Chancen des Beschwerdemanagements

| Ute C. Amting

„Eine Beschwerde ist immer Ausdruck von Unzufriedenheit, ganz unabhängig von der sachlichen Richtigkeit der vorgebrachten Beschwerde", weiß Ute C. Amting, Unternehmensberaterin für Ärzte und Zahnärzte sowie Trainerin und Coach für Qualitäts- und Beschwerdemanagement in den niedergelassenen Heilberufen. Wie Sie die Chancen des professionellen Beschwerdemanagements nutzen können und warum Zahnärzte Patientenbeschwerden lieben sollten, erfahren Sie im folgenden Artikel.

Eine Patientenbeschwerde an- oder aufzunehmen, heißt nicht, dass diese als wichtiger Hinweis verstanden sowie bearbeitet wird und Konsequenzen im Handeln für die Praxis nach sich zieht. Eine Beschwerde zu managen drückt hingegen einen bewussten, konstruktiven und systematischen Umgang mit Beschwerden aus, also das Gegenteil von An- oder Hinnehmen ohne Folgen. Die Grundstrukturen des Beschwerdemanagements sind branchenunabhängig und können ohne Weiteres auf den Praxisbetrieb niedergelassener Zahnärzte übertragen werden.

Als Definition von *Beschwerdemanagement* bietet das Onlinelexikon www.wikipedia.org eine gute, zusammenfassende Beschreibung: *„Beschwerdemanagement ist die Gesamtheit aller systematischen Maßnahmen, die ein Unternehmen bei artikulierter Unzufriedenheit des Kunden ergreift, um die Zufriedenheit des Beschwerdeführers wiederherzustellen und gefährdete Kundenbeziehungen zu stabilisieren."*

1

Beschwerdemanagement ist Teil des QM-Systems

Beschwerdemanagement ist immer Teil des Qualitätssystems. Hier ist es auch nach den Anforderungen der KZVen und KVen als Pflichtbestandteil fest verankert und zählt zu den Instrumenten der Patientenorientierung (§ 4.2.1 QM-Richtlinien des G-BA).

Die Verankerung im Qualitätssystem liegt nah, da hier zum Beispiel Arbeitsabläufe und Prozesse für jeden im Team nachvollziehbar beschrieben sind und der konsequenten und nachhaltigen Erfüllung sowie der kontinuierlichen Verbesserung des Praxismanagements im Sinne des Patienten dienen. Den konstruktiven Umgang mit Beschwerden hier zu beschreiben hilft allen Beteiligten. Denn Beschwerden werden in der Tat als „schwer" empfunden, für denjenigen, der sie vorträgt wie auch für diejenigen, die sie entgegennehmen und zur Verbesserung beitragen möchten. Grundsätzlich sollte eine Beschwerde als etwas Positives gesehen werden. Denn der Patient verlässt die Praxis nicht unzufrieden, sondern spricht seine Unzufriedenheit konkret an. Das bietet die Chance, im Dialog mit dem Patienten die Zufriedenheit wiederherzustellen. Die Beschreibung im QM-System dokumentiert dabei Möglichkeiten und liefert Impulse zur Verbesserung.

Patienten haben stets subjektive Erwartungen

Die Wahrnehmung des Patienten ist subjektiv und baut auf seinem persönlichen Wertesystem und seiner individuellen Erwartungshaltung auf. Ob ein Patient zufrieden oder unzufrieden ist, ist immer das Ergebnis eines Vergleichsprozesses. Der Patient vergleicht seine subjektiven Erwartungen mit den wahrgenommenen Leistungen. Unzufriedenheit empfindet er immer dann, wenn seinem Empfinden nach ein Ungleichgewicht zwischen seiner Erwartung und dem Leistungsangebot der Praxis besteht. Mangelnde Alternativen im Leistungsangebot können hierbei ebenso eine Rolle spielen wie Nichterfüllung eines Leistungsversprechens (Abb. 1). Die Erwartungen des Patienten lassen sich im Wesentlichen an vier Hauptbereichen festmachen:

Eigene Erfahrungen: Der Patient hat Erfahrungen mit ähnlichen oder vergleichbaren Produkten und Leistungen und lei-

Erfolg hat, wer Vertrauen schafft.

„Mein Ratgeber für Implantatpatienten hat mittlerweile Kultstatus erreicht."

