

35 Beschwerdemanagement



Unzufriedenheit entsteht bei Qualitätsmängeln, wenn die geforderte Leistung nicht mit der von der Praxis tatsächlich „gelieferten“ Leistung übereinstimmt. Das Beschwerdemanagement befasst sich damit, die von den Patienten geäußerten Beschwerden anzunehmen, zu dokumentieren und im Rahmen der Aufarbeitung zu kanalisieren, Fehlerpotenzial aufzuzeigen und Lösungsmöglichkeiten für zukünftiges verbessertes Vorgehen zu finden. Die vorgebrachten Beschwerden sind oft mannigfaltig und gehen über das Thema Wartezeiten, Erreichbarkeit der Praxis bis hin zu schlechter oder gar falscher Behandlung. Das Thematisieren von Fehlern ist mit dem Einbringen eines Verbesserungsvorschlages zu vergleichen. Beschwerdemanagement ist ein Grundpfeiler der Patientenorientierung und Patientenmitwirkung.

Im konkreten Einzelfall kann es darum gehen, den Grund für einen bestehenden Mangel zu erklären, den Mangel zu beseitigen oder eine Alternativlösung zu finden. Die Auseinandersetzung mit der Beschwerde durch die Praxismitarbeiter ist für den Patienten zunächst sehr wichtig und die Reaktion der Praxis darauf entscheidend. Der Patient will sich verstanden wissen. Er äußert Kritik, weil ihm an der Bindung etwas liegt und er für die Zukunft eine Verbesserung wünscht. Patienten, die sich nicht beschweren, empfehlen die Praxis nicht weiter oder kehren der Praxis oft den Rücken.

Daher ist es wichtig, den Umgang mit einer Beschwerde im Team zu thematisieren und zu üben. Auch wenn die Auseinandersetzung mit Beschwerden zunächst schwer fällt, weil diese oft einen hohen emotionalen Faktor enthalten, bietet sie die Chance zu einer Verbesserung.

Die richtige Annahme der Beschwerde steht an erster Stelle. Signalisieren Sie Gesprächsbereitschaft. Führen Sie niemals Beschwerdegespräche an der Rezeption oder in Bereichen, in denen andere Patienten zuhören können. Suchen Sie hierzu einen ruhigen Raum auf. Bieten Sie dem Patienten einen Sitzplatz an und bereiten Sie die Dokumentation (s. u.) vor.

Gehen Sie auf die Bedürfnisse und die Beschwerde des Patienten ein. Lassen Sie ihn ausreden und fragen nach Details oder klären Dinge, die

Qualitätsmanagement-Richtlinie

§ 4 Methoden und Instrumente

• Beschwerdemanagement

Die Einrichtung betreibt ein patientenorientiertes Beschwerdemanagement mit geregelter Bearbeitung der Beschwerden. Dazu gehört die Information der Patientinnen und Patienten über die persönliche oder anonyme Beschwerdemöglichkeit vor Ort. Die Rückmeldungen werden analysiert, bewertet und gegebenenfalls Veränderungsmaßnahmen daraus abgeleitet. Sofern möglich, erhalten die Beschwerdeführenden eine Rückmeldung über die gegebenenfalls eingeleiteten Maßnahmen.

Sie nicht oder nicht richtig verstanden haben. Geben Sie Feedback. Fragen Sie den Patienten auch, was er erwartet und wie er sich eine Lösung vorstellen kann.

Keinesfalls sollte man an dieser Stelle voreilige Lösungsmöglichkeiten bieten, es sei denn, ein Mangel (z. B. ein falsch ausgestelltes Rezept oder Überweisung) kann sofort behoben werden. Dokumentieren Sie alle Punkte der Beschwerde sorgfältig (s. u.) und wiederholen Sie die vorge-tragen Punkte. So nimmt der Patient wahr, dass er verstanden wurde.

Vermeiden Sie Schuldzuweisungen und beschwichtigen Sie die vorgetra-genen Punkte nicht. Übernehmen Sie Verantwortung für das weitere Vorgehen und versichern Sie dem Beschwerdeführer, dass Sie sich per-sönlich um eine Lösung bemühen.

