

Inhalt

Geleitwort	13
Das Warten und die Zeit	13
Vorwort	15
Sprüche	17
Hinweise	19
Thesen zu Beginn	21
Erster Teil Praxishandbuch	23
1 Wer wartet, orientiert sich an der Zukunft	25
1.1 Einleitung	25
1.2 Was ist Warten?	25
1.2.1 Zeitgefühl und Zeitbegriff	26
1.2.2 Definitionen von Zeit und Warten	27
1.3 Arten des Wartens	28
1.3.1 Termin	28
1.3.2 Systembedingtes Warten	29
1.3.3 Dauer der Reaktion nach Anfrage	29
1.3.4 Verpflichtung zur Behandlung	29
1.3.5 Deklaration „Notfall“, um nicht warten zu müssen	30
1.4 Anlass des Wartens	30
1.4.1 Diagnostik	31
1.4.2 Therapie	31
1.4.3 Warten auf Entlassung	31
1.4.4 Die Zeit des Wartens auf das Gesundwerden	32
1.4.5 Warten auf Organtransplantation	33
1.4.6 Warten bei Krebserkrankungen	33
1.4.7 Warten auf den Tod	34
1.5 Allgemeine Wartepsychologie	35
1.5.1 Beeinflussung der Zufriedenheit beim Warten	36
1.5.2 Erleben von Zufriedenheit	37
1.6 Einflussfaktoren seitens des Patienten	39
1.6.1 Erwartungen und Einstellungen	39
2 Wie erleben Patienten Warten?	43
2.1 Studienergebnisse	43
2.1.1 Durchhalten	43
2.1.2 Dramaturgie des Wartens	44

2.1.3	Angst im Kontext des Wartens	46
2.1.4	Ungewissheit, das Ungeklärte der Zukunft	49
2.1.5	Gelassenheit	50
2.1.6	Ortsgebundenheit und Bewegung	50
2.1.7	Ablenkung	51
2.1.8	Langeweile	53
2.1.9	Hoffen auf Verzögerung („Galgenfrist“)	56
2.1.10	Versichertenstatus des Patienten	57
2.1.11	Warten bei Schmerzen	57
2.1.12	Termintreue	58
2.1.13	Alter	60
2.1.14	Warten aus der Gender-Perspektive	61
2.1.15	Warten allein oder in Gemeinschaft	61
2.1.16	Integration der Angehörigen	63
2.1.17	Kulturelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede	64
2.1.18	Wartende Menschen mit Demenz	66
2.2	Einflüsse von Seiten der Mitarbeitenden	67
2.2.1	Verhalten und Informationen der Mitarbeitenden	67
2.2.2	Macht	68
2.2.3	Informationsmanagement	69
2.3	Ablauforganisation und Räumlichkeiten	70
2.3.1	Einfluss der Karenz	70
2.3.2	Prämedikation	71
2.3.3	Wartelogistik	71
3	Folgen des Wartens	75
3.1	Empfehlungsverhalten	75
3.2	Medizinische Auswirkungen	77
3.3	Psychologische Auswirkungen	78
3.4	Finanzielle Auswirkungen und Marketing	80
3.4.1	Schadensersatz wegen Warten	81
3.4.2	Auswirkungen der Nüchternheit	81
3.4.3	Zeit ist Geld	81
4	Einstellung und Haltung des Teams	87
4.1	Kundenorientierung	87
4.1.1	Begriffsdefinitionen	87
4.2	Externe und interne Kunden	89
4.3	Kundenbedürfnisse	92
4.3.1	Zusammenhang zwischen Wartezeit und Behandlungszeit	94
4.3.2	Konkrete Bedürfnisse von Wartenden	95
4.4	Qualität	96
4.5	Vertrauen	98
4.6	Kontrolle und erlebte Gerechtigkeit durch Wartende	99
4.7	Empowerment	103

