

Quelle: Interview der Coaching Akademie Berlin vom 18.05.2018:
<https://www.coachingakademie-berlin.de/Erfolgsgeschichten/beschwerdemanagement>

Kölner CAB-Erfolgsgeschichten Folge 1: Kompetenzorientierte Beschwerdemanagement-Seminare im Gesundheitswesen

Interview mit Gisela Meese, Coaching Akademie Berlin-Absolventin am Standort Köln

Gisela Meese ist CAB-Absolventin am Standort Köln. Als [Buchautorin](#) und Expertin für Meinungs- und Beschwerdemanagement befasst sie sich schon seit vielen Jahren mit dem Thema „Kundenorientierung im Gesundheitswesen“. Mit ihren Seminaren und Trainings in Kliniken erzielt sie als Systemischer Business Coach kompetenzorientierte Ergebnisse. Ihr Unternehmen [„ALVS Coaching am Schloss“](#) lädt zu Einzelcoachings in schönen Praxisräumen direkt am Schloss Bensberg ein.



Hallo Gisela, was heißt „Kundenorientierung“ eigentlich für Dich?

Das Thema „Kundenorientierung“ zieht sich wie ein roter Faden durch meine Berufsbiographie. Die Kundenorientierung, also die Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten an den Bedürfnissen der Kunden, ist nicht nur in kommerziellen Kontexten sinnvoll, sondern auch in anderen Zusammenhängen. Die „Kunden“ heißen dann nicht unbedingt „Kunden“: Während meiner zehnjährigen Tätigkeit für UNICEF waren es „Spender“, deren Fragen ernst zu nehmen waren. Die Bereitschaft, zu spenden, setzt ein großes Vertrauen in eine Spendenorganisation voraus. Wenn sich Zweifel an der Integrität einer Organisation regen, reagieren Spender hochsensibel! Als Geschäftsführerin der „WHO/UNICEF-Initiative „Babyfreundlich“ habe ich 17 Jahre lang einen großen Verein gemanagt, dem sich mehr als 130 Kliniken angeschlossen haben: Dort bringen „Mitglieder“ ihre Anliegen vor. Als Führungskraft habe ich „Mitarbeiter“ ebenfalls als „Kunden“ betrachtet, die berechnete Anforderungen an ein Unternehmen stellen. Als Kommunikationsberaterin habe ich das Gesundheitswesen kennengelernt: Dort sind es „Patienten“, hinter deren Wünschen und Anliegen oft großer Leidensdruck steht.

Und wenn Patienten ihre Wünsche und Anliegen äußern, kommt die „Patientenfreundlichkeit“ ins Spiel ...

Ja, und ironisch könnte man meinen, es seien die Patienten selbst gemeint, die freundlicher sein sollen ... Aber Spaß beiseite! Die „Patientenfreundlichkeit“ ist eng mit der Serviceorientierung und dem Umgang mit Patientenbeschwerden verwoben. In Kliniken werden Patientenbeschwerden im Kontext des Qualitätsmanagements betrachtet. Die Auswertung und anschließende Bearbeitung der Patientenbeschwerde tragen zur Qualitätsverbesserung bei, was auch sehr sinnvoll ist. Neben dem **Qualitätsaspekt** haben Beschwerden aber auch einen **Beziehungsaspekt**, der ebenfalls wesentlich für die Klinik ist. Bei der „Beziehungsebene“ geht es darum, gefährdete Patientenbeziehungen zu stabilisieren, verärgerte Patienten zurückzugewinnen und negative Mundpropaganda zu verhindern. Während die Kliniken beim Qualitätsaspekt im Umgang mit Beschwerden i.d.R. gut aufgestellt sind, haben sie, was den Beziehungsaspekt angeht, oft Defizite. Da verfolge ich einen ganz eigenen Ansatz.

Und was ist Dein Ansatz zum Beschwerdemanagement zur Kundenorientierung?

In meinen Seminaren und Trainings steht der Beziehungsaspekt von Beschwerden im Mittelpunkt. Bei einem Patienten, der sich beschwert, wurden Erwartungen nicht erfüllt; sein Vertrauen ist erschüttert und es ist viel Angst im Spiel. „Beschwerdemanagement“ bedeutet für mich, den verängstigten oder verärgerten Patienten emotional zurückzugewinnen. Das gehört ganz unbedingt zur „Patientenfreundlichkeit“.

Mit Deinem Ansatz zum Beschwerdemanagement stellst Du also den „Wohlfühlfaktor“ in den Mittelpunkt. Aber was hat das Unternehmen davon?

Beschwerdesituationen, die eskalieren, wirken sich extrem negativ aus. Der aufgebrachte Patient bindet Personal, da er nicht kooperationsbereit ist. In Nu zieht seine Beschwerde Kreise und weitere Mitarbeiter sind damit befasst. Womöglich endet die Angelegenheit in einer juristischen Auseinandersetzung. Eine Untersuchung von rund 300 Schlichtungsanträgen von Patienten zeigte, dass etwa die Hälfte der Beschwerdefälle auf gescheiterte Kommunikation bei der Erstbehandlung zurückzuführen war. Ein professioneller Umgang mit Beschwerden, vor allem unter Berücksichtigung des „Beziehungsaspektes“, ist auch betriebswirtschaftlich sinnvoll. Nur wenn ein Patient emotional zurückgewonnen werden kann, ist er wieder bereit, zu kooperieren.

Unternehmen aller Branchen werden von der „Macht der Einzelmeinungen“ beeinflusst. Wie sieht das im Gesundheitswesen aus?

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 Altenheim. 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.

Wie verbreiten sich Einzelmeinungen?

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. 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 eines Unternehmens oder einer Einrichtung bei.

Welchen Einfluss hat Deine Coach-Ausbildung auf Deine berufliche Tätigkeit genommen?

