

# Innovations

Ausgabe 4 · August 2023

**Daten und Fakten –**  
*Wenn nur noch*  
*Parameter zählen*





# Der geheimnisvolle Patient – der das Gesundheitswesen revolutioniert

*Mystery Patient – die einfache, aber bedeutende Lösung für eine erfolgreiche Unternehmensführung*

**Es ist die Kultur, die revolutioniert. Es ist die Kultur, die einen Unterschied macht. Und es ist die Kultur, die Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens verbucht.**

Jede Organisation besitzt eine spezifische Unternehmenskultur. **Die wenigsten wissen jedoch, wie zentral diese für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens ist. Denn eine positive Organisationskultur stellt sicher, dass sich die Mitarbeitenden wohlfühlen und sich mit dem Unternehmen identifizieren. Das Ergebnis sind motivierte und engagierte Mitarbeiter, die gerne und langfristig im Betrieb arbeiten.**

Eine positive und offene Unternehmenskultur wird in der heutigen Zeit zunehmend wichtiger. Arbeitnehmer achten bei der Wahl des Arbeitgebers immer mehr auf Werte und Normen innerhalb eines Unternehmens und gleichen diese mit ihren eigenen Vorstellungen ab.

Um diesem Trend gerecht zu werden, ist es in vielen Organisationen notwendig, die vorherrschende Kultur anzupassen und auf die neuen Anforderungen auszurichten.

Jörg Neumann macht genau das! Er ist Unternehmer, Autor und Geschäftsführer von NeumannZanetti & Partner GmbH. Zusammen mit seinem Team bildet er ein Kompetenzzentrum rund um Servicequalität



## Im Interview mit Jörg Neumann

und Führungsqualität für den Auf- und Ausbau mit dem Fokus auf Kundenbeziehung. Doch Jörg Neumann kann noch viel mehr, er ist ein wahrer Transformer.

**So hat der dynamische Mann den „geheimnisvollen Patienten“ ins Leben gerufen, der das Gesundheitswesen revolutioniert.**

**„Mystery Patient“ ist sozusagen eine Patentlösung im Gesundheitswesen.**

Doch lass uns den Erfinder persönlich erzählen.

Jörg Neumann rollt die Geschichte hinter dem mysteriösen Patienten aus und gibt uns Einblick in seine revolutionäre Arbeit:

„Wenn man Servicequalität, Führungsqualität und Kundenbeziehung näher betrachtet, dann sind das die Softfaktoren in einem Unternehmen, welche relevant sind. Wenn man Organisationsentwicklung betreibt, dann werden meistens Prozesse abgeglichen und Strukturen geschaffen. Es geht um die Kernfrage, wie eine Firma funktionieren soll. Dieses Gerüst ist zentral, aber im Umgang untereinander mit Kunden oder mit Patienten reicht es nicht, um besondere Qualität an den Tag zu legen.“

**Wir wissen alle aus dem Blickwinkel einer Kundin oder eines Kunden, dass Kundenberater sich streng an Prozesse**

**halten. Damit machen sie zwar nichts falsch, aber sie machen es auch nicht richtig gut.**

**Hervorragende Qualität muss kulturell entstehen.**

Wir entwickeln und fördern die Kultur des Miteinander, der Führung und des Unternehmens.

**„Mystery Patient“ ist das Schlagwort dazu.**

Entstanden ist diese Idee in Zusammenarbeit mit einem Spital. Am Tag vor dem Kadertag, wo es um Führungsthemen ging. Themen, wie zum Beispiel Mitarbeitergespräche führen und nachbearbeiten oder Verbesserungsprozesse im Team kreieren und hochhalten.

An jenem Tag hat das Spital einen Bericht von einem Unternehmer erhalten, der glaube ich an der Hüfte operiert wurde und dadurch zehn Tage im Spital verbleiben musste. In diesen zehn Tagen fielen ihm eine Menge Dinge auf, die er auf einem Notebook laufend festgehalten hat; viele Einzelheiten.

