



Swiss Society for Quality Management in Health Care
Schweizerische Gesellschaft für Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen
Société Suisse pour le Management de Qualité dans la Santé
Società svizzera per la gestione della qualità nel settore sanitario

Leitfaden

Beschwerdemanagement

2. Version August 2010

Überarbeitet von der SQMH-Arbeitsgruppe Beschwerdemanagement

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	3
2.	Voraussetzungen im Betrieb	4
2.1	Strukturelle Voraussetzungen	4
2.2	Kulturelle Voraussetzungen	4
2.3	Stellenprofil einer Beschwerdemanagerin	5
3.	Erstellung eines Konzepts	6
3.1	Definition	6
3.2	Ziel	6
3.3	Beschwerden gezielt anregen	7
3.4	Abgrenzung	7
3.5	Struktur und Verantwortlichkeiten	8
3.6	Statistik und Kategorisierung von Beschwerden	8
3.7	Datenschutz und Datensicherheit	9
4.	Schulung	10
4.1	Hinweise auf Beschwerden wahrnehmen	11
5.	Literaturhinweise	12
	 Kontakt	 13
	 Anhang 1: Prozess Beschwerdemanagement	 14
	Anhang 2: Prozess Verbesserungsmanagement	16
	Anhang 3: Prozess Beschwerdestimulation	17

1. Einleitung

Die heutigen Patientinnen und Patienten sind gut informiert und nehmen vermehrt aktiv Einfluss auf die Spitalwahl und Behandlung. Die Institutionen im Gesundheitswesen sind deshalb an einer hohen Kundenzufriedenheit und entsprechender Kundenbindung interessiert. Wichtig ist nebst einer qualitativ hochstehenden Behandlung und Betreuung auch ein direkter und professioneller Umgang mit Beschwerden. Die Erfahrung zeigt, dass dies die Gesamtzufriedenheit der Patienten und Bewohner ¹ den Aufenthalt betreffend positiv beeinflusst.

Der vorliegende Leitfaden stützt sich auf folgende Definition von Beschwerdemanagement:

„Das Beschwerdewesen befasst sich mit den Strukturen, Abläufen, Massnahmen und Ergebnissen aus Rückmeldungen von Ereignissen, welche Patienten, Bewohner und/oder Angehörige negativ erlebt oder wahrgenommen haben.“

Ein konkretes Beschwerdemanagementkonzept muss den unterschiedlichen Gegebenheiten eines Unternehmens entsprechen. Mit diesem Leitfaden werden Fachpersonen angesprochen, die sich in ihrem Berufsalltag mit Beschwerden befassen. Die folgenden Ausführungen geben Anregungen dazu, welche zentralen Punkte ein Konzept Beschwerdemanagement beinhalten sollte.

Der Leitfaden ist in zwei Teile gegliedert. Der erste Teil befasst sich mit den betrieblichen Voraussetzungen, die für einen professionellen Umgang mit Beschwerden gegeben sein müssen. Im zweiten Teil werden mögliche Konzeptinhalte beschrieben.

Die Mitglieder der Fachsektion Beschwerdemanagement des SQMH haben den Leitfaden 2007 durch die Erarbeitung von Themen und Kriterien und der Sichtung verschiedener praktischer Beispiele erstellt. Nur wenige Jahre später ist das Thema Beschwerdemanagement in den Institutionen im Gesundheitswesen bereits deutlich mehr verankert. Entsprechend gilt es zusätzliche Themen zu berücksichtigen, welche in der ersten grundsätzlichen Überarbeitung 2010 in den Leitfaden integriert wurden.

Die Fachsektion Beschwerdemanagement dankt allen Institutionen, welche Unterlagen und Konzepte zu Verfügung gestellt haben und somit die Er- und Bearbeitung dieses Leitfadens mit ermöglicht haben.

Hinweis:

Wenn Interesse besteht, können bei der Fachsektion Beschwerdemanagement erarbeitete Konzepte eingesehen werden. Für fachlichen Support stehen die Mitglieder auf Anfrage gerne zur Verfügung.

