

## Geburtshilfe

# Der Beschwerdebrief als Chance

Werdende Eltern informieren sich heute umfassend und wollen nichts dem Zufall überlassen. Sie haben hohe Erwartungen an die Geburtsklinik. Verstärkt wird dieser Trend durch das steigende Durchschnittsalter der Erstgebärenden und die Tendenz zum Einzelkind. Die Ansprüche dieser Zielgruppe steigen schneller als die Geburtskliniken darauf reagieren können. Zwangsläufig führt dies zu einem Anstieg von Beschwerden junger Eltern. Eine angemessene Reaktion ist unabdingbar, denn keine Geburtsklinik kann es sich im zunehmenden Wettbewerb im Gesundheitswesen leisten, unzufriedene Kunden „zu verlieren“.

Hinzu kommt, dass ein Beschwerdeführer, auf dessen Beschwerde nicht oder nur unzureichend reagiert wird, dies seinem sozialen Umfeld mitteilt. Untersuchungen zeigen, dass die Beschwerde mindestens 11 weiteren Personen mitgeteilt wird. Von negativen Erfahrungen wird doppelt so oft gesprochen wie im Vergleich zu positiven Erfahrungen (1). Es ist davon auszugehen, dass dies in der Geburtshilfe in weit größerem Umfang zutrifft. Die Geburt eines Kindes ist heute ein herausragendes psychosoziales Ereignis, an dem nicht nur die Eltern, sondern auch die Großeltern, Verwandte und Freunde teilhaben. Irritationen und Fehler der Klinik werden umso schwerwiegender bewertet – und dem sozialen Umfeld mitgeteilt. Eine funktionierende Beschwerdestimulation und ein effizienter Umgang mit Patientenbeschwerden tragen deshalb ganz wesentlich zum guten Image der Klinik bei. Außerdem beinhaltet jede professionelle Reaktion auf eine Beschwerde einer verärgerten oder unzufriedenen Wöchnerin die Chance, sie umzustimmen und wieder für das Krankenhaus zu gewinnen. Die Zahl der schriftlichen Beschwerden nimmt zu. „Feedback“-Bögen und Formulare auf der Klinikwebsite und Beschwerdekästen stimulieren die schriftliche Beschwerde. Der Kommunikationsweg E-Mail wird zunehmend genutzt. Er ist sehr nutzerfreundlich und unabhängig von der telefonischen Erreichbarkeit der Klinik. Mit der Verschriftlichung wird der Anlass der Beschwerde dokumentiert. Der Beschwerdeführer erwartet eine schriftliche Antwort, um die Position des Krankenhauses „dingfest“ zu machen. Eine fundierte und lesbare Antwort auf eine schriftliche Beschwerde erfordert Feingefühl, aber auch Kenntnisse über den Aufbau von Briefen und Übung im Formulieren. Zu den Erfolgsfaktoren für ein professionelles Antwortschreiben gehören:

1. Ein guter Schreibstil
  - 1.1. Kurze Sätze, aktiv schreiben, Redundanzen vermeiden
  - 1.2. Bürokratische Wendungen vermeiden
  - 1.3. Negativ besetzte Begriffe vermeiden
2. Eine vorangehende inhaltliche Analyse des Beschwerdeschreibens
3. Empfängersicht statt institutionsbezogener „Sachbearbeitung“
4. Angemessene und „dosierte“ Entschuldigungen
5. Theoretische Kenntnisse über den Aufbau von Briefen
6. Projektmanagement und Ressourcen
  - 6.1. Transparente Strukturen und Zuständigkeiten
  - 6.2. Zeitmanagement
  - 6.3. Effizienzsteigerung durch Organisieren von Textbausteinen

## 1. Der Ton macht die Musik: Ein guter Schreibstil zahlt sich aus



Der Schreibstil ist keine Frage der Ästhetik. Verklausulierte, umständliche und unverständliche Antwortschreiben lösen bei einem ohnehin verärgerten Empfänger weitere negative Emotionen aus. Es reicht jedoch, einige grundlegende Regeln zu beherzigen, um den Schreibstil zu verbessern.