(Dr. Dr. S. Hohl, Buxtehude-Hamburg-Rostock, Praxisratgeber Implantologie)

„Neben der reinen Aufklärungsunterlage erhält der schon interessierte Patient dann ein Praxisbuch, welches die hochwertigste Visitenkarte der Praxis nach außen symbolisiert."

(Prof. Dr. M. Jörgens, Düsseldorf, Moderne Zahnmedizin. Schöne Zähne.)

Praxisratgeber Implantologie

Standardversion: € 10,00
Premiumversion auf Anfrage

Moderne Zahnmedizin. Schöne Zähne.

Standardversion: € 10,00
Premiumversion auf Anfrage

„Das Feedback der Patienten ist derartig gut, dass sich die zeitnahe Entscheidungsfindung zu einer Behandlung auf weit über 90% erhöht hat."

(Dr. F. Kornmann, Oppenheim, Praxisratgeber Implantologie)

„Herzlichen Dank für die hervorragende Zusammenarbeit beim Erarbeiten des Patientenratgebers. Das Ergebnis ist Spitzenklasse! Danke!"

(Prof. Dr. G. Dhom, Ludwigshafen, Praxisratgeber Implantologie)

Ihr Buch für Ihre Patienten

Unsere Ratgeber sind speziell für die Beratung in der Praxis konzipiert. Ihre Patienten bekommen sie von Ihnen im Gespräch überreicht, als überraschende Zugabe und vertrauensbildende Maßnahme. Das funktioniert dann am besten wenn das jeweilige Buch auch Angaben zu Ihrer Praxis, Ihren Angeboten und Spezialisierungen enthält.

Als Herausgeber erhalten Sie eine eigene Auflage mit freier Wahl der Inhalte, zusätzlichen Praxisinformationen, eigener Umschlaggestaltung und Ihrem Namen unter dem Titel. So kommunizieren Sie Ihre Leistungen wirkungsvoll und dauerhaft und profitieren langfristig von vielfältigen Vorteilen:

- Ihre Patienten erhalten ausführliche Informationen hochwertig aufbereitet zum Nachlesen
- Sie halten etwas in Händen was sie immer mit Ihrer Praxis in Verbindung bringen werden
- Sie werden Ihre Publikation als Empfehlung an Familie, Freunde und Bekannte weiterreichen
- Das Vertrauen in Ihre Praxis wird nachhaltig gestärkt

Überzeugen Sie sich jetzt selbst von den Qualitäten unserer Publikationen.
Weitere Informationen unter www.nexilis-verlag.com sowie 030 . 39 20 24 50

nexilis
verlag. berlin

tet daraus für sich eine sogenannte „Basisqualität" ab, die er erwartet.

Informationen Dritter: Der Patient sammelt Informationen aus unterschiedlichen in seiner Wahrnehmung neutralen Quellen wie Zeitungen, Stiftung Warentest, TV-Sendungen, Empfehlungen anderer oder Werbeversprechen.

Auftreten der Praxis: Der Patient bildet eine Erwartungshaltung aus seiner Wahrnehmung der Praxis vor Ort, also dem Ambiente und der Atmosphäre, sowie aus bereitgestellten Informationen über Broschüren, Flyer, Internetseite und vielem mehr.

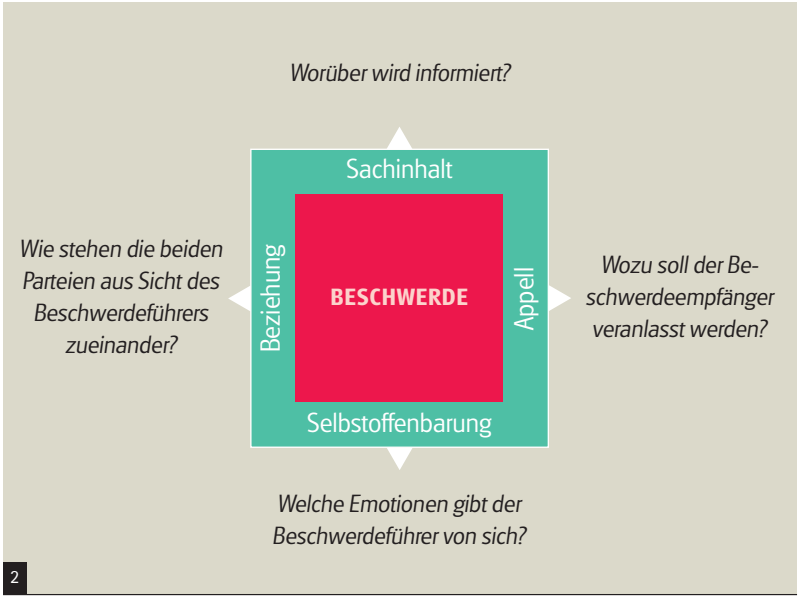
Aktuelle Bedürfnisse: Die aktuellen Bedürfnisse des Patienten sind stark geprägt von seinem persönlichen Leidensdruck. Hat er akute Schmerzen, ist seine Erwartungshaltung deutlich anders als bei einem Kontroll- oder Prophylaxetermin.

