

5. Juli 14<sup>00</sup>  
Judith F. a

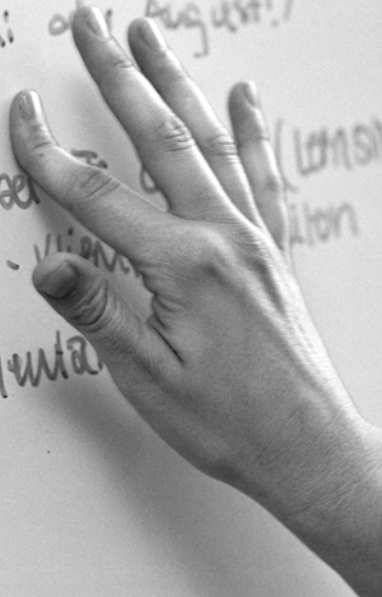
→ Planung

→ Verkauf

Konzept

f. Tisch  
uli: ab August!

bei  
-  
mentar



## **Beschwerdemanagement**



**S P I T E X**  
*Hilfe und Pflege zu Hause*  
**STADT LUZERN**

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Direktes Beschwerdemanagement .....</b>	<b>5</b>
2.1	Grundlagen im Beschwerdegespräch .....	5
2.1	Beschwerdestimulierung .....	6
2.2	Beschwerdebearbeitung .....	7
2.3	Beschwerde annehmen .....	8
2.4	Problemlösung erarbeiten und umsetzen intern (internes Beschwerdemanagement) .....	8
2.5	Problemlösung erarbeiten und umsetzen extern (externes Beschwerdemanagement) .....	9
<b>3</b>	<b>Indirektes Beschwerdemanagement .....</b>	<b>11</b>
3.1	Zusammenstellung aller Beschwerden .....	11
3.2	Beschwerdereporting über die einzelnen Beschwerden .....	11
3.3	Controlling über das Beschwerdemanagement als ganzes .....	12
<b>4.</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>13</b>

Der Einfachheit halber wird in diesem Dokument für Personen die neutrale Form gewählt. Ist dies nicht möglich, wird für Mitarbeitende die weibliche Form gewählt, für Klienten die männliche, wobei immer auch das andere Geschlecht gemeint ist.

# 1 Einleitung

Der Begriff Beschwerde meint eine Artikulation von Unzufriedenheit mit dem Zweck, auf ein subjektiv nicht befriedigendes Verhalten aufmerksam zu machen, Wiedergutmachung für erlittene Beeinträchtigungen zu erreichen und/oder eine Änderung des kritisierten Verhaltens zu bewirken.<sup>1</sup> Dieser Definition wird in vorliegendem Konzept gefolgt.

Ein Beschwerdemanagement ist ein wichtiger Hinweis darauf, dass Klienten als Menschen ernst genommen werden. Wer sich als Beschwerdeführer respektiert fühlt, schliesst daraus, man bemühe sich auch fachlich um gute Qualität.<sup>2</sup> Wenn eine Institution Klienten in einer unangenehmen Situation fair behandeln, können diese davon ausgehen, dass sie in einer angenehmen Situation noch besser behandelt werden.<sup>3</sup> Das Beschwerdemanagement ist in diesem Sinne Ausdruck der Klientenorientierung eines Gesundheitsdienstes. Die systematische Wahrnehmung und Behandlung von Beschwerden ist eine einfache und kostengünstige Methode, Schwachstellen aus Sicht der Klienten zu erkennen.

Geringe Beschwerdezahlen sind kein aussagekräftiger Indikator für Zufriedenheit. Niedrige Beschwerdezahlen können das Ergebnis hoher Beschwerdebarrieren oder resignierten Klientenverhaltens sein oder von nicht erfassten, mündlich vorgetragenen Beschwerden. Studien weisen nach, dass branchenübergreifend 50-80% der unzufriedenen Kunden darauf verzichten, ihren Ärger gegenüber einem Unternehmen zu äussern, diesen aber stattdessen in ihrem Bekanntenkreis ausführlich schildern. Die Zahl der Beschwerden ist demnach nicht zu minimieren, sondern die Klienten sind im Gegenteil dazu zu ermutigen, ihre Unzufriedenheit direkt gegenüber der Institution zum Ausdruck zu bringen.

