

## Kundenbeschwerden als Chance begreifen

DIE BREMER PFLEGEDIENST GMBH HAT DAS BESCHWERDEMANAGEMENT ZUM FESTEN BESTANDTEIL IHRER QUALITÄTSSICHERUNG GEMACHT. DER DIENST FREUT SICH, DASS DIE BESCHWERDEN SEITDEM SPRUNGHAFT ANGESTIEGEN SIND. WARUM, DAS ERLÄUTERN MALTE CORDES UND MICHAEL DÖRING IM INTERVIEW.

FOTO: PATRICIA RITTER



> Malte Cordes, li, examinierter Krankenpfleger und Qualitätsbeauftragter, bearbeitet die eingehenden Beschwerden. Michael Döring ist seit 20 Jahren geschäftsführender Gesellschafter.

**Herr Cordes: Was war der Anlass, dass Sie Ihr Beschwerdemanagement verbessern wollten?**

Cordes: Der Impuls kam vom Hamburger Institut für Beschwerdemanagement GmbH – das überwiegend Hamburger Krankenhäuser im Bereich Beschwerdemanagement zertifiziert. Das Institut fragte im Frühjahr 2012 bei uns an, ob wir uns zertifizieren lassen möchten. Der Kontakt kam über eine Studentin zustande, die früher mal bei uns gearbeitet hat. Nachdem wir uns zunächst informiert hatten, in welchem Verhältnis Aufwand für uns und Nutzen für den Kunden stehen, haben wir uns dann relativ schnell für die Zertifizierung entschieden.

**In welchem Verhältnis standen denn der Aufwand für Sie und der Nutzen für den Kunden?**

Der Aufwand war machbar. Wir haben etwa ein halbes Jahr gebraucht, um neben dem Tagesgeschäft die Vorgaben für die Zertifizierung umzusetzen. Wir mussten z. B. unsere Homepage überarbeiten und ein Beschwerdetelefon einrichten, damit wir 24 Stunden (also auch außerhalb der Geschäftszeiten über Mailbox oder per E-Mail) erreichbar sind. Außerdem mussten Beschwerdeformulare neu erstellt und ein Infoblatt für un-

sere Patienten und deren Angehörige erarbeitet werden. Der Nutzen für die Kunden bzw. die Angehörigen ist, dass jeder Patient gleich beim Erstkontakt schriftliche Informationen zu unserem Beschwerdemanagement erhält. Dazu gehören das Infoblatt und der überarbeitete Beschwerdebogen mit entsprechenden Rückumschlägen.

**Worin besteht der Unterschied zu Ihrem bisherigen Beschwerdemanagement?**

Cordes: Natürlich hat es auch früher schon Beschwerden gegeben und wir hatten auch einen Beschwerdebogen. Der große Unterschied ist die Systematik, mit der die Beschwerden jetzt bearbeitet werden. Früher war es so, dass die Beschwerden, die an die Mitarbeiter vor Ort herangetragen wurden, nicht immer auch oben ankamen. Der Grund war, dass die Mitarbeiter sich selbst verantwortlich fühlten und selbst versucht haben, Lösungen für die Beschwerden der Patienten zu finden. Eine systematische Bearbeitung fand nicht statt. Erst jetzt gibt es einen vorgeschriebenen Weg, wie mit einer Beschwerde umzugehen ist.

**Und wie haben Ihre Mitarbeiter auf das neue Beschwerdemanagement reagiert?**

Döring: Die neue Vorgehensweise kam von Anfang an gut bei unseren rund 55 Mitarbeitern an. Denn sie entlastet sie auch, weil sie Beschwerden

jetzt weiterleiten können. Die größte Umstellung war die neue Sichtweise auf die Beschwerden der Kunden. Alle Mitarbeiter haben Zugang zu den Formularen, sie können die Beschwerden festhalten und weiterleiten. Wichtig ist, dass die Beschwerde auf dem Schreibtisch von Herrn Cordes landet. Das heißt, die Mitarbeiter sind die Multiplikatoren vor Ort bei den Patienten.