Grund-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren

Die Grund- und Leistungsfaktoren beschreiben Anforderungen, deren Erfüllung aus Sicht des Patienten selbstverständlich ist. Werden Grund- und Leistungsanforderungen nicht hinreichend erfüllt, dann ist die Unzufriedenheit des Patienten hoch. Die sogenannten Begeisterungsfaktoren gehen über die Erwartungshaltung des Patienten hinaus und überraschen ihn positiv. Sie führen zu sehr hoher Zufriedenheit, binden den Patienten nachhaltig und machen ihn zu einem positiven Botschafter für die Praxis.

Patienten, die sich beschweren, möchten wiederkommen

Ein Patient, der sich beschwert, möchte wiederkommen, sonst würde er sich die Mühe nicht machen, einen Missstand anzusprechen. Hier liegt eine wichtige



2

Der Patient nimmt die Qualität einer Leistung subjektiv, ganzheitlich und undifferenziert wahr. Dabei schließt er immer von den Erfahrungen, die er in einem bestimmten Bereich macht, auch auf die gesamte Qualität.

1. *Fachebene:* hier ist die Basisleistung verankert
2. *Organisationsebene:* hier nimmt er Art und Maß der Unterstützung wahr
3. *Beziehungsebene:* hier nimmt er die sogenannte gehobene Leistung wahr.

Chance für den Zahnarzt und sein Team, die auf gar keinen Fall verschenkt werden sollte. Was der Patient mit seiner Beschwerde sagen möchte, lässt sich recht einfach zusammenfassen:

- Ich möchte mich nicht beschweren, sondern mich durch die Äußerung meiner Beschwerde erleichtern.
- Ich möchte inhaltlich wie auch emotional ernst genommen werden.
- Ich möchte Wertschätzung erfahren und freundlich behandelt werden.
- Ich möchte eine schnelle und effektive Lösung erreichen.
- Ich freue mich über ein „Trostpflaster" für meinen Ärger.
- Ich möchte wiederkommen.

Diese Grundabsicht des Patienten verdeutlicht, dass er kein „Feind" ist, sondern sich einen gelassenen, professionellen und konstruktiven Umgang mit seiner Beschwerde wünscht. Beim Umgang mit der Beschwerde sollten daher typische spontane Verhaltensmuster wie „Flucht", „Gegenangriff" oder „Totstellreflex" vermieden werden, damit der Patient sich mit seinem Anliegen tatsächlich ernst genommen fühlt.

Negative Reaktionsformen sind meist:

- sofort eine unreflektierte Lösung anbieten
- sich als nicht zuständig bezeichnen
- mit dem Patienten solidarisieren
- Beschwerden abwerten
- sich verteidigen
- dem Patienten die Schuld zuweisen
- auf den Tonfall des Patienten einsteigen
- Fehler stillschweigend beseitigen
- auf die Bestätigung des Patienten verzichten.

Beschwerden nicht persönlich nehmen

Eine Beschwerde sollte nie als persönlicher Angriff verstanden, sondern wie in der medizinischen Diagnose genau analysiert und zugeordnet werden. Die Beschwerde hat einen Sachinhalt, beinhaltet eine Selbstoffenbarung, sagt etwas über die Beziehung aus und beinhaltet auch einen Appell (Abb. 2).

Patienten fühlen sich in der Rolle des „Beschwerdeführers" nicht wohl. Nur ein kleiner Prozentteil beschwert sich tatsächlich und ein Großteil der Patienten resigniert, weil sie sich von einer Beschwerde keine Änderung versprechen oder wechselt schlimmstenfalls die Praxis, ohne dass der Zahnarzt je die Chance gehabt hätte, aus dem unzufriedenen Patienten wieder einen zufriedenen zu machen. Deshalb ist es wichtig, eine Beschwerde als Chance zu sehen und nicht als Angriff oder lästige Zusatzarbeit.