### 1.1. Kurze Sätze, aktiv schreiben, Redundanzen vermeiden

Eine Vielzahl von Substantivierungen, Passivkonstruktionen und lange Sätzen verhindern einen flüssigen Duktus des Antwortschreibens. Stattdessen sollte möglichst im aktiven Modus geschrieben werden. Substantivierungen oder Partizipialkonstruktionen lassen sich auflösen in Verben und / oder Adjektive. Beispiel: Statt „Mit Ihrem Hinweis auf die besondere Dringlichkeit ...“, „Sie weisen darauf hin, dass es besonders dringend sei“. Lan-

ge Satzkonstruktionen mit untergeordneten Nebensätzen können in einfache kurze Sätze verwandelt werden. Beispiel: „Im Rahmen unserer Möglichkeiten waren wir darum bemüht, Sie in Ihrer Mobilität bestmöglich zu unterstützen, ungeachtet der erheblichen Einschränkungen aufgrund der Umbaumaßnahmen im Eingangsbereich, die jedoch in Kürze abgeschlossen sein werden und in Zukunft einen behindertenfreundlichen Zugang gewährleisten.“ Stattdessen: „Wir bedauern, dass der Umbau Ihnen den Zugang zum Gebäude so erschwert hat. Wir haben versucht, Ihnen zu helfen, in den Eingangsbereich zu gelangen. Dieser Bereich wird in Kürze fertiggestellt sein. Wir freuen uns, dass wir Ihnen dann einen behindertenfreundlichen Zugang ermöglichen können.“

Überflüssige Wendungen (Redundanzen) blähen den Text unnötig auf, lassen sich aber leicht vermeiden. Beispiele: „Organisation“ statt „Organisationsstruktur“, „Heilung“ statt „Heilungsverlauf“ oder „Heilungsprozess“, „Buchhaltung“ statt „Buchhaltungswesen“, „Umbau“ statt „Umbaumaßnahmen“.

### 1.2. Bürokratische Wendungen vermeiden

Bürokratische Wendungen haben ihren Platz und ihre Funktion in der internen Organisation einer Verwaltung. Sie gehören auch zum Fachjargon der Krankenhausverwaltungen. Sie sollten keinesfalls in der Antwort auf eine Beschwerde verwendet werden. Dort hinterlassen sie den Eindruck, dass die Beschwerde „veraltet“ wird und sich die komplexe Krankenhausorganisation nur wenig oder gar nicht für das individuelle Anliegen eines ehemaligen Patienten interessiert. Häufig vermitteln diese Ausdrücke überdies einen „obrigkeitsstaatlichen Habitus“,

etwa wenn der Empfänger „aufgefordert“, „hingewiesen“ oder „in Kenntnis gesetzt“ wird. Die Antwortschreiben sollten deshalb kritisch auf bürokratische Wendungen und auf das bürokratische Erscheinungsbild hin geprüft werden. Ist die Betreffzeile mit Aktenzeichen erforderlich, muss sich der Patient für die „Wiedervorlage“, „Ablage“ oder „Akten“ interessieren? Wohl kaum. Hinzu kommt, dass die beschriebenen organisatorischen („bürokratischen“) Abläufe in der Regel für den Patienten belanglos sind. Wenn sie relevant sein sollten, müssen sie in eine allgemein verständliche Sprache übersetzt werden. Dann entscheiden Sie nicht „aufgrund der Aktenlage“, sondern „anhand der Informationen, die uns vorliegen“.

### 1.3. Negativ besetzte Begriffe vermeiden

Wenn einem Patienten erklärt werden soll, dass ungewöhnlich viele Anmeldungen oder der Ausfall von Fachpersonal die Verlegung seines Termins verursachten, sollten Bezeichnungen wie „hohe Fallzahl“, „Engpässe“ oder „personelle Überlastung“ vermieden werden. Sie sind negativ konnotiert und vermitteln kein positives Bild vom Krankenhaus. Zudem lassen Begriffe wie „Fallzahl“ den Patienten argwöhnen, dass er für das Krankenhaus doch nur ein „Fall“ ist. Negativ besetzte Begrifflichkeiten entstammen teilweise dem bürokratischen Fachjargon (s. 1.2.), teilweise werden sie von den Medien hervorgebracht und meist in feststehenden Verbindungen verwendet. Dazu gehören Wendungen wie das „chronisch unterfinanzierte Gesundheitswesen“, die „gesichtslose High-Tech-Medizin“ oder die „Patienten zweiter Klasse“. Diese begrifflichen Verbindungen schleifen sich durch die zahlreichen Wiederholungen ein und nehmen von der Schriftsprache schleichend Besitz. Oftmals tauchen gerade diese Begrifflichkeiten im Beschwerdeschreiben auf. Der Verfasser des Antwortschreibens sollte dafür sensibilisiert sein und diese Wendungen niemals unreflektiert aufgreifen.

