

In fünf Schritten zum standardisierten Beschwerdemanagement

Aus dem Minus ein Plus machen



Kundenbindung und Kundenzufriedenheit sind die Ziele eines effektiven Beschwerdemanagements, das ambulante Pflegedienste häufig noch als Instrument im Rahmen der Qualitätssicherung unterschätzen. Dabei sollten sie die Beschwerden und Fehler als Chance begreifen – zum Wohle des Kunden und des eigenen Unternehmens.

Von Jan Knittel

Beschwerdemanagement als umfassendes Instrument im Umgang mit Kundenmeinungen wird oft unterschätzt oder falsch verstanden. Die meisten Mitarbeiter neigen dazu, Kundenbeschwerden auf dem lautlosen Weg zu erledigen und glauben, der Organisation damit einen Dienst zu erweisen. Deshalb besteht ein wesentlicher Schritt innerhalb eines Qualitätsmanagement-Prozesses darin, den Mitarbeitern klar zu machen, wie wichtig auch ein Negativ-Feedback für die Qualitätsplanung ist. Auch einige Führungskräfte sehen es lieber, wenn Beschwerden lautlos erledigt werden, bevor sie auf ihrem Schreibtisch landen. Sie vergeben sich damit aber eine große Chance und ein großes Potenzial.

Unter Beschwerdemanagement versteht man die Planung, Durchführung und Kontrolle aller Maßnahmen, die ein Unternehmen im Hinblick auf Kundenbeschwerden ergreift.

Ein Kunde, dessen Beschwerde ernst genommen und professionell bearbeitet wurde, bleibt dem Pflegedienst eher treu.

Foto: Theodor Oberheitmann

Ziel ist die Sicherung der Kundenzufriedenheit

Die Hauptziele eines effektiven Beschwerdemanagements sind auf der einen Seite die Sicherung der Kundenzufriedenheit und Behebung von Kundenunzufriedenheit, auf der anderen Seite die Aufdeckung und Behebung von Schwachstellen im Unternehmen sowie die Minimierung der Auswirkungen. Die Entstehung von Unzufriedenheit sowie deren Auswirkung auf die Dienstleistung, die Mitarbeiter und das gesamte Unternehmen ist ein komplexes System, das in einem effizienten Beschwerdemanagement gelenkt und gesteuert werden muss.

Kunden, die sich beschweren, drohen der Einrichtung untreu zu werden. Nimmt ein Pflegedienst die Beschwerde aber ernst, kann er das drohende Minus in ein starkes Plus umkehren. Es ist zu bedenken, dass ein Danke oder Lob an den Kunden für Hinweise auf Schwachstellen

diesen auch vom Dienstleister „abhängig“ macht. Er fühlt sich ernst genommen und bestätigt. Es ist somit sicherlich keine unzulässige Dramatisierung, wenn festgestellt wird, dass Qualität, besonders für kleine und mittlere Unternehmen, zu einem Überlebensfaktor geworden ist.

Kurz + knapp

- Beschwerdemanagement ist die Planung, Durchführung und Kontrolle aller Maßnahmen, die ein Unternehmen in Hinblick auf Kundenbeschwerden ergreift.
- Volle Zufriedenheit beim Kunden erreichen, indem man Anforderungen in einem Maße erfüllt, wie es der Kunde nicht erwartet hätte.
- Beschwerden kommen auch allen anderen Kunden zugute.

Kundenbindung durch Beschwerdemanagement

Ausbleibende Beschwerden bedeuten nicht unbedingt zufriedene Kunden. Volle Zufriedenheit entsteht erst dann, wenn es gelingt, Anforderungen in einem Maße zu erfüllen, wie es der Kunde nicht erwartet hätte. Dabei ist wichtig, dass der Kunde diese Mehrleistung als solche erkennt. Nur dann steigt seine Zufriedenheit überproportional. Das Erkennen von Kundenzufriedenheits-Trends und deren Ursachen sind also immens wichtig für die ständige Überprüfung der eigenen Zielsetzungen.

