden.
- Hält sich an getroffene Vereinbarungen und Absprachen.
- Ist in der Lage Verbesserungspotential und Entwicklungspotential (organisatorische Aspekte, Einrichtung, eigene Person) zu erkennen und entsprechende Konsequenzen einzuleiten.

1.2 Zuverlässigkeit

Zuverlässigkeit wird definiert als: „*Fähigkeit, zuverlässig zu handeln.*“¹⁷

Folgende *Kompetenzkriterien* sind für das Vorhandensein der Kompetenz Zuverlässigkeit relevant:

- Verhält sich der Einrichtung gegenüber loyal und tritt verlässlich für deren Interessen ein.
- Zeichnet sich durch Geduld und Durchhaltevermögen auch unter schwierigen Umständen aus.

Die folgenden *Handlungsanker* lassen auf die Erfüllung der Kompetenzkriterien schließen:

- Hält verlässlich alle Zusagen ein, die sie/er anderen gegenüber getätigt hat.
- Spricht mit Überzeugung von der Einrichtung und wahrt das Ansehen auch bei Beanstandungen.
- Macht Vorgesetzte auf Probleme/ kritische Vorgänge aufmerksam.
- Zeigt sich im Kontakt zu den Beschwerdeführenden neutral.

1.3 Belastbarkeit

Belastbarkeit wird definiert als: „*Fähigkeit, unter äußeren und inneren Belastungen zu handeln.*“¹⁸

Folgende *Kompetenzkriterien* sind für das Vorhandensein der Kompetenz Belastbarkeit relevant:

- Ist auch bei sehr häufiger Inanspruchnahme ansprechbar und leistungsfähig.
- Ist dazu bereit, das eigene Verhalten und die eigene Wirkung auf andere zu reflektieren, eigene Grenzen wahrzunehmen und anderen gegenüber zu vertreten.

Erstellt durch (Autoren):	Geprüft durch:	Freigegeben durch:	Seite
Bäuerlein/ Beher/ Büchner/ Kaiss/ Steffens/ Voß	Vorstand und Mitglieder BBfG	Arbeitsgruppe	4 von 16

*BBfG	Kompetenzmodell für Beschäftigte im Beschwerdemanagement	Dok.-Nr. 005
		Version 01
Bundesverband Beschwerdemanagement für Gesundheitseinrichtungen e.V.	Entwurf – Konzept	Stand: 19.06.2019
		Nächste Revision: xx.xx.xxxx

- Kennt eigene Stärken und Schwächen und arbeitet an der Optimierung des eigenen Verhaltens.
- Trägt für sich selbst Sorge und ergreift geeignete Maßnahmen zur Erhaltung der psychischen Stabilität.

Die folgenden *Handlungsanker* lassen auf die Erfüllung der Kompetenzkriterien schließen:

- Nimmt bei Bedarf unterstützende Angebote wie bspw. Supervision in Anspruch.
- Kann sich vom Arbeitsgeschehen distanzieren und wahrt eine professionelle Distanz.

1.4 Selbständigkeit

Selbständigkeit wird definiert als: „*Fähigkeit, verantwortlich zu handeln.*“¹⁹

Folgende *Kompetenzkriterien* sind für das Vorhandensein der Kompetenz Selbständigkeit relevant:

- Übernimmt und trägt eigenständig Verantwortung.
- Ergreift aus eigenem Antrieb die Initiative.
- Ist sich der anfallenden Aufgaben und den damit verbundenen Pflichten und Verbindlichkeiten bewusst.
- Ist in der Lage berufs- und fachübergreifend zu denken und zu handeln.

Die folgenden *Handlungsanker* lassen auf die Erfüllung der Kompetenzkriterien schließen:

- Übernimmt den Beschwerdeführenden gegenüber Verantwortung für den weiteren Bearbeitungsverlauf.
- Tritt anderen gegenüber souverän und höflich als Kontaktperson für Beschwerdevorgänge auf.