Dadurch ist ein Bericht entstanden, der, nicht nur wie es üblich ist, in den Spitälern drei bis vier Tage Patientenzufriedenheit widerspiegelt, sondern ein Bericht, der unzählige Details beinhaltet, beispielsweise Informationsfluss oder weitere zahl-

reiche Kleinigkeiten präsentiert. Es sind konkrete Themen angesprochen worden, aus denen man lernen kann.

Diesen Bericht haben wir dann spontan in die Schulung eingebaut.

Dort ist uns bewusst geworden, wie offen und professionell die teilnehmenden Ärzte und Mitarbeiter mit einer derartigen umfassenden Rückmeldung umgehen. Uns ist klar geworden, dass solche zeitnahen und ausführlichen Patientenerlebnisse ein großes Bedürfnis in den Spitälern sind.

**Klassisch gesehen haben Spitälern eine etwas veraltete Bewertungsstruktur. Es wird zwar viel befragt, allerdings nicht immer das wirklich Relevante. Oft wird mit Masse statt Klasse gearbeitet, überall wird Kritik abgefragt, Analysen sind sehr defizitorientiert. Zusätzliche Befragungen, welche vom Gesetzgeber vorgeschrieben sind, geschehen oft wellenartig.** Das heißt, es wird zum Beispiel drei Monate lang irgendwas befragt, nach einem halben Jahr wird es ausgewertet und dann kommt eine Rückmeldung zu Geschehnissen, die oft monatelang zurückliegen. Dies gilt zwar als Messung, allerdings ist eine solche grob veraltet. Wie will man einem Behandlungsteam auf irgendeiner Station sagen, was vor einem halben Jahr nicht ideal gewesen ist? **Zusammenfassend gesagt sind Bewertungsstrukturen im Gesundheitswesen oft defizitorientiert, veraltet und zeitverzögert.**



**Auf diese Not antworten wir mit „Mystery Patient“.**

**„Mystery Patient“ erarbeitet eine Lösung, in welcher regelmässig wertvolles, ausführliches und relevantes Patientenfeedback erhalten wird. Anhand dessen wird weiterentwickelt, das Positive multipliziert und Defizite plausibilisiert und geprüft.**

„Mystery Patient“ ist in der Regel keine Dauerbefragung, welche das ganze Jahr über läuft, sondern eine wiederholte, kompakte Analyse auf eine beschränkte, idealerweise kurze, Zeitdauer. So wird zum Beispiel vier Monate lang konkretes Patientenfeedback eingeholt, wo alle Beteiligten mit eingebunden sind. Somit fällt dieses anonyme Sammeln von irgendwelchen Rückmeldungen vom Tisch.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist der Fokus auf das Positive. Es werden nicht nur Defizite befragt. Denn das Positive kann man ja auch multiplizieren. Zudem stärkt es die

Motivation der Mitarbeiter. Gerade in der Pflege, wo so intensiv in Patienten investiert wird. Wenn die Mitarbeiter zusätzliche konkrete positive Rückmeldungen erhalten, spornt dies an.

Auch die Aktualität bei diesen Patientenfeedbacks ist ein enormer Benefit. Wenn jetzt heute, am Donnerstag, ein Patient eine Operation hat, bitten wir diesen, bis ungefähr Dienstag die Befragung auszufüllen. Dann kommt diese zu uns, wir kontrollieren auf Widersprüche und indiskrete Anschuldigungen, qualifizieren sie und geben die Rückmeldung an die Institution zurück.

**Das heißt, binnen acht bis neun Tagen erhalten die Führungskräfte das Patientenfeedback. Damit kann man konkret arbeiten.** Somit sind die Abteilungen aktuell informiert und zusätzlich motiviert, konkrete Verbesserungen anzustreben. Es betrifft jeden und ist aktuell.

**Warum funktioniert dies?**

Weil bei „Mystery Patient“ der Patient freiwillig mitmacht. Wenn ein Patient oder eine Patientin die Terminbestätigung für den Spitalaufenthalt kriegt, erhält er zusätzlich eine Information, dass er bei einer besonderen Befragung zur Qualitätssicherung mitmachen kann.

