



**Swiss Society for Quality Management in Health Care (SQMH)**

# **Leitfaden Beschwerdemanagement**

**Version März 07**



## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	3
2. Voraussetzungen im Betrieb .....	4
2.1. Umgang mit Beschwerden als Ausdruck der Unternehmenskultur .....	4
2.2. Integration in das Qualitätsmanagement.....	4
3. Erstellung eines Konzepts .....	5
3.1. Definition.....	5
3.2. Ziel .....	6
3.3. Abgrenzung.....	7
3.4. Struktur und Verantwortlichkeiten .....	7
3.5. Zugänglichkeit.....	8
3.6. Datenschutz und Datensicherheit .....	8
3.7. Schulung .....	9
4. Literaturhinweise .....	10
5. Mitglieder der Fachsektion Beschwerdemanagement:.....	11
Anhang 1: Prozess Beschwerdemanagement	I
Anhang 2: Prozess Verbesserungsmanagement	III
Anhang 3: Prozess Beschwerdestimulation	IV

## **1. Einleitung**

Patientinnen und Patienten sind in der heutigen Zeit gut informiert und nehmen vermehrt aktiv Einfluss auf die Spitalwahl und Behandlung. Die Institutionen im Gesundheitswesen sind deshalb an einer hohen Kundenzufriedenheit und entsprechender Kundenbindung interessiert. Wichtig ist in erster Linie eine qualitativ hochstehende Behandlung und Betreuung. Gleichzeitig ist ein direkter und professioneller Umgang mit Beschwerden notwendig. Die Erfahrung zeigt, dass dadurch die Gesamtzufriedenheit der Patientinnen und Patienten, den Spitalaufenthalt betreffend, beeinflusst wird.

Das konkrete Konzept muss an die unterschiedlichen Gegebenheiten in einem Unternehmen angepasst sein. Mit diesem Leitfaden werden Fachpersonen angesprochen, die sich in ihrem Berufsalltag mit Beschwerden befassen und/oder ein fundiertes Konzept erarbeiten sollen. Die folgenden Ausführungen geben Anregungen dazu, welche zentralen Punkte ein Konzept Beschwerdemanagement beinhalten sollte.

Der Leitfaden ist in zwei Teile gegliedert. Der erste Teil befasst sich mit den betrieblichen Voraussetzungen, die für einen professionellen Umgang mit Beschwerden gegeben sein müssen. Im zweiten Teil werden mögliche Konzeptinhalte beschrieben und mit Beispielen aus der Praxis verdeutlicht.

Zur vertieften Auseinandersetzung mit den komplexen Fragen im Zusammenhang mit Beschwerden und zur Erarbeitung des vorliegenden Leitfadens haben sich Fachpersonen der Schweizerischen Gesellschaft für Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen SQMH zur Fachsektion „Beschwerdemanagement“ zusammengeschlossen.

Zuerst bestimmte die Fachsektion die Themen und die Kriterien, die in einem solchen Konzept enthalten sein sollten. Die Sichtung und Bewertung von 16 verschiedenen Konzepten zu diesem Thema verhalf der Fachsektion, einen Einblick in verschiedene aktuelle Umsetzungen zu gewinnen. An dieser Stelle geht ein Dank an die verschiedenen Institutionen, die ihre Konzepte zu Verfügung gestellt haben.

## 2. Voraussetzungen im Betrieb

Um ein Beschwerdemanagement erfolgreich zu implementieren, sind bestimmte Voraussetzungen in der Kultur des Betriebes notwendig. Ebenso ist eine klare Zuordnung des Beschwerdemanagements zum Qualitätsmanagement sinnvoll.

### 2.1. Umgang mit Beschwerden als Ausdruck der Unternehmenskultur

Beschreibung:

- Das Beschwerdemanagement wird von der obersten Führung vertreten und gelebt. Das setzt voraus, dass diese sich mit den Themen Betriebskultur, Umgang mit Fehlern und Umgang mit Kritik auseinandersetzt.
- Beschwerden werden nicht als Übel sondern als Chance beurteilt und als solche behandelt.
- Alle Mitarbeitenden prägen durch ihr Verhalten die Organisationskultur. Dabei ist Verhalten geprägt durch die innere Haltung sich selbst, den anderen und dem Umfeld gegenüber.