2. Fach- und Methodenkompetenz

Die Kompetenzkategorie der *Fach- und Methodenkompetenz* ist definiert als „...*die individuellen Voraussetzungen, sich selbstorganisiert fachliches Wissen anzueignen und es zur Lösung komplexer Probleme kreativ und angemessen einzusetzen.*“²⁰

Der Fach- und Methodenkompetenz sind die Kompetenzen der **Lernbereitschaft**, der **analytischen Fähigkeiten** und des **Fachwissens** zugeordnet.

2.1 Lernbereitschaft

Lernbereitschaft wird definiert als: „*Fähigkeit, gern und erfolgreich zu lernen.*“²¹

Folgende *Kompetenzkriterien* sind für das Vorhandensein der Kompetenz Lernbereitschaft relevant:

Erstellt durch (Autoren):	Geprüft durch:	Freigegeben durch:	Seite
Bäuerlein/ Beher/ Büchner/ Kaiss/ Steffens/ Voß	Vorstand und Mitglieder BBfG	Arbeitsgruppe	5 von 16

	Kompetenzmodell für Beschäftigte im Beschwerdemanagement	Dok.-Nr. 005
		Version 01
Bundesverband Beschwerdemanagement für Gesundheits- einrichtungen e.V.	Entwurf – Konzept	Stand: 19.06.2019
		Nächste Revision: xx.xx.xxxx

- Ist Unbekanntem gegenüber aufgeschlossen.
- Ist bereit, sich mit Neuem auseinanderzusetzen und versteht Veränderungen als Chance.
- Verfügt über geeignete Methoden, sich Fertigkeiten, Wissen etc. anzueignen.
- Kann sich auch über längere Zeiträume kontinuierlich mit Themen auseinandersetzen.

Die folgenden Handlungsanker lassen auf die Erfüllung der Kompetenzkriterien schließen.

- Nimmt an Fortbildungen zu Beschwerdemanagement relevanten Themen teil.
- Gibt Anregung zur Weiterentwicklung des Beschwerdemanagements.
- Bezieht Fachliteratur bzw. Informationen aus Fortbildungen und Tagungen in die tägliche Arbeit ein.
- nutzt im Bedarfsfall externe Fachkompetenz oder regt an, diese einzubeziehen.

2.2 Analytische Fähigkeiten

Analytische Fähigkeiten werden definiert als: „*Fähigkeit, Sachverhalte und Probleme zu durchdringen.*“²²

Folgende *Kompetenzkriterien* sind für das Vorhandensein der Kompetenz Analytische Fähigkeiten relevant.

- Kann sicher nach sach- und emotionalen Aspekten unterscheiden.
- Erkennt auch bei komplexen Sachverhalten/ unklaren Schilderungen die wesentlichen Aspekte.
- Kann Zusammenhänge erkennen.

Die folgenden *Handlungsanker* lassen auf die Erfüllung dieser Kompetenzkriterien schließen:

- Ist in der Lage in einer Beschwerde die relevanten Themen strukturiert zu erkennen und zu benennen.
- Kennt die Zuständigkeiten und leitet die Beschwerde an die entsprechenden Ansprechpartner weiter.
- Erkennt den Zeitpunkt für den Einbezug des Vorgesetzten.

2.3 Fachwissen

Fachwissen wird definiert als „*Fähigkeit, Fachwissen einbeziehend zu handeln.*“²³

Folgende *Kompetenzkriterien* sind für das Vorhandensein der Kompetenz Fachwissen relevant:

- Organisationsbezogene Kenntnisse (z.B. Behandlungsprozesse, Ansprechpartner der Bereiche, Abläufe).
- Fähigkeit zur Priorisierung.