Zusammenfassend verfolgt das Beschwerdemanagement folgende Ziele:

- leicht zugängliche Beschwerdekanäle schaffen
- Beschwerden sach- und problemgerecht bearbeiten und beantworten
- Informationsgehalt von Beschwerden systematisch auswerten
- Massnahmen der Qualitätsverbesserung umsetzen

Auf der Grundlage der einleitenden Überlegungen werden im Folgenden die Qualitätsmerkmale als Ziele des Beschwerdemanagements der Spitex Stadt Luzern aufgezeigt:

- Das Beschwerdemanagement ist im Bewusstsein aller Akteure verankert.
- Beschwerden werden innerhalb des Betriebs als Chancen betrachtet.

---

<sup>1</sup> vgl. Strauss und Seidel (2002)

<sup>2</sup> vgl. Kranich und Vitt (2003)

<sup>3</sup> vgl. Carbonell (2003)

- Klienten als Beschwerdeführer werden ermutigt, offen Beschwerden zu äussern. Sie wissen, an wen sie sich wenden können.
- Beschwerdewege sind leicht zugänglich.
- Die Bearbeitung einer Beschwerde geht schnell.
- Das Beschwerdemanagement ist mehrstufig, damit es unabhängig und unparteiisch ist.
- Beschwerdeführer wissen, was mit ihrer Beschwerde geschieht und in welchem Stadium der Bearbeitung sie sich gerade befindet.
- Beschwerdeführer erfahren, was in ihrem Fall herausgekommen ist, ob sich ihr Vorwurf bestätigt hat oder nicht und was für Konsequenzen daraus gezogen werden.
- Die durch das Beschwerdemanagement gewonnenen Informationen fliessen in das Qualitätsmanagement ein und führen zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Abläufe.

Es sollen alle Mitarbeitenden Beschwerden entgegen nehmen. Die Beschwerdeführer werden ermutigt, sich direkt an die betroffenen Mitarbeitenden zu wenden. Alle wichtigen Beteiligten sind einbezogen, die betroffenen Mitarbeitenden werden informiert und können ihrerseits Stellung beziehen. Ebenfalls erfahren sie, was in einem bestimmten Beschwerdefall Resultat ist. Wichtig ist zu beachten, dass Beschwerden ein Notsignal für Aufmerksamkeit, Einsamkeit oder Zuwendung sein können und, dass nicht sämtliche sozialen Bedürfnisse durch das Personal erfüllt werden können.

Das Beschwerdemanagement ist zu unterteilen in den direkten und den indirekten Beschwerdemanagementprozess.<sup>4</sup> Der direkte Beschwerdemanagementprozess betrifft Schritte, welche im direkten Kontakt mit den Beschwerdeführenden stattfinden bzw. diesen tangieren. Der indirekte Beschwerdemanagementprozess betrifft Schritte, die auf Betriebsseite unternommen werden, um die Beschwerden für eine Verbesserung der Abläufe hinsichtlich einer Qualitätsentwicklung zu nutzen.

---

<sup>4</sup> vgl. Strauss und Seidel (2002)

## 2 Direktes Beschwerdemanagement

Das direkte Beschwerdemanagement betrifft alle Schritte, welche im direkten Kontakt mit Klienten stattfinden. Es ist aufzuteilen in Beschwerde-Stimulierung, Beschwerde-Bearbeitung und in das externe Beschwerdemanagement. Wichtig beim direkten Beschwerdemanagement ist jeweils das Gespräch, welches klar und verständlich sowie möglichst objektiv durchgeführt werden muss.