*Beispiel für einen Hinweis auf einem Merkblatt zum Beschwerdemanagement (Ostschweizer Kinderspital St. Gallen):*

*„Im Spitalalltag entstehen immer wieder Situationen, die, trotz allen Bemühungen der Mitarbeitenden, zu Zielkonflikten und Spannungen zwischen den Patientinnen, Patienten, Eltern sowie den einweisenden Stellen und den Spital-Mitarbeitenden führen können. Die Spitalleitung ist sich sehr bewusst, dass zudem die vorhandene Infrastruktur in einigen Punkten nicht den Erwartungen der Eltern entspricht. Dass sich in diesen verschiedenen Perspektiven und Erwartungen ein Kritikpotenzial befindet, liegt in der Natur der Sache.“*

*Beispiel aus [www.linz.at/AKH](http://www.linz.at/AKH):*

*„ (...) Wichtig dabei ist das Entwickeln einer hausweiten Fehlerkultur, die nicht auf Schuldzuweisungen beruht, sondern prospektiv Verbesserungen zum Inhalt hat (...)“*

### 2.2. Integration in das Qualitätsmanagement

Beschreibung:

Beschwerden sind ein Bestandteil der Kundenzufriedenheit. Die Beschwerden müssen ausgewertet und aufbereitet werden und die Erkenntnisse daraus in das gesamte System zurückfliessen. Damit die Integration der Erkenntnisse aus dem Beschwerdemanagement in die Organisation einfließen kann, braucht es ein übergeordnetes Qualitätsmanagement, das die Schnittstelle hierzu genau regelt und koordiniert. „In Bezug auf die Einbindung des Bereichs Beschwerdemanagement in die unternehmerische Organisationsstruktur müssen die Fragen beantwortet werden, wie der Beschwerdemanagementprozess mit anderen unternehmerischen Prozessen verknüpft ist, welche Einflussrechte diesem Bereich zuerkannt werden sollen und welche Art der institutionellen und hierarchischen Verankerung (Stabstelle oder Linienfunktion) sinnvoll erscheint“ (Beschwerdemanagement B. Strauss/W. Seidel, Seite 19).

Beschwerden weisen oft auf Verbesserungspotential hin und können Systemmängel aufzeigen. Eine systematische Analyse der Beschwerde hilft gemeinsam mit den betroffenen Organisationseinheiten konkrete Massnahmen zu erarbeiten und zu implementieren (aus [www.linz.at/AKH](http://www.linz.at/AKH))

*Beispiel für einen Hinweis auf einem Merkblatt zum Beschwerdemanagement (Ostschweizer Kinderspital St. Gallen):*

*„Beschwerden und Reklamationen enthalten die Möglichkeit, Fehler und Schwächen im System zu erkennen. Die Chance, sich als Organisation zu verbessern, kann dann genutzt werden, wenn die verantwortlichen Personen über die Beschwerden informiert werden. Nur so ist es möglich, eventuell notwendige Massnahmen zu treffen, um zu verhindern, dass sich ähnliche oder gleiche Ereignisse wiederholen.“*

### 3. Erstellung eines Konzepts

Vor dem Erstellen des Konzepts müssen zuerst verschiedene Punkte definiert werden. Grosse Wichtigkeit haben der einheitliche Gebrauch von Begriffen und das gemeinsame Verständnis der Zielvorgabe. Ebenso ist eine klare Struktur mit definierten Verantwortlichkeiten inkl. der rechtlichen Situation erforderlich. Zudem benötigt es auch eine konsequente Befähigung der Mitarbeitenden durch regelmässige Schulung.