4.8	Nutzen und Commitment	104
4.8.1	Dienstleistungseigenschaften	104
4.8.2	Wertschöpfungskette der Dienstleistungen	105
4.8.3	Nutzen und Bedürfnisse von Privatpatienten	107
4.9	Fazit Patienten-Kunden-Orientierung im Kontext des Wartens	108
Zweiter Teil Praxishandbuch		111
5	Anwendung/Umsetzung	113
5.1	Thesen des Praxisteils	113
5.2	Inszenierung des Wartens	113
5.2.1	Raumaufteilung	114
5.2.2	Offenheit	115
5.2.3	Ausstattung, Farbe und Service	115
5.2.4	Vorhalten von Warte-Apps und Aufrufsystemen	119
5.2.5	Wirkung von Nostalgie auf Warten	120
5.2.6	Verpflegung	121
5.3	Ablenkungsmöglichkeiten	121
5.3.1	Einsatz von Musik	121
5.3.2	Einsatz von Filmen und Fernsehen	121
5.3.3	Lese-Angebote	122
5.3.4	Unterhaltung	122
5.3.5	Zwischenbereiche, in denen gewartet wird	125
6.	Regie des Wartens	127
6.1	Was ist Wartemanagement?	127
6.1.1	Krisenplan/Risikomanagement	127
6.2	Preframing	128
6.3	Selbstkontrolle und Selbstdisziplin	129
6.4	Reframing	130
6.4.1	Soll-Zeiten	131
6.5	Organisation in Behandlungsräumen	131
6.5.1	EDV-Soft- und Hardware	132
6.5.2	Belegungsmanagerin	132
6.5.3	OP-Leitstand	133
6.5.4	OP-Koordinator	134
6.5.5	Dispatcher	135
6.5.6	Notfälle	137
6.5.7	Körperliche Auskühlung während des Wartens	137
6.5.8	Anzahl der beteiligten Mitarbeitenden	138
6.5.9	Taktzeiten	138
6.5.10	Was klappt beim Warten bei Ihnen nicht (immer)?	139
6.5.11	Ausfallsregelung	139
6.5.12	Fehlende Selbstdisziplin, um warten zu können	140

7.	Procedere	143
7.1	Terminplanung und -organisation	143
7.2	Reduktion von Wartezeiten durch Delegation	147
7.3	Informieren und Termine disponieren	147
7.3.1	Informieren Sie so früh wie möglich	148
7.3.2	Persönlichkeiten in Bezug auf ihr Warteverhalten (Wartetypen)	149
7.3.3	Einbau von Pufferzonen und Plan B	151
7.3.4	Feedback an die Behandler	152
7.3.5	Kein Dazwischenschieben	153
7.3.6	Am Ende der Terminvereinbarung	153
7.4	Logistische Grundlagenfragen	154
7.4.1	Triage bei Overcrowding	154
7.4.2	Das „Problem“ mit dem Notfall und dem Leerlauf	156
7.5	Das persönliche Auftreten	157
7.5.1	Der erste Eindruck	157
7.5.2	Freund-oder-Feind-Prinzip	158
7.5.3	Bezugskontakt herstellen	158
7.5.4	Sympathie	161
7.5.5	Begrüßung durch Händedruck oder Handschlag	162
7.5.6	Nennung des Namens	163
7.5.7	Erzeugen einer vertrauensvollen Atmosphäre	164
7.5.8	Verständlichkeit und Stimme	165
7.5.9	Positive Sprache	168
7.5.10	Soziales Grunzen – Aktives Zuhören – Körpersprache	169
7.5.11	Körperliche Nähe oder Abstand?	169
7.5.12	Berufskleidung	170
7.6	Gastgeber sein	170
7.6.1	Der Wartende registriert Teamgeist	171
7.6.2	Analytisches Denken und ständiges Verbessern (Kaizen)	172
7.6.3	Umgang mit V.I.P.s (Very important persons)	172
7.7	Mitarbeitende werden aktiv	174
7.7.1	Informationen bei Verzögerungen	175
7.8	Management von Reframing und Kommunikation	176
7.8.1	Präoperatives Informationsmanagement	177
7.8.2	Psychoedukative Ansätze	177
7.8.3	Training des erforderlichen Verhaltens und der Tätigkeiten	178
7.8.4	Training einfacher Dienstleistungen	179
7.8.5	Wie klären Sie am besten auf?	180
7.8.6	Möchten Sie lieber ehrlich sein?	181
7.8.7	Macht über Wartende	183
7.8.8	Prognosen	183
7.9	Begleiten Sie Ihre Patienten-Kunden emotional	184
7.9.1	Bleiben Sie freundlich	184
7.9.2	Tipps zur Umsetzung des Tiefenhandelns	186