### 2.1 Grundlagen im Beschwerdegespräch

Beschwerdegespräche mit Klienten sind ein wichtiges Instrument und gelten als Teil der Arbeit. Umso wichtiger ist es, folgende Leitlinien für ein professionelles Gespräch aufzuzeigen<sup>5</sup>:

- Für ein Beschwerdegespräch wird ein ruhiger Ort aufgesucht.
- Dem Klienten gegenüber wird Gesprächsbereitschaft signalisiert („Lassen Sie uns in Ruhe darüber reden“). Mit Mimik, Augenkontakt und Körpersprache wird Zuwendung ausgedrückt. Es wird ein Bedauern ausgesprochen, dass der Klient dieses negative Erlebnis hatte („Es tut mir leid, dass Sie diese Unannehmlichkeiten hatten“).
- Dem Klienten wird gut zugehört. Er kann ohne Unterbrechung ausreden, auch wenn wir das Problem bereits kennen oder er Unzutreffendes vorbringt.
- Der Vorfall wird nicht als persönlichen Angriff gewertet.
- Inhaltliche Fragen helfen, die Situation eindeutig zu klären.
- Das Gespräch wird in einer ruhigen und höflichen Gesprächsart auf einer sachlichen Ebene geführt.
- Die Mitarbeitende bezieht keine Stellung, sondern nimmt die Beschwerde objektiv auf und verhindert langatmige Erklärungen und Richtigstellungen.
- Dem Klienten wird für seine Offenheit gedankt.
- Dem Klienten wird eine faire Lösung angeboten. Bagatellfälle werden unbürokratisch erledigt. Eine eher grosszügige Behandlung von Beschwerden zahlt sich aus.
- Ist eine unverzügliche Problemlösung nicht möglich, wird dem Klienten versichert, dass die Beschwerde bearbeitet wird. Es wird ihm angegeben, bis wann er eine Nachricht erhält. Kann der angegebene Zeitpunkt nicht eingehalten werden, wird der Klient rechtzeitig darüber informiert und es werden ihm die Gründe erläutert.
- Das Gespräch wird mit einer positiven Formulierung beendet („Ich danke für Ihre Offenheit, wir werden uns bemühen, eine Lösung für das Problem zu finden“).

---

<sup>5</sup> Vgl. Strauss und Seidel (2002) und Beschwerdemanagement der Spitex Chur

## 2.1 Beschwerdestimulierung

Unzufriedene Klienten werden dazu bewegt, die von ihnen wahrgenommenen Probleme vorzubringen. Dabei sind die drei folgenden Voraussetzungen erfüllt:

1. **Beschwerdekanäle:** Die Klienten haben verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung, eine Beschwerde einzureichen. Die folgenden vier haben die grösste Bedeutung:
  - **persönlich:** Die Klienten machen Mitarbeitende vor Ort auf Missstände aufmerksam.
  - **telefonisch:** Die Klienten weisen telefonisch auf die unbefriedigende Situation hin.
  - **schriftlich:** Die Klienten reichen eine schriftliche Beschwerde entweder in einem eigenen Schreiben oder per Rückmeldekarte (Anhang) ein.
  - **elektronisch:** Die Klienten haben die Möglichkeit über das E-Mail ([www.info@spitex-luzern.ch](mailto:www.info@spitex-luzern.ch)) ihrer Unzufriedenheit Ausdruck zu verleihen.
  - **extern:** Die Klienten können ihre Beschwerde an die externe Ombudsstelle „Unabhängige Beschwerdestelle für das Alter“ richten (Unterlagen siehe Klientenordner).
2. **Kommunikation der Beschwerdekanäle:** Damit ein möglichst hoher Anteil der unzufriedenen Klienten eine Beschwerde anbringt, müssen die Klienten wissen, wie sie ihre Beschwerde einreichen können. Dazu werden sie bei der Bedarfsabklärung und beim Reassessment auf die obgenannten Beschwerdekanäle hingewiesen. Im Klientenordner befindet sich die Rückmeldekarte, ebenso die Broschüre der UBA (Unabhängige Beschwerdestelle für das Alter). Die Auswahl an Beschwerdekanälen ermöglicht es den Klienten, einen Weg zu wählen, der ihnen persönlich sympathisch ist. Dies erhöht wiederum die Wahrscheinlichkeit der Einreichung einer Beschwerde. Zudem befragen die Mitarbeitenden die Klienten beim Austrittsgespräch mithilfe der Vorlage „Anregungen bei Austritt“ (siehe Intranet) nach Verbesserungsmöglichkeiten der Dienstleistung. Diese Verbesserungsvorschläge werden nicht als Beschwerden gewertet, jedoch vom Prozess- und Qualitätsmanagement (PQM) in dieselben Kategorien wie die Beschwerden eingeteilt und in der Excel-Datei Anregungen beim Austritt Ende Jahr als Verteilung der Beschwerdekategorien dargestellt. Das PQM nutzt diese Daten als Grundlage für Verbesserungsvorschläge der Dienstleistung.
3. **Erreichbarkeit:** Die Erreichbarkeit der Beschwerde annehmenden Stelle muss sichergestellt werden durch die Planung und Bereitstellung der erforderlichen Kapazitäten. Konkret heisst dies, dass jederzeit Mitarbeitende persönlich und telefonisch erreichbar sind, die Adresse leicht auszumachen ist, die Post täglich empfangen und an die richtige Stelle weitergeleitet wird. Auch die Erreichbarkeit über E-Mail wird entsprechend gesichert.

