

**Zeitschrift:** Curaviva : Fachzeitschrift  
**Herausgeber:** Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz  
**Band:** 75 (2004)  
**Heft:** 10

**Artikel:** Heime können ihr Bild in der Öffentlichkeit aktiv mitprägen : die positive Wirkung von Beschwerden  
**Autor:** Leser, Markus  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-804487>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 29.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Heime können ihr Bild in der Öffentlichkeit aktiv mitprägen

## Die positive Wirkung von Beschwerden

■ Markus Leser

**Viele Heime kennen kein aktives Beschwerdemanagement. Doch gerade dieses Instrument bietet eine grosse Chance, mit den unterschiedlichen Anspruchsgruppen eines Heimes kommunizieren zu können und dabei mehr über ihre Wünsche, Erwartungen und Bedürfnisse zu erfahren.**

*Freitagnachmittag, 15.30 Uhr.*

*Als Angehörige einer älteren Person, welche im Altersheim Bellevue lebt, benötigen Sie eine Auskunft und wählen die Telefonnummer der Zentrale. Statt der Rezeptionistin meldet sich der Anrufbeantworter: «Wollen Sie mit der Administration verbunden werden, drücken Sie bitte Taste eins, bei Pflege erster Stock die Taste zwei, bei Pflege dritter Stock die Taste drei.»*

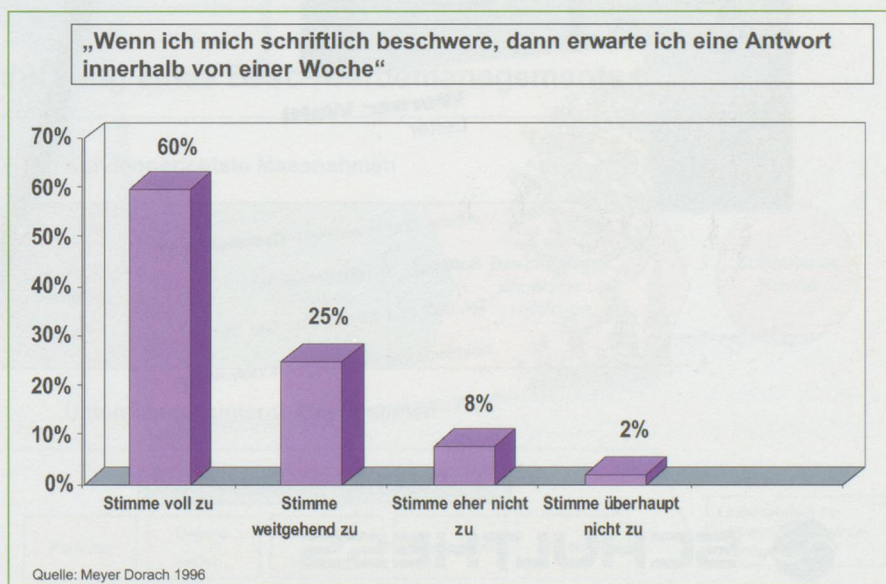
*Sie entscheiden sich für Taste eins und hören fünf Minuten lang klassische Musik, dann legen Sie den Hörer entnervt auf. Da Sie aber dringende Informationen benötigen, wählen Sie erneut die Telefonnummer der Zentrale. Das Prozedere beginnt von vorne. Diesmal wählen Sie Taste zwei. Nach längerer Zeit antwortet die diplomierte Pflegefachkraft Schwester Jutta, die gerade alle Hände voll zu tun hat. Sie kann Ihr Anliegen aber auch nicht lösen und verweist Sie darauf, doch bitte Taste eins zu drücken ...*

*Entweder werden Sie sich bei der Heimleitung beschweren, oder Sie werden ihr negatives Erlebnis weiter erzählen.*

Die Zahlen aus dem Dienstleistungsmarketing könnten eindrücklicher nicht sein: Lediglich fünf Prozent aller Kunden richten eine Beschwerde an ein Unternehmen. 95 Prozent erkennen ein Problem, beschweren sich aber nicht bei den Verantwortlichen. Viele Kunden beginnen aber, «Geschichten» zu erzählen. Vier- bis achtmal werden positive Erlebnisse durch zufriedene Kunden weitererzählt, neun- bis sechzehnmal hingegen geben unzufriedene Leute ihre Erlebnisse weiter, davon 13 Prozent an mehr als zehn Personen. Die Empfänger erzählen das Gehörte wiederum weiter. Bald hat das Heim keinen Einfluss mehr auf die zirkulierenden «Geschichten». Deshalb sollte jedes Alters- und Pflegeheim ein

grosses Interesse daran haben, möglichst viele Beschwerden direkt zu erhalten, bevor grosse und unkontrollierbare Geschichten entstanden sind, die im schlimmsten Fall später in der Zeitung nachzulesen sind.