Und, Achtung, es gilt die 3:7:21-Regel: Außerordentlich gute Kundenerlebnisse werden 3-mal, schlechte Erlebnisse dagegen 7-mal und überraschende Wendungen 21-mal weitererzählt.

Patienten scheuen ebenso wie das Praxispersonal den Ärger, der mit einer Beschwerde verbunden ist. Sie haben Angst vor Schuldzuweisungen, vor einem möglichen negativen Effekt auf die eigene Behandlung oder davor, nicht ernst genommen zu werden. Die meisten schätzen den eigenen Nutzen einer Beschwerde darüber hinaus als sehr gering ein. Um Patienten aktiv zur Beschwerde zu ermutigen, sollte das Beschwerdemanagement in der Praxis systematisiert werden und das Team die wichtigsten Schritte dafür kennen. Auch sollten Sie unbedingt auf Zwischentöne, Ironie, Sarkasmus, Selbstbeschuldigung oder Auslassung von Informationen bei den Patienten achten, um versteckte Hinweise zu erkennen (Abb. 3, Seite 56).

Systematisiertes Beschwerdegespräch

Ein Beschwerdegespräch läuft in fünf Stufen ab, immer mit dem Ziel einer für beide Seiten zufriedenstellenden Lösung.
Hier ein Beispiel, wie dies auch im Qualitätssystem als Ablauf verankert sein könnte:

Ausgangssituation = Basis
- nicht persönlich nehmen und nicht provozieren lassen
- Verständnis für Ärger zeigen
- auch kleine Anliegen ernst nehmen

1. Gesprächseröffnung
- kurze und herzliche Begrüßung
- ggf. ruhigen Ort für das Gespräch wählen
- langsam und verständlich sprechen und gut zuhören
- Zuständigkeit schnell klären und ggf. weiterleiten

2. Entspannung der Situation
- Gesprächsbereitschaft und Aufmerksamkeit signalisieren
- aktiv zuhören, nachfragen und zusammenfassen
- Verständnis zeigen, Gefühle des Patienten offen ansprechen

3. Sachlage klären
- ausreden lassen
- nachfragen und vergewissern
- Notizen machen

4. Problemlösung
- Lösungsvorschlag mit Rückversicherung, ob dies für den Patienten in Ordnung ist
- sofortige Lösungen sind nicht immer möglich
- Verantwortung übernehmen, versprechen, sich zu kümmern

5. Abschluss
- nächste Schritte festlegen
- Dank für Feedback, Offenheit, Anregungen, Vertrauen, Geduld
- Feedbackfrage zum Gesprächsverlauf
- (ggf. später Feedback zu umgesetzten Änderungen einholen)

Beschwerdemanagement sollte Teil der Praxisorganisation sein, das Team sollte eine positive Grundhaltung zum Beschwerdemanagement haben, dieses als Chance betrachten und Beschwerden systematisch auswerten, um einen Nutzen daraus für kontinuierliche Verbesserungen und Fehlervermeidung zu ziehen.
Für die optimale Vorbereitung des Teams ist es wichtig, dass alle die Vorgehensweise, Regeln und ihre Kompetenzen kennen. Die Vorbereitung und Implementierung in das Praxismanagement lässt sich beispielsweise anhand folgender Fragen umsetzen:
Dürfen: Wer darf wie und in welcher Form mit Beschwerden umgehen? Sind die Aufgaben hierfür sinnvoll verteilt? Sind die Kompetenzen hierbei berücksichtigt? Gibt es klare Regeln für den Ablauf?

ANZEIGE

3

Wollen: Wird eine positive Haltung vom Zahnarzt zum Umgang mit Fehlern und Beschwerden vorgelebt, die das gesamte Team zum konstruktiven Umgang damit motiviert?
Können: Wird der Umgang mit Beschwerden trainiert? Wird im Team Training, Übung, Austausch und Gesprächskompetenz entwickelt und gefördert?