## 2.2 Beschwerdebearbeitung

Beschwerden werden auf fünf Beschwerdebenebenen bearbeitet. Als Beschwerdebenebene wird die höchste hierarchische Ebene bezeichnet, auf welcher eine Beschwerde behandelt wird. Unterschiedliche Beschwerdearten erfordern unterschiedliche Beschwerdebenebenen. Die folgende Auflistung zeigt mit Beispielen, was unter welcher Beschwerdebenebene zu verstehen ist:

### **Ebene 1: Mitarbeitende**

Beschwerden, welche keine Problemlösung erfordern und mit einer Entschuldigung abgeschlossen sind, können von Mitarbeitenden bearbeitet werden.

**Beispiel 1:** *Eine Mitarbeitende erscheint zu spät am Einsatzort, worauf der Klient sich direkt bei dieser Mitarbeitenden beschwert.*

### **Ebene 2: Teamleitung**

Beschwerden, die eine individuelle Lösung erfordern, ohne dass dies zusätzliche Aufwendungen erfordert, werden von der Teamleitung bearbeitet.

**Beispiel 2:** *Ein Klient beschwert sich, die Mitarbeitende habe eine teure Vase zerschlagen.*

### **Ebene 3: Bereichsleitung**

Beschwerden, die harte Massnahmen beinhalten werden direkt von der Bereichsleitung erarbeitet.

**Beispiele:** *Häusliche Gewalt, Diebstahl, sexuelle Belästigung, schwere Bedrohungen etc.*

### **Ebene 4: Geschäftsleitung**

Wird über die restlichen Ebenen keine befriedigende Lösung gefunden, hat die Geschäftsleitung die Möglichkeit, die Bearbeitung der Beschwerde selber zu übernehmen, bevor die externe Beschwerdestelle involviert wird.

**Beispiel 4:** *Ein Klient ist mit dem persönlichen Umgang seit seiner Beschwerde unzufrieden. Die Situation hat sich über verschiedene Beschwerdebenebenen nicht verändert.*

### **Ebene 5: Unabhängige Beschwerdestelle für das Alter (UBA)**

Die „Unabhängige Beschwerdestelle für das Alter“ (UBA) kann jederzeit von Klienten involviert werden. Die Bereichsleitung nimmt Ihre Dienstleistungen dann in Anspruch, wenn eine Beschwerde bis zur Ebene 4 nicht zufriedenstellend gelöst werden kann.

**Beispiel 5:** *Ein Klient stellt den Anspruch auf Schadenersatz, ein entstandener Schaden ist für die Bereichsleitung oder Geschäftsleitung jedoch nicht nachvollziehbar.*