¹ gilt auch für Patientinnen und Bewohnerinnen

2. Voraussetzungen im Betrieb

Um ein Beschwerdemanagement erfolgreich zu implementieren, sind bestimmte strukturelle und kulturelle Voraussetzungen notwendig.

2.1 Strukturelle Voraussetzungen

Für ein erfolgreiches Beschwerdemanagement ist die explizite Positionierung im Betrieb von grosser Bedeutung. Bei der Einbindung des Bereichs Beschwerdemanagement in die unternehmerische Organisationsstruktur muss die Frage beantwortet werden, wie der Beschwerdemanagementprozess mit anderen unternehmerischen Prozessen verknüpft ist. Zudem ist die Art der hierarchischen Verankerung im Betrieb zu klären (Stabstellen, Linienfunktion). Beschwerden sind nicht nur die letzte Möglichkeit, die Zufriedenheit von Patienten und Bewohnern ganz oder wenigstens teilweise zurück zu gewinnen, sondern weisen oft auf Verbesserungspotential hin und können Systemmängel aufzeigen (*Strauss, Seidel 2005*).

Nötige Voraussetzungen:

- Das Beschwerdemanagement (bestehend aus Konzept, Rückmeldungsmanagement inkl. Prozess) ist dem Qualitätsmanagement einer Organisation zugeordnet.
- Die Beschwerden werden analysiert und ausgewertet und die Erkenntnisse daraus fliessen in das gesamte System zurück (Verbesserungsmanagement).
- Auf dem Organigramm ist ersichtlich, welche Stelle für das Beschwerdemanagement zuständig ist.
- Das Beschwerdemanagement und die zuständige Person sind in die Geschäftsleitung integriert oder delegiert.
- In den Geschäftszielen werden Outputs aus dem Beschwerdemanagement bewusst mit einbezogen. Somit wird die Integration der Kundensicht zur Chefsache.
- Ein Controlling der Resultate aus dem Beschwerdemanagement ist institutionalisiert.
- Die Abgrenzung zu den Stellen, welche für die interne und externe Kommunikation zuständig sind, ist festgelegt (z.B. Mediensprecher).
- Für die Vernetzung der zuständigen Person mit anderen (externen) Fachpersonen im Beschwerdemanagement werden von der Organisation für den fachlichen Austausch zeitliche Ressourcen zur Verfügung gestellt.

2.2 Kulturelle Voraussetzungen

Durch die öffentliche Diskussion der Themen wie Patientensicherheit und Risikomanagement ist auch das Beschwerdemanagement in das betriebliche Bewusstsein gelangt. In den letzten Jahren wurde das Beschwerdemanagement daher zunehmend als Notwendigkeit verstanden. Für ein Beschwerdemanagement sind nebst den strukturellen auch kulturelle Voraussetzungen notwendig. Diese sind besonders zu beachten.

Nötige Voraussetzungen:

Leitbild

- Die Themen Patienten- bzw. Bewohnerorientierung und Fehlerkultur sind im Leitbild verankert und werden als Werte im Betrieb gelebt.
- In den Instrumenten des Beschwerdemanagements sind die beschriebenen Werte des Leitbildes ersichtlich.

Haltung der Führung aller Hierarchiestufen

- Die Führung ist bereit, sich mit den Themen Umgang mit Fehlern, Kritik und ihrer eigenen Haltung dazu auseinanderzusetzen (Kritik-/ Reflexionsfähigkeit).
- Es ist ihr ein wirkliches Anliegen, Beschwerden nicht als Übel, sondern als Lernchance zu sehen und sie als solche zu behandeln.
- Sie ist sich ihrer Vorbildfunktion bzgl. Umgang mit Beschwerden bewusst und lebt diese.

Haltung der Mitarbeitenden

- Durch ihre Haltung und ihr Verhalten prägen die Mitarbeitenden die Organisationskultur. In entsprechenden Schulungen und Informationskonzepten wird diese Haltung sensibilisiert und weiter entwickelt.
- Die Kompetenzen und Haltung der Mitarbeitenden werden laufend weiter gefördert.