## 2. Vorgehende inhaltliche Analyse des Schreibens

Ein verärgertes Patient will sich mit seinem Schreiben „Luft machen“. Zum Hauptanlass eines Ärgernisses gesellen sich häufig weitere Erlebnisse, die ihn ebenfalls verstimmt haben. Den ehemaligen Patienten kümmert es wenig, ob sein Schreiben gut strukturiert und nachvoll-

ziehbar ist. Deshalb ist es häufig nicht direkt zu erkennen, was der hauptsächliche Anlass der Kränkung oder des Ärgers gewesen ist. Es ist in der Regel nicht empfehlenswert, sämtliche Kritikpunkte im Antwortschreiben „abzuarbeiten“. Das führt eher zu einer Aufwertung von „Nebenschauplätzen“, die durch die Antwort des Krankenhauses womöglich noch aufgewertet werden. Außerdem führt es leicht dazu, dass sich der Schreibende in seiner Argumentation verzettelt und die Qualität des Antwortschreibens darunter leidet. Hier gilt der „Mut zur Lücke“. Wichtiger als ein gründliches „Abarbeiten“ ist es, den Hauptanlass der Beschwerde herauszufiltern und darauf inhaltlich fundiert zu antworten. In jedem Fall sollte den „Nebenschauplätzen“ nicht allzu viel Raum gegeben werden. Bei der Analyse sollte sich der Schreibende möglichst vom Text der Beschwerde lösen und die einzelnen Kritikpunkte mit eigenen Worten notieren. Häufig wird der zentrale Anlass einer Beschwerde im Beschwerdebrief mehrfach erwähnt. Auch darauf sollte geachtet werden. Ebenso wichtig ist es, positive Bemerkungen herauszufiltern. Die Auflistung erleichtert die Gewichtung der einzelnen Kritikpunkte. Das ermöglicht dem Schreibenden, Distanz zu einer nicht selten emotional aufgeladenen Beschwerde zu gewinnen. Wenn es positive Anmerkungen gibt, sollten sie im Antwortschreiben aufgegriffen werden („besonders gefreut hat uns, ...“ oder „Ihr Lob leiten wir gerne an unsere Hebammen weiter“).

### 3. Empfängersicht statt institutionsbezogener „Sachbearbeitung“

Das „System Krankenhaus“ ist vielschichtig. Tagtäglich greifen viele Prozesse ineinander oder funktionieren unabhängig voneinander. Für die Mitarbeiter des Krankenhauses ist das ihre alltägliche Arbeitswelt. Für den Patienten ist der Krankenhausaufenthalt in der Regel die absolute Ausnahme. Eine der größten Schwierigkeiten beim Konzipieren eines Antwortschreibens ist, richtig zu beurteilen, welche Aspekte der komplexen Prozesse relevant sind, um auf den Anlass der Beschwerde plausibel einzugehen. Oftmals verlieren sich Antwortschreiben darin, dass sie die Komplexität von internen Abläufen beschreiben, die für den Patienten letztlich ohne Belang sind. Interessiert es einen Beschwerdeführer, dass das Krankenhaus seit 1998 ein ISO-zertifiziertes Beschwerdemanagement hat oder dass

alle Mitarbeiter regelmäßig fortgebildet werden? Diese institutionsbezogene Sicht erschöpft sich nicht darin, die Vorzüge und Leistungen des Krankenhauses zu schildern. Oftmals wird den Patienten „en detail“ geschildert, wie mit ihrer Kritik intern verfahren wurde. Aber ist es für die inhaltliche Qualität der Antwort von Belang, ob die Beschwerde Gegenstand einer Mitarbeiterbesprechung war oder ob der kritisierte Mitarbeiter vom Vorgesetzten zur Rede gestellt wurde? Aspekte des internen Umgangs mit der Beschwerde sollten dem Patienten nicht expliziert werden. Es ist nicht leicht für den Schreibenden, sich aus dieser institutionsbezogenen Sicht zu lösen. Einerseits muss er auf die Sicht des Empfängers eingehen, andererseits muss er die Position und auch die Kompetenz des Krankenhauses vertreten. Eine zu große Institutionsbezogenheit einerseits und zu weitreichende „Entschuldigungen“ andererseits gefährden diese Balance. Die richtige Balance zu finden, ist die zentrale Voraussetzung für ein professionelles Antwortschreiben.

