

# **Einführung systematischen Beschwerdemanagements in Einrichtungen der Altenpflege**

gefördert durch die Robert Bosch Stiftung im Rahmen des Programms  
„Gemeinsame Projekte von Hochschule und Praxis“

## **Zeitraum:**

März 2000 bis März 2002

## **Praxispartner:**

1. Altenhilfe GmbH, Aachen
2. Franziskuszentrum der St. Anna Hilfe für ältere Menschen GmbH,  
Friedrichshafen
3. Evangelisches Altenheim Haus Abendfrieden GmbH, Essen-Kettwig

## **Theoriepartner:**

Dipl.-Psych. Gerhard Tinnefeldt  
Arbeitsgemeinschaft zur Beratung von Altenhilfeeinrichtungen, Bochum

## **Projektverantwortliche und Berichterstattung:**

Dipl.-Psych. Gerhard Tinnefeldt

## 1. Abstract

Die mangelnde **Kundenorientierung** bzw. Serviceorientierung vieler Heime im Umgang mit Nachfragen und Beschwerden ist das Ergebnis defizitärer Regelungen und/oder unsystematischer bzw. fehlender Vorgaben bei der Beschwerdebearbeitung. Fehlende Bearbeitungsroutinen verunsichern und belasten vor allem Pflegemitarbeiter/-innen, die meist zuerst von Angehörigen und Bewohner(n)/-innen angesprochen werden. Dabei fungieren sie auch in den Fällen als primärer Ansprechpartner, wenn die Beschwerdeursachen außerhalb ihres Arbeitsbereiches bzw. des Heimes liegen (Klagen über Mahlzeiten, Pflegesatzerhöhungen etc.) In diesen Fällen sind die meisten Pflegemitarbeiter/-innen überfordert und reagieren entsprechend ihrer Tagesform: engagiert – empathisch, ignorant – ratlos oder gereizt – abwehrend.

Um diese Defizite zu beheben, wurde in drei stationären Alteneinrichtungen mit jeweils 79, 110 und 133 Bewohner(n)/-innen in dem Zeitraum vom 01.03.2000 bis 01.03.2002 ein umfassendes **Beschwerdemanagement** eingeführt. Damit Beschwerdeführer merken, daß sie ernst genommen werden und Beschwerden nicht im Sande verlaufen, umfaßt es verbindliche Regelungen zur Beschwerdestimulierung, Beschwerdeannahme, -bearbeitung und -reaktion und zur Beschwerdeauswertung, die in einem Handbuch zum Beschwerdemanagement detailliert beschrieben werden. Zu den eingesetzten Verfahren und Instrumenten gehören die Formulare zur **Beschwerdedokumentation** ebenso wie Verfahrensanweisungen zur Auswertung von Beschwerden im Rahmen des vorhandenen Besprechungssystems. Dabei liefern die Beschwerden den Rohstoff für die Gespräche und ermöglichen es, ähnlich wie bei der Arbeit in **Qualitätszirkeln**, Schwachstellen zu erkennen, Verbesserungspotentiale zu erschließen und konkrete Veränderungen in Gang zu setzen. Die systematischen Beschwerdeauswertungen bilden damit die Basis für ein serviceorientiertes **internes Qualitätsmanagement**, das Verbesserungen konsequent aus der Sicht der Bewohner/-innen und Angehörigen entwickelt.

## 2. Ziele/Absichten

Angestrebt wurde die Gestaltung einer zeitgemäßen Beschwerdekultur, die den Mitarbeiter(n)/-innen Handlungssicherheit vermittelt und eine effektive Beschwerdebearbeitung ermöglicht und die die Anliegen der Angehörigen und Bewohner/-innen ernst nimmt. Darüber hinaus sollten die Beschwerden als qualitätsrelevante Informationen systematisch für den Prozeß der Qualitätssicherung in den Einrichtungen genutzt werden.

Das Projekt zielte weiterhin darauf ab, praktische Erfahrungswerte und Handlungswissen zum systematischen Beschwerdemanagement zur Verfügung zu stellen. Die Instrumente und Verfahren zum systematischen Beschwerdemanagement wurden erprobt und ebenso detailliert dargestellt wie die organisatorischen Bedingungen zu ihrer Einführung.

Die Ergebnisdarstellung (Veröffentlichung<sup>1</sup>) liegt in Form eines Manuals zur Beschreibung und Implementierung eines systematischen Beschwerdemanagements vor. Diese Praxishilfe soll den Transfer der Untersuchungsergebnisse sicherstellen und handlungsorientierte Anleitungen für die Einrichtungen liefern, die den konstruktiven Dialog mit den Bewohner(n)/innen und Angehörigen suchen und das System einführen wollen.