Zudem bleiben 95 Prozent der verärgerten Beschwerdeführer einem Unternehmen treu oder sind diesem gegenüber positiv gestimmt, wenn die Beschwerde innerhalb von fünf Tagen behandelt worden ist. Dabei spielt die Geschwindigkeit der Beschwerdebearbeitung eine grössere Rolle als die Lösung der Beschwerde. Der Kunde fühlt sich ernst genommen. Die nachfolgende Grafik zeigt, in welcher Frist beispielsweise auf eine schriftliche Beschwerde eine Reaktion erwartet wird.

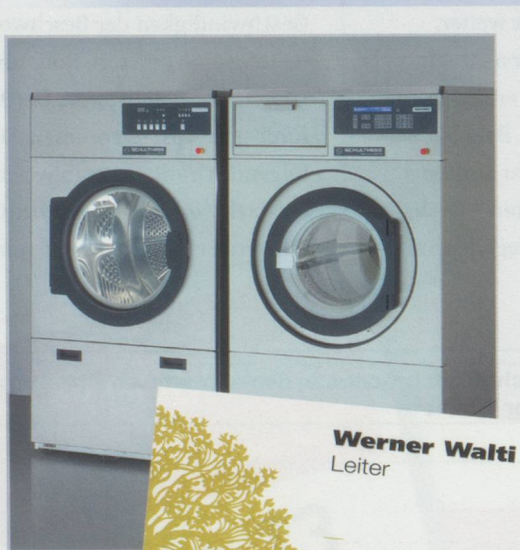


Wer mehr als fünf Tage für die Bearbeitung einer Beschwerde benötigt, braucht gar nicht mehr zu antworten. Untersuchungen haben ergeben, dass dann die Bearbeitungszeit selbst wieder Anlass zu einer Beschwerde gibt.

# Schulthess gratuliert zur Produktivitätssteigerung

Der Entscheid für Schulthess war richtig. Wir sparen Wasser und Energie und auch Franken. Ein Kilo Frotteewäsche waschen wir nun für Fr. 1.40, ein Kilo Flachwäsche für Fr. 1.92. Mit dem Wet-Clean-Verfahren reinigen wir Bügelwäsche, Leibwäsche, Daunenduvets und Skigarderobe unter Fr. 3.—. Sogar bei den Waschmitteln sparen wir über 30% ein. Wir können Schulthess nur empfehlen.

*Werner Walti, dipl. Heimleiter  
Alters- und Pflegeheim Grindelwald, Grindelwald*



**SCHULTHESS**  
schnell • schonend • sparsam

Mit einem professionellen Beschwerdemanagement nach den Grundsätzen des «Customer Relationship Marketing» können die Kundenerwartungen in einem Betrieb gut gemessen werden. Hierzu müssen die Mitarbeitenden jedoch zunächst ihre Einstellung ändern. Beschwerden werden in der Regel als etwas Negatives gewertet, da jemand mit der eigenen Leistung nicht zufrieden ist. Schnell ist dann die Geschichte vom «schwierigen Kunden» erzählt oder von den widrigen Umständen oder davon, dass man überhaupt nicht zuständig sei. Die Erklärungen sind vielfältig und führen meistens in die Sackgasse der Unzufriedenheit oder Schuldzuweisungen.

Ein betriebliches Beschwerdemanagement geht deshalb von den folgenden Überlegungen aus:

■ Beschwerden oder Reklamationen sind positiv. Immerhin macht sich der Kunde die Mühe und teilt einen Missstand mit (ob subjektiv empfunden oder objektiv vorhanden spielt dabei gar keine Rolle). Das Image, welches eine Institution in der Öffentlichkeit hat, ist das Ergebnis von Äusserungen.

Positiv ist dann, wenn die Heimmitarbeitenden den Geschichten eine günstige Dynamik geben können.

