

Geleitwort

von Oliver Gondolatsch,
Erster Vorsitzender Bundesverband Beschwerdemanagement für
Gesundheitseinrichtungen (BBfG) e.V.

Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance. Auch der letzte Eindruck ist wesentlich. Das Antwortschreiben auf eine Anfrage oder Kritik prägt nicht selten das abschließende Urteil eines Patienten. Es kann seine Meinung relativieren und ihn vielleicht sogar wieder umstimmen. Mit unprofessionellen Schreiben wird möglicherweise ein gegenteiliger Effekt erzielt – und der Patient fühlt sich in seinem Ärger bestätigt. Besonders ungünstig ist, wenn eine schriftliche Beschwerde erst gar nicht beantwortet wird. Oft genug werden die Konsequenzen unterschätzt: Der Patient berichtet über seine negativen Erfahrungen und findet sie möglicherweise in Berichten anderer Patienten bestätigt. Schnell hat sich ein kollektives Urteil über das Unternehmen im Gesundheitswesen verfestigt. Fragen Sie doch einfach einmal einen Taxifahrer, ob ihm das Krankenhaus X oder die Arztpraxis Y bekannt ist. In den meisten Fällen wird er Ihnen nicht nur die Adresse nennen, sondern auch eine »allgemein bekannte« Meinung über das Unternehmen äußern. So erfahren Sie, was »man« so redet. Kollektive Urteile sind schwer zu beeinflussen, da sie sich aus einer Vielzahl von Einzelmeinungen zusammensetzen. Insofern sind es wiederum die Einzelmeinungen, über die das kollektive Urteil beeinflusst werden kann. Dabei ist das professionelle Antwortschreiben ein wesentlicher Kommunikationskanal, insbesondere dann, wenn verärgerte Patienten bereits entlassen sind. Viele Kliniken haben dies erkannt und das Beschwerdemanagement gewinnt immer mehr

an Bedeutung. Dennoch sind viele Krankenhäuser ratlos, wenn es darum geht, professionell mit negativem Feedback umzugehen. Rund 77 % der Beschwerden erreichen die Klinik über schriftliche Kommunikationskanäle (inklusive Internet, E-Mail, Kontaktformular)¹. Nur 31 % der Beschwerdemanager in Kliniken erhalten eine formelle Fortbildung. Ob darin eine Beantwortung schriftlicher Beschwerden enthalten ist, lässt sich nicht zwingend ableiten, da es für die Ausbildung und auch für das Beschwerdemanagement in Kliniken keine Mindeststandards gibt. Fest steht, dass 69 % der Beschwerdemanager keine spezielle Ausbildung erhalten, d. h. auch in der Beantwortung schriftlicher Beschwerden nicht geschult wurden.

Mit der Änderung des Patientenrechtegesetzes stiegen die Anforderungen an die Unternehmen im Gesundheitswesen. Trotz zahlreicher gesetzlicher Vorgaben gibt es keine *Mindeststandards* für das Beschwerdemanagement. Der BBfG setzt sich für die Entwicklung von Mindeststandards ein, die das professionelle Beantworten von Beschwerdeschreiben beinhalten. Auf die Frage, welche Inhalte für eine solche Ausbildung am wichtigsten wären, gaben rund 20 % der Befragten die Formulierung von Antwortschreiben an. Die Antwort auf ein Beschwerdeschreiben ist eine hochprofessionelle Aufgabe, und nichts, was »irgendwie« und womöglich »nebenher« erledigt werden kann. Mitarbeiter, die Beschwerdeschreiben beantworten oder Antwortbriefe für Vorgesetzte entwerfen, müssen angemessen fortgebildet werden. Gisela Meese hat mit ihren Seminaren und Vorträgen und jetzt mit diesem Buch einen wichtigen Schritt getan, die Beantwor-

1 Zahlen laut Benchmarkerhebung des BBfGs zum Beschwerdemanagement 2015.

tung von Beschwerden im Gesundheitswesen zu professionalisieren. Der BBfG kann dieses Buch uneingeschränkt empfehlen, denn der wichtigste Erfolgsfaktor für Patientenzufriedenheit ist ein guter und wertschätzender Umgang des Personals mit dem Patienten. Diese Wertschätzung zeigt sich auch darin, wie die Klinik oder Arztpraxis auf schriftliche Beschwerden reagiert.