### **3. Methoden/Instrumente (s. Anlage):**

- Stichworte für die Moderation der Mitarbeiterversammlung zur Information über die Einführung eines Beschwerdemanagements
- Handbuch zum Beschwerdemanagement (inkl. Verfahrensanweisungen und Zuständigkeiten)
- Formular zur Beschwerdeerfassung und -bearbeitung (Formular mit 3 Durchschlägen)
- Bilanzgespräche (Standardisierter Gesprächsleitfaden, Schema zur Darstellung und Systematisierung der Gesprächsergebnisse, Arbeitsschritte zur Priorisierung der Ergebnisse und zur Ermittlung des Handlungsbedarfs)
- Musteranschreiben an Bewohner/-innen und Angehörige zur Information über das Beschwerdemanagement im Heim
- Wissenstest zu den Regelungen und Verfahren des Beschwerdemanagements für Mitarbeiter/-innen als Selbsttest im Rahmen der Trainingsveranstaltungen
- Auswertungssoftware für Beschwerden (Datenbank mit einer lauffähigen Version des Datenbankprogramms ACCESS<sup>2</sup>)

---

<sup>1</sup> „Beschwerdemanagement – Qualitätssicherung ohne Umwege“, Hrsg. Gerhard Tinnefeldt, Bochum 2001.

## 4. Durchführung

Die praktische Umsetzung der vorgestellten Maßnahmen erfolgte in den am Projekt beteiligten Heimen in den drei Phasen:

### Phase 1: Vorbereitungen und Grundlagen (mit exemplarischem Projektverlauf)

<b>Vorgespräch, Terminplanung und Sichtung der bestehenden Regelungen</b>	➡	<b>Frühjahr/Sommer 2000</b>	
<b>Arbeitsgruppen 1 – 3 vor Ort</b>	➡	05.	Oktober 2000
Erarbeitung und Diskussion des Handbuchs zum Beschwerdemanagement	➡	06.	November 2000
	➡	16.	Januar 2001



### Phase 2: Training und Umsetzung)

<b>Mitarbeiterversammlung</b>	➡	30.	Januar 2001
<b>Mitarbeitertrainings</b>	➡	12.-15.	Februar 2001
<b>Vertiefungstrainings</b>	➡	20./21.	März 2001
<b>Brief an die Öffentlichkeit</b>			



### Phase 3: Erste Beschwerdeauswertungen und Information der Öffentlichkeit

<b>Arbeitsgruppen 4 - 6</b>			
• Beschwerdeauswertungen / Fallbesprechungen	➡	15.	Mai 2001
• Festlegung des Auswertungsverfahrens	➡	27.	Juli 2001
• Interne Vertiefungstrainings	➡		August 2001
	➡	16.	Oktober 2001

---

<sup>2</sup> Die vorliegende Version wurde an die Heime ausgeteilt, muß aber weiter gepflegt werden. So hat sich gezeigt, daß die Installation des Programms auf Rechner, die mit der „Windows ME“ ausgestattet sind Probleme bereitet.

In der ersten Phase wurde im Rahmen von Arbeitsgruppen das „Handbuch zum Beschwerdemanagement“ erarbeitet bzw. an die spezifischen Gegebenheiten der einzelnen Einrichtungen angepaßt. An den Arbeitsgruppen waren Leitungsverantwortliche aus allen Bereichen bzw. Teilbereichen der Einrichtungen sowie ein(e) Vertreter/-in der MAV beteiligt.

Die zweite Phase begann mit einer Mitarbeiterversammlung, auf der das Beschwerdemanagement und der Projektablauf in Grundzügen präsentiert wurden. So zeitnah wie möglich folgte das erste Mitarbeitertraining, in dem die Mitarbeiter/-innen anhand des Handbuchs mit den Maßnahmen des Beschwerdemanagements vertraut gemacht wurden. Entsprechend dem Grundsatz, daß der Umgang mit Beschwerden keine Spezialistenaufgabe ist, wurde konsequent versucht, das Beschwerdemanagement auf eine möglichst breite Basis zu stellen. Je nach Größe der Einrichtung wurden etwa fünfunddreißig bis fünfzig Mitarbeiter/-innen in Kleingruppen geschult. Die Vertiefungstrainings, in denen auch die ersten Erfahrungen ausgetauscht werden konnten, folgten nach ca. vier bis sechs Wochen. Diese Vertiefungstrainings konzentrierten sich auf die Einübung (Rollenspiele) konkreter Beschwerdesituationen und vermittelten den richtigen Umgang mit dem Beschwerdeformular im Rahmen einer Gesprächssituation. Zum Abschluß dieser Phase wurden die Bewohner/-innen und ihre Angehörigen in einem persönlichen Brief über die getroffenen Vereinbarungen und Regelungen zum Beschwerdemanagement informiert und somit das Beschwerdemanagement offiziell eingeführt.

In der anschließenden dritten Phase wurden die dokumentierten Beschwerden gesammelt, die ersten Beschwerden ausgewertet und im Rahmen der Arbeitsgruppe Fallbesprechungen durchgeführt. Nach den bisherigen Erfahrungen erscheint es sinnvoll, drei- bis viermal im Jahr die Beschwerdeauswertung im Rahmen verlängerter Dienstbesprechungen auf die Tagesordnung zu setzen. In dieser letzten Phase, die mit Ablauf des Projektes im Frühjahr 2002 endete, wurde auch das Handbuch zum Beschwerdemanagement abschließend bearbeitet. Insbesondere die Vorgehensweisen bei den Gesprächen zur Beschwerdeauswertung wurden detaillierter beschrieben, es wurden der Moderationsablauf geklärt und Muster für Ergebnisprotokolle entwickelt. Darüber hinaus wurden die schriftlichen Materialien (Statistiken) genau gelistet, die mit Hilfe der Auswertungssoftware als Arbeitsgrundlage für die Beschwerdeauswertungsgespräche zur Verfügung gestellt werden müssen.