Eine Studie bei der Firma Xerox hat ergeben, dass „sehr zufriedene Kunden sechsmal wahrscheinlicher zu Wiederkäufern werden als lediglich zufriedengestellte Kunden“. Das Ergebnis dieser Studie ist auch auf eine Dienstleistung wie die ambulante Krankenpflege zu übertragen. Jedes Unternehmen des sozialen Dienstleistungssektors sollte als oberstes Qualitätsziel die Zufriedenstellung seiner Kunden, die Erbringung der Leistungs- und Basisanforderungen mit höchstmöglicher Qualität und die Erfüllung von Kundenanforderungen haben, die über die reine Dienstleistung hinausgehen. Nur so kann ein Pflegedienst seine Kunden dauerhaft binden und ein Vorteil gegenüber Konkurrenten erzielen. Durch die Bearbeitung von Beschwerden entsteht Kundenbindung. Ein Kunde, dessen Beschwerde erfolgreich bearbeitet wurde, hält dem Dienstleister eher die Treue, als ein enttäuschter Kunde. Nicht zuletzt erhält das Management wichtige Informationen zur Qualitätsverbesserung, was auch allen anderen Kunden zugute kommt.

Neues System nicht von heute auf morgen einführen

Sobald ein Dienstleister sich dazu entschließt, ein Beschwerdemanagement, also einen standardisierten Weg zur Beschwerdeaufnahme und -bearbeitung, einzuführen, gilt es folgende Schritte einzuhalten (siehe auch Grafik): Der Dienstleister sollte nicht dem Trugschluss erliegen, bestehende Verhältnisse von heute auf morgen in großem Umfang ändern und verbessern zu können. Er könnte Kunden und

Mitarbeiter mit radikalen, neuen Systemen „übereinnahmen“ und eine ungeahnte Flut an Rückmeldungen provozieren. Das Instrument Beschwerdemanagement sollten Leitungskräfte nicht zu schnell einführen.

Um die Mitarbeiter und das ganze System nicht zu überfordern, ist es sinnvoll, Änderungen langsam anzugehen. Das Ziel und der Sinn und Zweck des Beschwerdemanagements müssen ständig „umwoben“ werden, damit eine konsequente Umsetzung der Beschwerdeaufnahme und -bearbeitung erwartet werden kann. Nachteile dieses Instruments, praktische Probleme oder auftretende Schwierigkeiten sind ständig zu erforschen, zu bearbeiten und mit den Mitarbeitern zu besprechen.

Mitarbeiter von Anfang an mit einbeziehen

Von daher ist es wichtig, zu Beginn eine Ist-Analyse durchzuführen, um den aktuellen Stand mit seinen Möglichkeiten, Problemen, beste-

Negativ-Feedback ist wichtig für Qualitätsplanung

► Implementierung eines Beschwerdemanagements

- Erstellung eines Beschwerdeaufnahme-Formulars,
- Erstellung einer Verfahrensbeschreibung zur einheitlichen Bearbeitung einer Beschwerde innerhalb der Einrichtung,
- Erstellung einer Fehlersammel-Liste, um Fehler-Trends erkennen zu können,
- umfassende Information und Aufklärung der Mitarbeiter über Sinn und Zweck des Beschwerdemanagements sowie über vorhandene Formulare und Verfahrensbeschreibungen,
- Durchführung von regelmäßigen Kunden- und Angehörigenbefragungen,
- Durchführung von regelmäßigen Befragungen von an der Pflege beteiligten Personen (z. B. Hausärzte, Krankenhäuser ...),
- Implementierung eines Systems, welches dem Kunden die Möglichkeit gibt, seine Meinung jederzeit darlegen zu können (zum Beispiel durch Meinungskarten, Beschwerdetelefon, Kunden-Beauftragte ...),
- Einführung eines Qualitätszirkels, welcher sich mit Beschwerden, Fehler oder Problemen und deren Lösung beschäftigt,
- Erarbeitung von kundenbezogenen Maßnahmen (zum Beispiel Kundenscheiben, persönlicher Besuch, Blumen ...),
- Einleitung von Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen, um aus Beschwerden und Fehlern zu lernen,
- regelmäßige Information der Mitarbeiter über Anzahl der Beschwerden und deren Korrekturmaßnahmen.

henden Verfahren und personellen Ressourcen abzuschätzen. Erst wenn eine Ist-Analyse erstellt ist, sollte man einen Plan für das Beschwerdemanagement im Rahmen eines Qualitätszirkels mit Vertretern der Leitungsebene und Mitarbeitern aufstellen. Dabei ist es wichtig, betroffene Mitarbeiter von Anfang an mit einzubeziehen und zu informieren. Sie müssen die Gründe für ein Beschwerdemanagement verstehen können.