2.3 Kernkompetenzen einer Beschwerdemanagerin ²

- Neutrale und interessierte Haltung
- Empathie
- Kompetenzen in der professionellen Gesprächsführung, wie zum Beispiel aktives Zuhören
- Soziale Kompetenz
- Kennen der Möglichkeiten und Grenzen der Organisation
- Loyalität sowohl Personen wie dem Betrieb gegenüber

² Gilt auch für Beschwerdemanager

3. Erstellung eines Konzepts

Vor dem Erstellen des Konzepts müssen zuerst verschiedene Punkte definiert werden. Grosse Wichtigkeit haben dabei der einheitliche Gebrauch von Begriffen und das gemeinsame Verständnis der Zielvorgabe. Eine klare Struktur mit definierten Verantwortlichkeiten inkl. der rechtlichen Situation ist erforderlich (siehe dazu Kapitel 2). Zudem benötigt es eine konsequente Befähigung der Mitarbeitenden durch regelmässige Schulung (siehe dazu Kapitel 4).

3.1 Definition

Grundsätzlich muss eine Begriffsdefinition und Eingrenzung erfolgen, was unter Beschwerden verstanden wird und welche Bedeutung sie im Betrieb haben. Eine umfassende Beschreibung des Begriffes Beschwerde führt zu der Möglichkeit, auch alltägliche Unzulänglichkeiten, die fortlaufend geregelt werden, oder wiederholt auftretende kleinere Störungen als Beschwerde zu identifizieren.

Zu beachtende Punkte:

- Eine Beschwerde kann eine negative oder kritische Rückmeldung zur Dienstleistung, zur Leistungserbringung oder zum Leistungserbringer sein.
- Eine Beschwerde kann mündlich oder schriftlich erfolgen.
- Die Person, welche sich beschwert, kann direkt oder indirekt betroffen sein.

3.2 Ziel

Mit einer präzisen Zielformulierung legt das Unternehmen die Ausrichtung des Beschwerdemanagements fest.

Mögliche Zielinhalte:

- Ursache von Unzufriedenheit ergründen und systematisch bearbeiten
- Verbessern der Patienten- bzw. Bewohnerzufriedenheit
- Imagepflege durch Offenheit gegenüber einer Beschwerde
- Schwachstellen und Risiken der Organisation erkennen
- Erfassen von Patienten- bzw. Bewohnerbedürfnissen

3.3 Beschwerden gezielt anregen

Durch das Erhalten von möglichst zahlreichen Beschwerden ist die Führungsspitze informiert, wo Schwachstellen bzw. Verbesserungsmöglichkeiten liegen. Wichtig ist festzulegen, über welche Kanäle Beschwerden in das Unternehmen einfließen sollen: Im persönlichen Gespräch, telefonisch, per Fax, per Brief, per E-Mail, via Internet. Es ist also eine Hauptaufgabe des Beschwerdemanagements, diese Kanäle zu definieren und zu kommunizieren und eine klare Ansprechperson zu nennen.

Unterstützend für Patienten und Bewohner sind:

- Schaffen von strukturellen Bedingungen, wie Feedbackbogen als Einstieg für die Mitteilung einer Beschwerde, Briefkasten, Infoblätter zum Beschwerdemanagement in Informationsmappe
- Information zum Beschwerdemanagement bei Erstgesprächen auf den Abteilungen
- Flyer mit Informationen zum Beschwerdemanagement
- Fallbeispiele auf der Homepage

3.4 Abgrenzung

Die Abgrenzung dient der Organisation dazu, das Beschwerdemanagement seinem definierten Ziel zuzuführen. Die Schnittstellen zu anderen Aufgabenbereichen müssen geklärt sein.

