

### **3 Das persönliche Beschwerdegespräch mit dem Patienten**

Oliver Gondolatsch und Birgit Steffens

Das **Herzstück** der erfolgreichen und zufriedenstellenden Bearbeitung ist das persönliche Gespräch mit dem Patienten und/oder seinen Angehörigen. Dies stellt den Beschwerdemanager vor besondere Anforderungen, da er unmittelbar mit den Patienten und Beschwerdeführern umgeht und – stellvertretend für die Klinik – „den Kopf hinhält“. Der Beschwerdemanager wird dabei unter Umständen mit negativen Emotionen, Beschimpfungen oder gar mit Beleidigungen konfrontiert. Er benötigt daher in persönlicher und in kommunikativer Hinsicht notwendiges Rüstzeug, um die Situation zu beruhigen und zu einer guten Lösung zu führen. Für die konstruktive und zielführende Beschwerdebearbeitung sind von daher Schulungen in Kommunikation und Konfliktmanagement oder eine Weiterbildung im Bereich Mediation dringend empfehlenswert.

Ein erfolgreiches Gespräch muss also in jeder Hinsicht gut vorbereitet werden. Dazu gehört neben der Empathie auch ein standardisiertes Aufnahmeformular. Die Informationssammlung aller notwendigen Aspekte stellt eine strukturierte und vollständige Beschwerdebearbeitung sicher. Zudem bietet dieses Vorgehen dem Beschwerdeführenden eine transparente Darstellung der erfassten persönlichen Daten und Themen.

Für das Beschwerdegespräch sollte unbedingt ein ruhiger und angenehmer Ort zur Verfügung stehen, eventuell sogar außerhalb des Klinikbereichs. Denn eine gute und respektvolle Atmosphäre ist eine wesentliche Voraussetzung

## II Organisation, Prozess und Abläufe

für einen Dialog auf Augenhöhe und vermittelt allen Beteiligten Sicherheit. Es ist wichtig, dem Patienten uneingeschränkte Gesprächsbereitschaft und Aufmerksamkeit zu signalisieren. Zeitliche Begrenzungen, die aus weiteren Terminen resultieren, sollten auf jeden Fall im Vorhinein benannt und gegebenenfalls ein Zeitrahmen für das Gespräch festgelegt werden. Auch empfiehlt es sich die Grenzen einer Beschwerdebearbeitung zu benennen, um eine nicht realisierbare Erwartungshaltung seitens der Beschwerdeführenden zu vermeiden. Die Aufgabe des Beschwerdemanagers ist von daher zunächst einmal Vertrauen aufzubauen, gut zuzuhören und im weiteren Verlauf durch gezielte Gesprächsführung, unaufgeregte und verständliche Sprechweise die Beschwerdebearbeitung konstruktiv zu gestalten.

### Sorgfältige Klärung des Sachverhalts

Zur Bearbeitung der Beschwerde ist es notwendig, dass Basisdaten wie beispielsweise das Datum des Einganges der Beschwerde, die Datenangabe des Beschwerdeführenden zur weiteren Kontaktaufnahme, sowie beteiligte Personen oder Fachabteilungen bzw. Fachbereiche vorhanden sind.

Wesentlich ist es, den Sachverhalt in einem persönlichen Gespräch sorgfältig zu klären und sich ein möglichst umfassendes Bild von der Situation zu verschaffen. Dazu ist es hilfreich, Gesprächsregeln festzulegen, um beispielsweise eine ungestörte Schilderung der Ereignisse und ein wertschätzendes Miteinander zu gewährleisten. Jeder der Beteiligten bekommt dabei den Zeitrahmen zugestanden, den er benötigt. Der Beschwerdeführende sowie eventuelle Begleitpersonen sollten daher zunächst die Möglichkeit haben, die Situation aus ihrer Sicht ungestört zu schildern. Die Gefühle dürfen offen angesprochen werden, wobei gerade hierbei höchste Sensibilität gefordert ist. Nach Klärung des Sachverhaltes ist es zielführend die Situation nochmals mit eigenen Worten zusammenfassen und nachzufragen, ob alles richtig verstanden, wiedergegeben und notiert wurde. Dabei wird sichtbar, ob die Beschwerdethemen tatsächlich vollständig erfasst sind, und der Beschwerdeführer hat die Möglichkeit, die Angaben zu ergänzen. Auch in diesem Fall sollten die weiteren Aussagen nochmals mit eigenen Worten zusammengefasst werden.



Je konkreter und sachlicher eine Situation dargestellt wird, umso größer ist die Chance, ein zielorientiertes Ergebnis zu erlangen.