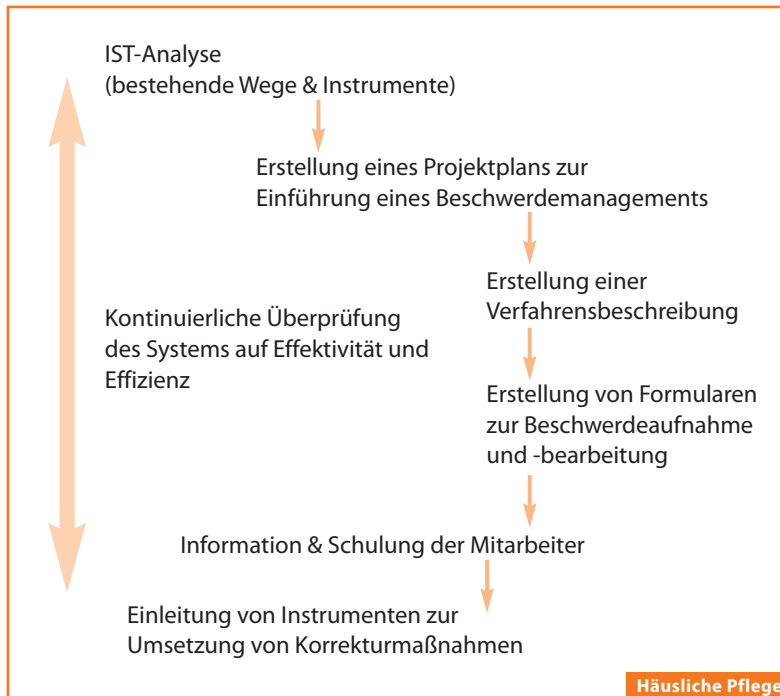
Alles Neue und Ungewohnte ängstigt zunächst und führt dazu, dass die bisherige Arbeit tendenziell in ein schlechtes Bild gerückt wird. Leistungskräfte können Ängste und eventuelle anfängliche Widerstände durch eine offene, transparente und persönliche Kommunikation abbauen. Die Pflegedienstleitung kann und sollte hier vom Ideenpotenzial der Mitarbeiter profitieren.

Ein zweiter Schritt ist die Standardisierung des Beschwerdemanagements. Dieser Prozess wird als verbindliches Verfahren definiert, unabhängig von den Möglichkeiten der Beschwerdeaufnahme. Durch eine Verfahrensweisung, welche zum Beispiel als Flussdiagramm visualisiert wird, haben dann alle Mitarbeiter die Möglichkeit, eingegangene Beschwerden anhand dieses Schemas zu bearbeiten.

Ein einheitliches Formular erstellen

Als dritter Schritt erfolgt die Erstellung eines einheitlichen Beschwerdeformulars, das in die gesamte Einrichtung eingeführt wird und somit zur Standardisierung und der damit verbundenen Professionalisierung beiträgt. Die Mitarbeiter nutzen dieses Formular immer dann, wenn eine Beschwerde eingeht. Sie können dort die wichtigsten Daten des Kunden, die Einschätzung der Dringlichkeit der Bearbeitung, die Adressaten der Beschwerde und den Gegenstand der Beschwerde aufnehmen. Es wird beispielsweise in der Telefonzentrale während der Beschwerdeaufnahme ausgefüllt und umgehend an den zuständigen Verantwortlichen weitergegeben.

Da soziale Dienstleistungen eine hohe Personalintensität haben, sollten Pflegedienste dies im Be-



Die fünf Schritte hin zu einem erfolgreichen Beschwerdemanagement
Quelle: Jan Knittel

Korrekturmaßnahmen systematisch angehen

Ein mögliches Instrument für einen Qualitätszirkel, der sich mit Vorbeugemaßnahmen befasst, ist die so genannte „Fehler-Möglichkeit- und Einfluss-Analyse“ (FMEA), die bereits von vielen Betrieben zur Prozessanalyse umgesetzt wird. Ein solches Vorgehen sichert kurz- und langfristig Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, da es als eine effektive „Waffe“ gegen entdeckte und mögliche Fehler gilt. Ein weiterer Vorteil der Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen ist, dass sie einen Dienstleistungsstandard auf ständig optimiertem Niveau sichern und für den Dienstleister auf dem Weg zum Total Quality Management und zu einer „lernenden Organisation“ einen großen Schritt bedeuten.