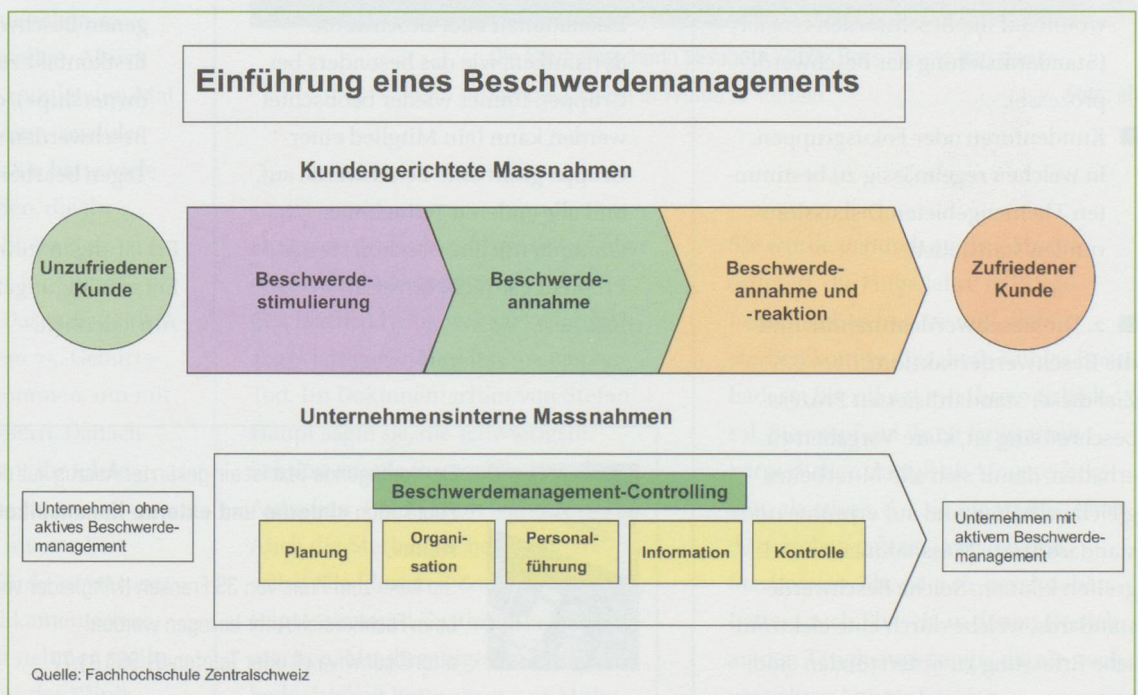
■ Beschwerden sind nie gerecht. Es geht immer um eine Wahrnehmung aus Sicht der Kunden. Deshalb macht es keinen Sinn, Debatten mit den beschwerdeführenden Personen über «Recht oder Unrecht» zu führen.

Noch immer herrscht die Meinung vor, dass wenige Beschwerden mit wenigen Problemen gleichzusetzen seien und deshalb ein Betrieb die Zahl der Beschwerden möglichst klein halten müsse. Das ist eine grobe Fehleinschätzung. Jedes Alters- und Pflegeheim muss ein Interesse daran haben, dass Beschwerden geäussert werden können und aufgenommen werden. Einige Dienstleistungsunternehmen kennen bereits das System des «complaint ownership». Dieses verhindert die Frage der Zuständigkeiten für Beschwerden. Jede Person, welche eine Beschwerde erhält, ist – unabhängig von Status und Hierarchie – für die Bearbeitung der Beschwerde zuständig, und zwar bis zur vollständigen Erledigung. Dabei verfügt sie über ein abgesprochenes Massnahmenpaket,

welches zur Beschwerdebearbeitung eingesetzt werden kann. Im Rahmen dieses Massnahmenkataloges entscheidet sie selbst, welche Massnahmen sie einsetzen möchte. Ein Unternehmen wird nicht glaubwürdiger, wenn die Kompetenz zur Bearbeitung von Beschwerden nur auf höchster Ebene liegt. Beschwerdebearbeitung muss auf allen Stufen und von allen Mitarbeitenden eines Betriebes geleistet werden können. Damit kann eine Institution agieren und wird nicht zum Spielball der Spontanreaktionen. Falsch ist hingegen, wenn der erwähnte Massnahmenkatalog nicht koordiniert und abgesprochen worden ist und so auf ähnlich gelagerte Beschwerden unterschiedliche Reaktionen der Institution erfolgen.

### Einführung eines Beschwerdemanagements

■ 1. Die Beschwerdestimulierung: Die unzufriedenen Anspruchsgruppen sollen ermutigt werden, die Unternehmen über leicht zugängliche Beschwerdewege zu kontaktieren. Telefonumleitungen auf die Pflegeabteilung gehören nicht dazu.



Das Schaubild macht deutlich, dass ein Beschwerdemanagement aus drei kundenorientierten Massnahmenpaketen besteht.

