

## Lean Hospital

# Patient zuerst

Die Mitarbeitenden des Kantonsspitals Baselland setzen sich nicht nur für die Zufriedenheit der Patientinnen und Patienten ein. Sie beschäftigen sich auch aktiv mit deren Unzufriedenheit. Mit durchschlagendem Erfolg! – Von Ruth Spalinger, Cornelius-Monroe Huber und Micha Kämpfer

In einem wegweisenden Bericht zur Zukunft des Spitalwesens forderten internationale Experten des «Royal College of Physicians» im Jahr 2013, dass dem individuellen Patientenerlebnis gleich viel Wert beigemessen werden soll wie dem klinischen Behandlungsergebnis. Diese neue Denkhaltung kam einer Revolution gleich: Die Patienten und ihre Bedürfnisse stehen an erster Stelle. Wer sich das jeden Tag vor Augen führt, wird anders handeln. Auf der Chefetage wird der Fokus anders gelegt. Zufriedene Patienten führen darüber hinaus nachweislich zu einer Verbesserung des wirtschaftlichen Erfolgs (Deloitte 2016).

### Patientenzufriedenheit als Kompassnadel

Wie schafft man es, das gesamte Spital auf das Wohl des Patienten auszurichten? Kunden- wie auch Patientenorientierung lassen

sich nicht verordnen. Die Führung muss Bedingungen schaffen, damit Patienten wirklich an erster Stelle stehen. Ein möglicher Weg ist die Definition eines sogenannten «Kompasses», einer Handvoll wichtiger Erfolgsfaktoren, die in operative Zielvorgaben übersetzt werden können. Das Kantonsspital Baselland (KSBL) hat in einem solchen Kompass die Dimensionen Patient, Qualität, Mitarbeiterkompetenz und Wirtschaftlichkeit als Erfolgsfaktoren definiert. Bei der Operationalisierung setzte das KSBL an erster Stelle bei der Patienten-Dimension an.

Ende 2015 setzte sich die Geschäftsleitung des KSBL zum Ziel, die Patientenzufriedenheit bis zu deren nächster Messung um 25 Prozent zu verbessern. Im Zuge der Ursachen- und Wirkungsanalyse identifizierte sie vier Grundthemen und beauftragte eine interprofessionelle Arbeitsgruppe unter

dem Patronat der Pflegeleitung konkrete Massnahmen zu definieren. Diese nahm sich zuerst der Zufriedenheit der Patienten auf den Bettenstationen an. Folgende Aspekte waren dabei entscheidend:

- Früherkennung: Warum merken wir zu spät oder zu wenig oft, dass Patienten mit unserer Dienstleistung unzufrieden sind? Wie können wir negative Rückmeldungen nach dem Austritt vermeiden?
- Mindset: Warum ist der Dienstleistungsgedanke auf den Stationen zu wenig präsent? Wie oft wird die Patientenzufriedenheit thematisiert?
- Reaktionsfähigkeit: Welche Unterstützung erhalten die Mitarbeitenden im Umgang mit unzufriedenen Patienten? Welche Vorfälle müssen einem übergeordneten Entscheidungsträger zugeführt bzw. eskaliert werden?



Am wöchentlichen «Huddle» aller Pflegeleitungen wird die Patientenzufriedenheit tagesaktuell beurteilt und es werden Gegenmassnahmen eingeleitet.

- **Feedbackhäufigkeit:** Wie können wir vermeiden, dass die Führung primär bei negativen Rückmeldungen reagiert? Wie kann die Führung schneller mobilisiert werden bei Ereignissen, die eskaliert werden müssen?

Die Geschäftsleitung legte in der Folge ein ungewöhnliches Ziel fest: Jeden Tag sollen ein bis zwei (potenziell) unzufriedene Patienten pro Station identifiziert und sofort Gegenmassnahmen eingeleitet werden. Davon betroffen sind jährlich bis zu 4 500 Patienten. In der Einfachheit dieser Vorgabe liegt viel Potenzial: Jeder Mitarbeitende weiss tagtäglich, was sein Beitrag zur Entwicklung des Spitals ist. Zufriedenheit wie auch Unzufriedenheit entstehen in der täglichen Interaktion der Patienten mit den Mitarbeitenden – folglich muss sie auch dort erkannt und verbessert werden. Die Mitarbeitenden wurden zu den Themen «Richtiges Nachfragen» und «Reklamationsmanagement» geschult. Die Bearbeitung einer Beschwerde nach Austritt des Patienten braucht viele Ressourcen und ist darum möglichst vorher aufzufangen.