Erstellt durch (Autoren):	Geprüft durch:	Freigegeben durch:	Seite
Bäuerlein/ Beher/ Büchner/ Kaiss/ Steffens/ Voß	Vorstand und Mitglieder BBfG	Arbeitsgruppe	6 von 16

	Kompetenzmodell für Beschäftigte im Beschwerdemanagement	Dok.-Nr. 005
		Version 01
Bundesverband Beschwerdemanagement für Gesundheits- einrichtungen e.V.	Entwurf – Konzept	Stand: 19.06.2019
		Nächste Revision: xx.xx.xxxx

- EDV-Kenntnisse und Umgang mit digitalen Medien.
- Kennen und Anwendung von Kommunikationsmodellen.
- Kenntnis über rechtliche Grundlagen, z.B. Patientenrechtegesetz, Datenschutz, Qualitätsmanagementrichtlinie §135 SGB V, haftungsrechtliche Grundlagen (z. B. SGB, Betreuungsrecht).
- wirtschaftliches Hintergrundwissen (z.B. KH-Finanzierung).

Die folgenden *Handlungsanker* lassen auf die Erfüllung dieser Kompetenzkriterien schließen:

- Bearbeitung der Beschwerde nach Relevanz.
- Strukturierte Aufarbeitung einer Beschwerde.
- Zusammenführung von Stellungnahmen und Verfassen von koordinierten Antwortschreiben.

3. Sozial-kommunikative Kompetenz

Die Kompetenzkategorie der Sozial-kommunikativen Kompetenzen ist definiert als „...die individuellen Voraussetzungen mit anderen zu kommunizieren und zu kooperieren und sich mit ihnen konstruktiv auseinanderzusetzen...“²⁴

Der Sozial-kommunikativen Kompetenzen sind die Kompetenzen der **Kommunikationsfähigkeit**, des **Beziehungsmanagements**, der **Verständnisbereitschaft** und der **Konfliktlösungsfähigkeit** zugeordnet.

3.1 Kommunikationsfähigkeit

Kommunikationsfähigkeit wird definiert als „Fähigkeit, erfolgreich zu kommunizieren.“²⁵

Folgende *Kompetenzkriterien* sind für das Vorhandensein der Kompetenz Kommunikationsfähigkeit relevant:

- Geht empathisch und respektvoll auf andere zu.
- verfügt über Fähigkeiten zur Kontaktaufnahme und -bindung.
- Führt Gespräche auf Augenhöhe, d.h. nimmt Gegenüber als gleichwertige Person wahr.
- Passt die Kommunikation an die jeweilige Zielgruppe bzw. Situation an und berücksichtigt auch interkulturelle Aspekte.
- Führt das Gespräch zielgerichtet und drückt sich klar aus.
- Führt Gespräche dialogorientiert, d.h. mit dem Zweck des Kennenlernens der gegenseitigen Standpunkte.
- Verfügt über sehr gute Kenntnisse in Wort und Schrift.

Erstellt durch (Autoren):	Geprüft durch:	Freigegeben durch:	Seite
Bäuerlein/ Beher/ Büchner/ Kaiss/ Steffens/ Voß	Vorstand und Mitglieder BBfG	Arbeitsgruppe	7 von 16

	Kompetenzmodell für Beschäftigte im Beschwerdemanagement	Dok.-Nr. 005
		Version 01
Bundesverband Beschwerdemanagement für Gesundheits- einrichtungen e.V.	Entwurf – Konzept	Stand: 19.06.2019
		Nächste Revision: xx.xx.xxxx

Die folgenden *Handlungsanker* lassen auf die Erfüllung der Kompetenzkriterien schließen:

- Verfügt über ein gutes Ausdrucksvermögen und einen ausgefallenen Wortschatz (Eloquenz).
- Führt den Schriftverkehr in verständlicher und zielgruppenorientierter Form.
- Stellt sich bei Gesprächen auf die Kommunikationsfähigkeiten des Gegenübers ein.
- Führt das Gespräch zielgerichtet.

