

## UMGANG MIT ANGEHÖRIGEN

WIE INSTITUTIONEN DER ALTERSPFLEGE WERTSCHÄTZEND MIT WÜNSCHEN, ANLIEGEN UND  
BESCHWERDEN VON ANGEHÖRIGEN UMGEHEN KÖNNEN – EIN LEITFADEN



## IMPRESSUM

### **Herausgeber**

CURAVIVA Schweiz  
Fachbereich Alter  
Zieglerstrasse 53  
Postfach 1003  
3000 Bern 14

Telefon 031 385 33 33  
info@curaviva.ch  
www.curaviva.ch

**Autorin:** Dr. phil. Bettina Ugolini, Zürich

**Titelbild:** istockphoto

**Layout:** Satzart AG, Bern

**Ausgabe:** Juli 2014

### **Ombudsstellen/Unabhängige Beschwerdestellen für das Alter (UBA)**

Unter [www.curaviva.ch/dossiers](http://www.curaviva.ch/dossiers) > Ombudsstellen können die Adressen der kantonalen Ombudsstellen und UBA heruntergeladen werden.

Aus Gründen der Leserlichkeit wird im Text manchmal nur die männliche oder die weibliche Form gewählt. Es sind aber immer beide Geschlechter gemeint.

# UMGANG MIT ANGEHÖRIGEN

WIE INSTITUTIONEN DER ALTERSPFLEGE WERTSCHÄTZEND MIT WÜNSCHEN, ANLIEGEN UND  
BESCHWERDEN VON ANGEHÖRIGEN UMGEHEN KÖNNEN – EIN LEITFADEN

DR. PHIL. BETTINA UGOLINI

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b>	<b>5</b>
Vom Gefühl, nicht gehört zu werden	6
Zielsetzung dieses Leitfadens	7
<b>Theoretische Grundlagen</b>	<b>8</b>
1.1 Gründe für das Auftreten von Spannungen	9
1.2 Angehörige als Partner	10
1.3 Die Fehlerkultur: «Fehler dürfen sein!»	11
1.4 Erwartungen der Angehörigen	12
1.5 Voraussetzungen für ein Beschwerdemanagement	12
1.6 Das Beschwerdemanagement	13
1.7 Schulung der Mitarbeitenden	15
1.8 Zusammenfassung	15
<b>Praktische Umsetzung</b>	<b>17</b>
2.1 Das Projekt: Ein Beschwerdemanagement implementieren	18
2.2 Die Projektgruppe formiert sich	18
2.3 Ablauf der Projektarbeit	18
2.4 Die Projektarbeit wird der Führung unterbreitet	19
2.5 Eine praktische Anleitung	20
2.6 Mitarbeiterschulung: mögliche Inhalte	21
2.7 Literaturverzeichnis	22
<b>Anhang</b>	<b>23</b>
Formulare 1 bis 8	24



## Vom Gefühl, nicht gehört zu werden

Der Mutter, dem Ehemann oder der Schwester soll es im Alters- und Pflegeheim möglichst gut gehen. Das ist das grösste Anliegen der Angehörigen. Dazu leisten sie selbst durch ihr Engagement, ihre Besuche und ihre emotionale Unterstützung einen grossen Beitrag. Da ist es nur verständlich, dass sie ihre Erwartungen und auch allfällige Kritik offen formulieren möchten. Reagieren die Institutionen darauf nicht offen, souverän und kompetent genug, können Missverständnisse und Auseinandersetzungen entstehen, manchmal sogar handfeste Konflikte.

Kritik oder Beschwerden entgegenzunehmen, ist in der Regel für alle Menschen mit eher negativen Gefühlen verbunden. Deshalb kommt es auch vor, dass Beschwerden abgewiesen, verleugnet oder mit einem Gegenargument abgetan werden. Vielleicht dringt die Kritik auch gar nicht bis zur verantwortlichen Stelle durch. Die Angehörigen sehen dann keine Reaktion, fühlen sich nicht ernst genommen und wenden sich an die Vorgesetzten der Pflegenden. Direkt Betroffene fühlen sich hintergangen, und die Klärung der Situation ist erschwert. Verständlich also, dass Angehörige zuweilen unter dem Gefühl leiden, nicht gehört zu werden (Kellet, 2000).

Um aus dieser Negativspirale auszubrechen, müssen zwei wichtige Dinge ineinandergreifen. Die Wertschätzung und das Ernstnehmen der Angehörigen in Form eines partnerschaftlichen Umgangs ist die entscheidende Grundhaltung. Es braucht aber auch eine Qualitätsentwicklung im Umgang mit Wünschen, Anliegen und Beschwerden.

So können eine klare Regelung im Umgang mit Beschwerden und die Möglichkeit für Angehörige, mitzureden und Anliegen einzubringen, derartige Prob-

leme reduzieren. Beschwerden sind ein wichtiger Indikator für die Unzufriedenheit und zeigen, dass die Erwartungen eines Angehörigen nicht erfüllt werden. Beschwerden ermöglichen so, Verbesserungen in Gang zu setzen. Ein systematisches Beschwerdemanagement kann auch in der Geriatrie die Qualität der Leistung steigern und so die Zufriedenheit positiv beeinflussen. Das bedingt jedoch, dass sich die Mitarbeitenden mit den Beschwerden der Bewohnerinnen und der Angehörigen auseinandersetzen. Häufig wird diese Auseinandersetzung als Belastung erlebt und erfolgt eher zufällig, personenabhängig und unsystematisch. Ein umfassendes Konzept kann hier Abhilfe schaffen. Aus diesem sollte hervorgehen, dass Beschwerden einen wichtigen Beitrag zur Qualitätsverbesserung leisten und deshalb nicht nur entgegengenommen werden, sondern sogar zu stimulieren sind, und wie sie dann in der Folge bearbeitet werden (Poser, M. & Pross-Löhner, C., 2004).

Offenheit für Verbesserungen und die Fähigkeit, auch bei negativen Rückmeldungen konstruktiv und kritikfähig zu bleiben, sind wesentlich für einen wertschätzenden Umgang mit Anliegen und Beschwerden von Angehörigen. So entsteht ein Klima des Vertrauens, von dem alle beteiligten Personengruppen, namentlich Bewohnerinnen, Mitarbeitende und Angehörige, profitieren. Schliesslich können richtig verstandene und bearbeitete Beschwerden Anlass zur Weiterentwicklung und Qualitätssteigerung einer Institution sein.

## Zielsetzung dieses Leitfadens

Der Leitfaden ist als Motivation und Unterstützung für eine beschwerdefreundliche, wertschätzende und qualitätsfördernde Kultur im Altersbereich gedacht. Er richtet sich an Institutionen, die sich in diesem Bereich verbessern möchten.

Der Leitfaden verdeutlicht, wie wichtig die Anliegen und Beschwerden und deren konkrete Bearbeitung sind. Wir sprechen zusammenfassend von Beschwerden, fassen den Begriff aber weit und meinen auch Wünsche, Anliegen und kritische Anmerkungen.

Das Dokument beinhaltet wichtige theoretische Grundlagen im ersten und eine Anleitung zur praktischen Umsetzung im zweiten Teil. Es finden sich Empfehlungen, aus denen sich jede Institution das für sie Passende für ein gutes Beschwerdemanagement herausnehmen und es in die Praxis umsetzen kann.

Dabei sind zwei unterschiedliche Vorgehensweisen vorstellbar. Die fundiertere und nachhaltigere Variante ist sicher eine Projektarbeit unter Einbezug einiger Mitarbeitenden. Diese Variante wird im zweiten Teil detailliert und strukturiert dargestellt und ist bereits mit den dazugehörigen Arbeitsblättern im Anhang vorbereitet.

Es lassen sich je nach Bedarf aber auch nur einzelne Bestandteile, wie beispielsweise ein Formular zur Beschwerdebearbeitung, herausgreifen und einsetzen. Die Verantwortlichen sind aufgerufen, sich diesen Leitfaden so zu eigen zu machen, dass er der eigenen Institution Nutzen bringt.

# 1

## Theoretische Grundlagen



## 1.1 Gründe für das Auftreten von Spannungen

Rückmeldungen von Angehörigen pflegebedürftiger Heimbewohnerinnen und Heimbewohner haben verschiedene Ursachen, wie Untersuchungen zeigen. Meistens kommt einiges zusammen. Um mit Beschwerden adäquat umzugehen, müssen Institutionen also über die vielen möglichen Gründe Bescheid wissen. So können sie die Spannungsquelle rascher eruieren und mit einem guten Beschwerdemanagement systematisch auf die geäußerten Anliegen reagieren.

### UNTERSCHIEDLICHE PERSPEKTIVEN

Das professionelle und das familiäre System folgen einer komplett unterschiedlichen Logik (Kickbusch, 1981). Während Angehörige eine ganz bestimmte Person und deren individuelle Bedürfnisse im Fokus haben, sind die Mitarbeitenden einer Institution immer der gesamten Situation aller Bewohnerinnen verpflichtet. So werden Handlungen ganz unterschiedlich gewichtet und von den Mitarbeitenden werden andere Prioritäten gesetzt, als es der Angehörige erwartet. Je höher der Zeitdruck und je geringer die Ressourcen, desto mehr treten die ganz individuellen Bedürfnisse einzelner Pflegebedürftiger in den Hintergrund. Es gilt dann, Prioritäten so zu setzen, dass alle Beteiligten in gewisser Form zu ihrem Recht kommen. Für die Angehörigen aber sieht die Situation anders aus. Hier stehen ein ganz bestimmter Mensch und die Wahrnehmung seiner individuellen Wünsche im Mittelpunkt von Denken und Handeln.

