

# «Im Ärger wälzen hilft nicht weiter»

## Beschwerdemanagement in der Zahnarztpraxis

**Unzufriedene Patienten können für das Zahnarztteam sehr unangenehm werden: Sie vergiften die Stimmung, wechseln zu einem anderen Arzt oder verklagen schlimmstenfalls die Praxis. Ob Beschwerden berechtigt oder unberechtigt sind: Sie müssen ernst genommen werden. Wie man geschickt mit Patientenbeschwerden umgeht und Kritik zur Qualitätssteigerung nutzt, erläutert die gelernte Zahnarzt-helferin und Kommunikationsexpertin Brigitte Kühn.**

**In einer Praxis gibt jeder sein Bestes. Trotzdem kann es sein, dass ein Patient mit den Leistungen der Praxis oder dem Umgang mit ihm nicht zufrieden ist. Aus welchen Gründen beschweren sich Patienten am häufigsten?**

**Brigitte Kühn:** Die häufigsten Beschwerden betreffen nicht eingehaltene Vereinbarungen wie zum Beispiel verpasste Rückrufe oder Termine. Ausserdem beschweren sich Patienten darüber, dass ihnen nicht zugehört wird, oder sie haben das Gefühl, dass sie der Praxis gleichgültig sind, dass sich niemand um sie kümmert. Sehr häufig führt auch eine Geht-nicht-Einstellung a la «wir haben vor den Ferien keinen Termin mehr für Sie» zum Konflikt. Viele Patienten stossen erst einmal auf Ablehnung, statt positive Antworten zu bekommen.

**Werden Patienten denn in der Tat so behandelt? Oder beschreiben Sie Patienten mit ausgeprägter Meckerleidenschaft, die in jeder Suppe ein Haar finden?**

**Brigitte Kühn:** Natürlich gibt es einen kleinen Prozentsatz an Dauermeckerern oder Patienten, die es auf Streit anlegen, um sich einen Vorteil zu verschaffen, zum Beispiel um die Rechnung herunterzuhandeln. Ein Grossteil der Beschwerden basiert jedoch auf Missverständnissen, organisatorischen Fehlern oder Kommunikationsproblemen.

**Kommt es auch vor, dass Patienten dem Arzt mit dem Anwalt drohen?**

**Brigitte Kühn:** Ja, das passiert ab und zu.

**Und dann?**

**Brigitte Kühn:** Dann versucht man erst, den Konflikt aussergerichtlich zu klären, zum Beispiel mit einem Schlichter oder per Vergleich. Und dann kommt es darauf an, ob beide Seiten gewillt sind, aufeinander zuzugehen. In solchen Fällen ist es besonders wichtig, dass die Praxis den Verlauf der Auseinandersetzung gut dokumentiert hat: Was hat der Patient gesagt? Wann hat er welche Informationen bekommen, wann welche schriftlichen Unterlagen erhalten? Welche Leistungen wurden erbracht? usw. So kann die Praxis nachvollziehen, ob sie sich richtig verhalten hat, und das im Eventualfall auch beweisen.

**Das stelle ich mir schwierig vor. Ein Konflikt entwickelt sich ja und am Anfang eines Kontakts mit einem Patienten kommt man wahrscheinlich noch nicht auf die Idee, dass daraus ein Streit entstehen könnte. Fehlen dann nicht entscheidende Informationen über die Entwicklung der Auseinandersetzung?**

**Brigitte Kühn:** Genau. Darum sollte jede Praxis lückenlos dokumentieren, grundsätzlich und bei jedem Patienten. Praxen sind ohnehin gesetzlich dazu verpflichtet, jede Be-

handlung zu dokumentieren. Aber auch für die Praxis selbst ist es wichtig, festzuhalten, wann und wie oft ein Patient angerufen hat, was er am Telefon, an der Rezeption oder im Sprechzimmer gesagt hat. Das wird noch zu wenig festgehalten. Dabei weiss man ja nicht, welcher Patient sich wie entpuppt. Patienten werden heute immer fordernder – da ist die Dokumentation und Rückverfolgbarkeit ein Muss. Wenn es dann nämlich tatsächlich zum Streitfall kommt, kann man genau nachvollziehen, was wann und wie besprochen wurde. Heute ist es leider oft noch so, dass diese Details nicht aufgeschrieben werden. Dazu kommt, dass in Praxen viele Teilzeitkräfte arbeiten und dass die PA, die Nachmittags da ist, nicht weiss, wer morgens angerufen hat. Es wäre gut, wenn sie das in der Patientenakte nachschauen könnte. Eine detaillierte Dokumentation ist eine wichtige Basis für jede Praxis.