3.2 Beziehungsmanagement

Beziehungsmanagement wird definiert als „*Fähigkeit, Beziehungen zu gestalten.*“²⁶

Folgende *Kompetenzkriterien* sind für das Vorhandensein der Kompetenz Beziehungsmanagement relevant:

- Ist mit anderen in Kontakt, baut Netzwerke auf und pflegt diese.
- Wahrt eine professionelle Distanz.
- Äußert Kritik auf sachlicher Ebene.
- Bezieht andere bei Bedarf in Entscheidungsprozesse ein.

Die folgenden *Handlungsanker* lassen auf die Erfüllung der Kompetenzkriterien schließen:

- Nutzt den kollegialen Dialog in Netzwerken.
- Nutzt Interventionsmöglichkeiten.
- Nutzt die Möglichkeit der aktiven Mitgliedschaft im BBfG.

3.3 Verständnisbereitschaft

Verständnisbereitschaft wird definiert als „*Fähigkeit andere zu verstehen und sich verständlich zu machen.*“²⁷

Folgende *Kompetenzkriterien* sind für das Vorhandensein der Kompetenz Verständnisbereitschaft relevant:

- Hört aktiv zu und nutzt die Erkenntnisse für die Gesprächssteuerung.
- Ist in der Lage, andere Wertvorstellungen (ethnisch, kulturell, religiös) zu respektieren und das eigene Handeln danach auszurichten.
- Übermittelt eigene Kenntnis- und Erfahrungswerte nachvollziehbar, um zum Verständnis der Sachlage beizutragen

Die folgenden *Handlungsanker* lassen auf die Erfüllung der Kompetenzkriterien schließen:

- Wendet unterschiedliche Kommunikationstechniken an.
- Ist in der Lage, empathisch auf das Anliegen der Beschwerdeführenden einzugehen.

Erstellt durch (Autoren):	Geprüft durch:	Freigegeben durch:	Seite
Bäuerlein/ Beher/ Büchner/ Kaiss/ Steffens/ Voß	Vorstand und Mitglieder BBfG	Arbeitsgruppe	8 von 16

*BBfG	Kompetenzmodell für Beschäftigte im Beschwerdemanagement	Dok.-Nr. 005
		Version 01
Bundesverband Beschwerdemanagement für Gesundheits- einrichtungen e.V.	Entwurf – Konzept	Stand: 19.06.2019
		Nächste Revision: xx.xx.xxxx

- Führt das Gespräch situations- und adressatengerecht.

3.4 Konfliktlösungsfähigkeit

Konfliktlösungsfähigkeit wird definiert als „Fähigkeit, auch unter Konflikten erfolgreich zu handeln.“²⁸

Folgende *Kompetenzkriterien* sind für das Vorhandensein der Kompetenz Konfliktlösungsfähigkeit relevant:

- Bewahrt in emotional angespannten Situationen die Ruhe.
- Fördert einen sachlichen Informationsaustausch.
- Nimmt die Standpunkte anderer wahr und reagiert hierauf verständnisvoll.
- Tritt sicher auf und erlangt das Vertrauen anderer.
- Steuert den Prozess hinsichtlich einer Lösungsfindung.
- Steht als vermittelnder Gesprächspartner (Mediator) für Gespräche mit Beschwerdeführenden und Mitarbeitenden der Einrichtung zur Verfügung.

Die folgenden *Handlungsanker* lassen auf die Erfüllung der Kompetenzkriterien schließen:

- Nutzt zur Deeskalation die verbale und nonverbale Gesprächsführung, sowie situativ angemessene Strategien der Konfliktlösung.
- Unterscheidet zwischen emotionalen und sachlichen Aspekten.
- spricht auch in herausfordernden Situationen in einer angepassten Tonalität.