Ein Beschwerdegespräch sollte stets positiv beendet werden. Dies ge-schieht durch den Dank für die Kritik, die der Patient vorgebracht hat, und der damit verbundenen Chance, Fehler für die Zukunft zu vermei-den.

Die Praxisleitung sollte mit einbezogen werden, wenn der Patient dies ausdrücklich wünscht. Im Beschwerdegespräch wird der Patient dazu gefragt. Hinzugezogen werden muss die Praxisleitung, wenn es sich um einen vermeintlichen Behandlungsfehler handelt oder juristische Auseinandersetzungen folgen könnten.

Darüber hinaus ist im Einzelfall Fingerspitzengefühl gefragt, ob eine Hinzuziehung der Praxisleitung erforderlich ist.

Wesentliches Element des Beschwerdemanagements ist neben der sys-tematischen Erfassung auch die Dokumentation der Beschwerden und deren anschließende Analyse und Auswertung. Schriftlichkeit ist in die-sem Zusammenhang eine Pflichtvorgabe. Nach kurzer Zeit können De-tails oft nur unvollständig und möglicherweise auch nicht mehr korrekt wiedergegeben werden. Zur systematischen Erfassung eignen sich ei-gene Dokumentationsbögen, ein eigenes Beschwerdebuch, EDV-Pro-gramme oder ein eigens angelegter „Beschwerdepatient“, auf den von al-len Arbeitsplätzen zugegriffen werden kann.

Wenn die Praxis das Beschwerdepotenzial für ihren eigenen KVP nutzen möchte, setzt dies ein aktives Einwirken auf den Patienten voraus. Da nur ein geringer Teil von Patienten Beschwerden auch tatsächlich äu-ßert, gehen möglicherweise viele Anregungen, Möglichkeiten und Verbes-erungspotenziale verloren. Die Aufmunterung, Kritik, Vorschläge und Anregungen zu äußern, muss daher verbalisiert werden und auch in ver-schiedenen Bereichen sichtbar kommuniziert werden. Hierzu eignen sich die verschiedenen Medien, die in der Praxis genutzt werden, wie Broschüren, Flyer, Praxismappen, Wartezimmer-Info-Monitor.

Der erste Schritt zu einer systematischen Aufarbeitung ist sicherlich zunächst eine Bewusstseinsänderung im Hinblick auf den Begriff des Fehlers oder der Beschwerde. Oft wird ein Fehler oder eine Beschwerde als persönliches Versagen interpretiert oder es gibt die Angst vor Sanktionen. Deshalb gilt es, den Fehler oder die Beschwerde als Chance zu sehen, die ein Verbesserungspotenzial aufzeigt. Dies setzt voraus, dass (berechtigte) Kritik gegenüber den Mitarbeitern nicht vor den Patienten geübt wird und der Umgang untereinander wertschätzend ist.

Die Fehlerkultur in der Praxis kann nur gemeinsam erarbeitet werden, indem die Interpretation der Begriffe „Fehler“ oder „Beschwerde“ aufgezeigt werden und der Umgang damit auch tatsächlich gelebt wird.

In größeren Einheiten können sog. Beschwerdebeauftragte benannt werden, die sich um diesen Themenkomplex kümmern. Im Regelfall hat es Sinn, einen Mitarbeiter mit gutem empathischen Einfühlungsvermögen und besonderem kommunikativen Geschick mit dieser Aufgabe zu betrauen.

Dies bedeutet jedoch nicht, dass alle Beschwerden auf diesen Mitarbeiter verlagert werden. Kleinere Beschwerden sollten von jedem Mitarbeiter bearbeitet werden können. Bei größeren Beschwerden sollte diese speziell geschulte Kraft für die Beschwerdeerfassung und -bearbeitung eingesetzt werden. Dies kann im Rahmen von Teambesprechungen geübt werden. Jeder Mitarbeiter sollte die Abläufe kennen und wissen, wie in der Praxis mit Fehlern und Beschwerden umgegangen wird.

Neben den Beschwerden von Patienten (interne) sind natürlich auch Beschwerden von Mitarbeitern (interne) oder von anderen (externe) Kollegen, Praxen, Laboren, Krankenhäusern oder anderen Dienstleistern – wie Steuerbüro, Kammer, KV oder Krankenkassen – aufzuführen.