## Probleme/Schwierigkeiten/Hindernisse

### Stichwort: Akzeptanzprobleme und Widerstände bei den Mitarbeiter(n)/-innen

Nur die Beschwerden oder Anfragen, die nicht sofort gelöst werden können, oder Folgebeschwerden sollten von Beschwerdeempfängern dokumentiert werden. Die standardisierten Beschwerdeformulare sind als Schnelltrennsatz mit drei Blättern angelegt. Mit Hilfe der Durchschläge informiert der Beschwerdeempfänger die Beschwerdebearbeiter und erhält von ihnen Rückmeldung über die getroffenen Maßnahmen. Diese Form, Mitarbeiter/-innen aus anderen Bereichen bei der Bearbeitung von Beschwerden um Hilfe zu bitten, ist sehr effektiv. Statt im Haus herumzulaufen oder herumzutelefonieren, legt der Beschwerdeempfänger dem möglichen Beschwerdebearbeiter den Durchschlag ins Fach und erhält auf die gleiche Art und Weise eine Rückmeldung.

Diese Dokumentationspflicht wurde im Vorfeld des Projekts im Rahmen von Vorträgen und Seminaren äußerst skeptisch beurteilt. Sie wurde als für die Mitarbeiter/-innen überfordernd und unzumutbar eingeschätzt, und man vermutete, daß sie auf kategorische Ablehnung stoßen würde.

- In der Regel verlief der Teil des Trainings, bei dem die Mitarbeiter/-innen mit den Beschwerdeformularen konfrontiert wurden, eher unproblematisch: Bei den Übungen (probeweises Ausfüllen der Formulare) waren die Teilnehmer/-innen meist voll bei der Sache: Sie vertieften sich in die Formulare, strichen durch, fragten nach einem neuen Blankoformular, wenn sie sich verschrieben hatten, tauschten sich mit dem Nebenmann aus, stellten Verständnisfragen und waren natürlich auch manchmal ratlos. Mit anderen Worten: Natürlich stellt die Auseinandersetzung mit dem Regelwerk des Beschwerdemanagements und den Formularen in gewisser Weise eine Zumutung für die Mitarbeiter/-innen dar, aber man kann ihr Interesse wecken und Verständnis und Akzeptanz für diese Maßnahmen herstellen - man kann sie nur nicht voraussetzen. Für diese grundlegende Akzeptanz, die zum Ende der ersten Trainings hergestellt werden konnte, sind aus meiner Sicht u.a. drei Punkte ausschlaggebend:
  1. Die Regelungen des Beschwerdemanagements werden konsequent aus der Sicht der Mitarbeiter/-innen dargestellt und entwickelt. Es wird pragmatisch argumentiert und nicht appelliert.
  2. Neben dieser Form der Darstellung spielt es eine große Rolle, daß das Beschwerdemanagement als ein Maßnahmenbündel erkannt wird, das nicht nur einseitig die Mitarbeiter/-innen in die Pflicht nimmt. Mit der Erstellung und Verteilung der Namensschilder bzw. der Organigramme sind ihre Vorgesetzten für sie erkennbar in Vorleistung gegangen.