Beispiele angrenzender Themenbereiche:

- Mitarbeiterbeschwerden
- Personalkonflikte
- Innovations-/ Verbesserungsmanagement
- Haftpflichtfälle
- Critical Incidence Reporting-Systeme CIRS
- Riskmanagement
- Positive Rückmeldungen (Lob)
- Gerüchte, Verleumdungen

3.5 Struktur und Verantwortlichkeiten

Zur Klärung der Aufgaben ist es sinnvoll, die Verantwortlichkeiten und den Ablauf eines Beschwerdeverfahrens in einer Prozessdarstellung aufzuzeigen. Der Aufwand und das Ausmaß einer eingehenden Beschwerde sind nicht von Anfang an ersichtlich. Daher wird grundsätzlich jede Beschwerde nach der gleichen Vorgehensweise bearbeitet. Ein Ausstieg aus dem Prozessablauf ist jederzeit möglich.

Inhalte eines Prozesses:

- Wer die Beschwerde entgegen nimmt (können mehrere Stellen oder Personen sein)
- Wer sie bearbeitet
- Wie sie bearbeitet wird
- In welchem Zeitrahmen sie bearbeitet wird
- Verknüpfung mit anderen Prozessen

Siehe dazu Beispiele Anhang 1 „Beschwerdemanagement“ und Anhang 2 „Verbesserungsmanagement“

3.6 Statistik und Kategorisierung von Beschwerden

Eine Kategorisierung der eingehenden Beschwerden ist sinnvoll. Die Angaben sind so darzustellen, dass daraus eine Statistik verfasst werden kann. Eine mögliche Kategorisierung ist diejenige nach Fachgebieten: z.B. Ärzte, Pflege, Technik, Gastronomie, Administration, Organisation, Diverses.

Eine Übersicht der Beschwerden ist sinnvollerweise in einer Tabelle mit folgenden Spalten zu führen:

- Eingang der Beschwerde, (Dauer, Ablauffrist, Zielvorgabe)
- Reklamationsgrund (kurze Details)
- Erwartungen des Patienten oder Bewohners (z.B. Gespräch, Kostenreduktion)
- Erwartungen erfüllt, teilweise erfüllt, nicht erfüllt, nicht zu beurteilen
- Aufenthaltsart z.B. ambulant, stationär, für die Beschwerdebearbeitung irrelevant
- Zuständige / involvierte Personen
- Risikomanagement ja oder nein (z.B. CIRS)
- Bemerkungen / Resumé
- Weiterleitung / Empfehlung von Verbesserungsmöglichkeiten

3.7 Datenschutz und Datensicherheit

Damit durch die im Beschwerdemanagement generierten Daten und Informationen keine Unklarheiten und Unsicherheiten entstehen, müssen die betroffenen Personen explizit auf den Umgang damit hingewiesen werden. Es empfiehlt sich, speziell für schwierige Situationen ausdrücklich die nötigen Bewilligungen (Unterschriften) einzuholen.

Der Datenschutz und die Datensicherheit (z.B. Archivierung, Berechtigungen für Schreiben und Lesen der Dateien) haben den gesetzlichen und internen Anforderungen zu entsprechen.

4. Schulung

Alle Mitarbeitenden in einem Unternehmen können mit Beschwerden persönlich konfrontiert werden. Damit sie mit entsprechender Professionalität und im Sinne der Unternehmensphilosophie damit umgehen, braucht es ein angemessenes Schulungsangebot.

Es ist zu definieren, welche Personen, welcher Inhalt, in welchem Zeitabstand und Zeitrahmen geschult wird.

Mögliche Schulungsinhalte:

Organisationspezifische Vorgehensweise

- Interne Instrumente und Zuständigkeiten kennen.

In Beziehung treten und bleiben

- In schwierigen Situationen in Kontakt bleiben und Klärungsfragen stellen statt mit Abwehrreaktionen zu reagieren.

Abgrenzen ohne Ausgrenzen

- Sachverhalt von der Emotionalität trennen und beides für sich ernst nehmen und behandeln.

Empathie gegenüber sich selbst

- Um professionell auf eine Beschwerde eintreten zu können, muss ich mir meiner eigenen Emotionalität und Reaktionsmuster bewusst sein und sie reflektiert haben.