Das kann zu Missverständnissen auf beiden Seiten führen. Pflegende erleben scheinbar überhöhte Ansprüche von Angehörigen, die sie nicht erfüllen können. Und den Angehörigen erscheint die Pflege als unzureichend, da sie offenbar nicht auf individuelle Bedürfnisse eingeht. Schnell geht dabei vergessen, dass Angehörige und Pflegende eigentlich das gleiche Ziel verfolgen: das Wohlbefinden des Pflegebedürftigen.

### UNTERSCHIEDLICHE LEBENSWELTEN

Auch Faktoren wie Alter, Geschlecht, Bildung und kulturelle Hintergründe können im Alltag zu Schwierigkeiten und Unverständnis führen. Barker (1994) geht davon aus, dass zwei Personen sich besser verstehen, je ähnlicher sie einander in Bezug auf Alter, Werte und

Sprache sind. Oft liegen aber mehrere Generationen zwischen Mitarbeitenden und Angehörigen und die damit verbundenen unterschiedlichen Lebensvorstellungen können zu Kommunikationsproblemen, Missverständnissen und konfliktreichen Beziehungen führen (Fineman, 1992). Es wird schwieriger, sich zu verstehen.

### MEINE AUFGABE, DEINE AUFGABE

Manche Konflikte entstehen auch durch unklare Aufgabenteilung und nicht definierte Zuständigkeiten zwischen den Professionellen und den Angehörigen (Schwartz & Vogel, 1990; Vinton & Mazza, 1994). Pflegende sehen das Leben im Heim oft als echte Alternative zum Leben zu Hause. Sie übernehmen unausgesprochen alle Verantwortlichkeiten – auch die, die Angehörige weiterhin bei sich selbst sehen (vgl. Pillemer et al., 1998). Keine Institution kann indes die emotionale Beziehung zwischen dem pflegebedürftigen Menschen und seinen Angehörigen ersetzen. Fehlt Pflegenden dafür das Bewusstsein, entsteht eine Konkurrenzsituation: Wer kennt den Pflegebedürftigen besser? Wer weiss wirklich, was ihm jetzt gut täte? Diskussionen, die schliesslich in mangelndem Vertrauen oder gar Misstrauen auf beiden Seiten enden können.

### UNZUFRIEDENHEIT UND MANGELNDE INFORMATION

Unzufriedenheit mit der Qualität und Angemessenheit der Pflege aufseiten der Angehörigen lassen ebenfalls Kontroversen entstehen. Immer dann, wenn Angehörige ihre Erwartungen in Bezug auf die Betreuung nicht erfüllt sehen, können Spannungen folgen (Vinton & Mazza, 1994). Konflikthafte Beziehungen haben oftmals auch ihren Ursprung in mangelhafter Information über einander. Sich gegenseitig zu informieren, trägt zur Entwicklung von Verständnis für den anderen bei.

### ORGANISATORISCHE MÄNGEL

Nicht zuletzt sind es fehlende Hierarchien, Kommunikationsdefizite, mangelnde Ressourcen oder ungenügende Aufgabenstellungen, die Angehörige zu Beanstandungen veranlassen. Auch unzureichende, fehlerhafte oder gar nicht vorhandene Dokumentationen wirken sich ungünstig aus (Denker, 2012).

Wichtig ist das Bewusstsein dafür, dass es wohl in den seltensten Fällen nur eine Ursache gibt. Es braucht also das Wissen um die vielen Möglichkeiten und eine gute Diagnostik, um die Quelle für die aktuellen Spannungen benennen zu können, und ein gutes Beschwerdemanagement, um Anliegen auch systematisch bearbeiten zu können.

## 1.2 Angehörige als Partner

Wohl alle Institutionen streben eine befruchtende Zusammenarbeit mit Angehörigen an. Dennoch scheint es nicht ganz einfach, am richtigen Punkt anzusetzen. Die Bedürfnisse und das Rollenverständnis der Angehörigen sind oft sehr unterschiedlich. Grundsätzlich gilt es wohl zunächst die verschiedenen Haltungen als gegeben und über viele Jahre gewachsen hinzunehmen. Eine Institution und damit jeder einzelne Mitarbeitende müssen sich bewusst machen, dass die Angehörigen keine homogene Gruppe sind.

Im Gegenteil: Es handelt sich um eine äusserst heterogene Zielgruppe. Angehörige haben individuelle Lebensumstände, aus denen sich ihre Erwartungen an die Institution ergeben. Was den Heimaufenthalt ihrer Liebsten betrifft, sind sie zwar alle in einer ähnlichen Situation, aber sie sind nicht zwangsläufig ein Klient oder Co-Patient, sondern sie sind und bleiben eigenständige Persönlichkeiten.

Aus dem heute oft asymmetrischen Verhältnis zwischen Angehörigen und Pflegenden sollten eine partnerschaftliche Zusammenarbeit und eine Begegnung auf Augenhöhe entstehen. In einem Verhältnis, das von gemeinsamen Zielsetzungen, Offenheit und Respekt geprägt ist.

Die Beziehung im Dreieck von Mitarbeitenden, Bewohnerinnen und Angehörigen muss ausschliesslich im

Zeichen der Wertschätzung füreinander gepflegt werden (siehe Abb. 1). Zielsetzung muss es sein, die verschiedenen Bedürfnisse, Erwartungen und Ziele nach und nach zum Wohle des Pflegebedürftigen zu synchronisieren – in Einklang zu bringen.

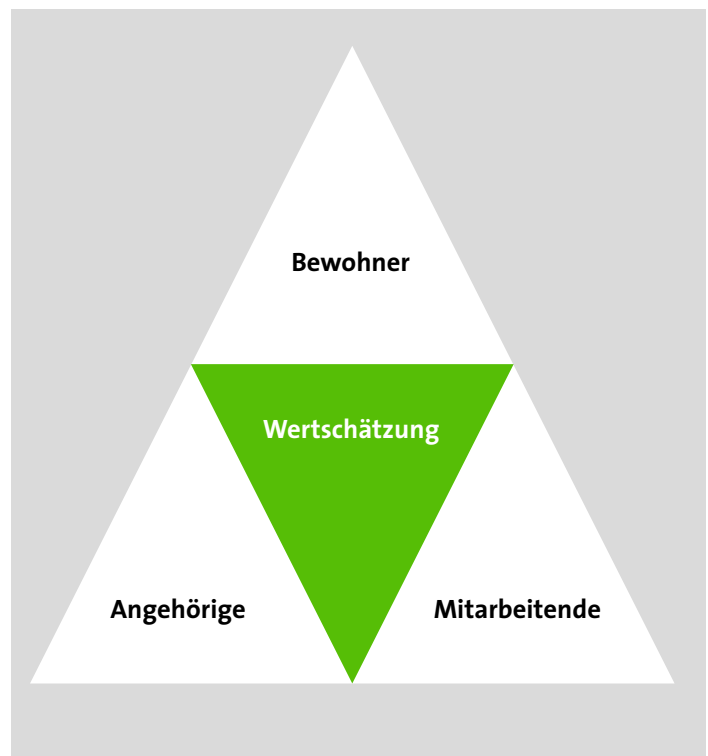


Abb. 1 Dialog im Dreieck.

## 1.3 Die Fehlerkultur: «Fehler dürfen sein!»

In den Institutionen der Alterspflege ist häufig eine traditionelle Fehlerkultur verbreitet. Das kann einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit den Angehörigen im Weg stehen. In einer solchen Kultur gelten Fehler als unangenehm und inakzeptabel. Sie werden verheimlicht und nur selten angesprochen, weil Mitarbeitende Konsequenzen und Schuldzuweisungen befürchten. Rasch wird ihnen Nachlässigkeit unterstellt. Denn wo keine Fehler passieren dürfen, müssen Schuldige her. So betrifft der Fehler scheinbar nicht die Institution, sondern lediglich den Verursacher. Dessen Selbstwertgefühl sinkt, ebenso die Arbeitsmotivation. Und sämtliche Mitarbeitenden werden alles daran setzen, Risiken künftig ganz auszuschliessen.

Es handelt sich hier also eher um eine Schuldkultur als um eine Fehlerkultur. Doch Institutionen, die Fehler tabuisieren, vergeben sich viel. Der Anspruch, perfekt zu sein, kostet unter dem Strich nämlich viel Zeit und Energie. Selbstverständlich gibt es Aufgaben, bei denen es auf ausserordentliche Präzision ankommt. Fehler hätten hier gravierende, irreversible Folgen und dürfen nicht geschehen. Doch in allen anderen Bereichen gilt die Regel: Gut zu sein anstatt perfekt, steigert womöglich die Effizienz.

Wenn aber auch Fehler sein dürfen, fördert dies indirekt auch kreatives und innovatives Arbeiten. Die Angst vor Fehlern hingegen lähmt die Kreativität.

### WEGE ZUR VERBESSERUNG

Wenn Institutionen keine Schuldigen suchen, sondern gute Lösungen für alle Beteiligten, verändert sich die Fehlerkultur bereits. Man sollte sich darauf konzentrieren, aus den gemachten Fehlern zu lernen, diese also auch als Chance für einen Entwicklungsprozess zu sehen und zu nutzen.