## Bedeutung der Bedürfnisse des Patienten

Die Gefühle, Bedürfnisse, Interessen aber auch die Erwartungen der Beschwerdeführenden haben eine hohe Bedeutung und beeinflussen den Verlauf der Beschwerdebearbeitung und die Gestaltung des Gespräches. Sie zu erkennen und mit einzubeziehen ist die Voraussetzung für ein gelungenes und konstruktives Miteinander.

Nach der vorangegangenen sorgfältigen Klärung des Sachverhaltes sollte der Beschwerdemanager nicht gleich eine Lösung anbieten oder verhandeln. Vielmehr empfiehlt es sich, zunächst die hinter der Beschwerde liegenden tieferen Beweggründe (Interessen oder Bedürfnisse) des Patienten oder der Angehörigen zu hinterfragen.

Oftmals sind lediglich Missverständnisse oder fehlende Wertschätzung die Ursache von Beschwerden und Streitigkeiten, die leicht ausgeräumt werden können, etwa mit einer aufrichtigen Entschuldigung oder einem kleinen Geschenk, das dem Patienten immer übergeben werden darf; auch im Hinblick auf die neuen Korruptionsstrafatbestände im Gesundheitswesen. Kleine Geschenke an die Beschwerdeführenden sind völlig unproblematisch.

## Klärung der Ziele des Patienten

Was genau sind also die Gefühle, Bedürfnisse, Interessen und welche Erwartungen haben die Patienten an das Gespräch? Dies herauszufinden und zu klären erfordert – ähnlich wie in einer Mediation – Geduld, Fingerspitzengefühl, Empathie und Erfahrung. Wichtig ist es, gemeinsam mit den Beschwerdeführenden die Ziele auf ihre Realisierbarkeit zu überprüfen – ggf. unter Einbindung des Patientenfürsprechers. Hierbei sind konkrete Fragestellungen zu den einzelnen Themenbereichen hilfreich, beispielsweise

### Umgangsformen

- Wie wurde der Patient behandelt, fehlte ihm Wertschätzung, was ist ihm an dieser Stelle noch wichtig?
- An welcher Stelle wurden die Wünsche des Patienten nicht respektiert?

### Informationsfluss

- Wurde der Patient nicht ausreichend in den Behandlungsprozess mit eingebunden, wünscht er sich ein besseres Miteinander, wie soll es aussehen?

### Transparenz

- Ist es ihm wichtig, eine Erklärung dafür zu erhalten, wie es zu den beklagten Fehlern oder Mängeln kam?

## II Organisation, Prozess und Abläufe

- Möchte sich der Patient „nur“ Luft verschaffen und aus seiner Sicht „Missstände“ aufdecken, damit ihm und anderen Patienten nicht das-selbe wieder passiert?

### Behandlungsqualität

- Möchte er die Wiederholung der Behandlung?
- Möchte er eine ergänzende Behandlung auf Kosten der Klinik?
- Wird ein finanzieller Ausgleich oder gar Schadensersatz gewünscht – wenn ja, wie hoch?

### Rechnungsstellung

- Möchte er die Reduzierung oder Stornierung der Rechnung?

### Erwartungshaltung

- Welche Vorstellungen hat der Patient bezüglich des angesprochenen Themas?
- Benötigt er eine schriftlich zusammengefasste Stellungnahme?
- Erwartet der Patient Verständnis für seinen Ärger oder zumindest eine Entschuldigung?

## Lösungsmöglichkeiten und gemeinsame Vereinbarung

Erst wenn ein bestmöglicher Zustand des gegenseitigen Verstehens erreicht ist, sollten gemeinsame Lösungen zur Beseitigung des Beschwerdegrundes oder zur Wiedergutmachung gesucht werden.

Meist sind im Falle einer professionellen und intensiven Gesprächsführung gute Lösungen relativ leicht zu finden. Hierbei empfiehlt es sich, zunächst eigene Vorstellungen oder konkrete Vorschläge des Patienten zu erfragen. Möglicherweise sieht das Angebot zur Lösung und Wiedergutmachung ganz anders aus, als der vom Beschwerde manager vorgebrachte Vorschlag. Vielleicht „fordert“ der Patient sogar viel weniger, als zunächst angenommen. Andernfalls kann auch durch gemeinsames „Brainstorming“ eine zufrieden-stellende Lösung entwickelt werden.