## **2.3 Beschwerde annehmen**

Beschwerden werden von allen Mitarbeitenden angenommen. Die Mitarbeitende, welche die Beschwerde entgegen genommen hat, beschreibt deren Inhalt und Hintergrund prägnant unter „1. Beschwerde annehmen“ (Formular siehe Intranet). Zudem dokumentiert sie die Abmachungen zum weiteren Vorgehen mit Zeitangaben. Unter 4. „Auswertung“ erfasst sie die Kategorien, denen die Beschwerde zuzuordnen ist. Für eine Beschwerde können mehrere Kategorien angekreuzt werden. Das Beschwerdeformular wird für Mitarbeitende unter: „T/Teamname/Beschwerden Zwischenablage“ abgespeichert und die Teamleitung sowie die Bereichsleitung innerhalb von 12 Stunden über die Beschwerde informiert. Die Teamleitung entscheidet über das weitere Vorgehen. Je nachdem leitet sie das Beschwerdeformular an die entsprechende Beschwerdeebene weiter oder erledigt die Beschwerde selbständig. In jedem Fall informiert sie die Bereichsleitung über ihr Vorgehen. Zudem kontaktiert sie die entsprechende Beschwerdeebene mündlich bei speziellen Umständen oder vertieftem Erklärungsbedarf. Der Beschwerdeeingang wird im Verlauf dokumentiert. Genauer Text: „Beschwerde eingeleitet am (Datum)“. Sofern die Beschwerde nicht durch die Mitarbeiterin weiterbearbeitet wird, löscht die Teamleitung diese in der Zwischenablage und speichert sie unter L/Allgemein/Beschwerden, dies tut sie auch, wenn die Beschwerde durch die Mitarbeiterin abgeschlossen ist.

Nimmt eine Mitarbeiterin vom Telefonservice eine Beschwerde entgegen, eröffnet sie das Beschwerdeformular, füllt Name/Vorname/Adresse/Telefonnummer ein und sendet das Formular per Mail an die entsprechende Teamleitung mit Kopie an die Bereichsleitung weiter. Diese bearbeitet die Beschwerde wie oben beschrieben.

## **2.4 Problemlösung erarbeiten und umsetzen intern (internes Beschwerdemanagement)**

Die Mitarbeitende der zuständigen Ebene nimmt innerhalb eines Tages telefonisch oder persönlich Kontakt mit dem Klienten auf. Sie sucht nach Möglichkeiten, die Beschwerde zur Zufriedenheit aller beteiligten Parteien zu lösen und entscheidet sich für einen Lösungsvorschlag. Grundsätzlich wird eine nicht-finanzielle Lösung angestrebt, sofern kein finanzieller Schaden vorliegt. Beschwerden mit finanziellen Forderungen sind in jedem Fall auf Ebene Bereichsleitung zu bearbeiten. Die Mitarbeitende dokumentiert den Inhalt der Beschwerdebearbeitung unter „2. Problemlösung erarbeiten“ und speichert das Formular Beschwerde ab unter „T/Teamname/Beschwerden Zwischenablage“. Wurde ein Beschwerdegespräch geplant bzw. durchgeführt, wird dies im Verlauf dokumentiert. Genauer Text: „Gespräch geplant am (Datum)“ oder „Gespräch geführt am (Datum)“. In den Problemlösungsprozess werden alle direkt beteiligten Mitarbeitenden miteinbezogen und über die geplanten Massnahmen informiert. Der Beschwerdeabschluss wird im Verlauf dokumentiert. Genauer Text: „Beschwerde abgeschlossen am (Datum)“.

Die konkrete Erarbeitung einer Lösung in der Praxis wird anhand der obgenannten Beispiele 1 bis 5 erläutert. Die Beispiele können nicht unverändert in den Alltag übernommen werden und müssen der individuellen Beschwerdesituation angepasst werden.

**Beispiel 1:** Eine Mitarbeitende erscheint zu spät am Einsatzort, worauf der Klient sich direkt bei dieser Mitarbeitenden beschwert.

**Mögliche Lösung:** Die Mitarbeitende leitet das Beschwerdeformular (1. Teil ausgefüllt) an die Teamleitung weiter. Nach Rücksprache mit der direkten Vorgesetzten entschuldigt sie sich beim Klienten und schliesst die Beschwerde eigenhändig ab.

**Beispiel 2:** Ein Klient beschwert sich, die Mitarbeitende habe eine teure Vase zerschlagen

**Mögliche Lösung:** Die Mitarbeitende leitet das Beschwerdeformular (1. Teil ausgefüllt) an die Teamleitung weiter (und bringt, falls möglich die zerbrochene Vase mit in den Betrieb). Die Teamleitung bespricht die Beschwerde mit der Mitarbeitenden und informiert die Bereichsleitung. Gemeinsam wird das weitere Vorgehen besprochen (Kostenschätzung, Versicherungsfall, etc.). Die Teamleitung informiert den Klient sowie die Mitarbeitende über das weitere Vorgehen.