Erstellt durch (Autoren):	Geprüft durch:	Freigegeben durch:	Seite
Bäuerlein/ Beher/ Büchner/ Kaiss/ Steffens/ Voß	Vorstand und Mitglieder BBfG	Arbeitsgruppe	9 von 16

*BBfG	Kompetenzmodell für Beschäftigte im Beschwerdemanagement	Dok.-Nr. 005
		Version 01
Bundesverband Beschwerdemanagement für Gesundheits- einrichtungen e.V.	Entwurf – Konzept	Stand: 19.06.2019
		Nächste Revision: xx.xx.xxxx

4. Aktivitäts- und Handlungskompetenz

Die Kompetenzkategorie der *Aktivitäts- und Handlungskompetenzen* ist definiert als „...*die individuellen Voraussetzungen, willensstark und aktiv alle anderen Kompetenzbereiche zu nutzen, um angestrebte Ziele auch gegen Widerstände zu erreichen...*“²⁹

Den Aktivitäts- und Handlungskompetenzen sind die Kompetenzen der **Entscheidungsfähigkeit**, der **Ziel- und Ergebnisorientierung** und des **systematisch- methodischen Vorgehens** zugeordnet.

4.1 Entscheidungsfähigkeit

Entscheidungsfähigkeit wird definiert als „*Fähigkeit, Entscheidungen unverzüglich zu treffen.*“³⁰

Folgende *Kompetenzkriterien* sind für das Vorhandensein der Kompetenz Entscheidungsfähigkeit relevant:

- Ist in der Lage, bei der Bearbeitung von Vorgängen Prioritäten zu setzen.
- Kann die zur Auswahl stehenden Handlungsalternativen wahrnehmen und beurteilen.
- Kann getroffene Entscheidungen anderen gegenüber nachvollziehbar begründen und vertreten.

Die folgenden *Handlungsanker* lassen auf die Erfüllung der Kompetenzkriterien schließen:

- Bearbeitet Beschwerden nach vordefinierten Prioritätskriterien (Relevanz, Eskalationspotential, Öffentlichkeitswirksamkeit).
- Erkennt das Risikopotenzial für die Organisation und leitet Vorgänge an die entsprechenden Bereiche und das Risikomanagement weiter.

4.2 Ziel- und Ergebnisorientierung

Ziel- und Ergebnisorientierung wird definiert als „*Fähigkeit, an Ergebnissen und Zielen orientiert zu arbeiten.*“³¹

Folgende *Kompetenzkriterien* sind für das Vorhandensein der Kompetenz Ziel- und Ergebnisorientierung relevant:

- Richtet die Arbeitsweise darauf aus, für Probleme situationsgerechte Lösungen zu finden.
- Beachtet den in der Verfahrensanweisung angegebenen Bearbeitungszeitraum.
- Ist sich bewusst, dass nicht jeder Vorgang zur vollen Zufriedenheit des Beschwerdeführenden abgeschlossen werden kann.
- Nimmt auf die einzelnen Bearbeitungsschritte aktiv Einfluss.

Erstellt durch (Autoren):	Geprüft durch:	Freigegeben durch:	Seite
Bäuerlein/ Beher/ Büchner/ Kaiss/ Steffens/ Voß	Vorstand und Mitglieder BBfG	Arbeitsgruppe	10 von 16

*BBfG	Kompetenzmodell für Beschäftigte im Beschwerdemanagement	Dok.-Nr. 005
		Version 01
Bundesverband Beschwerdemanagement für Gesundheits- einrichtungen e.V.	Entwurf – Konzept	Stand: 19.06.2019
		Nächste Revision: xx.xx.xxxx

Die folgenden *Handlungsanker* lassen auf die Erfüllung der Kompetenzkriterien schließen:

- Fordert Stellungnahmen an, überprüft den Eingang und schließt Beschwerden ab.
- Erkennt Verbesserungsbedarf und kommuniziert diesen an die entsprechenden Bereiche.
- Kommuniziert mit den Bereichen, um die Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen zu erfassen.

4.3 Systematisch-methodisches Vorgehen

Systematisch- methodisches Vorgehen wird definiert als „*Fähigkeit, Handlungsziele systematisch-methodisch zu verfolgen.*“³²

Folgende *Kompetenzkriterien* sind für das Vorhandensein der Kompetenz systematisch-methodisches Vorgehen relevant:

- Organisiert die eigenen Arbeitsabläufe lösungsorientiert.
- Erzeugt und vermittelt durch die Arbeitsstruktur Verbindlichkeit, Verlässlichkeit und Nachvollziehbarkeit.
- Beachtet die gesetzlichen Regelungen zum Datenschutz bei Gesprächen, Schriftverkehr und der Dokumentation.