Am Ende des Beschwerdegesprächs ist es wichtig, konkrete Vereinbarungen zu treffen, die sowohl für den Beschwerdeführenden als auch für die Geschäftslei-tung verbindlich und akzeptabel sind. Werden definitive Lösungen zugesagt, sind diese schriftlich zu fixieren sowie in zeitlicher und inhaltlicher Hinsicht umfassend einzuhalten. Andernfalls müssen weitere Schritte zur Klärung des Sachverhaltes oder zur Vereinbarung einer Lösung festgelegt werden. Dies gilt insbesondere im Falle des Vorwurfs eines Behandlungsfehlers, der in der wei-teren Bearbeitung in Abgrenzung zur Beschwerde zu betrachten ist.

## **Handlungsspielraum des Beschwerdemanagers**

Wesentlich ist, dass der Beschwerdemanager einen eigenen Handlungsspielraum hat und zugleich über ein angemessenes finanzielles Budget verfügt, innerhalb dessen er selbstständig und eigenverantwortlich Lösungen anbieten und Ergebnisse verbindlich vereinbaren kann. Diese Vorgehensweise vermittelt Sicherheit und schafft Klarheit in der Außenwirkung.

Es ist ärgerlich und nervenaufreibend, wenn die Mitarbeiter:innen gezwungen sind, für jedes mögliche Angebot zunächst mit der Klinikleitung oder dem Vorgesetzten Rücksprache halten zu müssen. Eine Beschwerdebearbeitung ohne eigene Handlungsbefugnisse der Beschwerdemanager:innen verzögert und erschwert die Bearbeitung unnötig und erhöht das Konfliktpotenzial.

Selbstverständlich kann die Klinik nicht in jedem Fall den Vorstellungen des Beschwerdeführers vollenfänglich entsprechen und dessen Wünsche erfüllen. Dies sollte jedoch gut und transparent erläutert und dargestellt werden, damit die Möglichkeiten und auch die Grenzen des Handlungsspielraums der Klinik besser nachvollzogen werden können. In diesem Fall sollte gemeinsam nach einer Alternativlösung gesucht werden, die sowohl für den Patienten als auch für die Klinik akzeptabel ist.

## **Notwendigkeit weiterer Klärung**

Oftmals bedarf es allerdings zunächst der weiteren Klärung des Sachverhaltes, der ja bislang nur aus Sicht des Beschwerdeführenden dargestellt wurde. Dazu ist es notwendig, die weitere Vorgehensweise transparent darzulegen, über die etwaige Bearbeitungsdauer zu informieren und gegebenenfalls Zwischenbescheide zu vereinbaren. Eine schriftliche Kurzdarstellung und Zusammenfassung der gesammelten Informationen setzt alle Beteiligten auf den gleichen Kenntnisstand.

Insbesondere beim Vorwurf eines Behandlungsfehlers sind (abgesehen von medizinisch notwendigen Sofortmaßnahmen) schnelle Lösungen meist nicht realisierbar. Sie bedürfen der weiteren Aufklärung, etwa durch ein Sachverständigengutachten. Je nach Art und Intensität des Vorwurfs ist die Einbeziehung der Geschäftsleitung sowie die Einbeziehung der Haftpflichtversicherung erforderlich. Bei schweren Vorwürfen empfiehlt sich gegebenenfalls die Beauftragung einer auf das Medizinrecht spezialisierten Kanzlei.

Die Erfahrung zeigt jedoch, dass sich nur ein geringer Anteil aller Beschwerden auf die medizinische Behandlung und einen damit erhobenen Behandlungsfehlervorwurf beziehen. Die meisten Beschwerden haben demgegenüber die Unterbringung, die Verpflegung oder sonstige Serviceleistungen

## II Organisation, Prozess und Abläufe

sowie den Umgang und die Kommunikation zwischen Patient:innen und Mitarbeitenden der Klinik zum Gegenstand.



### **Tipps für die Praxis: Vermeidung von Fehlern im persönlichen Gespräch**

*Folgende typische Fehler sollten bei der persönlichen oder schriftlichen Bearbeitung der Beschwerden im Umgang mit den Patienten oder ihren Angehörigen unbedingt vermieden werden, um nicht eine Verschlechterung der Situation zu provozieren:*

- *Der Beschwerdemanager hört nicht sorgfältig zu.*
- *Der Patient wird unterbrochen und kann nicht ausreden.*
- *Der Beschwerdemanager vermutet Gründe und sucht Rechtfertigungen, ohne den Sachverhalt und die Sichtweise des Patienten genau erfasst zu haben.*
- *Die Beschwerde wird verniedlicht oder anderweitig heruntergespielt.*
- *Die Aussagen des Patienten oder der Angehörigen sowie deren Kompetenz werden angezweifelt.*
- *Der Patient und seine Angehörigen werden über eigene Fehler „belehrt“.*
- *Der Beschwerdemanager schiebt die Schuld auf andere.*
- *Dem Patienten werden Zusagen gegeben, die nicht eingehalten werden.*