Auch verbindliche Werte, die im Leitbild verankert sind, sollen einen konstruktiven Umgang mit Fehlern und Beschwerden bestimmen. Dazu gehört eine Atmosphäre, in der es erlaubt ist, Fehler zu begehen, zu ihnen zu stehen und offen darüber zu reden. Darin liegt die Chance einer nachhaltigen Veränderung und Verbesserung (Denker, 2012). Hilfreich ist zudem, die Kompetenzen klar zu verteilen und die Mitarbeitenden wissen zu lassen, wo Eigeninitiative erwünscht ist und wo es gilt, Regeln einzuhalten.

Eine konstruktive Fehlerkultur lässt sich allerdings nicht per Dienstanweisung einführen und umsetzen. Hier ist gelebtes Verhalten erforderlich und nicht schriftlich Niedergelegtes. Die Führungskräfte der Institution sind entscheidende Vorbilder für einen konstruktiven Umgang mit Fehlern, Offenheit und Transparenz im täglichen Miteinander.

## 1.4 Erwartungen der Angehörigen

Angehörige, die ein Anliegen äussern oder einen Grund zur Beschwerde sehen, verknüpfen damit bestimmte Erwartungen an die Institution. Sie wollen eine Reaktion sehen. Und sie möchten wissen, an wen man sich in einem solchen Fall wenden kann und muss. Es ist wichtig, dass bekannt ist, wer innerhalb der Institution wofür zuständig ist, um noch weitere Missverständnisse zu vermeiden.

Dann möchten sich Angehörige von der zuständigen Person ernst genommen und verstanden fühlen und auf gar keinen Fall blossgestellt werden (Denker,

2012). Es geht ihnen darum, die Zeit, aber vor allem auch das Vertrauen des Gesprächspartners zu erlangen.

Und schliesslich erwarten die Angehörigen eine individuelle Behandlung des formulierten Anliegens und eine gute Lösung.

Allen diesen Erwartungen kann durch ein systematisches Beschwerdemanagement und die oben postulierte partnerschaftliche Haltung Rechnung getragen werden.

## 1.5 Voraussetzungen für ein Beschwerdemanagement

Ein funktionierendes Beschwerdemanagement wird immer wichtiger – nicht nur zwecks Integration von Angehörigen, sondern auch für die Sicherheit der Bewohnerinnen und Bewohner von Altersinstitutionen. Um ein solches Beschwerdemanagement nachhaltig einzuführen, braucht es passende Strukturen und eine Betriebskultur, die Beschwerden zulässt.

### KULTURELLE VORAUSSETZUNGEN

Zu den kulturellen Voraussetzungen zählt zunächst ein Leitbild, in dem Grundwerte und Haltung gegenüber Bewohnerinnen und ihren Angehörigen verankert sind. Diese müssen dann auch in den Instrumenten des Beschwerdemanagements ersichtlich und vor allen Dingen im Alltag gelebt werden.

Dazu gehört auch, dass die Mitarbeitenden des Kaderns sich mit Themen wie der Fehlerkultur, der eigenen Haltung und des Umgangs mit Kritik auseinandersetzen und sich selbst reflektieren. Hier genügt es nicht, der vorgegebenen Haltung des Betriebs zuzustimmen, sondern ein offener Umgang mit Fehlern oder Beschwerden und eine gelebte Vorbildfunktion müssen zum persönlichen Anliegen der Führungsmitarbeitenden werden.

Auf der Ebene der Mitarbeitenden aller Disziplinen sollte durch Information, regelmässige Schulung und

Reflexion die beschriebene Haltung weiterentwickelt und gefördert werden. Auch hier geht es um Wissen und persönliche Einstellung jedes Einzelnen, der damit dann die Organisationskultur in seinem beruflichen Alltag mitprägt.

### STRUKTURELLE VORAUSSETZUNGEN

Eine erfolgreiche Implementierung eines Beschwerdemanagements bedingt, dass der damit verbundene Prozess mit anderen Organisationsprozessen des Betriebes vernetzt ist. Die Zuordnung zum Qualitätsmanagement, sofern dieses bereits besteht, unterstützt eine gute Positionierung in der Institution. Schliesslich ist es von grosser Wichtigkeit, dass ein Konzept klare Auskunft über die Zuständigkeiten, die Art der Bearbeitung und die Auswertung der Beschwerden gibt. Die Ergebnisse der Analysen müssen zurück in den Betrieb fliessen und mit der Geschäftsleitung diskutiert werden. Nur so kann die Chance zur Qualitätsverbesserung genutzt werden.

Es ist wichtig, in einem Beschwerdemanagement verschiedene Gesichtspunkte zu beachten und zu beleuchten. Jeder der wichtigen Gesichtspunkte verlangt unterschiedliche Massnahmen und nur in der Gesamtheit kommt es im Beschwerdemanagement dann zu der erwünschten Wirkung. Die Berücksichtigung aller drei Aspekte (Wie können Beschwerden

vermieden werden? Wie wird auf eine Beschwerde reagiert? Was lässt sich aus der Beschwerde lernen?) ist der Weg zu einem erfolgreichen und wertschätzenden

Umgang mit Anliegen und Beschwerden von Angehörigen.

## 1.6 Das Beschwerdemanagement

### DEFINITION

Beschwerdemanagement umfasst die Planung, Durchführung und Kontrolle aller Massnahmen, die ein Unternehmen im Zusammenhang mit Kundenbeschwerden ergreift (Stauss, 2009). Der Begriff «Beschwerde» meint hier auch Anliegen, Rückmeldungen und Wünsche aller Art.

### ENTSTEHEN EINER BESCHWERDE

Eine Beschwerde resultiert immer aus Spannungen zwischen Erwartungen des Angehörigen auf der einen Seite und deren Erfüllung oder eben Nichterfüllung auf der anderen Seite. Sind Erwartung und Erfüllung nicht in einem Gleichgewicht, entsteht Unzufriedenheit, die dann möglicherweise zu einer Beschwerde führt. Wichtig ist das Bewusstsein, dass nicht jede Unzufriedenheit wirklich in einer konkreten Beschwerde mündet, sondern manchmal wie ein Schwelbrand vor sich hin mottet.

### ZIEL DES BESCHWERDEMANAGEMENTS

Im Grundsatz besteht die Zielsetzung eines systematischen Beschwerdemanagements in der Qualitätsverbesserung in der Institution. Beschwerden sind nicht nur die letzte Möglichkeit, die Zufriedenheit von Bewohnerinnen und ihren Angehörigen ganz oder wenigstens teilweise zurückzugewinnen, sondern weisen oft auf Verbesserungspotenzial hin und können Systemmängel aufzeigen (Strauss, Seidel 2005).

### FÜNF BAUSTEINE DES BESCHWERDEMANAGEMENTS

Der Prozess des Beschwerdemanagements besteht aus fünf Bausteinen. Jeder für sich birgt Implikationen für die Praxis. Alle Bausteine zusammen ergeben einen Weg von Beschwerdeanregung bis zum Controlling des gesamten Prozesses (siehe Abb. 2).

### BESCHWERDESTIMULIERUNG

Damit der Prozess gelingt, sollten Institutionen Beschwerden bei Angehörigen gezielt und aktiv anregen. Was auf den ersten Blick ein wenig seltsam tönt, ist in Wirklichkeit sehr sinnvoll. Denn eine möglichst umfassende Anzahl Beschwerden und Rückmeldungen ermöglicht es der Institutionsleitung, Schwachstellen und Verbesserungschancen laufend zu erkennen und darauf zu reagieren. Grundlegend dafür ist die positive Haltung aller Mitarbeitenden im Betrieb. Der wertschätzende Umgang, die Offenheit und die Professionalität der Mitarbeitenden bestimmen schliesslich, wie gut es gelingt, Beschwerden wirklich zu stimulieren.

Aber es braucht auch Strukturen wie beispielsweise eine Beschwerdebox, aufliegende Flyer und ein allen bekannter Ablauf – all das vermittelt, dass die Institution eine gewisse Offenheit für Kritik hat und dass damit professionell umgegangen wird.

Eine möglichst umfassende Anzahl an Beschwerden und Rückmeldungen ermöglicht der Führungsspitze in einer Institution sowohl Schwachstellen als auch Verbesserungschancen laufend unter Beobachtung zu haben und darauf reagieren zu können.

Es soll an dieser Stelle noch einmal betont werden, dass die Haltung mit dem Wissen über den Beschwerdeprozess gepaart werden muss. Es sind hier hohe soziale Kompetenzen erforderlich. Die Art der Kommunikation ist entscheidend für den Aufbau von Vertrauen. Die Vorbildfunktion der Vorgesetzten kann deshalb in dieser Frage nicht genug betont werden.

Die positive Haltung gegenüber Beschwerden und Anliegen muss auch den Angehörigen bekannt sein. In einem aktiv hergestellten Kontakt und einem offenen Gespräch wird dieses am besten ausgedrückt. Es ist sinnvoll, die Beschwerdestimulierung, wenn auch mit unterschiedlichen Mitteln und Methoden, aber auf jeden Fall aktiv zu betreiben.

### BESCHWERDEANNAHME

Die Institution, die Beschwerden anregt, muss sie natürlich auch entgegennehmen. Das Beschwerdemanagement hat zwingend festzulegen, über welche Kanäle dies geschieht. Angehörigen und Mitarbeitenden muss bekannt sein, wie Anregungen und Beanstandungen in den Betrieb einfließen können.