### «Manche DA oder PA lässt ihren Frust an Patienten aus.»

**Was ist das Unangenehmste, das Sie selbst als Patientin erlebt haben?**

**Brigitte Kühn:** Ich habe es schon erlebt, dass sich die Mitarbeiter gar nicht um mich kümmern, wenn ich die Praxis betrete. Unangenehm ist auch, dass man oft nicht ernstgenommen wird, wenn man erwähnt, dass man vor irgendetwas Angst hat, zum Beispiel vor Spritzen oder Behandlungen. Oft hat das Zahnarztteam wenig Interesse am Patienten und ist rhetorisch nicht geschult. Ein «ja ja, das kriegen wir schon hin» oder «es wird schon nicht so schlimm» hilft mir gar nicht weiter, wenn ich Angst habe. Ich habe oft das Gefühl, dass die Damen ihren Frust über Überstunden, mangelnde

Absprachen im Team oder schlechte Bezahlung am Patienten auslassen.

**Und von der anderen Seite: Was haben Sie als Mitarbeiterin einer Praxis mit Patienten erlebt?**

**Brigitte Kühn:** Ich bin ja 30 Jahre dabei und habe natürlich auch die eine oder andere unangenehme Situation erlebt. Bei der Analyse der Konflikte wiederholten sich immer bestimmte Aspekte: Beschwerden treffen meist als erstes eine Person, die den Konflikt gar nicht verursacht hat. Oft stellt sich auch heraus, dass Patient und Praxismitarbeiter schlicht aneinander vorbeigeredet haben. Der Konflikt ist also ganz oft ein aufgebauschtes Kommunikationsproblem. Es passiert zum Beispiel häufig, dass Patient, PA oder DA und der Mediziner im Sprechzimmer etwas bereden und der Patient bei diesem Gespräch etwas nicht richtig versteht. Vor dem Arzt will er aber nicht nachfragen – und später ist er dann der Meinung, es sei alles ganz anders besprochen worden.

**Was gibt es noch für Auslöser von Konflikten?**

**Brigitte Kühn:** Häufig ist auch der grosse Zeitdruck auf beiden Seiten eine Ursache. Patienten rufen an und wollen vorgestern einen Termin haben. Und wenn sie den dann nicht bekommen können, meinen sie, sie kommen zu kurz oder fühlen sich als Patient zweiter Klasse.

**Das ist aber ein schwer auflösbarer Konflikt: Sie sagen selbst, dass Sie sich als Patientin oft nicht genügend ernstgenommen und beachtet fühlen. Als Praxismitglied haben Sie das Gefühl, dass Patienten ausserordentlich viel Aufmerksamkeit und Information wünschen. Wie kann man diesen Knoten lösen?**

**Brigitte Kühn:** Das A und O ist gut zuhören. Das Praxisteam sollte ver-

### IHRE MEINUNG

Fühlen Sie sich mit renitenten Patienten alleingelassen? Wissen Sie, wie Sie reagieren können, wenn ein Patient zornig wird? Worüber beschweren sich Ihre Patienten? Schreiben Sie uns Ihre Erfahrungen:

[wilhelm@medien-medizin.ch](mailto:wilhelm@medien-medizin.ch)



Abb.1: Eine Spritze?! Das hatten wir nicht besprochen!

suchen, nicht so sehr seinen eigenen Standpunkt in den Vordergrund zu stellen, sondern sachlich mit dem Patienten umzugehen. Und dann ist eben eine gute Dokumentation wichtig. Denn anhand derer können Praxisteam und Patient im Fall eines Konflikts gemeinsam nachvollziehen, wie ein Problem entstanden ist. Das Praxisteam muss dann aber auch die Grösse haben, etwaige Fehler zuzugeben. Es geht nicht darum, dass man dem Patienten beweisen kann, dass er Unsinn redet. Der Ansatz wäre eher, zu sagen: «Schauen Sie, am 22. April haben wir uns auf diese Behandlungsform geeinigt.» Wichtig ist, dass man den Patienten nicht zur Schenke macht, sondern dass man ihm sachlich das Besprochene wieder ins Gedächtnis ruft.