Sind Kompetenzen, Regeln und Vorgehensweise bei Beschwerden optimal vorbereitet und im Praxismanagement verankert, dann erleichtert dies nicht nur den Umgang mit einer vom Patienten initiativ vorgebrachten Beschwerde, sondern auch die aktive Abfrage der Patientenzufriedenheit und die Verwertung der wertvollen Informationen, die der Zahnarzt daraus erlangen kann.
Diese regelmäßige Abfrage der Patientenzufriedenheit lässt sich als Kommunikationskreislauf in vier Phasen darstellen:
- Beschwerdestimulation
- Beschwerdeannahme
- Beschwerdebearbeitung
- Beschwerdefeedback.

Beschwerdestimulation: Hierzu können beispielsweise folgende Kommunikationswege genutzt werden: Fragen Sie den Patienten nach der Behandlung, ob alles zu seiner Zufriedenheit verlaufen ist. Legen Sie Feedback-Kärtchen an der Rezeption aus oder fügen Sie diese der Rechnung bei. Richten Sie einen Feedback-Kasten in der Praxis ein. Verweisen Sie auf Ihrer Webseite darauf, dass Feedback erwünscht ist oder richten Sie auf der Webseite eine Kontaktadresse dafür ein.
Beschwerdeannahme: Delegieren Sie die direkte Annahme von Beschwerden an Mitarbeiter mit besonders hoher sozialer Kompetenz. Trainieren Sie mit Ihren Mitarbeitern schwierige Gesprächssituationen in regelmäßigen Schulungen. Definieren Sie einen klaren Ablauf für die Beschwerdebehandlung und stellen Sie sicher, dass alle Mitarbeiter diesen kennen. Definieren Sie Zeitziele für die Bearbeitung von Beschwerden; stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter diese kennen und überprüfen Sie, ob diese Zeitziele umgesetzt werden.
Beschwerdebearbeitung: Legen Sie fest, wer wann bei welcher Art von Beschwerde Ansprechpartner in der Praxis ist. Regeln Sie Entscheidungskompetenzen und Zeitrahmen für Beschwerden. Ermitteln Sie die Ursachen von Beschwerden und suchen Sie Lösungen im Sinne des Patienten. Bieten Sie eine angemessene Wiedergutmachung an. Stellen Sie die Dokumentation der Beschwerden sicher.
Beschwerdefeedback: Kommunizieren Sie die geäußerten Beschwerden an Ihr Team. Schenken Sie dem Patienten bei seinem nächsten Besuch besondere Aufmerksamkeit. Fragen Sie ihn nach seiner Zufriedenheit. Geben Sie dem Patienten einen Zwischenstand zur Lösungsfindung, falls eine Lösung nicht unmittelbar angeboten werden konnte. Lassen Sie ihn wissen, wie wichtig Ihnen sein Feedback ist und wie sehr Sie sich über seine Offenheit freuen. Entsteht eine Verbesserungsidee aus einer Beschwerde, lassen Sie auch dies den Patienten wissen, denn es wird ihn sehr freuen.

Patientenbeschwerden geben wichtige Impulse für die stetige Verbesserung in der Praxis. Das Grundrezept für die Nutzung dieser Impulse und das Management von Beschwerden lautet:
Aus Fehlern kontinuierlich lernen und gleichzeitig Ressourcenverschwendung vermeiden. Der „Beschwerdekreislauf" sollte fester Bestandteil des Praxismanagements sein, aber nicht zum Selbstzweck werden, in den zu viel Zeit zulasten von Effektivität und Effizienz gesteckt wird.
Bei einem an Nutzen- und Ressourcen orientierten Beschwerdemanagement wird die Unzufriedenheit festgestellt, die Ursachen werden ermittelt, eine Lösung oder Kulanzregelung wird angeboten und umgesetzt sowie der Erfolg durch die Auswertung künftiger Beschwerden gemessen. Die Erfolgsmessung zeigt, ob die Veränderungen auch die gewünschten Ergebnisse bringen, zum Beispiel stabile bis steigende Patientenzahlen, Verbesserung organisatorischer Abläufe aufgrund von Beschwerden oder die Einführung neuer, gut funktionierender Abläufe und Leistungen.