### Instrumente zur Beschwerde-stimulierung:

- **Persönliche Ansprache:** Nur mit dem System des «complaint ownership» wirt garantiert, dass der Kunde in dem Moment, in welchem er seine Beschwerde deponieren möchte, ernst genommen wird. Der Kunde steht im Mittelpunkt. Da die Mitarbeiter aller Stufen die Beschwerde bearbeiten können, ist dieses Instrument gleichzeitig das menschlichste.
- **Beschwerdetelefon,** welches zu bestimmten Zeiten bedient wird und wo Beschwerden oder Anregungen der Kunden bearbeitet werden.
- **Beschwerdestelle vor Ort,** an welche man sich zentral wenden kann (läuft jedoch dem Prinzip des «complaint ownership» entgegen).
- **Beantwortung von Briefen:** Oft bleiben heute persönliche Briefe und Anfragen unbeantwortet. Gerade im Rahmen eines Beschwerdemanagements muss der Grundsatz gelten: ein Brief – eine Antwort.
- **Standardisierter Ablauf der Beschwerdeannahme und Bearbeitung.** Hierzu gehören Massnahmenbeschriebe, wer bis wann womit auf die Beschwerden reagiert (Standardisierung der Beschwerdeprozesse).
- **Kundenforen oder Fokusgruppen,** in welchen regelmässig zu bestimmten Themengebieten Diskussionsrunden stattfinden

### 2. Die Beschwerdeannahme und die Beschwerdereaktion:

Ziel dieser standardisierten Prozessbeschreibung ist, klare Vorgaben zu erhalten, damit sich alle Mitarbeiter gleich verhalten und auf erprobte und standardisierte Massnahmen zurückgreifen können. Solche Beschwerdestandards, welche durch eine elektronische Erfassung zu unterstützten sind, können zum Beispiel sein:

### Checkliste

Folgende Fragen dienen als Anregung, welche die Einführung eines Beschwerdemanagements im Unternehmen Heim erleichtern sollen:

- Wie gerne sieht man in Ihrem Haus, dass sich Kunden (Bewohnerinnen, Angehörige, Lieferanten etc. ...) beschweren?
- Können Ihre Kunden leicht eine Beschwerde platzieren?
- Ist den Kunden klar, an wen sie sich wenden müssen?
- Wer ist für die Beschwerdeannahme zuständig (zentral, dezentral resp. abteilungsweise oder «complaint ownership»)?
- Wie sollten sich die Mitarbeiter bei der Beschwerdeannahme verhalten? Existieren Standards?
- Welche Informationen sollen erfasst werden?
- Existieren schriftliche Prozessbeschreibungen?
- Erfolgen interne Mahnungen, wenn die Standards nicht eingehalten werden?
- Existieren entsprechende Schulungsangebote zum konstruktiven Umgang mit Beschwerden?

- **Vorgabe von Reaktionszeiten** wie zum Beispiel: Eine schriftliche Beschwerde wird innert eines Tages beantwortet, oder der Kontakt zu einem Beschwerdeführer wird innerhalb von fünf Stunden aufgenommen etc. ...
- **Vorgabe der Massnahmen zur «Wiedergutmachung»** wie zum Beispiel: Eine Beschwerdeführerin erhält einen Blumenstraus, einen Besuch, einen Gutschein etc. ...
- **Vorgaben und Standards bei Eskalationen oder Beschwerdedynamiken,** wie das besonders bei Gruppen immer wieder beobachtet werden kann (ein Mitglied einer Gruppe greift eine Beschwerde auf, und alle anderen Teilnehmer stimmen mit ein, obschon sie das Problem gar nicht ernsthaft belastet).
- **Vorgaben, wie mit «Problemkunden»** umgegangen werden soll. Denn einige Kunden streben nicht die Lösung der Beschwerdesituation an, sondern beschweren sich aus den verschiedensten – teils persönlichen – Gründen. Dieser Personenkreis ist jedoch nicht sonderlich gross. Generell gilt: Nicht alle Beschwerden werden zur Zufriedenheit der Kunden gelöst.
- **Vorgabe von Zielen** wie zum Beispiel: 50 Prozent aller eingegangenen Beschwerden sind beim Erstkontakt zu lösen («complaint ownership»), oder 95 Prozent aller Beschwerden werden innert fünf Tagen bearbeitet.

Erklärungen führen zu Diskussionen, Entschuldigungen führen zur Kundenzufriedenheit. ■



Der vorliegende Text ist ein gekürzter Auszug aus der soeben erschienenen Publikation **«Interne und externe Kommunikation im Unternehmen Heim»**.

Sie kann zum Preis von 35 Franken (Mitglieder von Curaviva: 25 Franken) beim Fachbereich Alter bezogen werden: [alter@curaviva.ch](mailto:alter@curaviva.ch) oder Telefon 01 385 91 77.