Durch das Coaching habe ich gelernt, anders zu kommunizieren. Meine Seminare und Trainings sind geprägt von systemischen Fragen und dem Wissen um deren Wirkung. Ich unterstütze die direkte Interaktion, denn diese kann meiner Erfahrung nach neue Räume eröffnen. Und ich stelle offene Fragen, die den TeilnehmerInnen ermöglichen, ihre persönliche Sicht zu äußern. Offene Fragen bringen sie ins Nachdenken und regen zu eigenen Lösungen an. Mein nächster Schritt ist übrigens, ergänzend die kommende Team Coach-Ausbildung an der Coaching Akademie Berlin zu absolvieren.

Welche wissenschaftlichen Erkenntnisse ziehst Du hinzu?

Ich zitiere immer gern eine Studie über gesundheitsfördernde Prinzipien für eine heilsame Stimmung im Krankenhaus*. Die Autoren der sogenannten „rheingold-Studie“ haben gezeigt, dass patientenorientierte Kommunikation zu den „gesundheitsfördernden Prinzipien“ gehört, die eine „heilsame Stimmung im Krankenhaus“ entstehen lassen. Übrigens gehört auch Humor im Klinikalltag dazu, wie Mediziner und Comedian Dr. Eckardt v. Hirschhausen als Mitautor der Studie betont. Dies wird jedoch laut Studie durch eine Vielzahl von Faktoren erschwert: Dazu zählen die Ökonomisierung des Krankenhauses, formalisierte Abläufe, Dokumentationspflichten, Fokussierung auf medizinische Erfordernisse, ausgeprägte Hierarchien sowie zu wenig Kommunikation zwischen Ärzten und Pflege. All diese Faktoren beeinträchtigen unmittelbar oder mittelbar die wertschätzende und auch humorvolle Kommunikation mit dem Patienten.

Was ist eine typische Ausgangssituation bei Deinen Seminaren?

Das Klinikpersonal erlebt sich in einer „Schicksalsmühle“, der es ausgeliefert ist, ohne etwas daran ändern zu können. So beschreibt es die rheingold-Studie und so erlebe ich es oft auch. Das Gefühl von „Ausgeliefertsein“ und der subjektiv erlebte Mangel an Handlungsalternativen sind – wie wir Coaches ja wissen – ganz typische Ausgangssituation bei einem Coaching. Mein Wunsch ist es, die SeminarteilnehmerInnen Alternativen zu dieser „Opferrolle“ entdecken zu lassen -und, die „Betroffenen“ wieder zu „Beteiligten“ zu machen.



Deine Seminare sind also kompetenzorientiert?

Ja, ich bin ein großer Fan von ressourcenverstärkenden Ansätzen. In meinen Seminaren und Trainings ist es mir wichtig, den TeilnehmerInnen ein Kompetenzgefühl zu geben. Mit Fragestellungen wie „Was macht ihr schon?“, „Was könnt ihr gut?“ und „Wann hat es schon mal geklappt?“ habe ich sehr gute Erfahrungen gemacht. Die Frage, was in vergangenen Situationen zum Erfolg beigetragen hat, beantworten die SeminarteilnehmerInnen selber. Damit identifizieren sie Erfolgsfaktoren für eine „heilsame“ Patientenkommunikation und sie können Lösungswege daraus ableiten....

Welchen Gedanken möchtest Du mit Deinen Coaching-Kolleginnen und -Kollegen der CAB teilen?

Menschen, die wir als „Nörgler“, „Querulanten“ oder „Besserwisser“ erleben, können einem das Leben schon schwermachen. Es gibt sie in jedem Umfeld. Der Umgang mit Beschwerden ist einfach überall ein Thema! Das System reagiert in der Regel erstmal mit Abwehr. Spontan entsteht der Wunsch ist es, solche Menschen und Situationen „loszuwerden“. Systemisch betrachtet sind Meinungsverschiedenheiten jedoch Berührungspunkte, an denen sich Zusammenhalt erproben lässt. Wie ein „Stresstest“ stellen sie das Funktionieren des Systems auf den Prüfstand. Vom systemischen Standpunkt aus sollte es Ziel sein, die schwierige Klientel wieder einzubinden und Beschwerden als eine wichtige Informationsquelle zu betrachten.

Welche potenziellen Synergien verbinden Dich mit den Leserinnen und Lesern dieses Interviews?

Natürlich würde ich mich freuen, wenn ich das Interesse für mein Buch [„Schriftliche Patientenbeschwerden professionell beantworten“](#) wecken konnte! Es beinhaltet vieles, was nicht nur für die professionelle Beantwortung von Patientenbeschwerden nützlich ist. Beispielweise ist mir aufgefallen, dass die meisten Menschen in der gesprochenen Sprache Sachverhalte anschaulich und lebendig darstellen können. Wenn sie aber schreiben, verfallen sie in einen bürokratischen und umständlichen Stil. Dabei kann auch Schriftsprache anschaulich und lebendig sein! So beinhaltet das Buch viele Empfehlungen, wie man die Schriftsprache „entrümpeln“ kann und einen flüssigen, lesbaren und positiven Text verfasst.

Liebe Gisela, vielen Dank für das Interview mit Dir!

Weiterführende Links und Infos:

Fachartikel

Gisela Meese „Schriftliche Patientenbeschwerden professionell beantworten“, erschienen in „das Krankenhaus“ 02/2018; Gisela Meese „Patientenorientierte Kommunikation“, erschienen in „das Krankenhaus“ 03/2018

Fachbuch

Gisela Meese: Schriftliche Patientenbeschwerden professionell beantworten – Erfolgreich kommunizieren und überzeugen! W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart. 1. Auflage 2018, ISBN 978-3-17-033211-9