3. Ebenfalls überzeugend wirkte die klare und stringente Choreographie des Projektablaufs. Alle vereinbarten Termine waren den Mitarbeitern vorher bekannt und wurden konsequent eingehalten. Dies zeigt den Mitarbeiter(n)/-innen unmißverständlich, daß das Thema ernst zu nehmen ist und die Leitungsebene des Heimes hinter dem Beschwerdemanagement steht.
- Weiterhin wurde vorgeschlagen, zumindest auf den „Papierwust“ mit den Durchschlägen zu verzichten, weil er die Mitarbeiter/-innen abschrecke. Es zeigte sich jedoch in den Trainings, daß sich die Mitarbeiter/-innen relativ schnell von dem Schreck erholten, wenn man ihnen Sinn und Zweck der Durchschläge erklärte. Denn gerade die Mißerfolge bei schnittstellenübergreifenden Problembearbeitungen frustrieren die Mitarbeiter/-innen. Deshalb erkennen sie unmittelbar nach der ersten Schrecksekunde die Chancen, die die Durchschläge für die Verbesserung der innerbetrieblichen Zusammenarbeit bieten. Beschwerdeformulare ohne Durchschläge bleiben Selbstzweck, reine Dokumentationsinstrumente ohne Hilfsmittelcharakter und haben damit genau die Akzeptanzprobleme bei den Mitarbeiter(n)/-innen, die sie nach dem etwas zu undifferenzierten Motto „Je weniger Papier, desto besser!“ zu vermeiden suchen.
  - Schwierig war bei den Einführungstrainings der erste Punkt „Programmvorstellung und Klärung der Teilnehmererwartungen“. Bei der Klärung der Teilnehmererwartungen tauchten regelmäßig Befürchtungen und Mißverständnisse auf, die zuerst abgearbeitet werden mußten, bevor man sich dem eigentlichen Thema zuwenden konnte. So war es nicht selten, daß - auch wenn es ausdrücklich im Vorfeld anders angekündigt war - Mitarbeiter/-innen das Stichwort „Beschwerdemanagement“ als Gelegenheit oder Aufforderung mißverstanden, selbst Beschwerden über die Einrichtung zu äußern. In diesen Fällen war es wirklich manchmal recht mühsam, in der relativ knappen Zeit die Veranstaltung wieder auf Kurs zu bringen. Dabei wurde den Mitarbeiter/(n)/-innen klar gesagt, daß es bei dem Beschwerdemanagement nur darum geht, die innerbetrieblichen Kommunikationskanäle für Bewohner/-innen, ihre Angehörigen oder Besucher der Einrichtung zu öffnen. Die Kommunikationsmöglichkeiten für Anliegen der Mitarbeiter/-innen sind dagegen seit jeher bekannt und gegeben. Schließlich kennen die Mitarbeiter/-innen ihre zuständigen Ansprechpartner, ihre Vorgesetzten und die MAV, und sie haben die Möglichkeit, sich im Rahmen des Besprechungssystems zu äußern oder – soweit vorhanden – das innerbetriebliche Vorschlagswesen zu nutzen. Dieses Mißverständnis war immer dann problematisch, wenn die Mitarbeiter/-innen dem Beschwerdemanagement eine unverhältnismäßige Bevorzugung der Bewohnerbeschwerden gegenüber ihren eigenen Beschwerden unterstellten. In dem

Moment, in dem die Mitarbeiter/-innen erkannten, daß die Wege für Mitarbeiterbeschwerden im Vergleich zu Bewohnerbeschwerden in der Regel gut bekannt und ausgebaut sind, war eine grundsätzliche Akzeptanz und die Bereitschaft, an dem Thema zu arbeiten, hergestellt.

Stichwort: Bedarf nach klaren Orientierungs- bzw. Sollwerten für die Häufigkeit der dokumentierten Beschwerdebearbeitungen

Im Verlauf der Einführung des Beschwerdemanagements zeigte sich, daß die Zahl der monatlichen Beschwerdedokumentationen natürlich Schwankungen unterworfen war. Damit ergab sich die Notwendigkeit, den Einrichtungen für die Beschwerdehäufigkeiten Richtwerte bzw. Sollwerte an die Hand zu geben, die Auskunft darüber geben, ob das Beschwerdemanagement auch noch aktiv und regelmäßig betrieben wird oder ob es einzuschlafen droht. Diese Sollwerte dienen als Frühwarnsystem gegen erwartbare Erosionserscheinungen. An dem Punkt des Projekts, an dem die ersten Erfahrungswerte vorlagen, wurde deshalb ein Verfahren zur Ermittlung von Orientierungswerten entwickelt und den Einrichtungen vorgestellt: Es handelt sich um monatliche einrichtungsspezifische Sollwerte, die von der Bewohnerzahl abhängen; sie errechnen sich aus der Anzahl der Bewohner/-innen dividiert durch 12 Monate. Dieser Ansatz geht von der Annahme aus, daß im Rahmen des Beschwerdemanagements jede/-r Bewohner/-in oder ein/-e Angehörige/-r durchschnittlich einmal pro Jahr einen Wunsch oder eine Beschwerde äußern sollte bzw. könnte, die dann auch dokumentiert wird.

Stichwort: Notwendigkeit der übersichtlichen schriftlichen Aufbereitung des Beschwerdegeschehens als Arbeitsgrundlage für die Beschwerdeauswertungsgespräche auf Leitungs- und (Teil)bereichsebene

Für die Besprechungen der Beschwerden, muß allen Gesprächsteilnehmer(n)/-innen ein Überblick über das relevante (dokumentierte) Beschwerdegeschehen vorliegen. Es hat sich im Verlauf des Projekts gezeigt, daß es nicht die optimale Lösung ist, die dokumentierten Beschwerden zu kopieren und dann zu verteilen. Übersichtlicher ist die Darstellung des Beschwerdegeschehens in Listenform, die es ermöglicht, alle wesentlichen Angaben zu den Beschwerden und zur Beschwerdebearbeitung auf einen Blick anzubieten. Aus diesen Listen lassen sich dann allgemeinere Aussagen in Form von statistischen Auswertungen ermitteln, die Auskunft geben, über das Beschwerdegeschehen in dem jeweiligen zur Diskussion

stehenden Zeitraum. Zu Beginn des Projektes wurde die Aufbereitung rein manuell vorgenommen, schließlich wurde eine Datenbank bzw. eine Software für die Erfassung und den Ausdruck der gesammelten Beschwerden und zur Erstellung von Auswertungsstatistiken entwickelt (siehe Anlage).