Zunächst freut man sich natürlich, wenn kaum Beschwerden eingehen. Die größte Umstellung war unsere Sichtweise mit Beschwerden umzugehen. Wir motivieren nun unsere Kunden aktiv, sich zu beschweren, wenn ihnen irgendetwas nicht passt. Denn wir sehen darin unsere Chance, uns zu verbessern. Uns war vor allem wichtig, dass das Zertifikat später nicht in einer Schublade verschwindet, sondern dass es gelebt und umgesetzt wird. Wir wollten von Anfang an wirklich unsere Beschwerdekultur ändern.

**Tragen Ihre Bemühungen inzwischen Früchte – haben Sie mehr Beschwerden als früher?**

Cordes: Ja, es sind definitiv mehr Beschwerden geworden. Natürlich haben wir von vornherein mit deutlich mehr Beschwerden gerechnet. Und tatsächlich kamen die Beschwerden dann sehr geballt – bisher sind ca. 100 Beschwerden eingegangen von unseren ca. 250 Pflegekunden. Das

» „Wir motivieren unsere Pflegekunden aktiv, sich zu beschweren, wenn ihnen etwas nicht passt. Denn wir sehen darin unsere Chance, uns zu verbessern.“

Malte Cordes und Michael Döring.

versuchen wir alles, um unsere Patienten zufriedenzustellen und ihnen eine akzeptable Lösung anzubieten.

Cordes: Mit deutlichem Abstand hinter der Einsatzplanung sind Antipathien zur Pflegeperson ein weiteres Beschwerdethema, oder dass jmd. nicht so versorgt wurde, wie er es erwartet hatte. Aber auch diese Probleme lassen sich lösen. Wir sehen uns als Gast im Hause des Patienten und nehmen soweit möglich Rücksicht auf seine Wünsche. Äußerst selten sind Beschwerden seitens der Mitarbeiter über die Kunden.

ist eine relativ realistische Zahl, auf die wir vom Institut vorbereitet wurden. Die Zahl hat uns deshalb auch keinesfalls erschreckt.

Döring: Früher gab es, wie Herr Cordes schon sagte, eine hohe Dunkelziffer, die jetzt ans Tageslicht kommt. Positiv ist, dass wir nun einen repräsentativen Überblick über die Beschwerden haben. Das ist ein großer Vertrauensbeweis für uns. Wir sehen es ganz klar als Auszeichnung für unseren Pflegedienst, dass sich die Kunden beschweren. Man muss aber auch sagen, dass sich grundsätzlich auch die Kultur der Beschwerde verändert und sich in den nächsten Jahren noch weiter ändern wird. Die Patienten sind allgemein selbstbewusster geworden. Das war auch die Philosophie hinter der Zertifizierung: Dort wurde uns von Anfang an gesagt, wenn die Beschwerdemenge nicht sprunghaft ansteigt, dann weist das ganz klar auf einen Fehler im System hin. Insofern sehen wir uns positiv bestärkt auf unserem Weg.

**Worüber beschweren sich die Patienten denn am häufigsten und wie gehen Sie vor?**

Cordes: Die von den Kunden mit Abstand am häufigsten vorgebrachte Beschwerde dreht sich um die Einsatzzeiten. Mal kommt der Einsatz zu früh, ein andermal zu spät.

