

Beate Bahner

Patientenorientiertes Beschwerdemanagement

**Ein Leitfaden
für alle Einrichtungen
im Gesundheitswesen:**

- **Kliniken, Arztpraxen, Zahnarztpraxen**
- **Pflegeeinrichtungen, Altenheime**
- **Rehabilitationseinrichtungen**

Herausgegeben von

Fachanwaltskanzlei BAHNER Heidelberg
arztrecht | medizinrecht | gesundheitsrecht

Kanzleiadresse:

Voßstr. 3, 69115 Heidelberg
Telefon: 0 62 21 / 33 93 68 0
Telefax: 0 62 21 / 33 93 68 9
kanzlei@beatebahner.de
www.beatebahner.de

Stand Januar 2016

Urheberrechtlich geschützt

Vorwort

Kliniken und Krankenhäuser sind bereits seit Februar 2013 gesetzlich dazu verpflichtet, ein patientenorientiertes Beschwerdemanagement einzurichten. Für Arztpraxen und andere Einrichtungen im Gesundheitswesen besteht bislang zwar noch keine entsprechende gesetzliche Pflicht; dennoch empfiehlt es sich auch für Arzt- und Zahnarztpraxen sowie für alle Institutionen im Gesundheitswesen, sich mit dem Beschwerdemanagement vertraut zu machen.

Der damit verbundene Aufwand sollte nicht etwa als Last, sondern als Chance angesehen werden. Denn jede Beschwerde eines Patienten oder seiner Angehörigen bietet die Möglichkeit, die Abläufe in der Klinik oder der Praxis sowie den persönlichen Umgang mit den Patienten und mit dem eigenen Team weiter zu verbessern.

Werden Patientenbeschwerden indessen nicht ernst genommen oder gar ignoriert, so kann sich dies negativ auf den Ruf der eigenen Einrichtung auswirken. Im „worst case“ entsteht hierdurch sogar ein unnötiger, langwieriger Rechtsstreit, bei dem meist alle Beteiligten „Federn lassen“.

Dieser Leitfaden zeigt auf, wie Sie professionell auf Beschwerden reagieren können, um damit nicht nur weitere Unannehmlichkeiten zu verhindern, sondern zugleich den guten Ruf nach außen sowie die Atmosphäre in der Klinik oder der Praxis maßgeblich zu verbessern.

Ich wünsche anregende Lektüre!



Ihre Beate Bahner

fachanwältin für medizinrecht
mediatorin im gesundheitswesen
fachbuchautorin im arzt- und medizinrecht

Inhalt

1 Was ist patientenorientiertes Beschwerdemanagement?	7
1.1. Was ist eine Beschwerde?	7
1.1.1. Definition und Fehlannahmen	7
1.1.2. Enttäuschte Erwartungen	8
1.2. Was ist Beschwerdemanagement?	9
1.2.1. Definition und Ziele	9
1.2.2. Bestandteil der Qualitätssicherung	9
1.3. Orientierung auf den Patienten	10
1.3.1. Sichtweise der Patienten und Angehörigen	10
1.3.2. Herausforderungen für die Klinikleitung	10
1.3.3. Patientenbeschwerden als Chance begreifen	11
2 Professioneller Umgang mit Patientenbeschwerden	13
2.1. Stimulation von Beschwerden	13
2.1.1. Notwendigkeit der Stimulation von Beschwerden	13
2.1.2. Möglichkeiten der Stimulation von Beschwerden	14
2.2. Professionelle Annahme von Beschwerden	14
2.2.1. Verantwortung aller Mitarbeiter	14
2.2.2. Vollständige Aufnahme der notwendigen Informationen	15
2.3. Das persönliche Beschwerdegespräch mit dem Patienten	16
2.3.1. Sorgfältige Klärung des Sachverhalts	16
2.3.2. Bedeutung der Bedürfnisse des Patienten	17
2.3.3. Klärung der Ziele des Patienten	17
2.3.4. Lösungsmöglichkeiten und gemeinsame Vereinbarung	18
2.3.5. Handlungsspielraum des Beschwerdemanagers	18
2.3.6. Notwendigkeit weiterer Klärung	19
2.4. Schriftliche Bearbeitung von Beschwerden	20
2.4.1. Struktur durch Checklisten, Vorlagen und Termine	20
2.4.2. Persönliche und individuelle Bearbeitung	21
2.5. Vermeidung typischer Fehler	21
2.6. Großzügigkeit lohnt sich	22
3 Professionelle Nachbereitung von Beschwerden	23
3.1. Systematische Auswertung von Beschwerden	23
3.2. Einrichtung eines Beschwerdemanagements	24
4 Zusammenfassung	25

1 Was ist patientenorientiertes Beschwerdemanagement?

1.1. Was ist eine Beschwerde?

1.1.1. Definition und Fehlannahmen

Es gibt verschiedene Definitionen des Begriffs „Beschwerde“, die jedoch oftmals sprachlich schwerfällig und damit kaum verständlich sind. Nachfolgend wird daher folgende Definition vorgeschlagen:

*„Eine Beschwerde ist jede Äußerung von Unzufriedenheit,
die verbunden ist mit der Erwartung auf
Abhilfe, Besserung oder Wiedergutmachung.“*

Man begegnet einer Beschwerde meist zurückhaltend, abwehrend oder gar ablehnend. Denn sie bedeutet einerseits Kritik an den Zuständen in der Klinik oder der Praxis oder am Verhalten ihrer Mitarbeiter. Andererseits erfordert eine Beschwerde konkrete Reaktionen, die zusätzliche Zeit, Energie und sogar Geld kosten. Hinzu kommen folgende Fehlannahmen:

- **Fehlannahme:** Es seien vor allem Nörgler und Querulanten, die sich beschweren, man empfindet sie daher als „Gegner“.

Tatsächlich ist der Anteil der Nörgler und Querulanten meist gering. Diese sind eher die Ausnahme und an ihrem Auftreten und ihrer Anspruchshaltung oft leicht zu identifizieren. Die meisten Menschen, die sich beschweren, haben demgegenüber durchaus einen triftigen Grund zur Unzufriedenheit.

- **Fehlannahme:** Es gibt in der Einrichtung wenige Beschwerden, also sind die Patienten zufrieden.

Tatsächlich bedeutet eine geringe Anzahl von Beschwerden nicht zwingend eine hohe Patientenzufriedenheit. Eventuell haben Patienten bislang keine oder nur schwer zugängliche Möglichkeiten zur Beschwerde. Patienten könnten auch aus Höflichkeit, aus

Bequemlichkeit oder aus Sorge vor Nachteilen schweigen und das nächste Mal einfach eine andere Klinik aufsuchen.

- **Fehlannahmen:** Es gibt zu viele Beschwerden, die Anzahl muss reduziert werden.

Tatsächlich gilt es nicht, die Anzahl der Beschwerden zu reduzieren, vielmehr sind deren Ursachen zu beseitigen. Nur eine nachhaltige, patientenorientierte Optimierung der internen Abläufe in der jeweiligen Einrichtung erzeugt auch auf Dauer größere Patientenzufriedenheit. Zu reduzieren ist somit die Unzufriedenheit der Patienten.

1.1.2. Enttäuschte Erwartungen

Beschwerden entstehen dann, wenn die Erwartungen, Vorstellungen oder Wünsche des Patienten an die Leistungen der jeweiligen Einrichtung enttäuscht werden. Hierbei geht es allerdings nicht darum, ob diese Erwartungen tatsächlich berechtigt und die Beschwerde daher sachlich begründet ist oder nicht. Die Ursache der Beschwerde liegt vielmehr allein darin, dass die empfangenen Leistungen nicht den subjektiven Erwartungen des Patienten oder seiner Angehörigen entsprechen. Es geht folglich um einen **Prozess des Vergleichens** zwischen den Erwartungen des Patienten und den tatsächlichen Leistungen.

- **Grunderwartungen:** Die Erfüllung von Grunderwartungen ist für den Patienten eine Selbstverständlichkeit. Werden diese nicht erfüllt, wird der Patient zu Recht enttäuscht oder verärgert sein und vermutlich nicht wiederkommen.
- **Persönliche Erwartungen:** Die Erfüllung persönlicher Erwartungen geht über die Grunderwartungen hinaus und ist für den Patienten subjektiv wichtig. Die Gründe hierfür sind vielfältig, sie mögen berechtigt sein oder nicht – die Nichterfüllung dieser persönlichen Erwartungen führt ebenfalls zu Enttäuschung und Unzufriedenheit. Es besteht auch in diesem Fall ein ernstes Risiko, dass der Patient nicht wiederkommt.

Hingegen spricht man von sogenannten „Begeisterungsfaktoren“, wenn die Art oder die Qualität bestimmter Leistungen vom Patienten gerade nicht erwartet werden. Der Patient wird also nicht etwa enttäuscht, sondern umgekehrt begeistert, weil er Leistungen erhält, die für ihn überraschend sind. Dies führt zu hoher Zufriedenheit, der Patient wird daher gerne wieder kommen. Erstrebenswert ist es also für jedes Unternehmen, diese Begeisterungsfaktoren zu erhöhen.

1.2. Was ist Beschwerdemanagement?

1.2.1. Definition und Ziele

Beschwerdemanagement im Gesundheitswesen bedeutet die systematische Erfassung, Bearbeitung und Auswertung aller Aktivitäten im Zusammenhang mit Unzufriedenheit, Kritik, Vorschlägen oder Anregungen von Patienten. Ziel des Beschwerdemanagements ist es, diese Patienten wieder zufrieden zu stellen und die negativen Auswirkungen unzufriedener Patienten (wie etwa Rufschädigung oder Abwanderung) zu vermeiden.