#### Stichwort: Mangelnde Stringenz bei Beschwerdeauswertungsgesprächen auf Leitungsebene

Nur wenn die bearbeiteten Beschwerden im Rahmen von Fallbesprechungen ausgewertet werden, bei denen sich Verbesserungspotentiale erschließen lassen, können die Einrichtungen die dokumentierten Beschwerdebearbeitungen auch im Sinne eines systematischen internen Qualitätsmanagements nutzen. Diese Möglichkeit liegt auf der Hand, konnte aber von den beteiligten Einrichtungen bereits auf Leitungsebene ohne detaillierte Anleitung nicht umgesetzt werden. Bei den ersten Beschwerdeauswertungsbesprechungen auf Leitungsebene wurden die Vorfälle nur episodisch aufgegriffen, es wurden spontan subjektive Eindrücke ausgetauscht, und es wurde wieder über Schuldzuweisungen und einzelne Personen diskutiert.

Diesen Gesprächen fehlte jede Linie, die Einzelthemen wurden nicht priorisiert, und es wurde nicht handlungs- und maßnahmenorientiert gearbeitet.

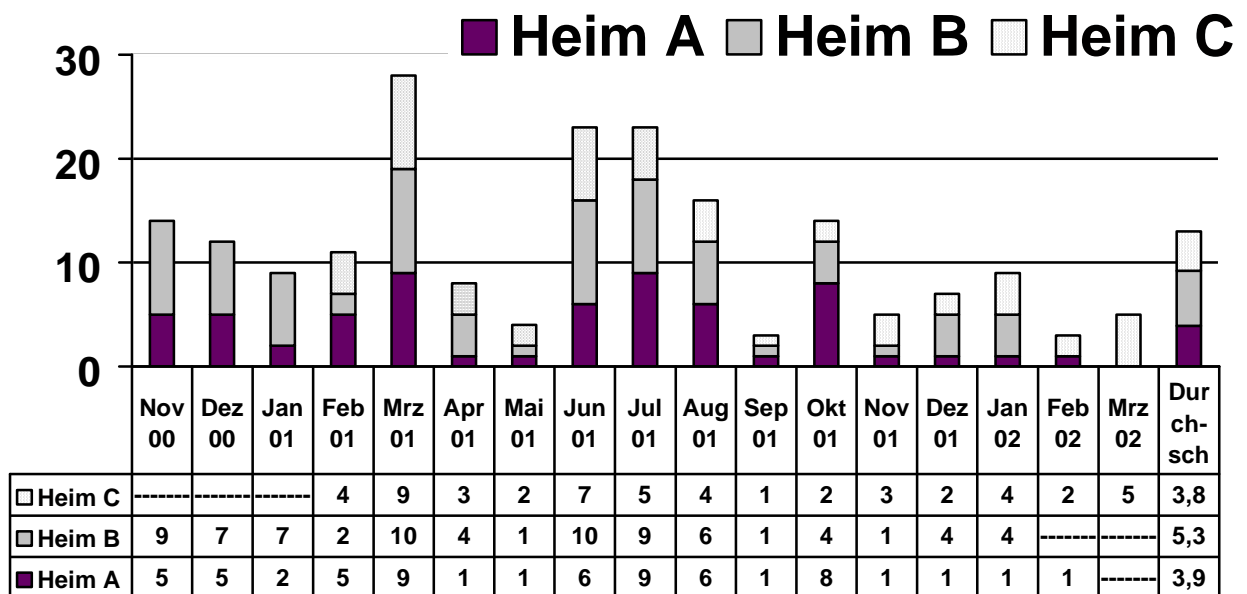
Diesem Mangel wurde durch Verfahrensanweisungen zur Moderation von Beschwerdeauswertungsgesprächen auf Leitungs- und auf (Teil)-Bereichsebene (also z.B. die Wohnbereiche, aber auch Teilbereich wie Empfang etc.) begegnet, die im Handbuch zum Beschwerdemanagement beschrieben sind.

## **5. Ergebnisse**

- Praxis (Auswirkungen für die Pflegepraxis, Kosten-Nutzen-Abschätzung für die Projekteinrichtung, Kosten-Nutzen-Abschätzung bei der Übertragung auf andere Einrichtungen)

Das erste und wesentlichste Ergebnis besteht darin, daß in dem Zeitraum von November 2000 bis zum März 2002 in allen drei an dem Projekt beteiligten Heimen insgesamt 184 Beschwerden dokumentiert und bearbeitet wurden. Die dokumentierten Fälle liefern darüber hinaus auch die Grundlage für Maßnahmen eines internen Qualitätsmanagements. Da den Heimen im Rahmen der neuen gesetzlichen

Regelungen sowohl ein internes Qualitätsmanagement als auch eine systematische und dokumentierte Beschwerdebearbeitung abverlangt werden, ergibt sich für den vorgestellten Ansatz eines umfassenden Beschwerdemanagements ein klarer Doppelnutzen.