7.9.3	Gehen Sie auf die Bedürfnisse Ihrer Wartenden ein?!	187
7.9.4	Ablenkung als Strategie gegen Langeweile	187
7.9.5	Wie gehen Sie mit schlechter Stimmung um?	189
7.9.6	Tipps gegen Langeweile	189
7.9.7	Wie können Sie Ihre Wartenden in Bewegung bringen?	191
7.10	Wie überbringen Sie Patienten-Kunden schlechte Nachrichten?	192
7.10.1	Krisenstory	192
7.10.2	Grundsätze der Argumentation für Wartende	194
7.10.3	Wann klingen die Begründungen für den Betroffenen annehmbar?	194
7.10.4	Was Sie nicht tun dürfen!	197
7.10.5	Wie sprechen Sie Ihre Patienten-Kunden am besten an?	197
7.10.6	„Sorry!“ – das richtige Entschuldigen	198
7.11	Berührung, Caring, Comforting	200
7.11.1	Berührung	200
7.11.2	Caring und Comforting	201
7.11.3	Trösten	202
7.11.4	Präsent sein und das Leiden erkennen	203
7.11.5	Emotionale Resonanz	203
7.11.6	Körperlicher Kontakt	204
7.11.7	Ermütigung und Ressourcing	204
7.12	Aufmunterung	206
7.12.1	Positive Energie	206
7.12.2	Hoffnung geben	206
7.13	Wartende Angehörige integrieren	207
7.13.1	Informations-Zwischenstand an wartende Angehörige geben	208
7.13.2	Videovernetzung mit Tablets	208
7.13.3	Tipps zur Ablenkung für Angehörige	209
8	Behandlungs- bzw. OP-Plan und Wartealgorithmus	211
8.1	Einführung	211
8.1.1	Maxime	212
8.2	Erstellung eines OP-Plans	213
8.3	Nüchternheitsgebot	214
8.3.1	Flüssigkeitskarenz	215
8.3.2	Nahrungskarenz	215
8.4	Prämedikation	216
9	Besondere Aspekte beim Warten	219
9.1	Kulturelle Unterschiede	219
9.2	Wartende Kinder	220
9.3	Menschen mit Demenz	222
9.4	Patienten mit Schmerzen	222
9.4.1	Einführung	222
9.4.2	Akuter Schmerz	222
9.4.3	Chronischer Schmerz	223