Empathie dem anderen gegenüber

- In den Schuhen des anderen gehen und ihn in seiner Betroffenheit und Bedürftigkeit verstehen.
- Interesse zeigen und ernst nehmen.
- Als Dienstanbieter interessiert es mich, ob mein Angebot zufriedenstellend ist und ich offen bin für unerfüllte Erwartungen.
- Angemessenen Raum geben.
- Zeitrahmen und Örtlichkeit müssen dem Anliegen entsprechen (Personen- und Datenschutz berücksichtigen).
- Loyalität gegenüber Beschwerdesteller und Organisation.
- Auf die Anliegen jedes Beschwerdestellers eingehen, ohne die Loyalitätspflicht gegenüber der Organisation zu verletzen (Grenzen und Möglichkeiten des Betriebes müssen aufgezeigt werden).

Umgang mit Kritik

- Kritik ist ein Grundelement in der Kommunikation und dient der Entwicklung des Verbesserungspotenzials in der Dienstleistung.

4.1 Hinweise auf Beschwerden wahrnehmen

Ergänzend zum Thema Schulung kann folgendes gesagt werden: Mündliche Mitteilungen und Gewohnheits-Unzulänglichkeiten (siehe dazu Kapitel 3.1) werden oft nicht als Ursache für Unzufriedenheit erkannt. Deshalb ist es besonders wichtig, die Mitarbeitenden in diesem Segment zu sensibilisieren.

- durch Feedbackgespräche
- durch Schulungen und Weiterbildungen
- durch regelmässige Besprechungen im Team
- Beschwerdemelde-Weg für mündliche Meldungen (von Patienten oder Bewohnern an die Mitarbeitenden)

Siehe dazu ein Beispiel Anhang 3 „Information über Beschwerdewege“ im Anhang

5. Literaturhinweise

Becchio Cristina und Bertone Cesare (2004): Wittgenstein running: Neural mechanisms of collective intentionality and we-mode. In: Consciousness and Cognition 13: 123-33.

Berckhan Barbara (2003): Keine Angst vor Kritik: So reagieren sie souverän (mit CD: vom etwas intelligenteren Umgang mit Kritik: B Beckhan im Gespräch mit C. Kazis), Kösel, München

Berne Eric (2005): Transaktionsanalyse der Intuition: ein Beitrag zur Ich-Psychologie (4. Auflage), Junfermann-Verlag, Paderborn

Besemer Christoph (1998): Mediation: Vermittlung von Konflikten (5. Auflage), Stiftung Gewaltfreies Leben, Königsfeld

Bruhn M. / Strauss B. (1995): Dienstleistungsqualität, Wiesbaden

Bruhn M. / Humbach C. / Strauss B. (1999): Handbuch Kundenbindungsmanagement

Cohn Ruth C. (2004): Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion: von der Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle (15. Auflage), Klett-Cotta, Stuttgart

Conrad B. et al (2003): Konflikt-Transformation, Junfermann-Verlag Paderborn

Fischer R. / Ury W. / Patton B.M. (2006): Das Harvard-Konzept: der Klassiker der Verhandlungstechnik (Limitierte Sonderausgabe), Campus-Verlag, Frankfurt/Main

Lichtenberg J., Bornstein M. / Silver D. (1984): Empathy. 3 Bde. Hillsdale, N.J.

Mindell Arnold (1997): Der Weg durch den Sturm - Weltarbeit im Konfliktfeld der Zeitgeister, Verlag Via Nova GmbH

Ornstein P. / Ornstein (1985): A.: Empathie und therapeutischer Dialog

Rosenberg Marshall B. (2005): Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens: Gestalten Sie Ihr Leben, Ihre Beziehungen und Ihre Welt in Übereinstimmung mit Ihren Werten (überarbeitete und erw. Auflage) Junfermann-Verlag, Paderborn

Sanacert, Standard 17: Umgang mit Beschwerden und Wünschen von Patienten.