**Beispiel:** Häusliche Gewalt, Diebstahl, sexuelle Belästigung, schwere Bedrohungen etc.

**Mögliche Lösung:** Die Bereichsleitung entscheidet über Sofortmassnahmen und klärt das weitere Vorgehen mit der Geschäftsleitung (Beschwerde wird im Laufwerk I abgelegt)

**Beispiel 4:** Ein Klient ist mit dem persönlichen Umgang seit seiner Beschwerde unzufrieden. Die Situation hat sich über verschiedene Beschwerdeebenen nicht verändert.

**Mögliche Lösung:** Da bisher keine Lösungen erarbeitet werden konnten, kontaktiert die Geschäftsleitung den Klienten. Unter Berücksichtigung aller beteiligten Personen sucht die Geschäftsleitung nach einer angemessenen Lösung, allenfalls schaltet sie die UBA (Unabhängige Beschwerdestelle für das Alter) ein..

**Beispiel 5:** Ein Klient stellt den Anspruch auf Schadenersatz, ein entstandener Schaden ist für die Bereichsleitung oder Geschäftsleitung jedoch nicht nachvollziehbar.

**Mögliche Lösung:** Die Bereichsleitung oder Geschäftsleitung kontaktiert nach individuellem Ermessen die UBA. Die UBA wirkt moderierend, um gemeinsam eine Lösung zu erarbeiten.

## **2.5 Problemlösung erarbeiten und umsetzen extern (externes Beschwerdemanagement)**

Im Vergleich zu anderen Branchen beschwerten sich Klienten im Gesundheitswesen sehr viel seltener. Dies hat damit zu tun, dass sich das Gesundheitswesen durch eine Reihe von Besonderheiten auszeichnet, Beispiele dazu sind:

- Eine Beschwerde stellt eine emotionale Belastung dar. Ein Klient, der krank und behandlungsbedürftig ist, fühlt sich sehr abhängig. Wieder gesunde Klienten haben Angst, eines Tages dem Beschwerdegegner wieder in einer abhängigen Position zu begegnen. Das führt dazu, dass die Unzufriedenheit nicht gegenüber dem Betrieb artikuliert wird, dafür aber umso stärker im Bekannten- und Freundeskreis.
- Die Kernleistungen des Gesundheitswesens sind nicht Waren, sondern sehr intime Dienstleistungen. Dabei ist das Vertrauensverhältnis zwischen der Organisation und Klienten ungleich wichtiger als anderswo. Dieses persönliche Verhältnis macht es sehr viel schwieriger, sich zu beschweren.
- Klienten beschweren sich viel seltener, weil sie weniger an den Erfolg einer Beschwerde glauben und weil gesundheitsbezogene Dienstleistungen in der Regel nicht mit einer Erfolgsgarantie verbunden sind.
- Es gibt noch keine entwickelte Beschwerde-Kultur. So hat es sich noch nicht herumgesprochen, dass Beschwerden wertvolle Hinweise auf Qualitätsmängel sind.<sup>6</sup>

Die Prozesse des Beschwerdemanagements werden eingeteilt in intern und extern. Im Gegensatz zum internen Beschwerdemanagement treten im externen Beschwerdemanagement Klienten mit einer externen unparteiischen Ombudsstelle in Kontakt. Mithilfe dieser Ombudsstelle können Beschwerdebarrieren, entstanden durch obgenannte Besonderheiten, reduziert werden. Die Ombudsstelle berät Klienten bei Fragen zu Beschwerden und nimmt in deren Auftrag Kontakt auf mit der direkten Vorgesetzten auf.