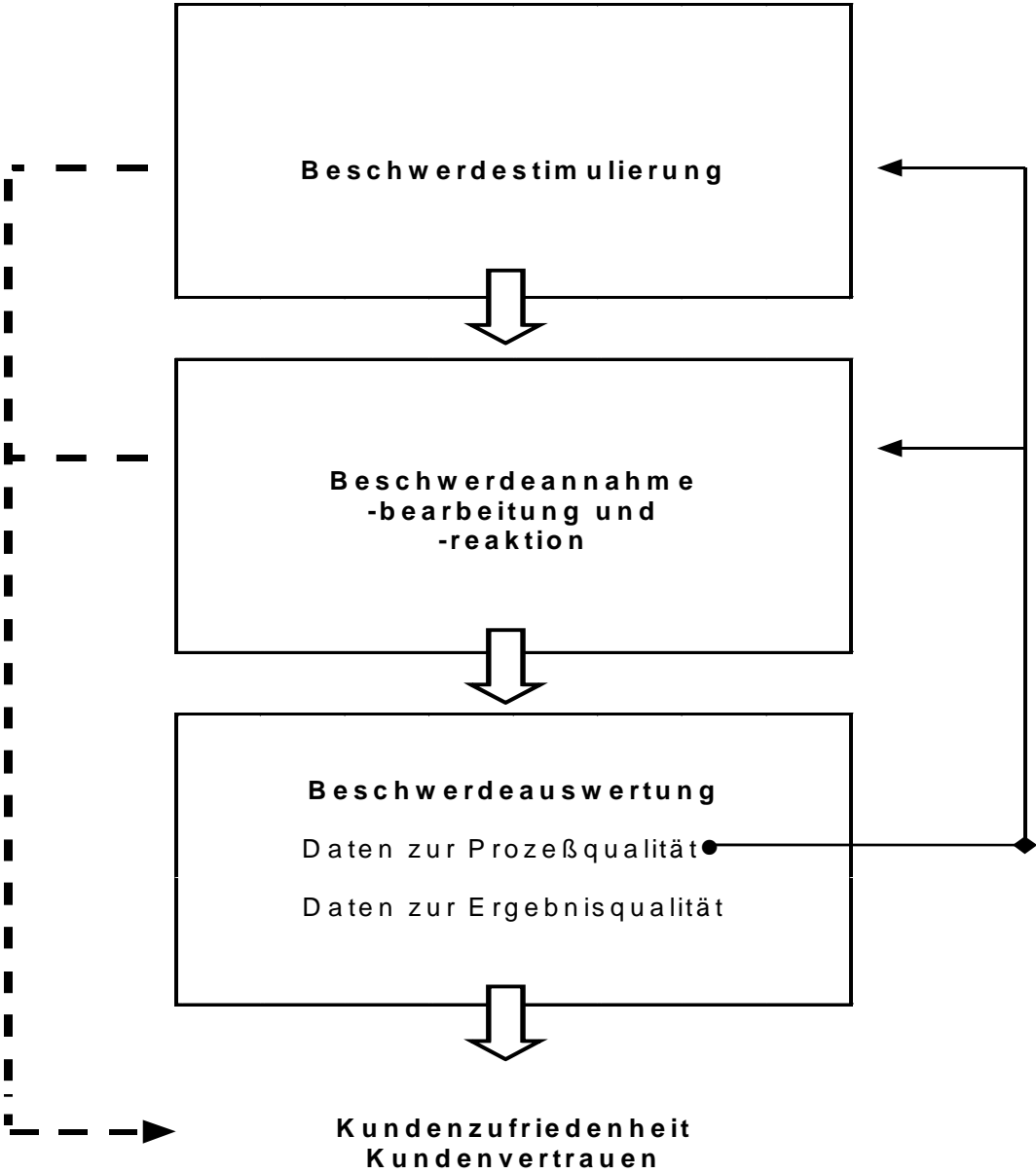


- Forschung/Theorie (Auswirkungen für die pflegewissenschaftliche Entwicklung, Auswirkungen für andere wissenschaftliche Disziplinen)

Im Verlaufe des Projektes hat es sich als sinnvoll erwiesen, das Ausgangsmodell des Beschwerdemanagements, das den Beschwerdeprozeß in fünf Schritte gliedert, neu zu gestalten. Das folgende Prozeßmodell geht nunmehr von drei Schritten aus, ist damit übersichtlicher und leichter vermittelbar. Der letzte Punkt „Beschwerdeauswertung“ liefert Aussagen zur Prozeßqualität (Wird der Prozeß der Beschwerdebearbeitung beherrscht?) und zur Ergebnisqualität (Welche Beschwerden erschließen Verbesserungspotentiale zur Steigerung der Kundenzufriedenheit bzw. des Kundenvertrauens). Dieses überarbeitete Modell lehnt sich bewußt an die Terminologie der Qualitätssicherung im Pflegebereich (Struktur-, Prozeß- und Ergebnisqualität) an und macht deutlich, an welchen Punkten eine systematische Beschwerdebearbeitung zum integralen Bestandteil eines internen Qualitätsmanagements werden kann. Diese Möglichkeiten zur Weiterentwicklung ergeben sich insbesondere dann, wenn regelmäßig die anfallenden Beschwerden unter dem Aspekt der Verbesserung der Ergebnisqualität ausgewertet werden.