#### 3.1. Definition

Beschreibung:

- Es muss eine Begriffsdefinition und Eingrenzung erfolgen, was Beschwerden überhaupt sind und welche Bedeutung sie im Betrieb haben. Dabei sind folgende Kriterien zu beachten:
- Eine Beschwerde kann eine negative oder kritische Rückmeldung zur Dienstleistung, zur Leistungserbringung oder zum Leistungserbringer sein
- Eine Beschwerde kann mündlich oder schriftlich erfolgen
- Die Person, welche sich beschwert, kann direkt oder indirekt betroffen sein

*Beispiel für eine Definition (Vortrag bei der SAQ-Veranstaltung vom 18.12.06 von St. Bühler, Swisscom Fixnet):*

*„Beschwerden sind Betonungen von Unzufriedenheit, die gegenüber dem Unternehmen mit dem Zweck geäussert werden, auf ein subjektiv als schädigend empfundenes Verhalten des Unternehmens aufmerksam zu machen“*

### 3.2. Ziel

Beschreibung:

- Mit einer präzisen Zielformulierung legt das Unternehmen die Ausrichtung des Beschwerdemanagements fest.
- Mögliche Zielinhalte:
  - Ursache von Unzufriedenheit ergründen und systematisch bearbeiten
  - Verbessern der Kundenzufriedenheit
  - Imagepflege durch Offenheit gegenüber einer Beschwerde
  - Schwachstellen und Risiken der Organisation erkennen
  - Erfassen von Kundenbedürfnissen

*Beispiel für eine Zielformulierung (Vortrag am Wiener Symposium Ansprüche / Widersprüche vom Okt. 05, E. Degensorfer / G. Wonofski):*

*„Wiederherstellung von Kundenzufriedenheit und Minimieren negativer Auswirkungen auf die Unternehmung.*

*Die in Beschwerden enthaltenen Hinweise auf betriebliche Schwächen erkennen und diese für Verbesserungen im Betreuungsprozess nützen“*

*Beispiel für eine Zielformulierung (Beschwerdekonzert Ostschweizer-Kinderspital St. Gallen)*

*„Das Beschwerdemanagement soll die Strukturen definieren und sicherstellen, die es den Führungspersonen erlauben, mit hoher Wahrscheinlichkeit über Unzufrieden- und Zufriedenheitsmitteilungen von Patienten und deren Angehörigen informiert zu werden. Dabei soll die Form, in welcher die Beschwerde vorgebracht wird, nicht relevant sein.*

*Das Verbesserungspotential soll mittels des Beschwerdemanagements umfassend genutzt werden. Daher informieren wir aktiv über die Möglichkeiten, Beschwerden und Wünsche anzubringen und erleichtern diesen Vorgang mit konkreten Hilfestellungen.“*

*Beispiel für ein Ziel (Grundlagen für ein Beschwerdemanagement-Konzept, Berner Fachhochschule)*

*„Das Globalziel des Beschwerdemanagements liegt darin, Gewinn und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens dadurch zu erhöhen, dass Kundenzufriedenheit wiederhergestellt, die negativen Auswirkungen von Kundenunzufriedenheit auf das Unternehmen minimiert und die in Beschwerden enthaltenen Hinweise auf betriebliche Schwächen und Chancen genutzt werden.“*

### **3.3. Abgrenzung**

Beschreibung:

- Die Abgrenzung dient dem Unternehmen dazu, das Beschwerdemanagement seinem definierten Ziel zuzuführen.
- Schnittstellen zu andern Aufgaben müssen geklärt sein, z.B. zu:
  - Mitarbeiterbeschwerden
  - Personalkonflikte
  - Innovations-/ Verbesserungsmanagement
  - Haftpflichtfälle
  - Critical Incidence Reporting-Systeme CIRS
  - Riskmanagement
  - Positive Rückmeldungen (Lob)
  - Gerüchte, Verleumdungen

*Beispiel aus der Fachsektion „Beschwerdemanagement“ des SQMH:*

*„Mitarbeitendenrückmeldungen werden über die Personalabteilung abgewickelt.“*

*„Im Beschwerdemanagement werden alle Rückmeldungen entsprechend der Definition bearbeitet. Davon ausgeschlossen sind:*

- *Haftpflichtfälle*
- *Meldung aus dem CIRS“*

### **3.4. Struktur und Verantwortlichkeiten**

Beschreibung:

In einem Prozessablauf muss definiert sein:

- Wer die Beschwerde entgegen nimmt
- Wer sie bearbeitet
- Wie sie bearbeitet wird
- In welchem Zeitrahmen sie bearbeitet wird
- Verknüpfung mit anderen Prozessen

*Siehe dazu Beispiele „Prozess Beschwerdemanagement SQMH“ und „Prozess Verbesserungsmanagement SQMH“ im Anhang*