**Wir machen die Erfahrung, dass viele Patienten sich wertgeschätzt fühlen, mitreden zu können. Sie helfen gerne mit, zur Qualität im Spital etwas beizutragen.** Wir geben bewusst den Fragebogen zur Ansicht mit. Denn im klassischen Befragungssystem werden Analysen erst am Schluss eines Aufenthaltes durchgeführt. Somit kann der Einzelne gar nicht wirklich auf die befragten Punkte achten. Hat man diese im Vorhinein, kann die Situation während des Aufenthaltes im Detail beurteilt werden.



**Das Schöne am ganzen Prozess ist, dass die Analysen überhaupt keine zusätzliche Arbeit mit sich bringen. Denn das Rapportwesen in einer Gesundheitsorganisation funktioniert Tipp-top. „Mystery Patient“ kann somit einfach eingebaut werden, ohne zusätzliche Strukturen zu erschaffen.**

Auch muss nicht lange nach optimalen Patienten gesucht werden, denn gut 80 Prozent der Patienten eignen sich für „Mystery Patient“. Das Spielfeld ist enorm groß. Gynäkologie und Geburten zum Beispiel eignen sich bestens. Auch Kinderkliniken können wunderbar analysiert werden, weil die Eltern und nicht das Kind befragt werden.

Wir machen nicht nur stationär positive Erfahrungen, sondern auch ambulant.

Was sich nicht eignet ist die Onkologie akut. Wird jemand zum Beispiel mit einer plötzlichen Krebsdiagnose kurzfristig auf die Akutabteilung verlegt, verträgt sich das nicht mit einer Befragung. Sowohl seitens des Patienten wie auch seitens der Institution.

Was nicht heißt, dass wir keine transparente Rückmeldung wollen. **Wir legen großen Wert auf ein absolut ehrliches Feedback. In keiner Art und Weise versuchen wir, irgendwelche Fragestellungen zu manipulieren. Die Fragen sind so formuliert, dass jede Erfahrung Raum hat. Allerdings achten wir darauf, dass diese nie jemanden persönlich treffen. Kommt es einmal vor, dass ein Mitarbeiter persönlich angegriffen wird, suchen wir das Gespräch mit dem Patienten. Wir lassen ihn wissen, dass wir dies so nicht veröffentlichen möchten, weil wir die Details über die genannte Situation aus Sichtweise des Mitarbeiters nicht kennen und deswegen keine persönlichen Anschuldigungen weitergeben möchten.** Die Patienten verstehen dies. Oft konkretisieren diese die Situation von selbst auf der Sachebene. Zum Beispiel lassen sie uns wissen, dass das regelmässige lange Warten am genannten Tag unangenehm gewesen ist, nicht die Person an sich.

Dies ist wichtig, denn sonst können Ängste und aufgespieltes Verhalten beim Personal während einer Befragungsphase auftreten. Bei „Mystery Patient“ haben die Mitarbeiter keinen Bammel vor den Antworten.

Klassische Befragungen scheitern leider oft. Nicht primär an der Befragung selbst, sondern an Überlastung von simultanen Projekten und der Kultur der Zusammenarbeit.

Und da wären wir wieder im Zentrum von „Mystery Patient“.

**„Mystery Patient“ dient schlussendlich einer gesunden Unternehmenskultur. Nicht nur wird die Qualität verbessert, sondern auch das Miteinander gefördert. Die Art und Weise, wie die Befragungen im täglichen Rapportsystem verarbeitet werden, schlägt eine Brücke zwischen den Beteiligten.** Und das trägt zu einem gesunden Betriebsklima und zu einer positiven Kultur bei.

Eine Kultur des Vertrauens zu schaffen, wirkt Wunder. Selbst bei einem hitzigen Streit! Solange man im Hinterkopf behält, dass derjenige, mit dem man streitet, das Beste für das Unternehmen möchte, wird man es immer schaffen, bis zum Ende durchzuhalten und freundlich zu bleiben.“