Vorstellbar sind persönliche Gespräche oder Kontaktaufnahmen per Telefon, E-Mail oder Brief. Vorteil des mündlichen Beschwerdeweges ist es, Unklarheiten oder Verstimmungen direkt zu klären und allenfalls gleich auszuräumen.

Der schriftliche Weg wiederum ermöglicht es Angehörigen, ein Anliegen zu deponieren. Und die Institution kann ihn für Zufriedenheitsbefragungen nutzen.

### BESCHWERDEBEARBEITUNG

Zur effizienten Bearbeitung von Beschwerden gehört zunächst einmal, die Zuständigkeiten zu klären. Es ist hilfreich, den innerbetrieblichen organisatorischen Ablauf darzustellen.

So wird sichergestellt, dass, unabhängig davon, wie gross der Aufwand zur Bearbeitung und Beantwortung eines Anliegens ist, alle eingehenden und formulierten Beschwerden nach demselben Schema bearbeitet werden. Festzulegen ist:

- wer die Beschwerden entgegennimmt,
- wer sie bearbeitet,
- wie und in welchem Zeitraum sie bearbeitet werden.

Eine möglichst schnelle Bearbeitung ermöglicht, das Wohlwollen der Angehörigen zurückzugewinnen, und verhindert die Verbreitung einer negativen Stimmung in der betroffenen Familie und der gesamten Institution.

### BESCHWERDEBEANTWORTUNG

Die Angehörigen sollen eine Rückmeldung auf ihre Beschwerde erhalten, eventuell noch während der Bearbeitung, sicher aber danach. Bei schriftlichen Eingaben haben die Angehörigen eine Bestätigung und eine Information über den Stand der Dinge zugute. Nach der Bearbeitung der Beschwerde soll die Institution dem Angehörigen eine Lösungsmöglichkeit und wenn nötig eine Entschuldigung anbieten (Denker, 2012).

Eine mündliche Beantwortung hingegen stellt die Mitarbeitenden vor die Aufgabe, von einer möglicherweise emotionalen Argumentation auf die Sachebene zu wechseln. Dieses entbindet sie aber nicht davon, die Emotionen des Angehörigen wahr und ernst zu nehmen. Meist ist die emotionale Befindlichkeit sehr im Vordergrund, weil Beschwerden in der Regel erst dann angebracht werden, wenn bereits eine recht grosse Verärgerung und Unzufriedenheit vorliegt. Ernst gemeinte Entschuldigungen und Vorschläge zum weiteren Vorgehen können helfen, das beeinträchtigte Vertrauen wiederherzustellen.

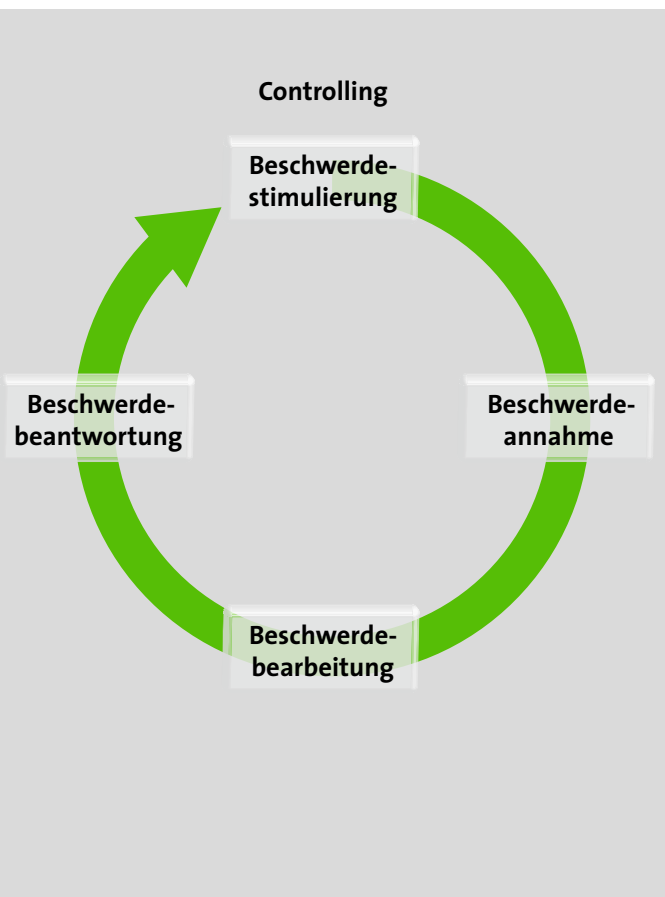


Abb. 2 Beschwerdemanagementprozess.

## BESCHWERDECONTROLLING

Das übergeordnete Controlling ist der letzte Schritt im Prozess. Es überwacht die Rückmeldungen und stellt sicher, dass die festgelegten Einzelschritte in der richtigen Reihenfolge und von den zuständigen Personen

korrekt eingehalten und bearbeitet werden. Nur so kann am Schluss des Prozesses auch eine Qualitätssteigerung erreicht werden. Dem Controlling obliegt somit die Überwachung und Anpassung des gesamten Systems.

## 1.7 Schulung der Mitarbeitenden

Jeder Mitarbeitende einer Altersinstitution kann im Arbeitsalltag mit einer Beschwerde konfrontiert werden. Der Schulung kommt deshalb eine wichtige Bedeutung zu. Für einen gelungenen, wertschätzenden Umgang reicht es also keineswegs, eine Qualitätsmanagerin im Haus zu haben, sondern die Unternehmens- und Fehlerkultur, die Kultur der Zusammenarbeit mit Angehörigen muss von allen Mitarbeitenden mitgetragen werden und es braucht das Wissen um den systematischen Umgang mit Anliegen im eigenen Betrieb. Aus dem Grund müssen Schulungen auf allen Hierarchiestufen und in allen Disziplinen durchgeführt werden.

Allgemein verbindliche Inhalte lassen sich hier kaum festlegen, da diese stark davon abhängig sind, wie gross die sozialen und kommunikativen Kompetenzen innerhalb der Institution bereits sind. Dennoch sollten zwei Ebenen berücksichtigt werden.

Sicher müssen alle Mitarbeitenden darin geschult werden, das Beschwerdemanagement im Alltag anzuwenden. Die organisationsspezifische Vorgehensweise, inklusive der zur Verfügung stehenden Instrumente, der Aufgaben und Kompetenzen der Mitarbeitenden, muss allen mitgeteilt werden. Hier handelt es sich im Wesentlichen um Wissensvermittlung und reine Information.

Die andere Ebene umfasst Themen der Haltung in der Zusammenarbeit mit Angehörigen und die gewünschte Fehlerkultur im Betrieb. Fortbildungen, die auch die Reflexion der eigenen Haltung und Handlungen beinhalten und immer wieder dazu aufrufen, die Perspektive zu wechseln, sind von entscheidender Bedeutung. Die Verantwortlichen müssen festlegen, welche Inhalte für welche Personengruppen im eigenen Betrieb notwendig und sinnvoll sind. Mögliche Themen sind im Formular 8 aufgeführt.

## 1.8 Zusammenfassung

In einer Altersinstitution treffen Bedürfnisse und Erwartungen dreier Personengruppen aufeinander. Es stehen Bewohnerinnen im Zentrum des Interesses und des Handelns, aber auch Mitarbeitende und Angehörige haben gewisse Vorstellungen, die sie sich erfüllt wünschen.

Wenn das Wohlbefinden der Bewohnerin das gemeinsame Ziel sein soll, ist ein partnerschaftlicher und wertschätzender Umgang miteinander von grosser Bedeutung.

Dennoch wird es im Pflege- und Betreuungsalltag immer wieder zu Fehlern und Unzufriedenheit kommen.

Das gehört dazu. Entscheidend ist nicht, dass keine Fehler gemacht werden, sondern wie in der Folge mit begangenen Fehlern umgegangen wird. So ist eine gute Fehlerkultur, also eine Atmosphäre des Vertrauens und des Lernens, eine der wichtigen Voraussetzungen für einen konstruktiven und kompetenten Umgang mit Anliegen und Beschwerden insbesondere von Angehörigen. Aber für die Ermutigung, Anliegen und Beschwerden überhaupt anzubringen, sind Offenheit und Kritikfähigkeit unabdingbar.

Hinzu kommen Organisationsstrukturen, in die der Prozess von Beschwerdestimulierung, Beschwerdeannahme, Beschwerdebearbeitung, Beschwerdebe-

antwortung und Controlling gut eingebettet ist. Diese bilden den Rahmen, das notwendige Gerüst für einen systematischen Ablauf, der aber ohne die richtige Haltung im Alltag niemals den gewünschten Effekt zeigen wird.

Zusammengefasst geht es um die Haltung und den Umgang mit Angehörigen, um die Haltung und

den Umgang mit Fehlern und um die Haltung und den Umgang mit Beschwerden. Hier werden Haltungsschulungen in allen drei Themenbereichen und Reflexionen des eigenen Handelns zum Fundament eines wertschätzenden Umgangs miteinander. Bewohnerinnen, Angehörige und Mitarbeitende – ein Dialog im Dreieck, in dem jede Personengruppe den Platz einnimmt, der ihr zusteht (siehe Abb. 3).