Spitex Stadt Luzern nutzt für diesen Zweck die „Unabhängige Beschwerdestelle für das Alter“ (UBA). Bei Bedarfsabklärung und Reassessment informiert die Mitarbeitende nebst den üblichen Beschwerdemöglichkeiten über diese Beschwerdestelle. Sie überreicht dem Klienten ein Informationsblatt der UBA, welches im Klientenordner abgelegt wird. Die Beratung der UBA steht auch der Spitex Stadt Luzern zur Bearbeitung von Beschwerden zur Verfügung. Kann eine Beschwerde auf dem internen Weg nicht befriedigend bearbeitet werden, kontaktiert die Bereichsleitung oder die Geschäftsleitung fallbezogen die UBA. Die UBA bietet ihre Dienste unentgeltlich an. Sie sendet dem Prozesseigner einen Einzahlungsschein zu, mit welchem sich der Prozesseigner an den Kosten freiwillig und nach seinem Gutdünken beteiligt.

---

<sup>6</sup> vgl. Vriend (2003), Kranich (1997) und Kranich (2003)

### **3 Indirektes Beschwerdemanagement**

Der indirekte Beschwerdemanagementprozess betrifft Schritte, die auf Unternehmensseite unternommen werden, um die Beschwerden für eine Verbesserung der Abläufe zu nutzen. Er wird eingeteilt in Beschwerdeerfassung, Beschwerdereporting und Beschwerdecontrolling.

#### **3.1 Zusammenstellung aller Beschwerden**

Die Zusammenstellung aller Beschwerden umfasst die administrative Tätigkeit des PQM's. Für eine professionelle Erfassung der Beschwerden sind die genaue und zuverlässige Dateneingabe sowie die Erfassung möglichst viel relevanter Informationen in möglichst knapper und gut verständlicher Form wichtig.

Die Zusammenstellung unterliegt folgendem Ablauf:

- Das PQM liest jede abgeschlossene Beschwerde und prüft sie auf die Richtigkeit im Ablauf.
- Nach Bedarf bespricht das PQM die unklaren Beschwerde-Abläufe mit den involvierten Leitungspersonen.
- Wenn eine Bearbeitung nicht den Richtlinien entspricht, fragt das PQM bei der entsprechenden Leitung nach und fordert sie zur korrekten Bearbeitung auf.
- Die Beschwerden werden durch das PQM aufgrund der Beschwerdeformulare in die Dokumente Vorlage Beschwerdeerfassung und Vorlage Beschwerdereporting aufgenommen. Die Vorlage Beschwerdeerfassung enthält lediglich notizenhafte Informationen zu den einzelnen Beschwerden und erleichtert den schnellen Zugriff auf Beschwerdeinformationen. Die Vorlage Beschwerdereporting bildet die Grundlage für die Analyse und Informationsnutzung von Beschwerden.

#### **3.2 Beschwerdereporting über die einzelnen Beschwerden**

Das Beschwerdereporting sammelt Daten über Beschwerden, wertet diese aus und stellt sie dar. Das Beschwerdereporting hilft der Geschäftsleitung, Entscheide zur Nutzung der Beschwerdeinformationen zu fällen. Beschwerdeauswertung und Nutzung der Beschwerdeinformationen sind in geeigneter Form innerhalb der Institution zu kommunizieren, sowohl gegenüber dem jeweiligen Funktionsbereich und der Geschäftsleitung (internes Beschwerdereporting) als auch gegenüber der Stadt Luzern (externes Beschwerdereporting).

Bei der Erstellung des Beschwerdereportings ist folgender Ablauf einzuhalten:

- Auswertung für das Beschwerdereporting erstellen: Drei Mal jährlich gibt das PQM die Beschwerdedaten in die Vorlage Beschwerdereporting ein und erstellt ein internes und ein externes Beschwerdereporting.

- Externes Beschwerdereporting an die Stadt Luzern senden: Die Geschäftsleitung prüft das interne und externe Beschwerdereporting, bevor das externe an die Stadt Luzern gesendet wird.
- Massnahmen ableiten: Aufgrund der Auswertung und der Anregungen bei Austritt, macht das PQM konkrete Vorschläge zur Verbesserung der Dienstleistung.
- Auswertung und Massnahmen der Geschäftsleitung präsentieren: Das PQM begründet an der Geschäftsleitungssitzung die vorgeschlagenen Massnahmen.
- Weiteres Vorgehen zur Umsetzung von Massnahmen entscheiden: Das Geschäftsleitungsteam entscheidet sich für Massnahmen für die Verbesserung der Dienstleistung.
- Betriebliche Umsetzungen in einem Bericht festhalten: Das PQM erstellt jährlich einen Bericht, der die festgelegten Massnahmen sowie die Konsequenzen in Bezug auf die qualitativen Umsetzungen im Betrieb enthält.
- Vorstand, Mitarbeitende und Stadt Luzern informieren: Das PQM sendet den Bericht zur Information an den Vorstand und die Stadt Luzern. Das PQM informiert an der Kadersitzung die Teamleitungen, welche die Informationen an ihre Mitarbeitenden weiter geben.

