

BFS-FACHBEITRAG

6/18

Vom Beschwerdemanagement zur Serviceorientierung

Gisela Meese, Systemischer Business Coach & Kooperationspartnerin des BBfG e.V.

Ein professionelles Beschwerdemanagement gründet sich auf einen systematischen und bewussten Umgang mit Beschwerden. Ursprünglich entstand das Beschwerdemanagement in kommerziellen Kontexten („Reklamationsmanagement“). Betriebswirtschaftlich gesehen steht das Beschwerdemanagement an der Schnittstelle zwischen Marketing und Vertrieb. Firmen erkannten in den achtziger Jahren, dass die professionelle Reaktion auf Kundenbeschwerden ein wichtiges Instrument der Kundenbindung ist. Auch wurde ihnen bewusst, dass sie mit den kritischen Rückmeldungen der Kunden wertvolle Informationen erhielten. Sie begannen, Reklamationen und Kundenbeschwerden systematisch auszuwerten und auf dieser Grundlage ihre Dienstleistungen, Produkte und Prozesse weiterzuentwickeln und zu optimieren. In medizinisch-pflegerischen und sozialen Bereichen hat das Beschwerdemanagement etwa seit der Jahrtausendwende meist durch Verfahren der Qualitätssicherung Einzug gehalten. Diese Verfahren sehen stets ein Beschwerdemanagement vor, so dass alle zertifizierten sozialen Einrichtungen und Unternehmen im Gesundheitswesen ein Beschwerdemanagement haben.

Ebenso wie in kommerziellen Kontexten hat das Beschwerdemanagement auch für soziale Einrichtungen und Unternehmen im Gesundheitswesen einen zweifachen Nutzen: Professionelles Beschwerdemanagement ist sowohl ein Instrument der strategischen Unternehmensentwicklung als auch ein Mittel des Marketings und der Kundenbindung. *(Anmerkung: Je nach Kontext sind es „Patienten“ oder „Bewohner“, sie werden im Folgenden als „Kunden“ bezeichnet.)*

Strategisches Beschwerdemanagement als Instrument der Unternehmensentwicklung

Beschwerden decken Fehlerquellen und Leistungsdefizite aus Sicht der „Kunden“ auf. Diese werden vom Beschwerdemanagement erfasst, analysiert und bearbeitet. Dies setzt eine positive Fehlerkultur im Unternehmen voraus. Es geht nicht darum, einen „Schuldigen“ zu identifizieren. Fehler werden als „Lernchancen“ bewertet. In einem konstruktiven Dialog werden die Ursachen für eine Störung analysiert und geeignete Maßnahmen ergriffen, um Wiederholungsfehler zu vermeiden. Beschwerden sind wichtige Triebfedern für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in einem „lernenden Unternehmen“. Zur positiven Fehlerkultur gehört, dass die Mitarbeiter wissen, dass sie offen über Fehlerquellen sprechen dürfen und Fehler nicht vertuschen müssen.

Eine Unternehmensführung, die das Beschwerdemanagement strategisch nutzt, kann folgende Ziele erreichen:

- Die Kundenbindung wird verbessert, die Kundenzufriedenheit erhöht.
- Die Unternehmenssteuerung wird versachlicht, da sie auf empirischen Daten beruht.
- Die Mitarbeiterzufriedenheit wird gesteigert, da „Problemfelder“ ernst genommen werden.

Beschwerdemanagement als Instrument des Marketings

Unternehmen aller Branchen werden von der „Macht der Einzelmeinungen“ beeinflusst, aber im Gesundheitswesen und bei sozialen Einrichtungen ist dies besonders stark ausgeprägt. Individuelle Erfahrungsberichte haben einen großen Einfluss auf andere potenzielle „Kunden“. Persönliche Empfehlungen geben oft den Ausschlag, beispielsweise bei der Auswahl von Klinik, Arztpraxis oder Pflegeheim. Kommunikative Megatrends zeigen, dass mit der Verbreitung des Internets das Bedürfnis nach persönlichen Empfehlungen sogar zugenommen hat. Keine Hochglanzbroschüre und keine Website können mit dem persönlichen Erfahrungsbericht eines „Kunden“ konkurrieren.