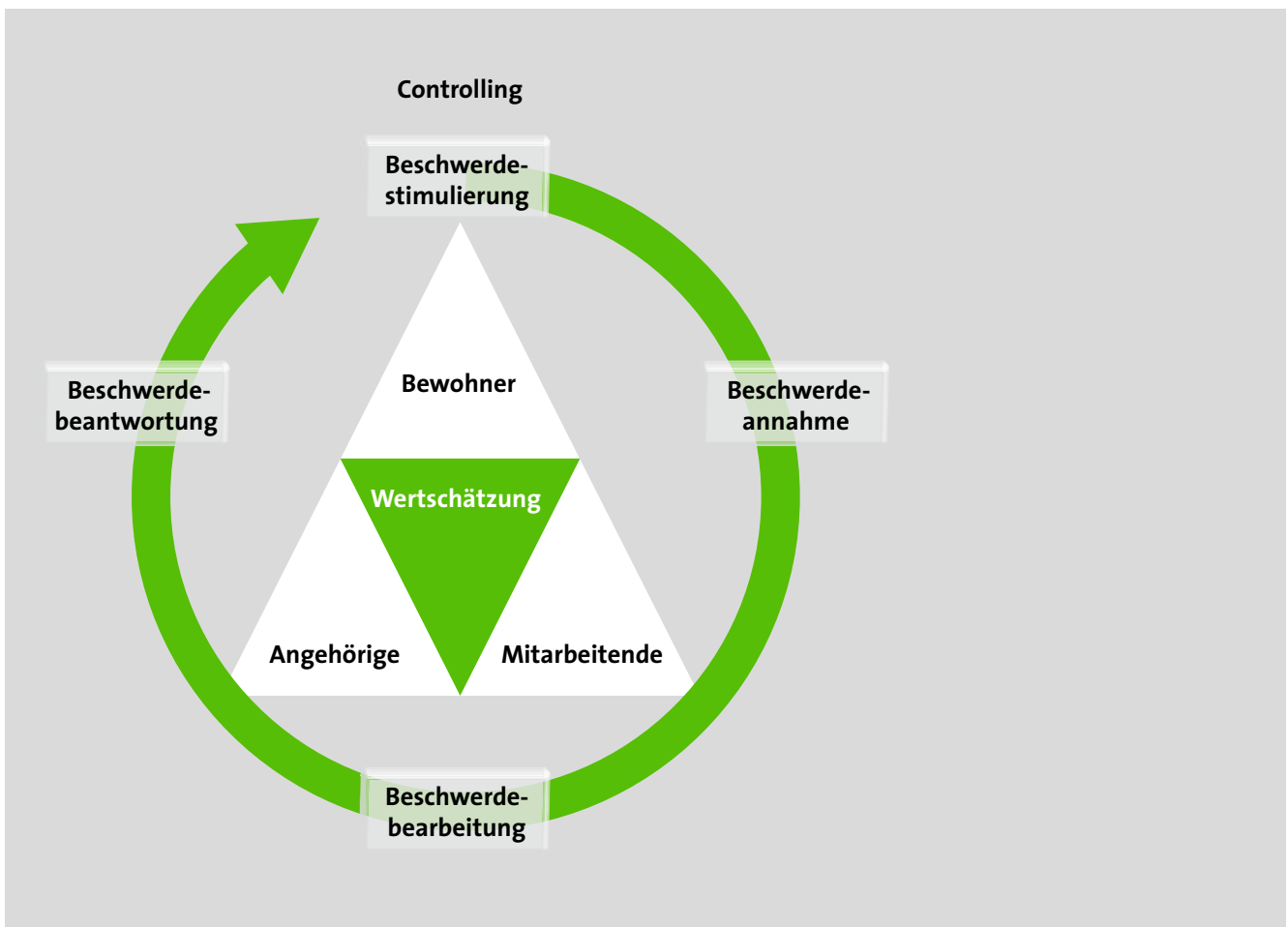


Abb. 3 Beschwerdemanagementprozess mit wertschätzenden Beziehungen im Zentrum.



# 2

## Praktische Umsetzung

## 2.1 Das Projekt: Ein Beschwerdemanagement implementieren

Institutionen, die ein Beschwerdemanagement implementieren möchten, finden in diesem Teil des Leitfadens Angaben zur Projektarbeit, eine praktische Anleitung und vorgefertigte Formulare.

So kann die Projektarbeit im Betrieb Schritt für Schritt geplant und durchgeführt werden. Der beschriebene Ablauf ist als Vorschlag zu verstehen und kann den betrieblichen Möglichkeiten und Ressourcen angepasst werden. Entscheidend ist jedoch, dass das Beschwerdemanagement als ganzer Prozess bestehen bleibt. Es ist nicht ratsam, einzelne Bausteine herauszubrechen.

Die Einführung eines Beschwerdemanagements soll möglichst effizient und ressourcenschonend vonstatten gehen. Dazu sollte die Geschäftsleitung oder Direktion der Institution jemanden mit der Projektleitung beauftragen. Sinnvoll ist dann die Bildung einer Projektgruppe, die sich in drei Projektgruppensitzungen (im Folgenden als PG-Sitzung bezeichnet) mit der Implementierung des Beschwerdemanagements beschäftigt und diese konkret in allen Einzelschritten vorbereitet.

## 2.2 Die Projektgruppe formiert sich

Damit dieses Projekt nach der Projektarbeit möglichst erfolgreich in den Arbeitsalltag integriert werden kann, sollten in der Projektgruppe Mitarbeitende verschiedener Hierarchiestufen und aller Dienstbereiche der Institution integriert werden. So kann in allen Bereichen eine Identifikation mit dem Projekt erzielt werden,

was in der Folge die Einführung der Neuerungen erleichtert. Sinnvoll ist eine Zusammensetzung aus Mitarbeitenden aus Direktion, Qualitätsmanagement, Pflegedienst und anderen Bereichen (wie zum Beispiel Hotellerie), da diese ebenfalls mit Beschwerden konfrontiert werden können.

## 2.3 Ablauf der Projektarbeit

Die gebildete Projektgruppe arbeitet nach einem vorgegebenen Ablauf. Dieser lässt sich aber durchaus den Gegebenheiten der konkreten Institution anpassen. Je nach aktuellem Stand des Umgangs mit Anliegen und Beschwerden und in Abhängigkeit davon, wie zu anderen Themen Projekte im Betrieb durchgeführt werden, ist eine mit der Geschäftsleitung abgesprochene Modifikation der folgenden Vorlage vorzunehmen.

### **PG-SITZUNG 1: BASISWISSEN SCHAFFEN**

In der ersten Sitzung wird ein gemeinsames Basiswissen erarbeitet und die wichtigsten theoretischen Hintergründe werden den Teilnehmenden von der

Projektleitung vorgestellt. Dann sollen in der ersten PG-Sitzung der Begriff der «Beschwerde» und die vorherrschende Haltung der Mitarbeitenden im Betrieb diskutiert werden. Dieses geschieht anhand vorgegebener Reflexionsfragen. Durch die Bearbeitung der Fragen soll der Erkenntnisprozess, dass Unzufriedenheit und das Äußern von Beschwerden ein ganz individueller Prozess ist, gefördert werden. So wird die Projektgruppe sensibilisiert, mit jeglicher Art von Rückmeldung offen, respektvoll und wertschätzend umzugehen. Dies ist ein erster wichtiger Schritt zu einer Haltungsmodifikation.

Im weiteren Verlauf der ersten PG-Sitzung erfolgt zunächst eine Sensibilisierung für die Vorteile, die ein Beschwerdemanagement für die Mitarbeitenden mit sich bringt.

Ausgehend von einem Theorieteil, erfolgt anschließend die Verknüpfung mit der Praxis durch ein Beispiel aus dem Pflegealltag. Mithilfe des Fallbeispiels werden die im Theorieteil vorgestellten Bausteine des Beschwerdemanagements schrittweise erarbeitet. Diese praktische Anwendung macht die Relevanz des Themas und den Praxisbezug für die Teilnehmenden deutlich.

### **PG-SITZUNG 2: IST-SOLL-VERGLEICH: WIE ES IST – WIE ES SEIN SOLL**

In der zweiten Sitzung der Projektgruppe steht ein Ist-Soll-Vergleich im Vordergrund. In Anlehnung an die erste Sitzung soll noch einmal systematisch beleuchtet werden, zu welchem der Bausteine des Beschwerdemanagements in der aktuellen Situation was genau bereits getan wird und welche Hilfsmittel oder Instrumente bereits bestehen. Im Anschluss an die Aufnahme des Ist-Zustandes wird dann das Soll for-

muliert. Die Projektgruppe trägt anschliessend zusammen, was für die Zukunft noch fehlt und eingeführt werden muss. Ausserdem sollen in dieser PG-Sitzung Beispiele für Gesprächs- und Verhaltensempfehlungen gemeinsam zusammengetragen und in einem Merkblatt formuliert werden.

### **PG-SITZUNG 3: IDEENSAMMLUNG UND AUFGABENVERTEILUNG**

Was ist nun zu tun, um das Beschwerdemanagement in der Pflegeeinrichtung zu implementieren? In der dritten und letzten Sitzung verteilt die Projektgruppe die anstehenden Aufgaben untereinander. Ausserdem wird eine Vorlage für einen Feedbackbogen gemeinsam erstellt.

Die Sitzung beinhaltet konkrete Vereinbarungen zur Umsetzung des Beschwerdemanagements. Diese Vereinbarungen enthalten auch den genauen Zeitrahmen, in dem die ersten Erfahrungen gesammelt und ausgewertet werden können (Poser & Pross-Löhner, 2004). Damit schliesst die Projektgruppe ihre Arbeit ab.