### **3.5. Zugänglichkeit**

Beschreibung:

- Tatsache ist, dass nicht alle Unzulänglichkeiten als Feedback in das Unternehmen zurück fließen und dass somit nur ein kleiner Teil der Unzufriedenheit der Kunden in Form einer Beschwerde angebracht wird. Entsprechend muss den Kundinnen und Kunden ein einfacher und rascher Weg ermöglicht werden, ihre Beschwerden zu melden.
- Die Instrumente der Beschwerdemeldung müssen dem spezifischen Kundensegment angepasst sein.
- „Dem Kunden können mündliche, schriftliche, telefonische und elektronische Beschwerdewege zur Verfügung gestellt werden. ....“ (Lizentiatsarbeit Beschwerdemanagement in Dienstleistungs-unternehmen, N. Kleinschmidt, Seite 27)

*Siehe dazu ein Beispiel „Prozess „Beschwerdestimulator SQMH“ im Anhang*

### **3.6. Datenschutz und Datensicherheit**

Beschreibung:

Beschwerdemanagement bedeutet auch immer Zugang zu Daten und Informationen. Dies kann sowohl in der eigenen Organisation wie auch bei den Patientinnen und Patienten und deren Angehörigen Unsicherheit auslösen. Die Patientinnen und Patienten sollen daher immer explizit auf den Umgang mit Daten hingewiesen werden. Allgemein, aber speziell für schwierige Situationen empfiehlt es sich, ausdrücklich die nötigen Bewilligungen (Unterschriften) einzuholen.

Der Datenschutz und die Datensicherheit (z.B. Archivierung, Berechtigungen für Schreiben und Lesen der Dateien) haben den gesetzlichen und internen Anforderungen zu genügen (Daten anonymisieren.)

*Beispiel für einen Hinweis auf einem Merkblatt aus der Fachsektion „Beschwerdemanagement“ des SQMH:*

*Alle eingegangenen Beschwerden werden vertraulich behandelt. Zur Erstellung von Statistiken werden die Beschwerden in einer anonymisierten Form aufgenommen.“*

*Beispiel für eine Fussnote auf dem Beschwerdeformular zum Datenschutz, aus der Fachsektion „Beschwerdemanagement“ des SQMH:*

*„Ich ermächtige mit diesem Formular die für das Qualitätsmanagement verantwortliche Person alle erforderlichen Informationen zu meiner Person im Spital einzusehen.“*



### **3.7. Schulung**

Beschreibung:

Alle Mitarbeitenden in einem Unternehmen können mit Beschwerden persönlich konfrontiert sein. Damit sie mit entsprechender Professionalität und im Sinne der Unternehmensphilosophie damit umgehen, braucht es ein angemessenes Schulungsangebot.

Es ist zu definieren, welche Personen, welcher Inhalt, in welchem Zeitabstand und Zeitrahmen geschult wird.

*Beispiele für Schulungsinhalte aus der Fachsektion „Beschwerdemanagement“ des SQMH:*

#### Organisationsspezifische Vorgehensweise

- *Interne Instrumente und Zuständigkeiten kennen*

#### In Beziehung treten und bleiben

- *In schwierigen Situationen in Kontakt bleiben und Klärungsfragen stellen statt mit Abwehrreaktionen zu reagieren.*

#### Abgrenzen ohne Ausgrenzen

- *Sachverhalt von der Emotionalität trennen und beides für sich ernst nehmen und behandeln.*

#### Empathie gegenüber sich selbst

- *Um professionell auf eine Beschwerde eintreten zu können, muss ich mir meiner eigenen Emotionalität und Reaktionsmuster bewusst sein und sie reflektiert haben.*

#### Empathie dem anderen gegenüber

- *In den Schuhen des anderen gehen und ihn in seiner Betroffenheit und Bedürftigkeit verstehen.*
- *Interesse zeigen und ernst nehmen*
- *Als Dienstanbieter interessiert es mich, ob mein Angebot zufrieden stellend ist und ich offen bin für unerfüllte Erwartungen.*
- *Angemessenen Raum geben*
- *Zeitrahmen und Örtlichkeit müssen dem Anliegen entsprechen (Personen- und Datenschutz berücksichtigen).*
- *Loyalität gegenüber Beschwerdesteller und Organisation*
- *Auf die Anliegen jedes Beschwerdestellers eingehen ohne die Loyalitätspflicht gegenüber der Organisation zu verletzen (Grenzen und Möglichkeiten des Betriebes müssen aufgezeigt werden).*