**Also geht es eigentlich darum, dass der Patient das Gefühl bekommt, dass derjenige, der ihm gegenüber sitzt, seine Akte ganz genau kennt ...**

**Brigitte Kühn:** Exakt. An der Rezeption noch einmal nach dem Namen des Patienten zu fragen, macht kei-

nen besonders kompetenten Eindruck. Das schürt möglicherweise bereits vorhandenen Ärger. Stattdessen sollten sich alle, die mit einem Patienten arbeiten, bewusst vorbereiten, bevor dieser zum Termin kommt. Das Praxisteam kann sich morgens anschauen, welche Patienten am Tag zu erwarten sind, ob es bekannte oder neue Patienten sind, welche Behandlungen bei ihnen bisher durchgeführt wurden und welche anstehen.

Grosse Praxen mit hohem Durchlauf machen mittlerweile oft Fotos von ihren Patienten, natürlich nur mit deren Einverständnis. Dann ist es für das Team einfacher, Informationen zu dem Gesicht abzuspeichern und wieder abzurufen. Gerade wer mit Ängsten zum Arzt geht, fühlt sich um einiges wohler, wenn er erkannt und mit Namen angesprochen wird.

Mit solchen Kleinigkeiten kann man Patienten wirklich abholen und binden. Und für einen derart zufriedengestellten Patienten ist es dann auch nicht gleich ein Drama, wenn mal ein Termin falsch vereinbart wurde.

**Was bedeutet all das für die Ausbildung von Praxispersonal?**

**Brigitte Kühn:** Meiner Meinung nach wird die Kommunikationskompetenz viel zu wenig geschult. Auch Telefontraining gehört nicht zur Ausbildung – ein grosses Versäumnis.

Der Patient hat durchschnittlich 80% der Zeit mit den Praxismitarbeitern zu tun, nur 20% mit dem Zahnarzt. Es wäre also sinnvoll, diese 80% des Kontakts schon einmal positiv zu füllen. Viele Patienten trauen sich nicht, vor dem Arzt über Ängste oder finanzielle Probleme zu sprechen oder Fragen zu stellen. Mit PA und DA sprechen sie aber über so etwas. Oft sagen Patienten vorm Arzt: «Ja, Herr Doktor», und kaum ist der Mediziner draussen, sagen sie zur Mitarbeiterin: «Das ist bestimmt eine tolle Sache. Aber ich kann mir das gar nicht leisten.» Dann müssen die Damen einfach wissen, wie sie reagieren können. Vielen Praxismitarbeitern war vor ihrer Ausbildung gar nicht klar, worauf sie sich einlassen. Das liegt daran, dass das Berufsbild PA und DA nach aussen immer noch wenig klar

dargestellt wird. Als PA und DA muss man sehr viele verschiedene Dinge beherrschen, die in die Medizin, die Psychologie und ins Praxismanagement hineinreichen. Und ganz wichtig ist das Interesse am Menschen und an Kommunikation. Sonst geht es nicht.

**Also würde es auch in die Patientenakte aufgenommen, wenn ein Patient auf sein knappes Budget hinweist?**

**Brigitte Kühn:** Auf jeden Fall. Das hat den Vorteil, dass alle im Team, die mit dem Patienten arbeiten, über dieses Problem Bescheid wissen und an einer guten Lösung mitarbeiten können.

**Sie raten dem Praxisteam, ruhig und höflich zu bleiben, wenn Konflikte auftreten. Wie gelingt das am besten?**

**Brigitte Kühn:** Indem man erstmal Verständnis zeigt. Denn jeder, der sich ärgert, ist aufgebracht, egal ob er im Recht ist oder im Unrecht. Und er muss seinen Frust erst einmal rauslassen. Das Praxisteam ist also gut beraten, sich anzuhören, was der Patient kritisiert. Ich bin immer am besten damit gefahren, dem wütenden Patienten zunächst zuzustimmen: «Frau Meier, wenn das so abgelaufen ist, wie Sie es mir beschreiben, dann ist das wirklich sehr ärgerlich. Ich kann verstehen, dass Sie wütend sind.» Verständnis zeigen ist sehr wichtig. Danach kann man in Ruhe schauen, wo der Fehler liegt. Oft liegen dem Konflikt wirklich nur Kommunikations- oder Verständnisschwierigkeiten zugrunde, denn beispielsweise eine Zahnarztrechnung zu verstehen, ist für einen Laien ein Kunststück. Da kann schnell ein Missverständnis aufkommen.