Vorwort der Autorin

Kundenorientierung im Fokus

Das Thema »Kundenorientierung« zieht sich wie ein roter Faden durch meine Berufsbiografie. Je nach Kontext heißen »Kunden« nicht immer »Kunden«: Während meiner zehnjährigen Tätigkeit für UNICEF waren es »Spender«, deren Fragen ernst zu nehmen waren. Als Geschäftsführerin der WHO/UNICEF-Initiative »Babyfreundlich« manage ich einen großen Verein: Dort bringen »Mitglieder« ihre Anliegen vor. Als Kommunikationsberaterin habe ich das Gesundheitswesen kennengelernt: Dort sind es »Patienten«, hinter deren Wünschen oft großer Leidensdruck steht.

Die Serviceorientierung in Unternehmen des Gesundheitswesens und der Umgang mit Patientenbeschwerden findet in der Fachliteratur und in Fortbildungen zunehmend Beachtung. Meist wird der Umgang mit Beschwerden im Kontext des Qualitäts- und Beschwerdemanagements betrachtet. Wie werden Beschwerden erfasst und ausgewertet? Wie kann die Auswertung zur Qualitätsverbesserung beitragen? Bei meinen Ausführungen zum Umgang mit Beschwerden geht es um den Beziehungsaspekt: Wie erziele ich mit dem Antwortschreiben die gewünschte emotionale Wirkung? Wie formuliere ich patientenorientiert – und trage mit meinem Schreiben zur Patientenbindung bei?

Die professionelle Beantwortung *schriftlicher* Patientenbeschwerden führt im fachlichen Diskurs eher ein Schattendasein, was ungerechtfertigt ist, da immer mehr Beschwerden schriftlich

geäußert werden, übrigens nicht nur im Gesundheitswesen, sondern auch in anderen Branchen. In der Regel wird schriftlich geantwortet. Der Verfasser eines professionellen Antwortschreibens muss dabei verschiedene Herausforderungen meistern: Für die Verständlichkeit und Genauigkeit ist ein guter Schreibstil ganz wesentlich. Die in den Kapiteln 3 und 4 beschriebenen Regeln tragen dazu bei, den Schreibstil erheblich zu verbessern. Die Schilderung des Beschwerdeanlasses ist im Schreiben des Patienten stark verdichtet. Deshalb sollte es sorgfältig analysiert werden. Das Antwortschreiben vermittelt ebenfalls sehr zugespitzt die Position des Unternehmens. Hier sind sowohl Konzentration auf relevante Inhalte als auch sprachliche Präzision erforderlich. Zudem sollte das Schreiben so formuliert und aufgebaut sein, dass es den Empfänger sowohl inhaltlich als auch emotional »anspricht«. Die Kapitel 6 bis 9 enthalten Arbeitshilfen für Analyse der Beschwerde und Aufbau der Antwort.

Für die Struktur des Antwortschreibens sind grundlegende Kenntnisse über Kommunikationstheorien nützlich, die in den Exkursen 1 und 2 dargestellt sind. Dieses Wissen hilft, die Kommunikation effektiver zu gestalten. Die Beantwortung eines Patientenbriefes ist in organisatorische Abläufe eines Gesundheitsunternehmens eingebettet. Zu den Erfolgsfaktoren zählen die Beschwerde- und Fehlerkultur des Unternehmens sowie das Zeit- und Projektmanagement (► Kap. 11). Zu guter Letzt ist ein fachlicher und kollegialer Austausch wichtig für alle Mitarbeiter, die Beschwerden beantworten oder Antwortschreiben für ihre Vorgesetzten entwerfen. Informationen zu bundesweiten Netzwerken, die einen fachlichen Austausch fördern, enthält das Kapitel 12.

Die sperrige Bezeichnung »Unternehmen im Gesundheitswesen« steht für alle Institutionen und Unternehmen, die mit Patienten kommunizieren. Dies sind Kliniken ebenso wie Arztpra-

xen, Pharmaunternehmen ebenso wie Krankenkassen oder Krankenversicherungen und viele andere mehr.

Bei meinen Ausführungen habe ich die männliche Form gewählt und zugunsten der besseren Lesbarkeit darauf verzichtet, die weibliche Form ebenfalls zu nennen. Gemeint sind jedoch immer sowohl die weibliche als auch die männliche Form.