Folgende *Handlungsanker* lassen auf die Erfüllung der Kompetenzkriterien schließen:

- Schafft Voraussetzungen zur niedrigschwelligen Erreichbarkeit des Beschwerdemanagements.
- Hält sich an Verfahrensanweisungen und sonstige Vorgaben.
- Zeigt sich flexibel und richtet die Bearbeitung situationsgerecht aus.

Erstellt durch (Autoren):	Geprüft durch:	Freigegeben durch:	Seite
Bäuerlein/ Beher/ Büchner/ Kaiss/ Steffens/ Voß	Vorstand und Mitglieder BBfG	Arbeitsgruppe	11 von 16

	Kompetenzmodell für Beschäftigte im Beschwerdemanagement	Dok.-Nr. 005
		Version 01
Bundesverband Beschwerdemanagement für Gesundheitseinrichtungen e.V.	Entwurf – Konzept	Stand: 19.06.2019
		Nächste Revision: xx.xx.xxxx

Fazit

Ein professionelles Beschwerdemanagement in Gesundheitseinrichtungen beinhaltet, neben der aktiven und zeitnahen Beschwerdebearbeitung, auch die Auswertung, das Controlling, das Reporting und die Informationsnutzung bzw. Überführung in ein Verbesserungsmanagement. Damit bietet es Patienten, Angehörigen und Besuchern eine wichtige Möglichkeit, eigene Belange mitzuteilen. Hierdurch wird die Patientenbindung an die Einrichtung gefördert und Klagen oder öffentlichkeitswirksame Aktivitäten können häufig vermieden werden.

Die aus den Rückmeldungen gewonnenen Informationen zeigen u. a. wichtige Verbesserungspotentiale auf. Sie sind somit ein wichtiges Instrument sowohl zur Qualitätssicherung als auch für das Risiko- und Verbesserungsmanagement.

Die anspruchsvolle, vielseitige und herausfordernde Arbeit von Beschwerdemanager*innen benötigt umfassend qualifizierte Mitarbeitende, die über entsprechende Kompetenzen verfügen müssen. Diese bieten die so wichtige Grundlage, um den vielfältigen Anforderungen gerecht werden zu können. Das vorliegende Kompetenzmodell für Beschäftigte im Beschwerdemanagement bietet hierfür eine professionelle Grundlage, um die fortlaufende Qualifizierung und fachgerechte Personalgewinnung sicherzustellen.

Erstellt durch (Autoren):	Geprüft durch:	Freigegeben durch:	Seite
Bäuerlein/ Beher/ Büchner/ Kaiss/ Steffens/ Voß	Vorstand und Mitglieder BBfG	Arbeitsgruppe	12 von 16

	Kompetenzmodell für Beschäftigte im Beschwerdemanagement	Dok.-Nr. 005
		Version 01
Bundesverband Beschwerdemanagement für Gesundheitseinrichtungen e.V.	Entwurf – Konzept	Stand: 19.06.2019
		Nächste Revision: xx.xx.xxxx