Beschwerdemanagement ist zugleich ein Instrument der **internen Qualitätssicherung**: Oftmals enthalten Beschwerden Hinweise auf betriebliche Schwächen, die genutzt und zur Verbesserung der Qualität eingesetzt werden können. Das Beschwerdemanagement erhöht somit die Wettbewerbsfähigkeit und dient damit in Zeiten der politisch beabsichtigten Reduzierung der Anzahl von Kliniken und der geplanten Einziehung von Vertragsarztsitzen auch deren Überleben.

1.2.2. Bestandteil der Qualitätssicherung

Kliniken sind rechtlich zur Einrichtung und Weiterentwicklung eines internen Qualitätsmanagements verpflichtet. Hierdurch sollen Erkenntnisse über Qualitätsdefizite in bestimmten Leistungsbereichen systematisch identifiziert und die Qualität von Krankenhausleistungen gesichert werden (vgl. § 135 a Abs. 2 SGB V sowie die Richtlinie über Maßnahmen der Qualitätssicherung in Krankenhäusern, Stand 16.08.2012). Mit dem Inkrafttreten des **Patientenrechtegesetzes** wurde diese Pflicht des Qualitätsmanagements um die Einführung eines sogenannten „patientenorientierten Beschwerdemanagements“ erweitert:

„...zugelassene Krankenhäuser ... sind nach Maßgabe der §§ 137 und 137d verpflichtet, ... einrichtungsintern ein Qualitätsmanagement einzuführen und weiterzuentwickeln, **wozu in Krankenhäusern auch die Verpflichtung zur Durchführung eines patientenorientierten Beschwerdemanagements gehört.**“ (§ 135 a Abs. 2 Nr. 2 SGB V).

1.3. Orientierung auf den Patienten

1.3.1. Sichtweise der Patienten und Angehörigen

Mit der Pflicht zur Einrichtung eines patientenorientierten Beschwerdemanagements hat der Gesetzgeber insbesondere die Belange der Patienten und ihrer Angehörigen in den Blick genommen. Deren Erfahrungen sollen zur Stärkung der Patientensicherheit beitragen und im weiteren Verlauf auch in das Risiko- und Fehlermanagement des Krankenhauses einfließen (vgl. Begründung des Gesetzentwurfes zum Patientenrechtegesetz vom 15.08.2012, Drucksache 17/10488, S. 33).

„Patientenorientiert“ bedeutet zunächst, dass Patienten frühzeitig und in geeigneter Form über ihre Beschwerdemöglichkeit vor Ort zu informieren sind. Beschwerden sollen sodann zügig und transparent bearbeitet werden. Die Patienten sind schließlich zeitnah über das Ergebnis und über mögliche Konsequenzen zu unterrichten.

Der Gesetzgeber fordert ferner klare und transparente Regelungen bezüglich der Stellung und der Kompetenzen der mit dem Beschwerdemanagement betrauten Personen (etwa Patientenfürsprecher, Patientenvertrauensperson, Ombudsleute, Qualitätsbeauftragte, Beschwerdemanager), um die nötige Akzeptanz der Ansprechpartner für Patientinnen und Patienten zu gewährleisten.

1.3.2. Herausforderungen für die Klinikleitung

Die Einzelheiten der Umsetzung und Organisation des Beschwerdemanagements hat der Gesetzgeber der Verantwortung des einzelnen Krankenhauses überlassen. Jede Klinik kann und muss das Beschwerdemanagement somit an ihren individuellen und spezifischen Verhältnissen ausrichten.

Die Einführung eines Beschwerdemanagementsystems stellt somit eine besondere Herausforderung dar. Denn jede Beschwerde bedeutet eine Konfrontation mit Patientenproblemen und erfordert - unter teilweise erheblichem Einsatz von Personal, Geld und Zeit - ein lösungsorientiertes Handeln. Insbesondere bedarf es der uneingeschränkten Unterstützung des gesamten Klinikteams, was eine entsprechende **Schulung** und **Weiterbildung aller Mitarbeiter** sowie eine gute interne Kommunikation erfordert.

1.3.3. Patientenbeschwerden als Chance begreifen

Beschwerden sollten trotz der damit verbundenen Arbeit nicht als Last, sondern aus folgenden Gründen als Chance für die Klinik gesehen werden:

- Die Einrichtung erhält aufgrund der Art und Anzahl der Beschwerden wertvolle Hinweise darüber, welche pflegerischen, medizinischen oder sonstigen Klinikleistungen nicht mit den Erwartungen der Patienten übereinstimmen.
- Die Klinik oder die Arztpraxis erhält von den Patienten oftmals konkrete Verbesserungsvorschläge, ohne hierfür kostspielige Unternehmensberater beauftragen zu müssen. (Solche Unternehmensberater kennen die konkreten Patientenbedürfnisse oftmals gar nicht oder nehmen diese nicht ernst.)
- Der Patient ist im Falle einer professionellen Bearbeitung der Beschwerde und einer hierauf basierenden zeitnahen Lösung oftmals sogar zufriedener als zuvor. Er wird dies gerne auch Dritten weitersagen, was die Wettbewerbsfähigkeit der Klinik oder der Praxis erhöht.