## **2.4 Die Projektarbeit wird der Führung unterbreitet**

Nach Abschluss der dritten PG-Sitzung lässt die Projektgruppe das Erarbeitete in die Direktion oder Geschäftsleitung zurückfliessen. Diese entscheidet, ob die Umsetzung so in Angriff genommen wird und wer

im Beschwerdemanagement in Zukunft wofür zuständig ist. Die benannten Personen müssen in ihre Aufgabe eingeführt und zu Beginn auch darin begleitet werden.

## 2.5 Eine praktische Anleitung

Die von der Geschäftsleitung bestimmte Projektleitung kann anhand des nachfolgenden Ablaufs ihre Arbeit strukturieren und beginnen.

### DAS PROJEKT VORBEREITEN

#### Die Projektgruppe bilden (Formular 1)

- Welche Dienstbereiche müssen in der Gruppe vertreten sein?
- Welche Hierarchiestufen müssen vertreten sein?
- Wer wird konkret angefragt?

#### Einen Zeitplan erstellen (Formular 2)

- Wann finden die drei Sitzungen statt? Termine?
- Wann geht das Beschwerdemanagement in die Linie zurück?
- Wann soll es in Kraft treten?
- Wann findet die erste Auswertung statt?

#### Raumreservation für die drei PG-Sitzungen (Formular 3)

- In welchen Räumlichkeiten kann die formierte Projektgruppe die PG-Sitzungen abhalten?

#### Evtl. Material wie Laptop, Flipchart, Papier, kopierte Unterlagen vorbereiten

- Welches Material wird für welche Sitzung nötig sein?

#### Einladung an die Projektgruppenmitglieder versenden

### ABLAUF PG-SITZUNG 1 (FORMULAR 4)

- Begrüßung aller Projektgruppenmitglieder, evtl. Vorstellungsrunde
- Vorstellung des Ablaufs des gesamten Projekts inkl. Zeitplan

- Ablauf PG-Sitzung 1
- Diskussion zum Thema «Beschwerde»
- Vorteile des Beschwerdemanagement für Mitarbeitende vorstellen
- Theorie zu den Bausteinen des Beschwerdemanagements:
  - Beschwerdestimulierung
  - Beschwerdeannahme
  - Beschwerdebearbeitung
  - Beschwerdebeantwortung
  - Controlling
- Bearbeitung eines Fallbeispiels (Formular 5)
- Abschluss Blitzlicht und Verabschiedung

### ABLAUF PG-SITZUNG 2 (FORMULAR 6)

- Begrüßung aller Projektgruppenmitglieder
- Ablauf und Thema PG-Sitzung 2
- Ist-Analyse – Bestandaufnahme zu den Bausteinen des Beschwerdemanagements (Formular 6 a)
- Soll-Festlegung anhand von Beispielen (Formulare 6 b und c)
- Erarbeitung eines Merkblattes mit Gesprächs- und Verhaltensempfehlungen (Formular 6 d)
- Blitzlicht und Verabschiedung

### ABLAUF PG-SITZUNG 3 (FORMULAR 7)

- Begrüßung aller Projektgruppenmitglieder
- Ablauf und Inhalt PG-Sitzung 3
- Festlegung von Aufgaben, Zuständigkeiten und Terminen (Formular 7 a)
- Erarbeitung von Feedbackbogen (Formular 7 b)
- Rückblick und Ausblick
- Abschluss und Dank

## 2.6 Mitarbeiterschulung: mögliche Inhalte

Die Schulung aller Mitarbeitenden ist für eine erfolgreiche und nachhaltige Einführung des Beschwerdemanagements im Anschluss an die Projektarbeit unbedingt erforderlich. Im ersten Teil des Leitfadens wurde mehrfach auf die Bedeutung der Haltung gegenüber Angehörigen und der Einstellung zu Beschwerden hingewiesen.

In diesem Zusammenhang sind die nachfolgenden Fortbildungsthemen als Anregung und Entscheidungsgrundlage zu verstehen und sollten dem Wissensstand und dem Kompetenzniveau der Institution (Formular 8) angepasst werden:

- Partnerschaftlicher Umgang mit Angehörigen
- Kommunikationsverhalten
- Umgang mit Nähe und Distanz (Abgrenzen ohne Ausgrenzen)
- Empathie (anderen und sich selbst gegenüber)
- Umgang mit Kritik

Je nach Funktion und Aufgabe kommt den einzelnen Mitarbeitenden im Beschwerdemanagement eine bestimmte Rolle zu. In der Schulung muss ihnen das Beschwerdemanagement als neuer Prozess in der Institution vermittelt werden. Dazu gehören:

- Zuständigkeiten in der Institution
- Kompetenzen und Verantwortung
- Prozessablauf bei einer Beschwerde
- Kennenlernen und Anwenden interner Instrumente

## 2.7 Literaturverzeichnis

- Barker, J. C. (1994). Recognizing cultural differences: Health-care Providers and elderly patients. *Gerontology and Geriatrics Education*, 15 (1), 9–21.
- Denker, Y. (2012). Fehlermanagement im Organisationsbereich. Grundlagen zur Fehlerkultur und zum Beschwerdemanagement. Universitätsklinikum Münster.
- Fineman, N. (1992). The social construction of noncompliance: Implications for crosscultural geriatric practice. *Journal of Cross Cultural Gerontology*, 6, 219–228.
- Hebenstreit, M. & Wolf, A. (Hrsg.) (2011). *Beschwerdemanagement in der Pflege. Ein Leitfaden für einen guten Umgang mit Wünschen, Anregungen und Beschwerden*. Bregenz: Connexia-Gesellschaft für Gesundheit und Pflege und Patientenadvokatur für das Land Vorarlberg.
- Iecovich, E. (2000). Sources of Stress and Conflicts Between Elderly Patients, Their Family Members and Personnel in Care Settings. *Journal of Gerontological Social Work*, 34 (2).
- Kellet, U. (2000). Bound within the limits: Facing constraints to family caring in nursing homes. *International Journal of Nursing Practice*, 6, 317–323.
- Kickbusch, I. (1981). Die Bewältigung chronischer Krankheit in der Familie: Einige forschungskritisch-programmatische Bemerkungen. In B. Badura (Hrsg.), *Soziale Unterstützung und chronische Krankheit*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Kuratorium Deutsche Altershilfe (Hrsg.) (2012). *Pflege-Wert. Wertschätzung erkennen – fördern – erleben*. KDA-Verlag.
- Michel-Fabian, R., Diakonisches Werk (Hrsg.) (2002). *Prozessleitfaden Beschwerdemanagement im Altenheim*. Münster: Druckerei Buschmann.
- Pillemer, K., Hegeman, C.R., Albright, B. & Henderson, C. (1998). Building bridges between families and nursing home staff: The partners in caregiving program. *The Gerontologist*, 38 (4), 499–503.
- Poser, M. & Pross-Löhner, C. (2004). *Beschwerdemanagement in Altenhilfeeinrichtungen*. Zugriff am 27.11.2013. [https://www.fh-muenster.de/fb12/downloads/intranet/poser/5semester/Lerneinheit\\_Beschwerdemanagement.pdf](https://www.fh-muenster.de/fb12/downloads/intranet/poser/5semester/Lerneinheit_Beschwerdemanagement.pdf)
- pqsg (2008). Standard «Beschwerdemanagement in der stationären Pflege». Zugriff am 22.8.2013. <http://www.pqsg.de/seiten/openpqsg/hintergrundstandard-beschwerdemanagement.htm>
- Schwartz, A. N. & Vogel, M. E. (1990). Nursing home staff and residents' families role expectations. *The Gerontologist*, 30 (1), 49–53.
- SQMH (2010). *Leitfaden Beschwerdemanagement*. Basel.
- Stauss, B. (2009): *Beschwerdemanagement als Instrument der Kundenbindung*, 6. Aufl., Wiesbaden, in: Hinterhuber, H.H./Matzler, K. (Hrsg.): *Kundenorientierte Unternehmensführung*, S. 345–365.
- Ugolini, B. (2006). Angehörige als zentrale Partner in der institutionellen Altersarbeit. Erarbeitung, Umsetzung und Evaluation eines ganzheitlichen Konzepts zur Angehörigenarbeit im PZ Käferberg.
- Vinton, L. & Mazza, N. (1994). Aggressive behaviour directed at nursing home personnel by residents' family members. *The Gerontologist*, 34 (4), 528/5.



# Projektvorbereitung

Formular 1

## DIE PROJEKTGRUPPE

Projektleitung	Dienstbereich und Funktion

Welche Dienstbereiche müssen unbedingt vertreten sein?

---

---

---

---

Welche Personen werden um Teilnahme gebeten?

---

---

---

---

Wer nimmt definitiv teil?

Projektgruppenmitglied	Dienstbereich und Funktion



# Projektvorbereitung

Formular 2

## DER ZEITPLAN

Welcher Wochentag ist günstig für eine PG-Sitzung?

---

---

In welchen Abständen sollen die drei PG-Sitzungen durchgeführt werden?

---

---

Wann muss die Projektarbeit laut Auftrag abgeschlossen sein?