Anlage 1: Organisatorische Voraussetzungen

Unternehmenskultur	Rückhalt durch die Krankenhausleitung Fehlerkultur (Siehe auch „Empfehlungen zur Umsetzung eines patientenorientierten Beschwerdemanagements in Gesundheitseinrichtungen“ des BBfG)
Bekanntheit intern	Verfahrensweisung Präsentation BM bei Führungskräften MA Schulung im Umgang mit Beschwerden
Bekanntheit extern	Leitbild Erreichbarkeit (Sprechstunden, zentrale Lokalisation), Wegweiser Öffentlichkeitsarbeit (z. B. Tag des Patienten, Transparenz für Kennzahlen)
Interne Verfahren	Verfahrensweisung BM Stellenbeschreibung Aufgaben- und qualifikationsbezogene Vergütung Eigene Kostenstelle Eigenes Budget für „Wiedergutmachung, kleine Aufmerksamkeiten“ Vertretungsregelung Schnittstellenmanagement zum CIRS, QM, Risikomanagement, Patientenfürsprechern, Schadensfallmanagement, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Datenschutz Zugang zu Fortbildungen und qualifizierenden Maßnahmen (intern und extern) Regelmäßiger Austausch mit Vorgesetzten und Schnittstellen (z. B. Jour Fixe, Austausch in Qualitätszirkeln)
Prozess/Ablauf	Implementierung eines strukturierten BM Prozessablauf/-beschreibung Personal- und Zeitressourcen Regelmäßige Auswertungen und Reporting zum Schaffen von Transparenz Initiierung von Verbesserungsmaßnahmen Benchmark BM Supervision für Beschwerdemanager
Technik, Ausstattung & Zugang	Geeignete Dokumentations- und Auswertungssoftware Formularwesen (standardisiert) Angemessene Räumlichkeiten für 4-Augengespräche Medien (Infonet, Telefon, Homepage, E-Mail) Patientenakteneinsicht für vorgangsbezogene Recherche

Erstellt durch (Autoren):	Geprüft durch:	Freigegeben durch:	Seite
Bäuerlein/ Beher/ Büchner/ Kaiss/ Steffens/ Voß	Vorstand und Mitglieder BBfG	Arbeitsgruppe	13 von 16

*BBfG	Kompetenzmodell für Beschäftigte im Beschwerdemanagement	Dok.-Nr. 005
		Version 01
Bundesverband Beschwerdemanagement für Gesundheits- einrichtungen e.V.	Entwurf – Konzept	Stand: 19.06.2019
		Nächste Revision: xx.xx.xxxx

Dies Kompetenzmodell wurde durch eine Arbeitsgruppe von Mitgliedern des BBfG erarbeitet. Die Ergebnisse wurden den weiteren Mitgliedern des BBfG während zwei Tagungen vorgestellt und im Rahmen von Workshops weiterentwickelt.

Teilnehmer der Arbeitsgruppe waren:

Matthias Bäuerlein, Klinikum Stuttgart, Leitung der Arbeitsgruppe

Martina Beher, Universitätsklinikum Essen

Ute Büchner, Universitätsmedizin Göttingen

Joanina Kaiss, Klinikum Stuttgart (temporär)

Birgit Steffens, Israelitisches Krankenhaus Hamburg

Sieglinde Voß, Evangelisches Krankenhaus Göttingen-Weende

Erstellt durch (Autoren):	Geprüft durch:	Freigegeben durch:	Seite
Bäuerlein/ Beher/ Büchner/ Kaiss/ Steffens/ Voß	Vorstand und Mitglieder BBfG	Arbeitsgruppe	14 von 16

*BBfG	Kompetenzmodell für Beschäftigte im Beschwerdemanagement	Dok.-Nr. 005
		Version 01
Bundesverband Beschwerdemanagement für Gesundheits- einrichtungen e.V.	Entwurf – Konzept	Stand: 19.06.2019
		Nächste Revision: xx.xx.xxxx

¹ Vgl. Mansfield, R.S. (1996): Building competency models: Approach for HR professionals. Human Resource Management, 35, S. 7-18. Zit. nach: Krumm, S.; Mertin, I.; Dries, C. (2012), S.6

² Vgl. Erpenbeck, J.; Sauter, W. (2015), S.14

³ Vgl. Sauter, W.; Staudt, F. (2016), S. 3ff.; Erpenbeck, J.; v. Rosenstiel, L.; Grote, S. (2013), S.17ff.