Mit dem rasanten Wachstum der Sozialen Medien ist ein Verbreitungsweg entstanden, bei dem Einzelmeinungen mit geringem Aufwand einer großen Öffentlichkeit mitgeteilt werden können. Hier ist besonders problematisch, dass subjektive Einzelmeinungen veröffentlicht werden. Der Wahrheitsgehalt dieser Äußerungen kann vom Leser nicht überprüft werden. Aber auch außerhalb des Internets haben „Einzelmeinungen“ einen starken Einfluss: Ein unzufriedener „Kunde“ wird in seinem sozialen Umfeld über seine negativen Erfahrungen berichten. Untersuchungen aus der Wirtschaft zeigen, dass eine Beschwerde mindestens elf weiteren Personen mitgeteilt wird und doppelt so oft von negativen Erfahrungen gesprochen wird im Vergleich zu positiven Erfahrungen.¹ Wie auch immer die Einzelmeinung an die Öffentlichkeit gelangt: Negative Erfahrungsberichte können das Image des Unternehmens nachhaltig schädigen und zum Verlust potenzieller Interessenten führen. Umgekehrt gilt auch: Erfahrungsberichte zufriedener „Kunden“ tragen zum guten Image bei.

Der Aspekt des Marketings und der Kundenbindung ist besonders relevant für Unternehmen, die mit Mitbewerbern im Wettbewerb um Kunden stehen. Diese Unternehmen werden für den Marketing-Aspekt des Beschwerdemanagements sensibilisiert sein. Sobald sich eine Einrichtung über eine hohe Nachfrage freuen

kann, hat sie eine stärkere Position im Markt. Hier ist es eine rationale Entscheidung, das Marketing nicht in den Vordergrund zu stellen. Unabhängig davon, wie die Aspekte des Marketings und der Kundenbindung gewichtet werden, bleibt das strategische Beschwerdemanagement ein wichtiges Instrument der Unternehmensentwicklung. Alle Unternehmen oder Einrichtungen haben Interesse an reibungslosen Abläufen und der Vermeidung von Konflikten.

Warum gibt es immer mehr Beschwerden?

Die Ansprüche der „Kunden“ sozialer Einrichtungen oder von Unternehmen im Gesundheitswesen wachsen, ebenso ihr Selbstbewusstsein Kritik auszusprechen. Häufig sind es auch die Angehörigen, die als „Anwalt“ der Heimbewohner, Patienten oder Kinder deren Anliegen vortragen. In diesem Kontext können sie ebenfalls als „Kunden“ betrachtet werden. Neben der medizinisch-pflegerischen Kompetenz erwarten „Kunden“ vom Personal ein dienstleistungs- und kundenorientiertes Verhalten. Viele Menschen haben heute berufliche oder private Erfahrungen mit der Hotellerie gemacht und übertragen diese Erfahrungen auf Gesundheitsunternehmen. Das drückt sich beispielsweise darin aus, dass sie ein Einzelzimmer „buchen“ und in die Klinik „einchecken“. In der Hotelbranche und Gastronomie haben sie als „Kunde“ die Möglichkeit zur „Reklamation“. Dort erleben sie in der Regel, dass das Personal ihre Beschwerde ernst nimmt und sich um Lösungen bemüht. Ein ähnliches Verhalten setzen sie deshalb auch bei Mitarbeitern im Gesundheitswesen oder in sozialen Einrichtungen voraus. Es ist für sie naheliegend, sich bei Unzufriedenheit zu beschweren. Diese Faktoren führen zu einem Anstieg der Zahl von Kundenbeschwerden in sozialen Einrichtungen und Unternehmen im Gesundheitswesen.

Wo entstehen Beschwerden?

Viele Aspekte eines Unternehmens im Gesundheitswesen oder einer sozialen Einrichtung sind für den „Kunden“ nicht sichtbar. Dazu zählen die Bereiche, die mit erhöhten hygienischen Anforderungen verbunden sind, aber auch interne Abläufe und ein Großteil der Unternehmensverwaltung. Ebenso sind pflegerisch-medizinische Kenntnisse nur teilweise für den „Kunden“ zugänglich. Dennoch gibt es viele „Kontaktpunkte“, die der „Kunde“ beobachten und auch beurteilen kann. Dazu zählen insbesondere:

- Freundlichkeit des Personals
- Serviceorientierung
- Gebäudeausstattung
- Sauberkeit
- subjektiv empfundene „Hygiene“
- Qualität des Essens
- organisatorische Abläufe.