### **3.3 Controlling über das Beschwerdemanagement als ganzes**

Das Controlling prüft, inwieweit das Beschwerdemanagement in der Lage ist, das Ausmass der unter den Klienten verbreiteten Unzufriedenheit aufzudecken und inwieweit die Aufgaben des Beschwerdemanagements erfüllt werden. Es bildet die Grundlage für die Geschäftsleitung, Anpassungen im Beschwerdeprozess vorzunehmen. Das Beschwerdecontrolling wird jeweils Ende Jahr erstellt.

Bei der Erstellung des Beschwerdereportings ist folgender Ablauf einzuhalten:

- Am Jahresende erstellt das PQM ein Beschwerdecontrolling in der Vorlage Controlling. Dieses enthält nebst Kennzahlen Massnahmenvorschläge zur Verbesserung des Beschwerdemanagements.
- Die Bereichsleitung PQM legt das Beschwerdecontrolling und die Massnahmenvorschläge der Geschäftsleitung vor.
- Die Geschäftsleitung entscheidet über den Einsatz von Vorschlägen,
- Die Geschäftsleitung kontrolliert die Umsetzung beim nächsten Controlling.

## 4. Literaturverzeichnis

Carbonell, R. (2003). Anforderungen an ein modernes Beschwerdemanagement im Gesundheitswesen. In: Kranich, Ch.; Vitt, K.D. (2003). Das Gesundheitswesen am Patienten orientieren. Qualitätstransparenz und Beschwerdemanagement als Gradmesser für ein patientenfreundliches Gesundheitssystem. Acht europäische Länder im Vergleich. Mabuse-Verlag: Frankfurt am Main.

Kranich, Ch. (1997). Umfassendes Beschwerdemanagement als Beitrag der Patienten zur Qualität im Gesundheitswesen. In: Kranich, Ch.; Böcken, J. (Hrsg.) (1997). Patientenrechte und Patientenunterstützung in Europa. Anregungen und Ideen für Deutschland. Nomos Verlagsgesellschaft: Baden-Baden.

Kranich, Ch.; Vitt, K.D. (Hrsg.) (2003). Das Gesundheitswesen am Patienten orientieren. Qualitätstransparenz und Beschwerdemanagement als Gradmesser für ein patientenfreundliches Gesundheitssystem. Acht europäische Länder im Vergleich. Mabuse-Verlag: Frankfurt am Main.

Kranich, Ch. (2003). Kriterien für Beschwerdesysteme aus Patientensicht. In: Kranich, Ch.; Vitt, K.D. (2003). Das Gesundheitswesen am Patienten orientieren. Qualitätstransparenz und Beschwerdemanagement als Gradmesser für ein patientenfreundliches Gesundheitssystem. Acht europäische Länder im Vergleich. Mabuse-Verlag: Frankfurt am Main.

Strauss, B.; Seidel, W. (2002). Beschwerdemanagement. Kundenbeziehungen erfolgreich managen durch Customer Care. Carl Hanser Verlag: München, Wien.

Vriend, H. (2003). Beschwerdesysteme in den Krankenhäusern der Niederlande. In: Kranich, Ch.; Vitt, K.D. (2003). Das Gesundheitswesen am Patienten orientieren. Qualitätstransparenz und Beschwerdemanagement als Gradmesser für ein patientenfreundliches Gesundheitssystem. Acht europäische Länder im Vergleich. Mabuse-Verlag: Frankfurt am Main.

Ploss, D. (2005). Beschwerdemanagement in der Praxis. Symposium: Düsseldorf.