#### Umgang mit Kritik

*Kritik ist ein Grundelement in der Kommunikation und dient der Entwicklung des Verbesserungspotenzials in der Dienstleistung.*

#### 4. Literaturhinweise

- Becchio Cristina und Bertone Cesare (2004): Wittgenstein running: Neural mechanisms of collective intentionality and we-mode. In: Consciousness and Cognition 13: 123-33.
- Berckhan Barbara (2003): Keine Angst vor Kritik: so reagieren sie souverän (mit CD: vom etwas intelligenteren Umgang mit Kritik: B Beckhan im Gespräch mit C. Kazis), Kösel, München
- Berne Eric (2005): Transaktionsanalyse der Intuition: ein Beitrag zur Ich-Psychologie (4. Auflage), Junfermann-Verlag, Paderborn
- Besemer Christoph (1998): Mediation: Vermittlung von Konflikten (5. Auflage), Stiftung Gewaltfreies Leben, Königswald
- Bruhn M. / Strauss B. (1995): Dienstleistungsqualität, Wiesbaden
- Bruhn M. / Humbach C. / Stauss B. (1999): Handbuch Kundenbindungsmanagement
- Cohn Ruth C. (2004): Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion: von der Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle (15. Auflage), Klett-Cotta, Stuttgart
- Conrad B. et al (2003); Konflikt-Transformation, Junfermann-Verlag Paderborn
- Fischer R. / Ury W. / Patton B.M.(2006): Das Harvard-Konzept: der Klassiker der Verhandlungstechnik (Limitierte Sonderausgabe), Campus-Verlag, Frankfurt/Main
- Lichtenberg, J., Bornstein, M. / Silver, D.(1984): Empathy. 3 Bde. Hillsdale, N.J.,
- Mindell Arnold (1997): Der Weg durch den Sturm - Weltarbeit im Konfliktfeld der Zeitgeister, Verlag Via Nova GmbH
- Ornstein, P. / Ornstein, (1985): A.: Empathie und therapeutischer Dialog
- Rosenberg Marshall B. (2005): Gewaltfreie Kommunikation: eine Sprache des Lebens: Gestalten Sie ihr Leben, Ihre Beziehungen und Ihre Welt in Übereinstimmung mit Ihren Werten (überarbeitete und erw. Auflage) Junfermann-Verlag, Paderborn
- Sanacert, Standard 17; Umgang mit Beschwerden und Wünschen von Patienten.
- Schulz von Thun Friedemann (2005): Miteinander reden: Band 1: Störungen und Klärungen; Band 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung; Band 3: das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation (Sonderausgabe), Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg
- Strauss B. / Seidel W. (2005): Beschwerdenmanagement (überarbeitete und erweiterte Ausgabe), Carl Hanser-Verlag, München und Wien