So ist es nicht verwunderlich, dass sich viele Beschwerden auf gerade diese „Kontaktpunkte“ beziehen. Dabei geht es meistens um Störungen bei Servicefunktionen und der Kommunikation, die bei einem systematischen Beschwerdemanagement zwangsläufig in den Fokus geraten. So zeigt sich beispielsweise, wann und wo die Kommunikation mit den „Kunden“ scheitert – und wie sie optimiert werden kann. „Kunden“, die sich verstanden und akzeptiert fühlen, sind dazu bereit, der Argumentation des Unternehmens oder der Einrich-

tung zu folgen und zu kooperieren. Beschwerdesituationen, die eskalieren, wirken sich hingegen extrem negativ auf die betroffenen Unternehmen aus. Der aufgebrachte Kunde bindet Personal, da er nicht kooperationsbereit ist. Im Nu zieht seine Beschwerde Kreise und weitere Mitarbeiter sind damit befasst. Womöglich endet die Angelegenheit in einer juristischen Auseinandersetzung mit dem Unternehmen im Gesundheitswesen. Eine Untersuchung von rund 300 Schlichtungsanträgen von Patienten zeigte, dass etwa die Hälfte der Beschwerdefälle auf Kommunikationsfehler in der Erstbehandlung zurückzuführen war.ⁱⁱ Ein systematisches Beschwerdemanagement wird Schwachstellen bei der Kommunikation mit den Kunden identifizieren und mit Hilfe der aus den Beschwerden generierten Informationen dazu beitragen, diese Schwachstellen zu beheben. Betriebswirtschaftlich ist dies sinnvoll, da gelungene Kommunikation eine erhebliche Zeitersparnis bedeutet und die finanziellen und personellen Ressourcen des Unternehmens schont.

Aktives Beschwerdemanagement

Sobald das Beschwerdemanagement die Serviceorientierung in den Blick nimmt, auf den „Kunden“ zugeht und dessen Wünsche und Bedürfnisse kennenlernen möchte, macht es den Schritt zu einem „aktiven Beschwerdemanagement“. Dieses geht über die sogenannte „Beschwerdestimulation“ hinaus, die dem Kunden Angebote macht, seine Beschwerden mitzuteilen und dafür Beschwerdewege eröffnet (beispielsweise mit Beschwerdebriefkästen, Beschwerde-Hotlines, Beschwerdesprechstunden). „Beschwerdestimulation“ ist gewissermaßen eine Intensivierung eines „reaktiven Beschwerdemanagements“.

Im Gesundheitswesen oder in sozialen Einrichtungen regt sich beim Thema „Serviceorientierung“ oft ein Widerstand. Dies wird deutlich an Äußerungen wie „Wir sind hier doch kein Hotel!“ und „Was sollen wir denn noch alles tun?“. Die hohe Belastung der Mitarbeiter und die Berechtigung dieser Äußerungen sollen hier nicht bewertet werden. Die Aussagen bringen jedoch ein Selbstverständnis zum Ausdruck, in dem „Serviceorientierung“ kategorisch ausgeschlossen wird. Es ist zutreffend, dass Kliniken, Pflegeheime oder Kitas keine Hotels sind. Dennoch ist bei genauerer Betrachtung der Leistungen die Schnittmenge zur Hotellerie relativ groß. Auch diese Einrichtungen erbringen eine Dienstleistung für das Wohlbefinden des Kunden, die – direkt oder indirekt – vom Kunden bezahlt wird. Damit sind „Kunden“ sozialer Einrichtungen und von Unternehmen im Gesundheitswesen durchaus „Gäste“, die Anspruch auf einen „angenehmen Aufenthalt“ haben. Insofern spielt die Serviceorientierung auch in diesen Kontexten eine Rolle. Eng verbunden mit der Serviceorientierung ist die kommunikative Kompetenz der Mitarbeiter. Kundenorientierte Kommunikation setzt kommunikative Kompetenz voraus. Diese Kompetenz ermöglicht es auch, dem „Kunden“ freundlich und bestimmt die „Grenzen des Machbaren“ aufzuzeigen. Im Kontext des „aktiven Beschwerdemanagements“ begreifen Mitarbeiter „Kommunikation“ und „Kundenorientierung“ als Teil ihrer Dienstleistung. Sie wissen, wie sie sich in einer Beschwerdesituation professionell verhalten – und sind in der Lage, latente Unzufriedenheit auch dann zu erkennen, wenn sie vom Kunden nicht explizit geäußert werden. Sie weichen einer Kundenbeschwerde nicht aus, da sie auf den Rückhalt der Unternehmensführung zählen können. Aktives Beschwerdemanagement kann deshalb nur in Unternehmen mit einer etablierten „Fehlerkultur“ funktionieren, die „Fehler“ als „Lernchancen“ bewertet.