9.4.4	Bedeutung des Wartens mit Schmerzen	223
9.4.5	Schmerzerfassung und Schmerzeinschätzung	223
9.4.6	Was tun bei wartenden Patienten mit Schmerzen?	226
9.4.7	Selbstmanagement – Zurückerhalten der Kontrolle	228
9.4.8	Zweifel an der angegebenen Schmerzsymptomatik	230
9.5	Patienten mit Angst und Panik	231
9.5.1	Einleitung	231
9.5.2	Veränderung des Denkens	231
9.5.3	Atem- und Körperwahrnehmungsübungen	233
9.5.4	Coping-Strategien	236
9.5.5	Nichtmedikamentöse Pflegeinterventionen zur Angstreduktion	239
9.6	Umgang mit wartenden psychiatrischen Patienten	239
9.7	Gemeinsames Warten	242
10	Warten genießen	243
10.1	Die Kunst des Wartens	243
10.2	Exkurs gelassenes Denken lernen (GDL)	243
10.3	Anleitung zu entspanntem Warten	247
11	Beschwerden von Wartenden	249
11.1	Warum sind Beschwerden Trainingsaufgaben?	249
11.1.1	Worüber beschweren sich Patienten-Kunden und ihre Angehörigen?	249
11.1.2	Wie reagieren Patienten-Kunden bei Unzufriedenheit?	250
11.1.3	Fordern Sie Beschwerden ein	252
11.1.4	Beschwerde-freundliche Einstellung	252
11.1.5	Verblüffte Querulanten durch Dank	253
11.1.6	Versetzen Sie sich zunächst in die Perspektive des Gegenübers	254
11.1.7	Wer hat Schuld?	255
11.1.8	Die gute Lösung	256
11.1.9	Welche Botschaften senden?	256
11.1.10	Verneinungen vermeiden	257
11.1.11	Verärgerte Patienten-Kunden separieren	258
11.1.12	Zuerst die gute oder die schlechte Nachricht?	258
11.2	Beschwerden von Angehörigen	259
11.3	Beschwerde-Eigentümer	259
11.3.1	Checkliste Beschwerde	260
11.4	Konfliktmanagement oder Patienten vor die Türe setzen?	260
11.4.1	„Schwierige Patienten“	261
11.4.2	Lösungsprinzip in vier Schritten	261
11.4.3	Das sollten Sie sich gefallen lassen	261
11.4.4	So schützen Sie sich vor Anmaßungen	263
11.4.5	Das verbitte ich mir	263
11.4.6	Sanktionen bei Grenzüberschreitungen	263
11.5	Gewalttätige Patienten in der Notaufnahme	264
11.5.1	Wie gehen Sie vor?	264

11.5.2	Problem in Bezug zum großen Ziel setzen	265
11.5.3	Zwiebelmodell	265
11.5.4	Resilienz	266
11.5.5	Gefühle beeinflussen	266
11.5.6	Positive Absicht	267
11.6	Eskalation unterbinden	267
11.6.1	So gelingt Ihnen die Kontaktaufnahme zum aggressiven Patienten-Kunden	267
11.7	Umgang mit aggressiven Patienten-Kunden	268
11.7.1	Deeskalation: Hilfreiche Einstellungen bei Beschwerden und Aggressionen	268
11.8	Pflegen und schützen Sie sich selbst	269
11.8.1	Professionelle Frustrationstoleranz	269

Dritter Teil Praxishandbuch

12	Change-Management	273
12.1	Definitionen und Voraussetzungen	273
12.1.1	Führungseigenschaften	274
12.1.2	Voraussetzungen	274
12.1.3	Gratifikation und Sanktion	275
12.1.4	Notwendige Personalbesetzung	277
12.2	Veränderungsprozess	279
12.2.1	SWOT-Analyse	279
12.2.2	Analyse der logistischen Abläufe in Klinik/Praxis	280
12.2.3	Argumentationsstrategien	283
12.3	Ablauf des Change-Managements	283
12.3.1	Kundenperspektive	284
12.3.2	Meilensteine und Leitfragen	285
12.4	Querdenken ausprobieren	285
12.4.1	Mitarbeitende setzen sich die Patienten-Kunden-Brille auf	285
12.4.2	Wie gelingt Querdenken?	286
12.5	Projekte	287
12.5.1	Engpassmanagement	287
12.5.2	Teamentwicklungsmaßnahmen	290
12.5.3	Bedeutung einer systematischen Einarbeitung	290
12.5.4	Simulationstrainings	291
12.5.5	Soziale Kompetenz	293
12.5.6	Weniger Aggressionen in der Notaufnahme	294
12.6	Fazit und Ausblick	294
	Verwendete Literatur	297
	Abkürzungsverzeichnis	313
	Sachwortverzeichnis	314