**5. Mitglieder der Fachsektion Beschwerdemanagement:**

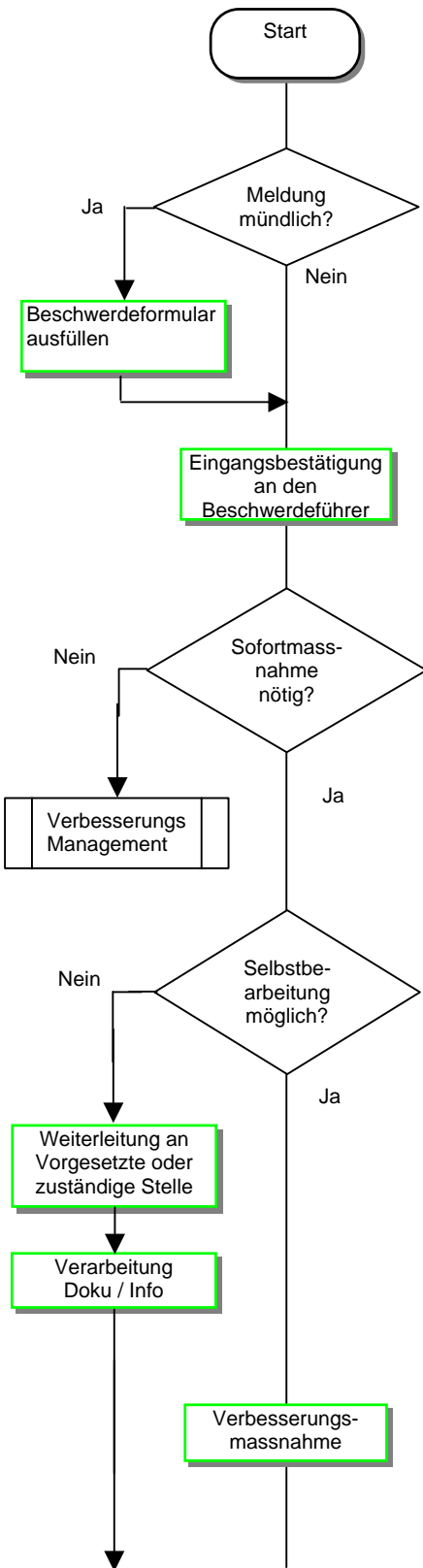
<b>Name</b>	<b>Vorname</b>	<b>Funktion</b>	<b>Arbeitgeber</b>
de Leeuw	Sinne	Leiter Qualitätsmanagement	Claraspital Basel
Eichenberger	Selma	Beratung für Patienten und Mitarbeitende	Universitätsspital Zürich
Füglister	Manuela	Fachberaterin Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung	Regionalspital Emmental
Freudiger	Susan	Patientenberaterin	Spitalzentrum Biel
Keller	Christine	Qualitätsmanagerin	Universitäts-Kinderspital beider Basel UKBB
Lüthi	Hansjörg	Qualitätsbeauftragter	REHAB Basel
Manser	Sabine	Qualitätsbeauftragte	HUMAINE Klinik Zihlschlacht
Orthmann	Sabine	Assistentin Qualitätsmanagement	Claraspital Basel
Peter	Susanne	Bereichsleitung Qualität und Entwicklung	Hirslanden Kliniken Bern
Pfenninger	Susanne	Leiterin Qualitätsmanagement	Kantonales Spital Sursee-Wolhusen
Schaub	Birgit	Qualitätsmanagerin und Berufsbildung Pflege	Rehaklinik Bellikon
Schneider	Philipp	Dozent	Berner Fachhochschule
Schürmann	Karin Ursina	HBL_HHF Leitung Hauswirtschaft	Inselspital Bern
Smits	Theo	Qualitätsmanager	Kantonsspital Luzern
Vetterli	Daniela	Qualitätsmanagerin	Kantonsspital Baden

**Kontakt:**

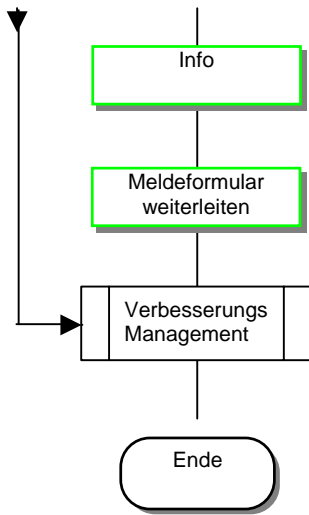
SQMH Geschäftsstelle  
c/o Hansjörg Lüthi  
REHAB Basel  
Postfach  
4025 Basel

hj.luethi@rehab.ch / [www.sqmh.ch](http://www.sqmh.ch)