Umgang mit unabänderlichen Beschwerdeursachen

Tauchen Beschwerden zu Sachverhalten auf, die sich nicht so einfach ändern lassen, dann ist es wichtig, Art und Häufigkeit dieser Beschwerden festzuhalten und eine mittel- bis langfristige Lösung anzustreben, da sonst der Verlust von mehreren Patienten droht. Typische Beispiele für nicht einfach zu ändernde Beschwerdeursachen sind räumliche Gegebenheiten wie WC, Rezeption, Wartebereich, Notfälle, technische Störungen oder bestimmte Leistungen, die in der Praxis nicht angeboten werden.
Glaubhafte Argumente helfen, den Patienten die Situation verständlich zu machen, z.B. längere Wartezeiten durch Schmerzpatienten, die ohne Termin kurzfristig behandelt werden müssen. Hier kann ein Patient Verständnis aufbringen, da er selbst als Schmerzpatient erwartet, ohne Termin behandelt zu werden.
Bauliche oder organisatorische Missstände führen auf Dauer bei mehr als einem Patienten zu Unzufriedenheit. Hier sollte überlegt werden, ob zumindest eine Art Kompromiss möglich wäre, den die Praxis realisieren kann. Wichtig ist in jedem Fall, dass bei nicht einfach zu ändernden Umständen keine widersprüchlichen Argumente gegenüber dem Patienten dargelegt werden. Die Argumente für solche Beschwerdethemen sollten im Team besprochen und bekannt werden sowie als Teil des Beschwerdemanagements im QM-System festgehalten sein.

Fazit

Beschwerdemanagement ist ein konstruktives, zielführendes Werkzeug im modernen Praxis- und Qualitätsmanagement. Mit einer positiven Grundhaltung gegenüber Patientenbeschwerden und der Umsetzung der wesentlichen Schritte wird die „Beschwerdebehandlung" erfolgreich in ein aktives „Beschwerdemanagement" überführt und leistet einen wichtigen Beitrag zur Patientenbindung und zum Praxiserfolg.

Die wichtigsten Schritte zum optimalen Beschwerdemanagement sind:

- Abläufe formal und in der Kommunikation prüfen, verbessern, etablieren
- Team schulen
- Verantwortlichkeiten/Entscheidungskompetenzen festlegen
- Kontrollmechanismen zur aktiven Bearbeitung von Beschwerden etablieren
- Patientenzufriedenheit regelmäßig ermitteln
- Patienten aktiv einbinden und zu Verbesserungsvorschlägen ermutigen
- Verbesserungen in den Blickwinkel der Patienten rücken
- Beschwerdemanagement als positives Leistungsmerkmal Ihrer Praxis etablieren.

autorin.

Ute C. Amting
Partnerin und Prokuristin der Kock & Voeste GmbH
Qualifikationen: Diplom-Kauffrau, Hotelkauffrau, Systemischer Coach SG, EFQM Assessorin, Qualitätsbeauftragte (DGQ), QEP-Trainerin. Beraterin für Sanierungen, Controlling und Organisationsentwicklung. Trainerin für Controlling und Qualitätsmanagement. Verantwortlich für Kapazitätssteuerung, Organisation und Controlling.

kontakt.

Kock & Voeste
Existenzsicherung für die
Heilberufe GmbH
Kantstraße 44/45, 10625 Berlin
Tel.: 0 30/31 86 69-0
E-Mail: ute.amting@kockundvoeste.de

ZWP online
Weitere Informationen zu diesem Unternehmen befinden sich auf www.zwp-online.info

ANZEIGE

Versuchen Sie dieses Instrument zu brechen!

SafeSiders®
sind patentierte, halbrunde Instrumente für eine sichere und effektive Endodontie.

Vorteile, die überzeugen!

Das System – sicheres, ermüdungsfreies Aufbereiten des Wurzelkanals innerhalb kürzester Zeit.

Die SafeSiders® Instrumente – haben nur 16 Schneiden. Das heißt geringerer Widerstand, weniger Instrumentenverwindungen und mehr Sicherheit vor Instrumentenbrüchen.

Der Zeitvorteil – einfache, schnell erlernbare Technik. Die maschinell-alternierende Bewegung reduziert die Behandlungszeit.

SafeSider® Instrumente und Endo-Express® Winkelstück
– sicher – zeitsparend – effizient – einfach erlernbar –

EDS ESSENTIAL DENTAL SYSTEMS

LOSER & CO
öfter mal was Gutes...

LOSER & CO GMBH · VERTRIEB VON DENTALPRODUKTEN
BENZSTRASSE 1c, D - 51381 LEVERKUSEN
TELEFON: 0 21 71 / 70 66 70, FAX: 0 21 71 / 70 66 66
www.loser.de · email: info@loser.de