## 4. Angemessen und „dosiert“ entschuldigen

Entschuldigungsformeln sollten bewusst und kritisch verwendet werden. Umfassende Entschuldigungen für „alle Unannehmlichkeiten und Probleme“ oder der Ausdruck „tiefer Betroffenheit“ vermitteln nur scheinbar Empathie und Verständnis für die Situation eines Patienten. Sie mögen dem Schreibenden das Gefühl geben, dass er nach einer „Generalentschuldigung“ seinen Brief nun „schuldfrei“ fortsetzen kann. Beim Empfänger entsteht der Eindruck mangelnder Authentizität. Voraussetzung für eine richtige „Dosierung“ von Entschuldigungen ist die inhaltliche Analyse des Beschwerdebriefes (s. Abschnitt 2). In der Regel führen mehrere Faktoren zum Anlass der Beschwerde, nicht immer sind sie ausschließlich vom Krankenhaus zu verantworten. Auch sollten die Faktoren gewichtet werden gegenüber dem, was auch gut funktioniert hat.

## 5. Theoretische Kenntnisse über den Aufbau von Briefen

Ein theoretisches Hintergrundwissen über den Aufbau von Briefen erleichtert es, ein Antwortschreiben zu konzipieren. Die Werbebranche hat sich schon immer damit beschäftigt, wie ein Werbebrief aufgebaut werden muss, um vom Empfänger

positiv wahrgenommen zu werden. Auf den Erkenntnissen basiert die sog. AIDA-Formel (Attention, Interest, Demand, Action). Diese Formel ist auch bei der Konzeption von Antwortschreiben auf Beschwerden ein wertvoller Kompass. Nach der AIDA-Formel kommt dem Briefeinstieg eine zentrale Bedeutung zu. An dieser Stelle müssen ein „Wiedererkennung“- oder „Überraschungseffekt“ erzielt werden, um den Empfänger zu motivieren, den weiteren Argumenten (Interest) zu folgen. Bei der Antwort auf Beschwerden ist häufig zu beobachten, dass beim Briefeinstieg die größten Fehler gemacht werden. Gerade dort werden institutionsbezogene Informationen platziert. Beispielsweise werden die Ethik und das Selbstverständnis des Krankenhauses expliziert und es wird auf die zahlreichen Zertifizierungen verwiesen. Diese Antworten verspielen die Chance, direkt, persönlich und konkret auf die Beschwerde einzugehen. Nach einem misslungenen Einstieg sind alle noch so gut gemeinten weiteren Ausführungen umsonst. Nur wenn der ehemalige Patient unmittelbar erkennt, dass das Krankenhaus an der Wiederherstellung des Vertrauens interessiert ist, ist seine Aufmerksamkeit (Attention) geweckt und er wird der weiteren Argumentation des Krankenhauses folgen.

## 6. Projektmanagement und Ressourcen

Voraussetzung für ein Projektmanagement ist, dass die schriftliche Beantwortung von Beschwerden überhaupt als ein „Projekt“ gewürdigt wird. Wenn auf Beschwerden „mal eben“ abends noch schnell per E-Mail reagiert wird, wird die Tragweite von Beschwerden, gerade in der Geburtshilfe, eher gering eingeschätzt. Das Krankenhaus sollte prüfen, welchen Imageschaden eine unzufriedene ehemalige Wöchnerin und deren Partner verursachen können und abwägen, welche Ressourcen es für die Beantwortung von Beschwerden bereitstellen will. Kommunikative Megatrends zeigen, dass gerade im Internetzeitalter die Orientierung an persönlichen Empfehlungen zunimmt. Eine ungünstige „Mundpropaganda“ wirkt sich in der hochsensiblen Zielgruppe „werden-

de Eltern“ besonders negativ aus. Hinzu kommt, dass diese Zielgruppe hochgradig vernetzt ist, beispielsweise über einschlägige „Chatrooms“. Ohne großen Aufwand kann der Anlass der Beschwerde einem großen Kreis von Interessierten mitgeteilt werden. Deshalb sollten gerade Geburtskliniken mit Beschwerden von unzufriedenen Müttern oder Vätern besonders sensibel umgehen und ihren Anliegen erhöhte Aufmerksamkeit schenken.