Schulz von Thun Friedemann (2005): Miteinander reden: Band 1: Störungen und Klärungen; Band 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung; Band 3: das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation (Sonderausgabe), Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg

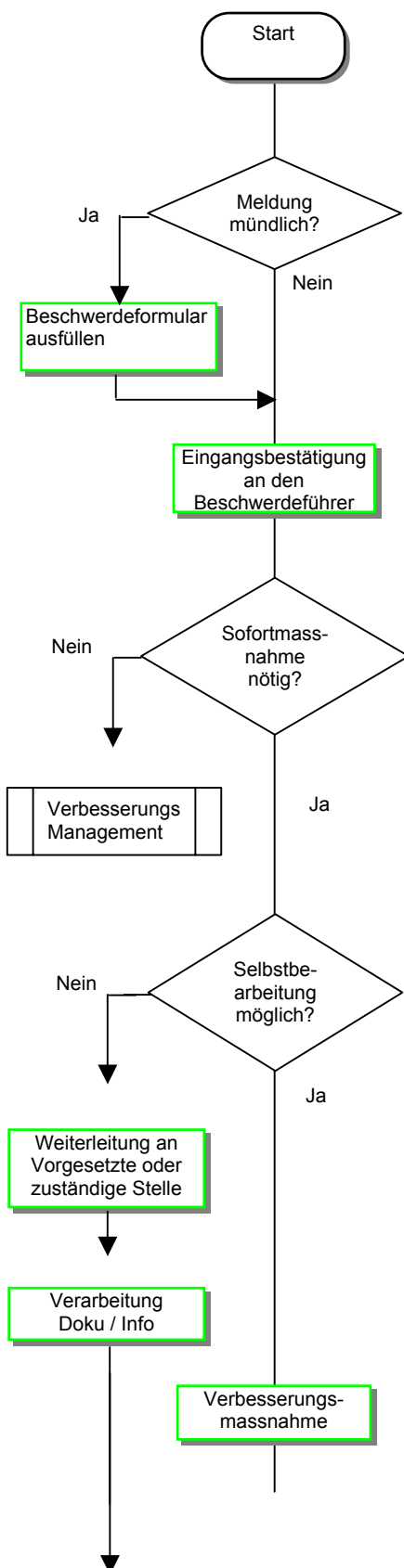
Strauss B. / Seidel W. (2005): Beschwerdenmanagement (überarbeitete und erweiterte Ausgabe), Carl Hanser-Verlag, München und Wien

Kontakt:

SQMH Geschäftsstelle
c/o Hansjörg Lüthi
REHAB Basel
Postfach
4012 Basel

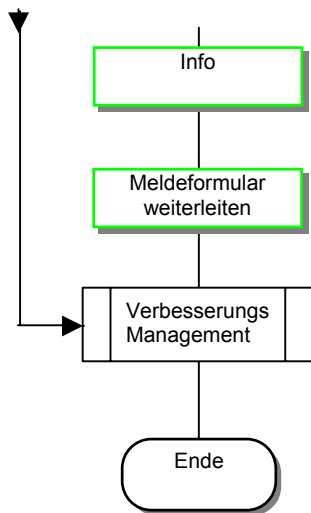
hj.luethi@rehab.ch / www.sqmh.ch

Anhang 1: Prozess Beschwerdemanagement






Tätigkeiten	Verantwortung	Bemerkungen
Start des Prozesses "Beschwerdemanagement" Input: Eingang der Beschwerde (mündlich oder schriftlich) durch Patienten/Beschwerdeführer.		
Beschwerde wird schriftlich festgehalten und weitergeleitet.	Beschwerde- empfänger (MA)	Beschwerde- empfänger kann jeder Mitarbeitende sein.
Meldeformular ist vorhanden, ggf. wird Beschwerdeempfang bestätigt und/oder rückfragen.	z.B. Vorgesetzter oder Beschwerde- empfänger	Beschwerdeführer kontaktieren, Beschwerdeinhalt bearbeiten.
Sind Sofortmassnahmen durch den Beschwerdeempfänger not- wendig?	Beschwerde- empfänger	
Meldeformular wird weitergegeben an Prozess Verbesserungsmanagement, inkl. Reporting, Q-Bericht.	Beschwerde- empfänger	Meldung wird an Prozesseigner* oder Beschwerdestelle* weitergegeben.
Ist es dem Beschwerdeempfänger möglich, die Beschwerde selbst zu bearbeiten?	Beschwerde- empfänger	
Wenn nein, Weiterleitung an Vorgesetzte oder zuständige Stelle.	Beschwerde- empfänger	
Beschwerde dokumentieren, Information an Beschwerdeführer.	Beschwerde- empfänger	
Verbesserungsmassnahme wird eingeleitet, durchgeführt und überprüft.	Beschwerde- empfänger	Vorgehen nach PDCA**-Zyklus