**Sie bieten Schulungen an, bei denen das Praxispersonal lernt, mit Beschwerden umzugehen. Was genau bringen Sie Ihren Seminarteilnehmern bei?**

**Brigitte Kühn:** Mir ist es besonders wichtig, nicht nur Theorie anzubieten, sondern vor allem Beispiele aus der täglichen Praxis zu bearbeiten, die ich ja selbst bestens kenne. Zu Beginn frage ich meine Teilnehmerinnen immer, worüber sie selbst als Patientinnen schon einmal wütend waren. Interessanterweise stellt sich oft heraus, dass sie sich genau über die Dinge ärgern, die sie selber falsch machen oder nie gelernt haben. Im Laufe des Seminars müssen

die Teilnehmer in Gruppen Lösungen für heikle Situationen finden – quasi vom Problem zur Lösung, nicht zum Lamentieren. Denn viele wälzen sich immer wieder in ihrem Ärger, statt nach einer Lösung zu suchen. Dabei sollte es das oberste Ziel sein, die Ursache möglichst schnell zu beheben, wenn eine Beschwerde eingeht. Nur dann kann sich das Verhältnis zum Patienten wieder normalisieren.

Alle Beschwerden, die in der Praxis ankommen, sollte man als Chance betrachten. Denn die Patienten, die sich irgendwo draussen beschweren und dann zu einer anderen Praxis gehen, sieht man nie wieder. Und man weiss nicht einmal, warum.

**Lässt sich jede Kritik als Herausforderung betrachten, die positiv genutzt werden kann?**

**Brigitte Kühn:** Wenn man sich wirklich damit auseinandersetzt, ja. Ich habe dank vieler vorbeugender Massnahmen wenig Ärger mit Patienten.

Aber gibt es doch einmal Kritik, sehe ich es als Herausforderung, das Problem gemeinsam mit dem Patienten zu lösen. Die Einstellung «so ein Idiot, der muss ja immer meckern» bringt einen einfach nicht weiter. Vielen Praxismitarbeitern ist das oberste Ziel ihrer Praxis nicht bewusst: der zufriedene Patient. In manchen Praxen wird das auch als selbstverständlich betrachtet und nicht explizit vermittelt. Das wäre aber gut. Denn dadurch würde die Praxiskommunikation nach innen und aussen klarer.

**Ab welcher Grenze darf das Praxisteam dem verärgerten Patienten mit deutlichen Worten Einhalt gebieten?**

**Brigitte Kühn:** Diese Grenze legt der Praxisinhaber fest, das liegt nicht in der Befugnis der Mitarbeiter. Der Arzt kann einem Patienten durchaus sagen, dass er nicht zur Praxis passt und dass er ihn bittet, sich eine andere Praxis zu suchen. Ich kenne zwar wenige, die das getan haben – aber eigentlich ist es die schlichte Entscheidung eines Unternehmers, welchen Kunden er bedienen will. Der Arzt kann sich überlegen, ob er zu diesem Mittel greifen will, wenn sich ein Patient beispielsweise ständig grundlos beschwert oder permanent Termine versäumt, sich auf der anderen Seite aber beschwert, dass er nie seine Wunschtermine bekommt.

**Wenn aber eine PA persönlich beleidigt wird, hat sie dann das Recht, sich zu wehren?**

**Brigitte Kühn:** Das muss eigentlich auch mit dem Praxisinhaber abge-

**«Vielen Praxismitarbeitern war vor ihrer Ausbildung nicht klar, worauf sie sich einlassen.»**

klärt sein. Ich sage in meinen Kursen, dass man es sich nicht gefallen lassen muss, wenn man persönlich beleidigt wird oder einen Klaps auf den Po bekommt. Dann muss man sich wehren. Wenn ein Patient sagt: «Mit Ihnen rede ich nicht mehr, geben Sie mir Ihren Chef!», dann rate ich, zu sagen: «Es ist auch in meinem Sinn, dass wir das klären. Mein Chef ist aber gerade bei einem Patienten. Sagen Sie mir bitte, wann er Sie zurückrufen kann.» Dann hat die PA oder DA nämlich die Chance, vorher in Ruhe mit ihrem Chef zu reden und den Fall klarzustellen, und der Praxisinhaber hat die Chance, sich einen Überblick über das Geschehene zu verschaffen. Ausserdem kann sich die Aufregung bis zum Gespräch ein wenig legen.