Die praktischen Erfahrungen im Projekt haben aber gezeigt, daß Prozeßbeherrschung beim Beschwerdemanagement unbedingte Voraussetzung ist, wenn die Ergebnisse des Beschwerdemanagements auf diese Art weiterverwendet werden sollen und damit das Beschwerdemanagement eine tragende Säule eines umfassenden internen Qualitätsmanagements bilden soll. Mit anderen Worten, die Häufigkeit der dokumentierten Beschwerdebearbeitung darf einen Mindestwert nicht unterschreiten. Die Leitungskräfte müssen deshalb regelmäßig auf die Indikatoren achten, die Hinweise auf die Beherrschung des Beschwerdebearbeitungsprozesses liefern und ggf. korrigierend eingreifen, damit die vereinbarten Regelungen zum Beschwerdemanagement auch verbindlich bleiben (siehe auch: Nachschulungen wegen Mitarbeiterfluktuation, Seite 11 unten und Seiten 12).

**Beschwerdemanagement in drei Schritten: Ein Prozeßmodell**



## 6. Empfehlungen für andere Pflegeinstitutionen

- Hinweise zu Vorgehensweisen

Im Rahmen des Projektes wurde das Beschwerdemanagement exemplarisch in drei Einrichtungen der Altenhilfe eingeführt und die dafür nötigen Verfahren und Instrumente vorgestellt, modifiziert und einige auch neu entwickelt. Die Ablaufplanung bei der Einführung des Beschwerdemanagements hat sich bewährt, kann aber in Zukunft durch die vorliegenden Materialien gestrafft werden (vgl. Seite 3 „Projektdurchführung“). Die zunehmende Akzeptanz des Themas wird dazu beitragen, daß ein Beschwerdemanagement möglicherweise ohne Grundsatzdiskussionen in den Heimen eingeführt werden kann. Auch das wird helfen, Zeit und damit Kosten und Aufwendungen zu sparen. Dennoch bleibt der Einführungsprozeß komplex und sollte streng choreographiert werden. In der folgenden Graphik sind die Zeitkontingente für die einzelnen Phasen der Einführung eines Beschwerdemanagements angegeben. Dabei hängt es von den Ressourcen und Möglichkeiten des einzelnen Heimes ab, ob die Umsetzung in Eigenregie oder mit Hilfe des Trägers (Stabsfunktion, z.B. Qualitätsbeauftragte/-r) oder eines externen Beraters durchgeführt wird, wobei selbstverständlich auch Mischvarianten denkbar sind.

Im Vergleich zu dem Pilotprojekt wird nun bei der Umsetzung vorgeschlagen, in der dritten Phase zum einen ein Training im Umgang mit der Auswertungssoftware anzuschließen sowie ggf. die Leitungsrunde und auch die Teilbereichsleitungen bei der Durchführung von Beschwerdeauswertungsgesprächen zu schulen. Die Fähigkeit auf beiden Ebenen, Themen mit Blick auf eine systematische Qualitätssicherung zu moderieren bzw. zu bearbeiten, war, wie sich in der Praxis zeigte, unerwartet schwach ausgeprägt. Es fehlte in allen Fällen eine routinierte Gesprächsstringenz, die auf das Erkennen von Verbesserungspotentialen und die tatsächliche Vereinbarung von Maßnahmen abzielte.

Darüber hinaus zeigen die Erfahrungen in dem Projekt, daß es sinnvoll ist, ca. ein halbes Jahr nach Einführung des Beschwerdemanagements ein weiteres Training für neue Mitarbeiter/-innen anzubieten, damit diese so schnell und so verbindlich wie möglich in das Reglement des Beschwerdemanagements eingeführt werden. Tatsächlich wurde - nicht im Rahmen des Projektes, aber bei anderen Beratungen - festgestellt, daß ein oder zwei neue Mitarbeiter/-innen auf einem Wohnbereich

ausreichen, um gerade neu eingeführte Beschwerdebearbeitungsroutinen vollkommen in Frage zu stellen. Diese Wiederholungstrainings nach einem halben Jahr setzen ganz deutliche Signale, daß die Regelungen ernst gemeint sind.

### Phase 1: Vorbereitungen und Grundlagen<sup>3</sup>

<b>Projektplanung und Überarbeitung des Handbuchs zum Beschwerdemanagement</b>	➔	<b>1,5 Tage</b>
--	---	-----------------



### Phase 2: Training und Umsetzung

<b>Mitarbeiterversammlung</b>	➔	<b>ca. 1 Stunde</b>
<b>Mitarbeitertrainings</b>	➔	<b>4 x 0,5 Tage</b>
<b>Vertiefungstrainings</b>	➔	<b>2 x 0,5 Tage</b>
<b>Brief an die Öffentlichkeit</b>		



### Phase 3: Beschwerdeauswertungen

<b>Zwischenbilanz: Erste Auswertung</b>	➔	<b>0,5 Tage</b>
<b>Moderationstrainings „Fallbesprechungen“</b>	➔	<b>2 x 0,5 Tage</b>
<b>Einführungstraining „Software“</b>	➔	<b>0,5 Tage</b>
<b>Training neuer Mitarbeiter/-innen</b>	➔	<b>0,5 Tage</b>

<sup>3</sup> Schätzungsgrundlage: Einrichtung mit ca. 100 Bewohner(n)/-innen.