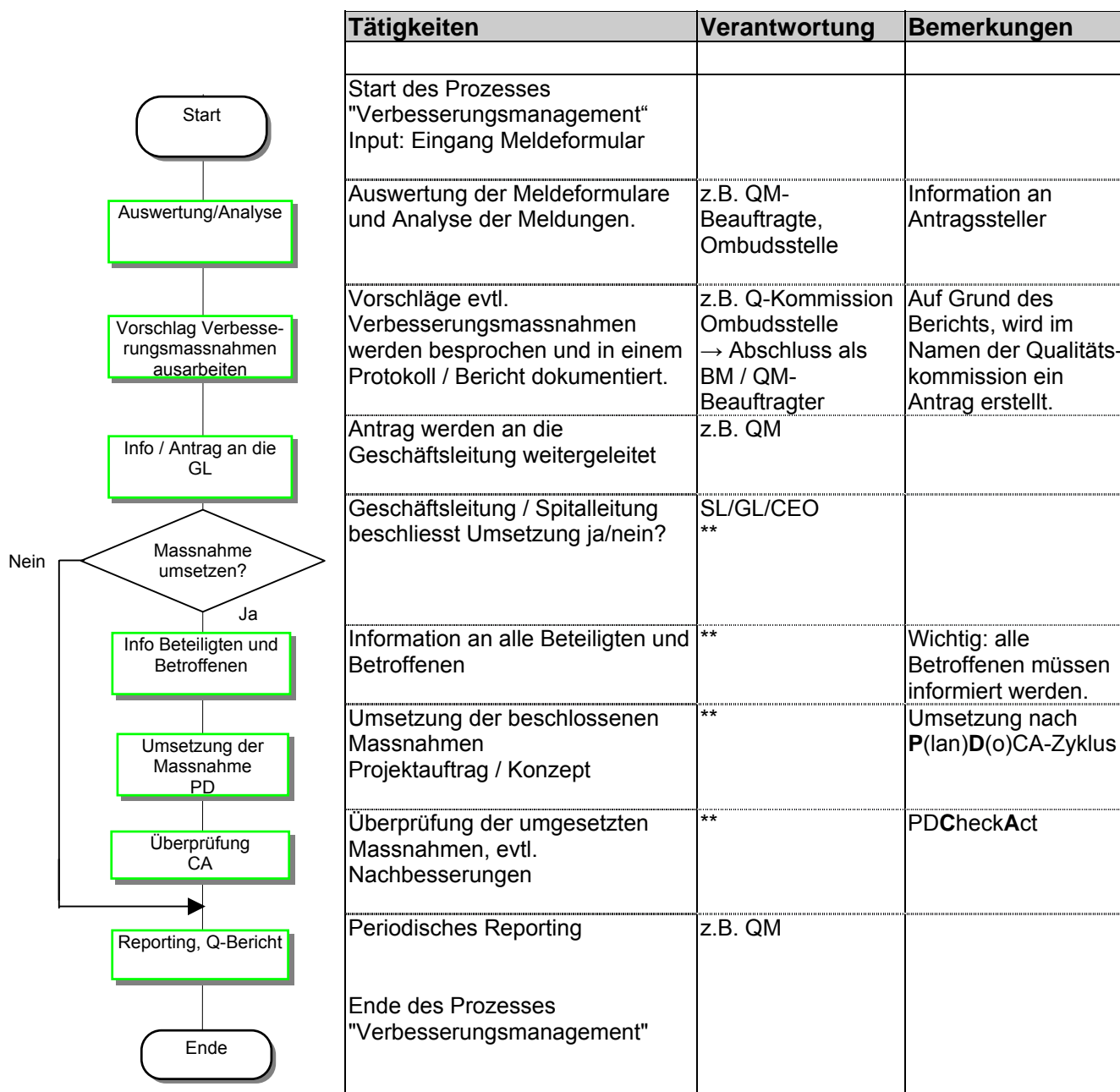
weiter auf Seite II



Tätigkeiten	Verantwortung	Bemerkungen
Information an Beschwerdeführer, Beteiligten und Betroffenen.	Beschwerdeempfänger	
Meldeformular mit dokumentierter Verbesserungsmassnahme wird weitergeleitet.	Beschwerdeempfänger	
Meldung wird in "Prozess Verbesserungsmanagement" eingegeben	QM	Wird im QM-Handbuch geregelt
Ende des Prozesses Beschwerdemanagement		

- Legende:
- * Zuständige Fachperson
 - ** Qualitätsregelkreis nach Deming (**Plan**, **Do**, **Check**, **Act**)
 -  Aufgabe oder Tätigkeit durchführen
 -  Ja- oder Nein-Verzweigung
 -  Neuer Prozess

Anhang 2: Prozess Verbesserungsmanagement

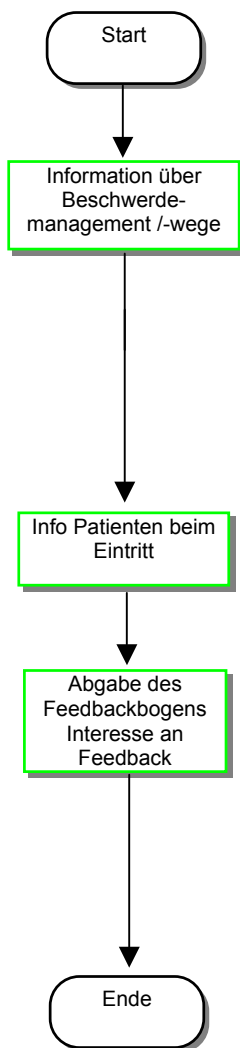


Legende:

** je nach Organisationsform oder Thematik

Aufgabe oder Tätigkeit Ja- oder Nein-Verzweigung

Anhang 3: Prozess Information über Beschwerdewege



Tätigkeiten	Verantwortung	Bemerkungen
Start des Prozesses		
Patienten werden (wenn möglich) vor Eintritt über Beschwerdemöglichkeiten und -wege informiert. z.B. Patienteninformationsbroschüre, Flyer, Internet MA werden bei Eintritt über Beschwerdemanagement informiert und periodisch geschult.	Patienten-administration, Bettendisposition oder ähnliche Stellen	Versand der Infobroschüre mit dem Spitalaufgebot, Hinterlegen der Broschüre im Nachttisch, Informationsmappe
Patienten werden beim Eintritt über das Beschwerdemanagement informiert.	z.B. Pflegefachfrau oder Stationsleitung	Eintritts- bzw. Anamnesegespräch, Briefcouvert, Kärtli, Briefkasten
Interesse an <u>Feedback</u> von den Patienten muss signalisiert werden. Anzeichen von Störungen und Unzufriedenheiten von Patienten und Angehörigen werden von Mitarbeitenden aufgenommen und genutzt, um aktiv nachzufragen (Holschuld).	z.B. Stationsleitung	Siehe dazu Kapitel 4.1. und 4.2 im Leitfaden
Ende des Prozesses		

Legende:

* Zuständige Fachperson



Aufgabe oder Tätigkeit durchführen