---

---

---

---

Festgelegte Daten der PG-Sitzungen und eines Rückblicks  
(dies ca. drei Monate nach Einführung des Beschwerdemanagements):

PG-Sitzung 1	PG-Sitzung 2	PG-Sitzung 3	Rückblick

# Projektvorbereitung

Formular 3

## RAUMRESERVATION UND BENÖTIGTES MATERIAL

**In welchem Raum können die PG-Sitzungen stattfinden?**

---

---

**Wird eine bestimmte Einrichtung/Bestuhlung benötigt?**

---

---

---

---

**Welches Material muss zur Verfügung stehen?**

---

---

---

---

> Einladungen an die Projektgruppenmitglieder mit Datum, Uhrzeit und Ort der PG-Sitzungen versenden!

## BASISWISSEN SCHAFFEN UND VORSTELLUNG DER FÜNF BAUSTEINE DES BESCHWERDEMANAGEMENTS

Begrüssung der Teilnehmenden und evtl. kurze Vorstellungsrunde

Vorstellung des Ablaufs des gesamten Projekts inkl. Zeitplan

- **1. PG-Sitzung:** Basiswissen schaffen und Vorstellung der fünf Bausteine des Beschwerdemanagements
- **2. PG-Sitzung:** Ist- und Soll-Vergleich
- **3. PG-Sitzung:** Aufgabenverteilung und Ideensammlung zur Umsetzung in die Praxis

Bestimmung eines Protokollanten, der die wichtigsten Ausarbeitungen aufschreibt und das Protokoll nach der PG-Sitzung schriftlich an alle Teilnehmer aushändigt.

Diskussion und Reflexion zum Thema «Beschwerde»

(> Stichworte sammeln/Brainstorming auf Flipchart anhand der Fragen)

- Waren Sie schon einmal unzufrieden?
- Schildern Sie die Situation
- Wie sind Sie mit der Situation umgegangen?
- Wie fühlten Sie sich dabei?
- Welche Reaktionen haben Sie von Ihrem Gegenüber erhalten?
- Welche Reaktion hätten Sie erwartet?

Sammlung von Vorteilen eines Beschwerdemanagements für Mitarbeitende  
(Projektgruppe sammelt und ergänzt)

- Mitarbeiter lernt den Kunden besser kennen
- erlangt dessen Vertrauen
- erhält einen neuen Blickwinkel
- erhält auch positives Feedback und hat persönliche Erfolgserlebnisse
- steigert seine fachliche und soziale Kompetenz
- verliert die Angst vor Beschwerden
- Schaffung einer offenen und konstruktiven Atmosphäre
- Fehler und Beschwerden können als Chance zur Verbesserung integriert werden

Theorie der Bausteine des Beschwerdemanagements (siehe Theoretischer Teil 1.6, S. 13 bis 15)

- Beschwerdestimulierung
- Beschwerdeannahme
- Beschwerdebearbeitung
- Beschwerdebeantwortung
- Controlling

Bearbeitung eines aktuellen Fallbeispiels aus der Einrichtung

(wenn kein Fallbeispiel vorhanden ist, finden Sie ein Fallbeispiel unter Formular 5).

Abschlussblitzlicht, Vorschau auf PG-Sitzung 2 und Verabschiedung

## FALLBEISPIEL

ES IST 11.30 UHR, IN WENIGEN MINUTEN KOMMT DAS MITTAGESSEN UND DIE MEDIKAMENTE MÜSSEN VERTEILT WERDEN. HINZU KOMMT, DASS IM MOMENT NUR EINE PFLEGEPERSON ZU SPRECHEN IST. EIN SEHR AUFGEBRACHTER ANGEHÖRIGER GEHT DIREKT AUF DIE PFLEGEPERSON ZU. ANGEHÖRIGER: «KÖNNEN SIE DENN NICHT DAFÜR SORGEN, DASS MEINE MUTTER ENDLICH BEKOMMT, WAS IHR ZUSTEHT?! ICH BEZAHLE HIER SO VIEL GELD UND MUSS MICH ANDAUERND SELBST UM ETWAS KÜMMERN! LETZTE WOCHE DIE MEDIKAMENTE. WARUM KÖNNEN SIE MICH NICHT VERSTEHEN? ICH HABE ES DOCH NUN SCHON SO OFT GESAGT! ALLE MEDIKAMENTE, DIE MEINE MUTTER BRAUCHT, HOLE ICH VON DER APOTHEKE AB. ICH KÜMMERE MICH AUCH UM DAS REZEPT VOM ARZT! ALSO DAMIT HABEN SIE DOCH EIGENTLICH NICHTS ZU TUN. SIE MÜSSEN MICH NUR ANRUFEN, WENN WIEDER ETWAS GEBRAUCHT WIRD! IST IHNEN DAS JETZT KLAR?»

### Was können Sie als Pflegeperson tun?

Bleiben Sie ruhig und lassen Sie den Herrn einfach ausreden. Es würde in der Situation nichts bringen, die Pflegeperson zu suchen, die vielleicht besser über die genauen Umstände Bescheid weiss! Versuchen Sie, sich ganz neutral zu verhalten, und geben Sie dem Herrn einfach das Gefühl, dass Sie ihm zuhören und in diesem Moment auch für ihn da sind! Wenn es die Situation erlaubt, gehen Sie auf den Herrn ein und drücken Ihr Verständnis für sein Problem aus, beispielsweise: «Dass die Medikamentenbestellung nicht zu Ihrer Zufriedenheit funktioniert, tut mir sehr leid! Ich werde gleich mit der zuständigen Schwester sprechen. Hatten Sie schon mit der Wohnbereichsleitung gesprochen, wie die Informationsweitergabe erfolgen soll?» Angehöriger: «Ich war davon ausgegangen, dass es dafür eine allgemeine Regelung gibt! Das ist doch wohl eine Selbstverständlichkeit! Wofür bekommen Sie denn sonst Ihr Gehalt?» Als professionelle Pflegeperson sollten Sie sich nicht provozieren lassen und nicht auf die Vorwürfe eingehen. Sie brauchen sich nicht zu rechtfertigen, sondern geben dem Angehörigen eine sachliche und freundliche Antwort, beispielsweise: «Wenn Sie damit einverstanden sind, werde ich gleich die zuständige Schwester informieren, und die Wohnbereichsleitung wird Sie später zurückrufen. So können Sie dann mit ihr die weitere Vorgehensweise besprechen.» Wenn solche Situationen auftreten, lässt es die Zeit meistens kaum zu, sich mental darauf einzustellen. Deshalb ist es sehr wichtig, unvoreingenommen an das Gespräch heranzugehen. Sie können nicht abschätzen, inwieweit und in welcher Beziehung das Auftreten des sich Beschwerenden Ihnen gegenüber durch andere Faktoren (Familie, Beruf usw.) beeinflusst ist. Grundsätzlich gilt: Kritik ist nicht gegen die angesprochene Person gerichtet, sondern es geht um die Dinge, die geändert werden sollen (Michel-Fabian, 2002).

## IST-SOLL-VERGLEICH IM UMGANG MIT ANLIEGEN UND BESCHWERDEN

Begrüssung der Teilnehmer

Ablauf und Thema PG-Sitzung 2

Kurze Wiederholung von PG-Sitzung 1

Ist-Analyse – wie es ist

Bildung von zwei Gruppen (je nach Grösse der Projektgruppe gelingt in zwei Kleingruppen eine effizientere und ideenreichere Arbeit)

Bearbeitung folgender Fragen:

- Wie wird aktuell mit Beschwerden umgegangen?
- Was wird aktuell in unserer Institution zu den Bausteinen getan?
- Was besteht bereits? (Unter Verwendung des Formulars 6 a)

Ist-Analyse – wie es ist	
<p><b>Beschwerdestimulierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sind Beschwerden im Haus erwünscht?</li> <li>– Ist eine Offenheit gegenüber Beschwerden in Leitbild und Haltung verankert?</li> <li>– Gibt es Kommunikationsregeln im Haus?</li> <li>– Ist eine Vertrauensbasis vorhanden?</li> <li>– Sind strukturelle Bedingungen vorhanden? (Feedbackbogen, Infoblätter, Formulare auf der Homepage, Beschwerdebriefkasten)</li> <li>– Sind Sprechzeiten für Angehörige eingerichtet?</li> <li>– Gibt es Angehörigenabende/-befragungen?</li> </ul>	
<p><b>Beschwerdeannahme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wer nimmt aktuell Beschwerden/ Rückmeldungen entgegen?</li> <li>– In welcher Form werden Beschwerden entgegen- genommen?</li> </ul>	
<p><b>Beschwerdebearbeitung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wie wird eine Beschwerde dokumentiert?</li> <li>– Ist zur Bearbeitung ein Formular oder ein Schema vorhanden?</li> <li>– Wer, wie und in welchem Zeitraum wird eine Beschwerde bearbeitet?</li> <li>– Dienen die Informationen anschliessenden Verbesserungsmaßnahmen?</li> <li>– Wer erhält im Haus die Informationen bezüglich der Beschwerde?</li> </ul>	
<p><b>Beschwerdebeantwortung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wird bei einer schriftlichen Beschwerde der Eingang und Bearbeitungsstand der Beschwerde mitgeteilt?</li> <li>– Wie, von wem und in welcher Form wird eine mögliche Lösung oder eine Entschuldigung kommuniziert?</li> <li>– Wie wird auf mündliche Beschwerden reagiert?</li> </ul>	
<p><b>Beschwerdecontrolling</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wer steuert und überwacht den gesamten Prozess?</li> <li>– Wurde ein festgelegtes Schema eingehalten?</li> <li>– Gibt es Konsequenzen/Massnahmen, um das vor- getragene Problem zukünftig zu vermeiden?</li> </ul>	

Ergebnisse der Kleingruppen werden in der Projektgruppe zusammengetragen und diskutiert.