Anhang 1: Prozess Beschwerdemanagement



Tätigkeiten	Verantwortung	Bemerkungen
Start des Prozesses "Beschwerdemanagement" Input: Eingang der Beschwerde (mündlich oder schriftlich) durch Patienten/Beschwerdeführer		
Beschwerde wird schriftlich festgehalten und weitergeleitet	Beschwerdeempfänger (MA)	Beschwerdeempfänger kann jeder Mitarbeitende sein.
Meldeformular ist vorhanden, ggf. wird Beschwerdeempfang bestätigt und/oder rückfragen.	z.B. Vorgesetzte-r oder Beschwerdeempfänger	Beschwerdeführer kontaktieren, Beschwerdeinhalt bearbeiten
Sind Sofortmassnahmen durch den Beschwerdeempfänger notwendig?	Beschwerdeempfänger	
Meldeformular wird weitergegeben an Prozess Verbesserungsmanagement, inkl. Reporting, Q-Bericht	Beschwerdeempfänger	Meldung wird an Prozesseigner* oder Beschwerdestelle* weitergegeben
Ist es Beschwerdeempfänger möglich die Beschwerde selbst zu bearbeiten.	Beschwerdeempfänger	
Wenn nein, Weiterleitung an Vorgesetzte oder zuständige Stelle	Beschwerdeempfänger	
Beschwerde dokumentieren, Info an Beschwerdeführer	Beschwerdeempfänger	
Verbesserungsmassnahme wird eingeleitet, durchgeführt und überprüft	Beschwerdeempfänger	Vorgehen nach PDCA**-Zyklus
weiter auf Seite II		

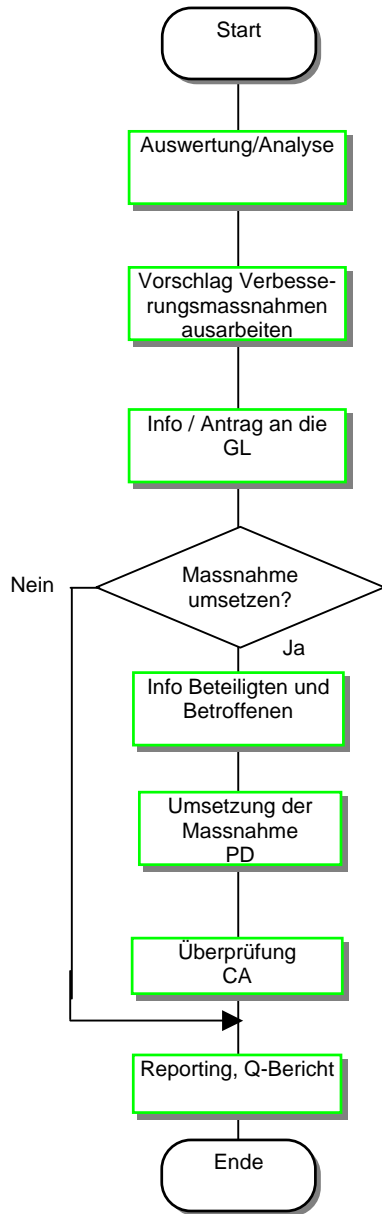


Information an Beschwerdeführer, Beteiligten und Betroffenen	Beschwerdeempfänger	
Meldeformular mit dokumentierter Verbesserungsmassnahme wird weitergeleitet	Beschwerdeempfänger	
Meldung wird in "Prozess Verbesserungsmanagement" eingegeben	QM	Wird im QM-Handbuch geregelt
Ende des Prozesses Beschwerdemanagement		

Legende:

- \* Zuständige Fachperson
- \*\* Qualitätsregelkreis nach Deming ( **P**lan, **D**o, **C**heck, **A**ct)
- Aufgabe oder Tätigkeit durchführen
- Ja- oder Nein-Verzweigung
- Neuer Prozess