Um sicherzustellen, dass die tatsächlichen Fehlerursachen erfasst werden, die Maßnahmen auch wirksam sind und nicht neue Qualitätsrisiken beinhalten, müssen Pflegedienstleitungen die Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen planvoll und systematisch angehen und kontinuierlich überwachen.

Ein effektives Beschwerdemanagement birgt somit für eine Einrichtung ein großes Potenzial: Pflegedienste sollten Beschwerden ernst nehmen. Sie sollten Beschwerden als Chance sehen und ihnen somit eine hohe Bedeutung zuschreiben. Man lernt aus Fehlern, ein Leben lang; so auch im Rahmen der Dienstleistungsoptimierung. Am professionellen Umgang mit seinen Beschwerden spürt der Kunde, welchen Stellenwert ihm der Pflegedienstes zumisst.

Literatur zum Thema

- Beschwerdemanagement: **Qualitätssicherung ohne Umwege** – Arbeitshilfen für die Praxis, Gerhard Tinnfeld Verlag 2001
- Kirchner, Helga: **Beschwerdemanagement im Pflegeteam**, Kohlhammer 2002
- Kirchner, Helga: **Wie geht man mit Beschwerden um?**, in: HÄUSLICHE PFLEGE 3/2000

schwerdemanagement positiv nutzen, um sofort auf Unzufriedenheit zu reagieren und das Problem zu lösen. Diesem Umstand kommt das so genannte Prinzip des „Complaint Owner“ zugute. Demnach ist derjenige, der als Erster mit der Beschwerde konfrontiert wird, „Eigentümer“ dieser Beschwerde und für die Dauer der Beschwerdebearbeitung bis zur Problemlösung zuständig. Diese „Empowerment“ ermöglicht eine noch intensivere Kundenbetreuung.

Als vierter Schritt erfolgt die konsequente Schulung der Mitarbeiter im Umgang mit Beschwerden und die Einweisung in erarbeitete Formulare und Verfahren. Verantwortlichkeiten werden vorgestellt, das Beschwerdeformular erläutert und eine Verfahrensanweisung zum Beschwerdemanagement dargestellt. Die Mitarbeiter können Unklarheiten klären, die sich bereits im Umgang mit dem neuen System in der täglichen Routine ergeben haben. Mit dem standardisierten und definierten Prozess „Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen“ setzt dann der letzte Schritt der Beschwerdebearbeitung ein.

Konsequent Fehler und Ursachen analysieren

Nachdem durch ständiges Feedback vom Kunden, durch Zufrie-

denheitsabfragen, Beschwerden, Personalgespräche und andere Maßnahmen wichtige Informationen zu Verbesserungspotenzialen erfasst wurden, erfolgt die Fehleranalyse sowie die Festlegung, Umsetzung, Überwachung und Bewertung von Verbesserungsmaßnahmen im Rahmen des Prozesses „Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen.“ Er stellt ein wesentliches Element zur schrittweisen Verbesserung des QM-Systems dar. Der QM-Beauftragte des Pflegedienstes oder die PDL leiten die Korrekturmaßnahme ein, sobald ein Fehler entdeckt wurde oder eine Beschwerde eingegangen ist. Sie finden ihren Einsatz unter anderem in der Beschwerdebearbeitung im Bereich des Beschwerdemanagements, können aber auch einen ganz regulären Arbeitsprozess im Rahmen des Qualitätsmanagement-Systems darstellen. Korrekturmaßnahmen stellen die Chance für die Organisation dar, zu zeigen, dass sie aus entstandenen Fehlern lernt. Grundlage hierzu sind die konsequente Analyse von aufgetretenen Fehlern und die Ermittlung der Fehlerursache. Vorbeugemaßnahmen sind im Gegensatz dazu Maßnahmen, die die Pflegedienstleitung schon im Vorfeld, bevor überhaupt ein Fehler entsteht, einsetzt, um potenzielle Fehlerquellen im Arbeitsalltag auszuschalten.



Jan Knittel
Der Autor ist Dipl.-Sozialpädagoge, Autor und Projektmanager bei der QM Service GmbH in Erlangen