#### **Soll-Analyse – wie es sein soll**

Diskussion folgender Fragen:

- Warum benötigen wir ein Beschwerdemanagement?
- Ziel des Beschwerdemanagements in unserer Einrichtung?
- Wie soll das Beschwerdemanagement in Zukunft aussehen?  
(Unter Verwendung des Formulars 6 b)

Soll-Analyse – wie es sein soll	
<p><b>Beschwerdestimulierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wie soll die Erwünschtheit von Beschwerden in Zukunft kommuniziert werden?</li> <li>– Soll eine Offenheit gegenüber Beschwerden in Leitbild und Haltung verankert sein?</li> <li>– Sollen Kommunikationsregeln im Haus eingeführt oder vorhandene überarbeitet werden?</li> <li>– Wie soll und kann eine Vertrauensbasis geschaffen und gestärkt werden?</li> <li>– Welche strukturellen Bedingungen wollen wir (Feedbackbogen, Infoblätter, Formulare auf der Homepage, Beschwerdebriefkasten)?</li> <li>– Sollen Sprechzeiten für Angehörige, Angehörigenabende und Angehörigenbefragungen eingerichtet werden?</li> </ul>	
<p><b>Beschwerdeannahme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wer soll Beschwerden/Rückmeldungen entgegennehmen?</li> <li>– In welcher Form sollen Beschwerden entgegengenommen werden (schriftlich/mündlich)?</li> </ul>	
<p><b>Beschwerdebearbeitung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wie soll eine Beschwerde dokumentiert werden?</li> <li>– Soll ein vorhandenes Formular/Schema beibehalten oder muss ein neues erstellt werden?</li> <li>– Von wem, wie und in welchem Zeitraum wird eine Beschwerde bearbeitet?</li> <li>– Sollen die Informationen anschliessenden Verbesserungsmaßnahmen dienen?</li> <li>– Wer erhält im Haus die Informationen bezüglich der Beschwerde?</li> </ul>	
<p><b>Beschwerdebeantwortung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wie soll bei einer schriftlichen Beschwerde der Eingang und Bearbeitungsstand der Beschwerde mitgeteilt werden?</li> <li>– Wie, von wem und in welcher Form wird eine mögliche Lösung oder eine Entschuldigung kommuniziert?</li> <li>– Wie soll/kann auf mündliche Beschwerden reagiert werden?</li> </ul>	
<p><b>Beschwerdecontrolling</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wer steuert und überwacht zukünftig den gesamten Prozess?</li> <li>– Sollen Konsequenzen/Massnahmen durchgeführt werden, um das behandelte Problem zukünftig zu vermeiden?</li> </ul>	



### IDEENSAMMLUNG FÜR EIN GUTES BESCHWERDEMANAGEMENT (GRUNDSTOCK):

#### Mögliche strukturelle Bedingungen zur Beschwerdeabgabe

- Feedbackbogen
- Infoblätter zum Beschwerdemanagement in Informationsmappen
- Informationen bei Erstgesprächen auf den Abteilungen
- Flyer
- Formular auf der Homepage
- Installieren eines Beschwerdebrieffkastens und entsprechende Formulare dazu auslegen

#### Möglichkeiten der Beschwerdestimulierung

- Im Heimvertrag sind die Ansprechpartner für Beschwerden benannt.
- Im Erstgespräch mit dem Bewohner und seinen Angehörigen wird auf das Beschwerdemanagement hingewiesen.
- Die Angehörigen ermutigen, dass sie sich bei Unzufriedenheit jederzeit melden können, dürfen und dass Beschwerden auch erwünscht sind.
- Verdeutlichen, dass Angehörige oder Bewohner bei einer Beschwerde keine negativen Konsequenzen fürchten müssen.
- Eine feste wöchentliche Sprechzeit einrichten, innerhalb derer die Pflegedienstleitung für ausführliche Besprechungen zur Verfügung steht.
- Bei Angehörigenabenden nachfragen, ob es Beschwerden gibt. Diese können auf Wunsch auch unter vier Augen aufgenommen werden.
- Angehörige zu einem «Workshop» einladen, der sich mit der Qualitätsverbesserung befasst, und sie bei Interesse aktiv mitwirken lassen.
- Regelmässige Befragungen durchführen. Dabei wird auch erfasst, ob der Befragte eine Beschwerde vorbringen möchte (vgl. pqsg, 2008).

### Mögliche Gesprächs- und Verhaltensempfehlungen für Mitarbeitende

(Projektgruppe soll diese aktiv erarbeiten und folgende Vorschläge sollen als Ergänzung dienen)

- freundlich und höflich sein
  - Patienten und Angehörige grüssen, sich mit Namen und Funktion vorstellen
  - Patienten und Angehörige mit Namen ansprechen, oder sich nochmals danach erkundigen
  - keine Privatgespräche im Beisein von Bewohnern/Angehörigen führen
  - nicht «klagen» über zu viel Arbeit in Anwesenheit von Bewohnern und Angehörigen
  - sich nicht mit Bewohnern oder Angehörigen streiten
  - ruhig bleiben, auch wenn man das Gefühl hat, «angegriffen» zu werden
  - Einfühlungsvermögen, Geduld und Respekt entgegenbringen
  - niemandem drohen oder Angst verbreiten
  - sich Zeit nehmen, wann immer es möglich ist
- 
- «Regen Sie sich doch nicht so auf!» > «Entschuldigen Sie bitte ...!»
  - «Warten Sie, ich bin beschäftigt.» > «Einen Augenblick bitte, ich bin gleich bei Ihnen.»
  - «Rufen Sie später wieder an!» > «Wann kann ich Sie zurückrufen?»
  - «Stimmt, unmöglicher Laden hier.» > «Ich kann Ihre Enttäuschung verstehen!»
  - Beschwerdeempfänger sollten ANHÖREN und nicht ausweichen
  - Anstatt sich rechtfertigen, besser versuchen zu VERSTEHEN und sich ENTSCULDIGEN
  - Dem Bewohner/Angehörigen DANKEN für das Ansprechen eines Problems, anstatt es zu missachten, und es an geeigneter Stelle LÖSEN und nicht nur weiterleiten

## AUFGABENVERTEILUNG FÜR DIE UMSETZUNG

Begrüßung aller Projektgruppenmitglieder

Ablauf und Inhalt PG-Sitzung 3

Festlegung von Aufgaben, Zuständigkeiten und Kompetenzen

- In die folgende Tabelle wird nun die Soll-Analyse aus PG-Sitzung 2 übertragen
- Zuständigkeiten verteilen, Termine festlegen

Feedbackbogen erarbeiten

Rückblick und Ausblick

Abschluss und Dank

Welche Massnahmen müssen umgesetzt werden?	Wer ist dafür zuständig?	Wie werden die Massnahmen umgesetzt?	Bis wann werden die Massnahmen umgesetzt?
Beschwerdestimulierung			
Beschwerdeannahme			
Beschwerdebearbeitung			
Beschwerdebeantwortung			
Beschwerdecontrolling			



**Wir nehmen Ihre Anliegen gerne entgegen!**

Ihre Meinung ist uns wichtig, und wir freuen uns über jede Rückmeldung von Ihnen. Ihre Kritik dient der Verbesserung und Ihr Lob spornt uns an!

Folgende Angaben sind freiwillig:

Name

Abteilung

---

Datum

---

Ihr Anliegen:

---

---

---

---

---

---

---

---

Bitte geben Sie dieses Formular einem unserer Mitarbeitenden ab oder werfen Sie das Formular in den Briefkasten im Eingangsbereich.

# Schulung der Mitarbeitenden

Formular 8

## Informationen an alle Mitarbeitenden über den Sinn und Nutzen des Beschwerdemanagements

- Zuständigkeiten in der Institution
- Kompetenzen und Verantwortung
- Prozessablauf bei einer Beschwerde
- Kennenlernen und Anwenden interner Instrumente

Wer ist verantwortlich für die Weitergabe an die Mitarbeitenden?

Wann und in welcher Form werden die Informationen kommuniziert?

## Welche Themen müssen und sollen ausserdem geschult werden?

- Partnerschaftlicher Umgang mit Angehörigen
- Kommunikationsverhalten
- Umgang mit Nähe und Distanz (Abgrenzen ohne Ausgrenzen)
- Empathie mir gegenüber
- Empathie anderen gegenüber
- Umgang mit Kritik

Welcher Referent käme infrage?

Welche Mitarbeitenden müssen daran teilnehmen?

**CURAVIVA.CH**

VERBAND HEIME UND INSTITUTIONEN SCHWEIZ  
ASSOCIATION DES HOMES ET INSTITUTIONS SOCIALES SUISSES  
ASSOCIAZIONE DEGLI ISTITUTI SOCIALI E DI CURA SVIZZERI  
ASSOCIAZIUN DALS INSTITUTS SOCIALS E DA TGIRA SVIZZERS

CURAVIVA Schweiz · Zieglerstrasse 53 · 3000 Bern 14 · Telefon +41 (0)31 385 33 33 · [www.curaviva.ch](http://www.curaviva.ch) · [info@curaviva.ch](mailto:info@curaviva.ch)