Nicht jeder Mensch ist in der Lage, aktiv Kritik zu üben oder eine Beschwerde in einem direkten Gespräch zu äußern. Deshalb erleichtern es anonyme Beschwerdesysteme, diese Gruppen von Patienten einzubeziehen.

Der altbewährte Kummerkasten, in den jeder jederzeit einen Brief hineinwerfen kann, dient hier als Grundmodell. Um die Anonymität auch zu gewährleisten, sollte dieser nicht im Bereich der Rezeption platziert werden, sondern in einem für die Mitarbeiterinnen nicht auf den ersten Blick einsehbaren Bereich der Praxis oder des Wartezimmers.

Funktionsfähiges Schreibmaterial sollte für diesen Zweck bereitgestellt werden. Moderne Systeme sind oft als Komplettsysteme mit Wandhalterung, Beschriftung, Briefkasten, Schreibkärtchen und Stiften versehen.

Für die systematische Erfassung von Patientenbeschwerden eignen sich selbst erstellte Beschwerdeformulare. Diese können fertig ausgedruckt in einem eigenen Fach oder Ordner hinterlegt werden. Sie können auch im Bedarfsfall ausgedruckt und bearbeitet werden. Auch in der EDV hinterlegte Tabellen oder kleine Datenbanken dienen als Erfassungsgrundlage.

Es sollten der Name des Beschwerdeführers, das Datum und der Beschwerdegrund dokumentiert werden. Ein wichtiger Punkt ist letztlich auch die Erwartung, die hinter dieser Beschwerde steckt, d. h. was sich ändern soll. Auch die später erarbeiteten Lösungsvorschläge sollten hier dokumentiert werden können.

In den inzwischen zahlreichen Bewertungsportalen im Internet können von Patienten Beurteilungen von Praxen und Ärzten eingestellt werden. Kriterien sind oft die Wartezeit, Praxisausstattung, Freundlichkeit sowie Beratungs- oder Behandlungsleistungen. Darüber hinaus sind (subjektive) Kommentare möglich. Diese Portale eignen sich in gewissen Grenzen für die Erfassung von Beschwerden.

Da die Eintragungen zum größten Teil anonym erfolgen, ist Missbrauch denkbar. Die Kenntnis dieser Portale ist für den Arzt durchaus von Bedeutung.

Den dokumentierten Beschwerden sollte sich das Praxisteam zeitnah widmen. Der zuständige Mitarbeiter erarbeitet Lösungsmöglichkeiten oder das Team überlegt gemeinsam, wie das Problem gelöst werden kann. Im Regelfall geschieht dies im Rahmen von Teambesprechungen oder – bei gravierenden Beschwerden – am Ende oder vor Beginn der Sprechstunde.

Die Erörterung der Beschwerde sollte möglichst auf der Sachebene emotionsfrei erfolgen. Lösungsvorschläge werden dann in einen Handlungsplan eingearbeitet und zeitnah umgesetzt. Die Lösungsoption sollten Sie direkt zu der Beschwerde dokumentieren.

Als Zeichen der Wertschätzung wird der Beschwerdeführer über den aktuellen Stand seiner Beschwerde durch den zuständigen Mitarbeiter informiert. Dies sollte zeitnah erfolgen. Sofern der Patient einen weiteren Termin bereits vereinbart hat, kann die Rückmeldung beim nächsten Besuch im direkten Gespräch erfolgen – idealerweise am Anfang oder am Ende des Besuches. Koppeln Sie dies bewusst von Ihren medizinischen Leistungen ab.

Alternativ können Sie den Beschwerdeführer telefonisch kontaktieren. Darüber hinaus kann später ein persönliches Gespräch in der Praxis erfolgen.

Welche Lehre ziehen Sie aus der Beschwerde? Welche Konsequenzen hat dies für das weitere Verhalten? Welche Auswirkungen hat dies für das Praxismanagement? Das sind die entscheidenden Fragen, die sich bei jedem Fehler oder bei jeder Beschwerde stellen. In Ihrer Beantwortung steckt das eigentliche Potenzial für den Lernprozess und den KVP.

„KPQM sichert die Patientenzufriedenheit.“