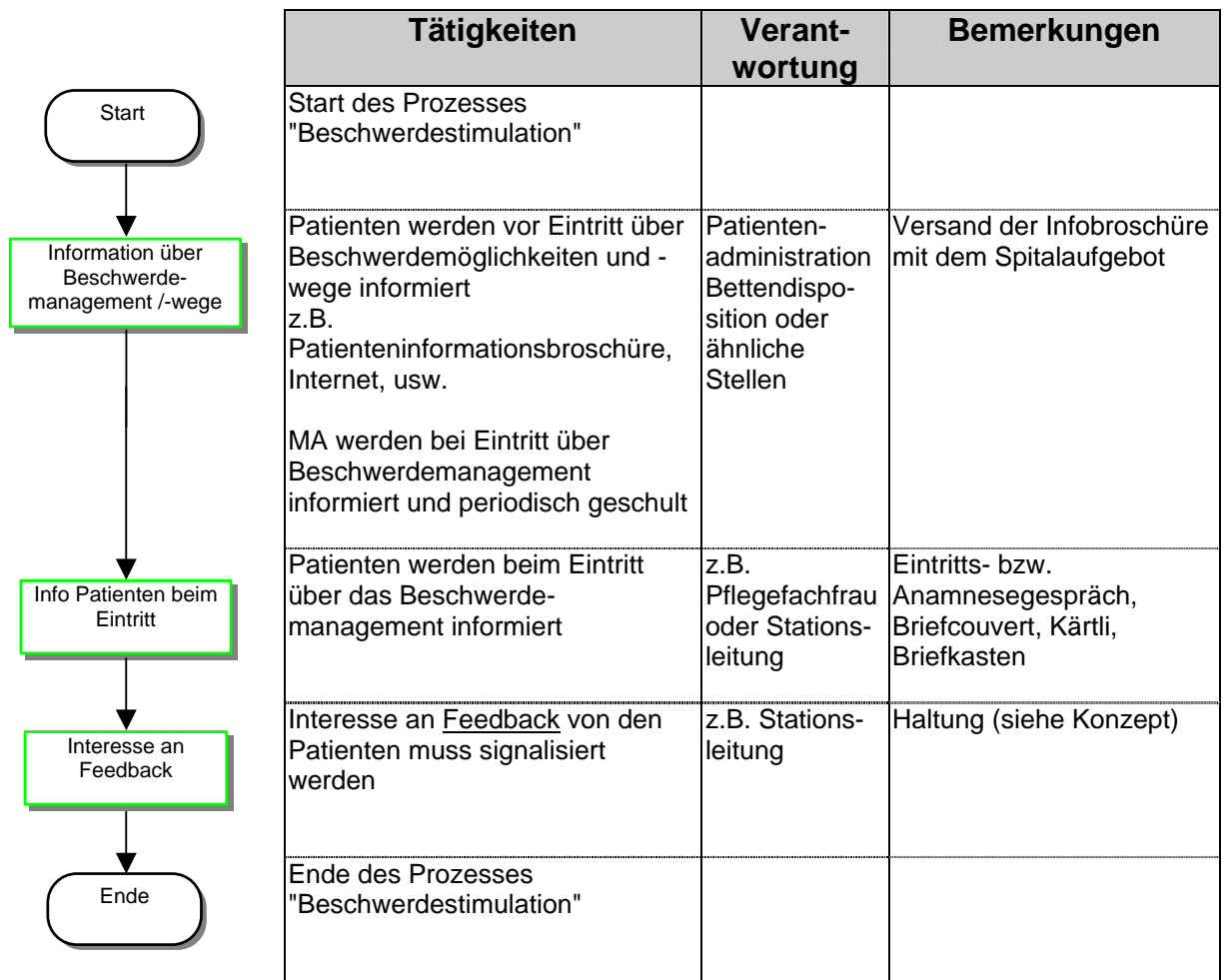
Anhang 2: Prozess Verbesserungsmanagement



Tätigkeiten	Verantwortung	Bemerkungen
Start des Prozesses "Verbesserungsmanagement" Input: Eingang Meldeformular		
Auswertung der Meldeformulare und Analyse der Meldungen	z.B. QM	
Ergebnisse und evtl. Verbesserungsmaßnahmen werden besprochen und in einem Qualitätsbericht dokumentiert	z.B. Q-Kommission	
Q-Bericht und Antrag werden an die Geschäftsleitung weitergeleitet	z.B. QM	
Spitalleitung beschliesst Umsetzung ja/nein?	SL/GL/CEO	
Info Beteiligten und Betroffenen	**	
Umsetzung der beschlossenen Massnahmen Projektauftrag / Konzept	**	Umsetzung nach P(lan)D(o)CA-Zyklus
Überprüfung der umgesetzten Massnahmen, evtl. Nachbesserungen	**	PDCheckAct
Periodisches Reporting	z.B. QM	
Ende des Prozesses "Verbesserungsmanagement"		

Legende: \* Zuständige Fachperson  
 \*\* ja nach Organisationsform oder Thematik  
 Aufgabe oder Tätigkeit     Ja oder Nein-Verzweigung

Anhang 3: Prozess Beschwerdestimulation



Legende: \* Zuständige Fachperson  
 Aufgabe oder Tätigkeit durchführen