⁴ Vgl. Krumm, S.; Mertin, I.; Dries, C. (2012), S.7

⁵ Vgl. ebd., S.17 ff.; Sauter W., Staudt, F. (2016), S. 12; Erpenbeck, J.; v. Rosenstiel, L.; Grote, (Hrsg.) (2013), S. 27

⁶ Vgl. North, K.; Reinhardt, K.; Sieber-Suter, B. (2005, 2013), S. 52f.

⁷ Vgl. Krumm, S.; Mertin, I.; Dries, C. (2012), S.8

⁸ Vgl. Erpenbeck, J.; v. Rosenstiel, L.; Grote, (Hrsg.) (2013), S. 28 f.

⁹ Fähigkeiten sind „...grundlegende, nicht oder nur schwer erlernbare Eigenschaften, um eine ganze Reihe an Aufgaben zu bewältigen.“ (Krumm, S.; Mertin, I.; Dries, C. (2012), S. 9)

¹⁰ Kombination von Daten und Informationen (vgl. Erpenbeck, J.; Sauter, W. (2015), S.2)

¹¹ Fertigkeiten sind „...erlernbare Eigenschaften, um eine spezifische Aufgabe zu beherrschen.“ (Krumm, S.; Mertin, I.; Dries, C. (2012), S. 9)

¹² Bezeichnung für Persönlichkeitseigenschaften, Motivation, Interessen usw. (vgl. ebd. S. 10)

¹³ Vgl. ebd., S.8

¹⁴ Vgl. Erpenbeck, J.; v. Rosenstiel, L.; Grote, (Hrsg.) (2013), S. 16

¹⁵ Ebd., S. 18

¹⁶ Ebd., S. 278

¹⁷ Ebd., S. 278

¹⁸ Ebd., S. 278

¹⁹ Ebd., S. 278

²⁰ Ebd., S. 18

²¹ Ebd., S. 278

²² Ebd., S. 278

²³ Ebd., S. 278

²⁴ Ebd., S. 18

²⁵ Ebd., S. 278

²⁶ Ebd., S. 278

²⁷ Ebd., S. 278

²⁸ Ebd., S. 278

²⁹ Ebd., S. 18

³⁰ Ebd., S. 278

³¹ Vgl. ebd., S. 278

³² Ebd., S. 278

Quellen:

- Erpenbeck, J.; Sauter, W. (2015): Wissen, Werte und Kompetenzen in der Mitarbeiterentwicklung. Ohne Gefühl geht in der Bildung gar nichts. Wiesbaden.
- Erpenbeck, J.; v. Rosenstiel, L.; Grote, (Hrsg.) (2013): Kompetenzmodelle von Unternehmen. Stuttgart.

Erstellt durch (Autoren):	Geprüft durch:	Freigegeben durch:	Seite
Bäuerlein/ Beher/ Büchner/ Kaiss/ Steffens/ Voß	Vorstand und Mitglieder BBfG	Arbeitsgruppe	15 von 16

*BBfG	Kompetenzmodell für Beschäftigte im Beschwerdemanagement	Dok.-Nr. 005
		Version 01
Bundesverband Beschwerdemanagement für Gesundheitseinrichtungen e.V.	Entwurf – Konzept	Stand: 19.06.2019
		Nächste Revision: xx.xx.xxxx

-
- Sauter, W.; Staudt, F. (2016): Strategisches Kompetenzmanagement 2.0. Potenziale nutzen - Performance steigern. Wiesbaden.
 - Krumm, S.; Mertin, I.; Dries, C. (2012): Kompetenzmodelle. Schriftenreihe zur Praxis der Personalpsychologie, Band 27, Göttingen u.a.
 - North, K.; Reinhardt, K.; Sieber-Suter, B. (2005, 2013): Kompetenzmanagement in der Praxis. Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln. 2. überarbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden.

Erstellt durch (Autoren):	Geprüft durch:	Freigegeben durch:	Seite
Bäuerlein/ Beher/ Büchner/ Kaiss/ Steffens/ Voß	Vorstand und Mitglieder BBfG	Arbeitsgruppe	16 von 16