### 6.1. Transparente Strukturen und Zuständigkeiten

Unzureichende oder fehlende Strukturen beim Beschwerdemanagement führen zu vielen Pannen. Die Beschwerde wird schnell zum unliebsamen „Wanderpokal“, der an untere Hierarchie-Ebenen oder andere Abteilungen weitergeleitet wird. Im ungünstigsten Fall verhindert dies, dass überhaupt geantwortet wird. Das Verfassen eines professionellen Antwortschreibens erfordert Know-how, Sensibilität und Erfahrung. Auch muss der zuständige Mitarbeiter erkennen können, ob der Inhalt der Beschwerde zu juristischen Konsequenzen führen kann. Es ist deshalb günstig, die Beantwortung von Beschwerden zu zentralisieren. Mit einer systematischen Auswertung der Beschwerden können Schwachstellen und Verbesserungspotenziale erkannt werden. Auch dafür ist eine Zentralisierung sinnvoll. Nach Möglichkeit sollte der Leiter der Klinik oder der Leiter der Abteilung den Antwortbrief unterzeichnen. Personen der Leitungsebene sind zudem in der Position, dem Patienten ein persönliches Gespräch anbieten zu können, für den Fall, dass die schriftlichen Erläuterungen nicht ausreichen sollten.

### 6.2. Zeitmanagement

Der Beschwerdeführer ist aufgebracht, persönlich betroffen und erwartet eine zeitnahe Antwort. Eine Studie zeigt, dass bei einer Reaktion innerhalb von 2 bis maximal 3 Tagen 70 % der Empfänger zufrieden sind. Bei mehr als 3 Tagen sind es nur noch 30 % (2). Das Verfassen eines Antwortbriefs auf eine Beschwerde ist jedoch aufwendig. Die angesprochenen Sachverhalte müssen recherchiert werden oder es müssen fachliche Stellungnahmen eingeholt werden. Dies ist innerhalb von 3 Ta-

gen nicht zu bewältigen. Der Zwischenbescheid ist deshalb erforderlich und auch sinnvoll. Der Zwischenbescheid bestätigt den Empfang der schriftlichen Beschwerde und sollte ankündigen, bis wann mit einer Antwort zu rechnen ist. Der Standardtext für den Zwischenbescheid sollte ebenfalls stilistisch und inhaltlich hochwertig sein.

### 6.3. Effizienzsteigerung durch Organisation von Textbausteinen

Da es wichtig ist, individuell auf die Anliegen der Patienten einzugehen, gibt es keine geeigneten Textvorlagen. Vorhandene Texte wie Passagen von der Internetseite oder aus der Hausbroschüre sind ungeeignet, weil sie der institutionellen Selbstdarstellung dienen. Deshalb empfiehlt es sich, alle Brieftexte zu speichern und durch ein eigenes System zugänglich zu machen. Denkbar sind beispielsweise eine Verschlagwortung oder eine Zuordnung zu Themenbereichen und Abteilungen. Auch wenn der Brieftext nicht unverändert übernommen werden kann, ist er doch eine Vorlage für eine Argumentation, die auf andere Fälle übertragen werden kann. Auch kann der Text bei mehrmaliger Verwendung sukzessive sprachlich verbessert werden.

#### Literatur

- 1 Gardini M. (1997): Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen – dargestellt am Beispiel der Hotellerie. Frankfurt am Main, Peter Lang Verlag
- 2 Ament-Rambow, Ch. (2002): Jede Beschwerde eine kostenlose Beratung. Organisation und Einführung von Beschwerdemanagement. In Krankenhaus Umschau 5/99, Seiten 409–413

*Gisela Meese, (M. A.)  
Geschäftsführerin und PR-Beraterin  
im Gesundheitswesen  
Jan-Wellem-Straße 6  
51429 Bergisch Gladbach  
E-Mail: meese@alvs.de*