Döring: Die Einsatzplanerin ist in diesen Fällen aber die falsche Ansprechpartnerin, um die Beschwerden zu bearbeiten. Denn sie ist viel zu sehr involviert. Mit Herrn Cordes ist nun eine neutrale Person zwischengeschaltet, die nicht im Tagesgeschäft steckt. Er steht als Qualitätsmanagement- und Dokumentationsbeauftragter nicht im Fokus der Beschwerden. Natürlich ist der Einsatzplan vor allem auch von Personalressourcen abhängig. Wir müssen gucken, was in Zeiten des Fachkräftemangels möglich ist und was nicht. Trotzdem

Döring: Das liegt sicher auch daran, dass wir unseren Mitarbeitern andere Möglichkeiten bieten, sich aktiv zu äußern, z. B. in regelmäßigen Mitarbeiterforen. Außerdem ist das Klima hier so, dass jeder mit jedem reden kann. Herr Cordes nimmt von seinem Schreibtisch aus Kontakt zu den Kunden auf. Gut ist, dass er nicht im

» „Uns war vor allem wichtig, dass das Zertifikat später nicht in einer Schublade verschwindet, sondern gelebt und umgesetzt wird“.

Michael Döring, geschäftsführender Gesellschafter.

Fokus der Beschwerde steht. Er erarbeitet Ziele und sucht zeitnah nach Lösungen, die den Patienten zufriedenstellen.

**Können Sie einmal den Ablauf beschreiben, wie Sie mit einer Beschwerde umgehen?**

Cordes: Ich nehme die Beschwerde zunächst schriftlich auf und versuche, den Ärger abzufangen und den Kunden zu besänftigen. Dann überlege ich, was machbar ist. Ich spreche ggf. mit der Einsatzplanung. Wir beraten, wie wir dem Kunden entgegenkommen können. Wenn sich in den Zeiten etwas ändern lässt, dann ist das die beste Lösung. Wenn nicht, suchen wir das Gespräch mit dem Patienten. Vielleicht kann er sich eine andere Zeit vorstellen. In jedem Fall bin ich die Schnittstelle, die das koordiniert.

Innerhalb von zwei Tagen sollte das Problem idealerweise gelöst sein. Nach 14 Tagen gibt es einen Rückruf beim Patienten, um die Zufriedenheit abzufragen. Nach meiner Erfahrung ist in den meisten Fällen das Problem lösbar. Wenn es in Einzelfällen länger dauert, bis ein Problem zu

lösen ist, dann kann man das mit den Klienten auch besprechen. Sie reagieren in der Regel sehr verständnisvoll.

**Wie sind Ihre Erfahrungen nach gut einem Jahr mit der neuen Beschwerdekultur?**

Was ich nach mittlerweile einem Jahr merke, ist, dass die Patienten wahrnehmen, dass wir uns bewegen. Es werden verlässliche Fristen eingehalten. Die Kunden fühlen sich bei uns mit ihren Beschwerden ernst genommen. Und das ist uns weiterhin Ansporn.

**Wie bewerten Sie das Zertifikat grundsätzlich für Ihren Pflegedienst? Bringt es Ihnen Vorteile?**

Döring: Wir können als wohl immer noch bisher einziger Pflegedienst bundesweit mit diesem Zertifikat noch nicht auf Erfahrungen zurückgreifen, welche Bedeutung dieses Zertifikat für die Branche hat. Es wäre auf jeden Fall wünschenswert, wenn sich diese Zertifizierung in der Branche etablieren würde. Ein zertifiziertes Beschwerdemanagement ist also ein Baustein zum professionellen Selbstverständnis der Pflege und für Pflegedienste auf jeden Fall zur Nachahmung empfohlen. Wir bieten interessierten Pflegediensten gern an, sich mit uns auszutauschen. Denn wir sind überzeugt davon, dass die Zertifizierung sinnvoll ist, vorausgesetzt man ist offen für Veränderungen. Bei uns hat sich definitiv die Qualität unserer Dienstleistungen gesteigert und wir haben dadurch unsere Kundenbindung verbessert. Denn wenn wir das Problem des Patienten lösen, ist der Patient zufrieden und fühlt sich gut bei uns aufgehoben. Das sehen wir als unsere Chance.

Patricia Ritter

 **Fragen und Kontakt per E-Mail:**  
cordes@bremer-pflegedienst.de