### **Tägliches Management der Patientenzufriedenheit**

Der Schlüssel zum Erfolg ist ein standardisiertes und tagesaktuelles Management der Patientenzufriedenheit. Der Grundgedanke dabei ist, Probleme und Konflikte sofort zu erkennen und anzugehen. So wird ein Klima der ständigen Verbesserung gefördert. Dazu müssen Prozesse und Schnittstellen zwischen den Bereichen und Berufsgruppen optimiert und das Führungssystem auf Tagesmanagement umgestellt werden. Das Ziel ist, die Energien der Mitarbeitenden für das gemeinsame Ziel zu mobilisieren.

Jeden Tag befragen die Mitarbeitenden der Spitäler des KSBL die Patienten mit zwei klar strukturierten Fragen. Bei den täglichen «Huddles» (interdisziplinäre Kurztreffen) wird überprüft, ob alle Patienten befragt wurden und ob Situationen auftraten, welche die Mitarbeitenden nicht selber lösen konnten. In diesen Fällen unterstützt die Stationsleitung zeitnah oder eskaliert das Problem beim täglichen Rapport an die Pflegeleitung des Standorts. Einmal pro Woche werden die Rückmeldungen aller Stationen in der Geschäftsleitung rapportiert. Die Entwicklung eines solchen «Gestuftten Reporting- und Eskalationsmechanismus» ist an-

spruchsvoll und dauert pro Führungsstufe neun bis zwölf Monate.

### **Neu werden auch ambulante Bereiche einbezogen**

Es zeigte sich, dass kontinuierliche Verbesserung besser als hinausgeschobene Perfektion ist. Noch existieren an den Standorten des KSBL unterschiedliche Arten, die Patientenzufriedenheit täglich zu erfragen und zu dokumentieren. Auch die Eskalation und die zeitnahe Reaktion der Spitalführung entwickeln sich erst nach und nach. Neu haben auch ambulante Bereiche und Therapien ihre Teams geschult und helfen mit, das Patientenerlebnis zu verbessern.

### **Mitarbeitende erkennen Probleme früher**

Bereits nach wenigen Monaten lässt sich zum Beispiel am Standort Bruderholz eine positive Bilanz ziehen: Rund 85 Gegenmassnahmen wurden erfolgreich eingeleitet. Die meisten Probleme konnten von den Mitarbeitenden selbst oder in Zusammenarbeit mit dem interprofessionellen Team vor Ort gelöst werden. Lediglich 16 negative Rückmeldungen mussten eskaliert werden. Darüber hinaus hat sich die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den Bereichen merklich verbessert. Bei den negativen Rückmeldungen nach Spitalaustritt zeigt sich ein rückläufiger Trend. Am wichtigsten ist jedoch die kulturelle Entwicklung, welche die Teams durchliefen: Die Mitarbeitenden sind heute viel stärker bezüglich Patientenzufriedenheit sensibilisiert, erkennen Probleme früher und setzen sich mit noch mehr Engagement für deren Lösung ein. Kulturell ist der hohe Grad an Transparenz herausfordernd: Es muss von vornherein klar sein, dass es nicht darum geht, den Schuldigen zu finden, sondern auf Abweichungen vom geplanten Kurs adäquat zu reagieren. Rückmeldungen jeglicher Art müssen als Hinweise auf innerbetriebliches Verbesserungspotential verstanden werden und sind eine Chance, die Kundenbindung zu verstärken.

### **Weitere Optimierungsschritte folgen**

In einem nächsten Schritt werden 2017 die drei verbleibenden Elemente des «Kompasses», nämlich Qualität, Mitarbeiterkompetenz und Wirtschaftlichkeit, auf die operative Ebene gebracht und kontinuierlich weiterentwickelt. ■



**Ruth Spalinger**, Leiterin Pflegedienst Kantonsspital Baselland; [ruth.spalinger@ksbl.ch](mailto:ruth.spalinger@ksbl.ch)

**Cornelius-Monroe Huber**, Leiter Projekte Kantonsspital Baselland; [Cornelius-Monroe.Huber@ksbl.ch](mailto:Cornelius-Monroe.Huber@ksbl.ch)

**Micha Kämpfer**, Manager walkerproject ag, Zürich Flughafen; [micha.kaempfer@walkerproject.com](mailto:micha.kaempfer@walkerproject.com)

## **Les problèmes sont identifiés plus tôt**

Fin 2015, la direction générale de l'Hôpital cantonal de Bâle Campagne (KSBL) s'est engagée à améliorer la satisfaction des patients de 25%. Un groupe de travail interprofessionnel, placé sous la houlette de la direction des soins, a été chargé de définir des mesures à prendre. La direction a fixé un objectif inhabituel: chaque jour, un ou deux patients insatisfaits devaient être identifiés dans chaque service et des mesures d'amélioration devaient être introduites immédiatement. Après peu de mois déjà, il était démontré que, sur les 85 mesures introduites, seulement 16 avaient dû être retardées ou transmises à une instance décisionnelle supérieure. Par contre, les collaborateurs identifient plus tôt les problèmes et s'engagent pour les résoudre avec une motivation accrue. ■