- Hinweise zur Schaffung von Rahmenbedingungen und Voraussetzungen
- Hinweise zur Motivation der Mitarbeiter/innen
- Hinweise zu Kostenschätzung und Finanzierung (alle Finanzierungsquellen)

Diese Rahmenplanung für die Einführung eines Beschwerdemanagements sollte interessierten Einrichtungen eine Hilfestellung geben, um zu prüfen, ob sie über die nötigen (Zeit-)Ressourcen verfügen, sich an diesem Ansatz zu versuchen. Die Transparenz dieser Planung ist aber gleichzeitig, wenn sie auch stringent durchgehalten wird, eine notwendige Bedingung, die Mitarbeiter/-innen zu motivieren. Denn für sie kommt es vor allem darauf an, zu erkennen, daß die geplanten Maßnahmen auch tatsächlich ernst gemeint sind. Dies erkennen sie in der Regel an der Stringenz der Einführung und Choreographie (auch an den Nachschulungen für neue Mitarbeiter/-innen nach einem halben Jahr). Darüber hinaus wurde bei den Trainings vor Ort darauf geachtet, die Vorteile des Beschwerdemanagements aus Sicht der Mitarbeiter/-innen herauszuarbeiten. Denn es ist, wie schon zu Beginn gesagt, ein Ziel des Beschwerdemanagements, die Handlungssicherheit der Mitarbeiter/-innen zu vergrößern, für die in der Regel der Umgang mit Beschwerden im Arbeitsalltag eine überdurchschnittliche Belastung darstellt.

Die vorliegende Zeitplanung liefert jedem Haus eine Berechnungsgrundlage für die internen und externen Kosten. Die tatsächlichen Kosten hängen im Einzelfall von der Größe des Hauses und den internen personellen Ressourcen ab und können nicht pauschalisiert werden. Über Finanzierungsmöglichkeiten bzw. -quellen liegen keine Informationen vor.

## **7. Verweise auf weitere Veröffentlichungen zum Projekt (z.B. Informationsbroschüre, Homepage, Fachzeitschriften)**

### Vorliegende Veröffentlichungen:

- „Beschwerdemanagement – Qualitätssicherung ohne Umwege“ ISBN 3-00-008602-1
- „Konstruktives Beschwerdemanagement in der Altenhilfe“ – Vortrag im Rahmen der Diakonie-Fachtagung „Beschwerden – Störfaktor oder Chance“ am 25.10.01 in Berlin
- Artikel „Beschwerdemanagement – König Kunde auch im Heim?“ in der Zeitschrift „Pro Alter“ Ausgabe 1/2002;
- Artikel zum Beschwerdemanagement in der Zeitschrift „Diakonie“ Ausgabe 5/2000.  
(s. Anlagen)

Geplante Veröffentlichung:

- „Beschwerdemanagement in der Umsetzung“ (Erscheinungstermin Herbst/Winter 2002)

## **8. Literaturhinweise, Adressen**

Stauss, Bernd; Seidel, Wolfgang: Beschwerdemanagement. Fehler vermeiden – Leistung verbessern – Kunden binden. München, 1998.

## **9. Vorstellung der Projektbeteiligten**

- **Ev. Altenheim Haus Abendfrieden gGmbH, Schulstr. 11, 45129 Essen-Kettwig**

79 Bewohner/-innen, 2 Wohnbereiche

Geschäftsführung: Herr Frank Wieczorek

Heimleitung: Herr Gerhard Benninghoff

Pflegedienstleitung: Frau Michaela Küpper

- **Alten- und Pflegeheim Franziskuskloster-Lindenplatz, Lindenplatz 2, 52064 Aachen**

Träger: Franziska Schervier Altenhilfe gGmbH

Lindenplatz 2, 52064 Aachen

133 Bewohner/-innen, 4 Wohnbereiche

Geschäftsführer: Herr Dr. Klaus Herzberg

Heimleitung: Sr. Maria Susanne Wirtz

Pflegedienstleitung: Frau Milly Otten

- **Franziskuszentrum Friedrichshafen, Franziskusplatz 1, 88045 Friedrichshafen**

Träger: St. Anna Hilfe für ältere Menschen gGmbH

Siggenweilerstr. 11, 88074 Meckenbeuren-Liebenau

110 Bewohner/-innen, 3 Wohnbereiche und Tagespflege

Geschäftsführer: Herr Manfred King

Heimleitung: Frau Monika Paulus

Pflegedienstleitung: Herr Rainer Schmalzried