**Lohnen sich regelmässige Kundenzufriedenheitsumfragen oder ein «Kummerkasten», um Patienten frühzeitig Gelegenheit zur Meinungsäusserung zu geben?**

**Brigitte Kühn:** Durch den Trend zum Qualitätsmanagement sind Meinungsumfragen sehr modern geworden. Man wird heute permanent aufgefordert, seine Meinung zu etwas abzugeben, zum Hotel, zum Auto, zur Kreditkarte. Die Umfragen kommen zuhauf, sind meistens zu

lang und völlig überladen. Darum sind die Leute schon genervt, wenn sie eine Umfrage sehen. Wenn man trotzdem mit einer Umfrage die Zufriedenheit seiner Patienten messen will, würde ich die Fragen kurz und knapp auf maximal einer Seite formulieren, mit einem ansprechenden Schreiben dazu, das nicht nach Massenbrief klingt. Dann muss man aber die Anregungen, die sich aus der Erhebung ergeben, auch umsetzen – selbst wenn es unbequem ist.

Sehr fruchtlos sind Umfragen, wenn sie nur Rechtfertigungsversuche des Praxisteam auslösen. Kommt zum Beispiel von mehreren Patienten die Klage, dass nur selten der Wunschtermin zu ergattern ist, bringt es gar nichts, mit der Ferienzeit oder einer grossen Menge Schmerzpatienten zu argumentieren. Das interessiert die Patienten einfach nicht. Sie wollen ihren Termin und damit basta.

**Haben Sie eine Art Survival-Kit? Was sollten DA oder PA als allererstes tun, wenn ein Patient ihnen einen Vorwurf macht?**

**Brigitte Kühn:** Zuhören, den Patienten in seiner Meinung bestätigen und ihm signalisieren, dass man seinen Ärger verstehen kann. Das ist das Wichtigste. Und dann Fragen stellen. Denn meist kann man der Ursache für den Zorn schon mit ein, zwei Fragen auf den Grund gehen.

Anne-Friederike Wilhelm

**VERANSTALTUNGS-TIPP**

Die MyDentalworld ACADEMY bietet im nächsten Jahr zwei Kurse zum Thema «Hilfe! Da beschwert sich einer» an:

- ! am 29.9. 2011 in Luzern
- ! am 30.9.2011 in Dietikon

**In Kürze**

Brigitte Kühn (47) ist gelernte Zahnarzthelferin, zahnmedizinische Verwaltungsassistentin (ZMV) und hat über 30 Jahre Praxiserfahrung. Seit 1997 arbeitet sie als Referentin für Organisation, Kommunikation und Qualitätsmanagement für Zahnärztekammern und private Fortbildungsinstitute. Kühns Seminare zum Beschwerdemanagement richten sich nicht nur an Zahnarztpraxen, sondern an medizinisches Personal aller Fachrichtungen.



**Brigitte Kühn**  
Kustermannstr. 3 A  
82327 Tutzing  
brigittekuehn@t-online.de  
www.der-praxis-check.de

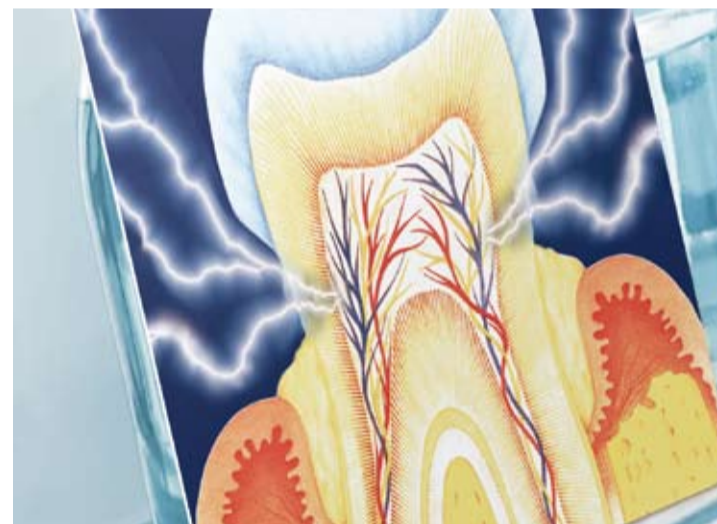


Dr. rer. physiol. Thomas Nahde,  
Forschung & Entwicklung

**„Schmerzempfindliche Zähne?“**

*„Wenn einen der Schmerz bei Heissem oder Kaltem durchzuckt, dann hat man schmerzempfindliche Zähne.“*

*Ich empfehle die effektive Wirkstoffkombination von Sensodyne MultiCare.“*



**SENSODYNE® MultiCare**

- bekämpft Empfindlichkeit der Zähne
- beruhigt den Zahnerv
- schützt vor Zahnhalskaries



Sponsor von:  
**Swiss Dental Hygienists**