Fortbildungen

Für soziale Einrichtungen und Unternehmen im Gesundheitswesen ergeben sich zahlreiche Handlungsfelder, um ein „aktives Beschwerdemanagement“ zu fördern. Ein pragmatischer Ansatz ist es, die kommunikativen Fähigkeiten des Personals zu entwickeln. Kundenorientierte Kommunikation ist erlernbar. Mit einer überschaubaren Anzahl von Maßnahmen kann die Qualität der Kommunikation bereits merklich verbessert werden.ⁱⁱⁱ

Der professionelle Umgang mit schriftlichen Beschwerden führt im fachlichen Diskurs eher ein Schattendasein, was erstaunlich ist, da immer mehr Beschwerden schriftlich mitgeteilt werden. Der Verfasser eines professionellen Antwortschreibens muss viele Herausforderungen meistern. Bei Berücksichtigung der Kundenorientierung leiten ihn folgende Fragen: Wie erziele ich mit dem Antwortschreiben die gewünschte emotionale Wirkung? Wie formuliere ich kundenorientiert – und trage mit meinem Schreiben zur Kundenbindung bei. Auch hier gibt es Möglichkeiten, Mitarbeiter zu qualifizieren.

Zusammenfassung

Professionelles Beschwerdemanagement ist sowohl ein Instrument der strategischen Unternehmensentwicklung als auch ein Mittel des Marketings und der Kundenbindung. Je nach Situation des Unternehmens oder der Einrichtung ist der Aspekt des Marketings und der Kundenbindung unterschiedlich stark ausgeprägt. Sobald das Beschwerdemanagement die Serviceorientierung in den Fokus nimmt, auf den „Kunden“ zugeht und dessen Wünsche und Bedürfnisse kennenlernen möchte, macht es den Schritt zu einem „aktiven Beschwerdemanagement“. Ein „aktives Beschwerdemanagement“ steigert die Serviceorientierung und setzt eine positive Fehlerkultur voraus.

Autorin:

Gisela Meese, M.A., Systemischer Business Coach und offizielle Kooperationspartnerin des Bundesverbands Beschwerdemanagement für Gesundheitseinrichtungen (BBfG) e.V., 2000-2017 Geschäftsführerin der WHO/UNICEF-Initiative „Babyfreundlich“ e.V., zuvor bei UNICEF Deutschland für Aufbau und Pflege der Spenderkontakte sowie für das professionelle Beschwerdemanagement verantwortlich. Kontakt: Telefon 02204 8679920, E-Mail: info@alvs.de, www.alvs.de

i Gardini, M. (1997): Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen – dargestellt am Beispiel der Hotellerie. Frankfurt/M.: Peter Lang.

ii I.Binter, C. Herold, S.Allert: Die ärztliche Kommunikation als Auslöser von Schlichtungsverfahren. HAMiPla Handchirurgie, Mikorchirurgie und Plastische Chirurgie 2017; 49(6), S. 432-445.

iii Gisela Meese: „Patientenorientierte Kommunikation – Gesprächstechniken und Handlungsschritte“, in: „das Krankenhaus“, 2018/03.

Dieser Beitrag wurde veröffentlicht in der BFS-Info 6/18.

Impressum

Bank für Sozialwirtschaft
Aktiengesellschaft
Wörthstraße 15 – 17
50668 Köln

Registereintrag für den Sitz Köln
Handelsregister des Amtsgerichts Köln
Registernummer HRB 29259

Registereintrag für den Sitz Berlin
Handelsregister des Amtsgerichts Berlin-Charlottenburg
Registernummer: HRB 64059
Umsatzsteuer-ID: DE 136634199

Vorstand

Prof. Dr. Harald Schmitz (Vorsitzender)
Thomas Kahleis | Oliver Luckner

Aufsichtsratsvorsitzender

Dr. Matthias Berger

Kontakt

Telefon 0221 97356-0
Telefax 0221 97356-219
E-Mail bfs@sozialbank.de

Aufsichtsbehörde

Bundesanstalt für
Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin)
Sitz Bonn
Graurheindorfer Straße 108
53117 Bonn

Wir sind Mitglied im Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken - BVR und der Sicherungseinrichtung angeschlossen.

Haftung und Copyright

Der vorliegende Bericht enthält Angaben, Analysen, Prognosen und Konzepte, die den Kunden zur unverbindlichen Information dienen. Es handelt sich hierbei um keine juristische oder sonstige Beratung und stellt kein Angebot jedweder Art dar. Eine Gewähr für die Richtigkeit und inhaltliche Vollständigkeit der Angaben kann von uns nicht übernommen werden.

Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung der Bank für Sozialwirtschaft AG unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.