

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.“



Mission Mystery Patient – Ich würde es wieder tun

Ein Selbsterlebnis „Mystery Patient“ aus der Sicht eines Patient/-in.

Es war ein Skiunfall, ein heftiger. Mit Folgen eines Bruchs im Schulterbereich. Ein Oberarmknochen der gebrochen ist, allerdings sauber und stabil. Gott sei Dank! Trotzdem mussten mehrere Röntgenanalysen her, um den Heilungsprozess optimal zu steuern.

Ort des Geschehens: Das Radiologische Institut eines öffentlichen zentralschweizer Spitals.

Es ist an diesem Ort gewesen, wo Urs Röhlin angefragt wurde, ob er als „Mystery Patient“ fungieren würde. Sofort hat der heimische Mann zugesagt.

Es ist die Neugier gewesen, die Röhlin veranlasst hat, bei diesem Experiment mitzumachen. Neugier zu erfahren, wie es wohl sein wird, als Beobachter und Analyst mitwirken zu können. Sein Wissensdurst, was für Fragen er als „Mystery Patient“ vorfinden würde. Zudem ist ein Feedbacktool für einen als Lehrer und Dozent amtierenden Mann von persönlichem Interesse.

So hat sich Urs Röhlin auf eine kleine Reise als „Mystery Patient“ für seine ambulanten Besuche im Röntgenzentrum bereit erklärt.

Pünktlich vor seiner ersten Visite hat er den Fragebogen als PDF und ebenfalls via Link erhalten. Diesen hat er am Vorabend seines ersten Besuches am Spital sauber analysiert. Spannend!

Fragen wie:

- Ob der Patient persönlich mit Namen begrüsst und auch verabschiedet wird.
- Ob sich der Mitarbeiter mit Namen und Funktion vorstellt?
- Sind die Mitarbeiter authentisch zuvorkommend und freundlich?
- Fühlt man sich in der Raumatmosphäre wohl?
- Wie wirkt die Gestaltung des Wartezimmers auf einen? Was würde man anders machen?

Zudem wird gefragt, ob man laufend informiert wird, wie es mit der Behandlung weitergeht, ob alle Angaben erhalten worden sind oder ob es offene Fragen gibt.

- Hat der Patient während der Untersuchung die Möglichkeit gehabt, Fragen zu stellen, welche für ihn relevant sind?

Auch wird analysiert, wie sich der Patient zurechtfindet.

- Wird instruiert, in welchen Raum zu welchem Arzt zu gehen, wo zu warten und was genau für eine Behandlung stattfinden wird?

Urs Röhlin staunt, wie spezifisch und detailliert die Fragen sind.

Ihm fällt auf, dass insbesondere das Wohlbefinden des Patienten im Mittelpunkt steht. Interessant!

Gespannt auf seinen ersten Besuch, macht er sich mit geschärftem Sinn auf zu seiner Mission als „Mystery Patient“.

Das Erlebte ist dem Mann noch immer sehr präsent, als wäre es gestern gewesen.

„Ich bin von Anfang bis Schluss völlig wahrgenommen geworden. Nicht nur als Patient, sondern als Mensch. Alleine, dass ich mit Namen begrüsst wurde und sich mein Gegenüber herzlich vorgestellt hat, hat Wohlbefinden ausgelöst. Die Architektur des Radiologischen Instituts am Spital kann ganz schön verwirren,





Urs Röthlin und seine Erfahrung mit Mystery Patient

zahlreiche Gänge und Verzweigungen. Da war eine Begleitung zum richtigen Warteraum ganz schön praktisch. Der Anblick dessen ist zudem ein Erlebnis an sich gewesen. Ich erinnere mich an ein schönes Bild mit Kolibris, welche um Blumen geflogen sind. Dieses Bild hat die kahlen Gänge der Klinik mit sprühender Frische belebt.“

Am meisten beeindruckt ist Urs Röthlin, wie viele der Fragen bei seiner Visite bereits erfolgreich umgesetzt worden sind.

„Ich habe einen großen Teil der Fragen positiv beantworten können. Dies ohne Augenzwinkern. Der Patient wird tatsächlich auf allen Ebenen abgeholt, ohne dass es gekünstelt wirkt. Die Betreuung und der Service sind echt und authentisch. Keine gespielte oder aufgesetzte Freundlichkeit. Sowas spürt man. Dies ist im Gesundheitswesen, wo Stress omnipräsent ist, nicht selbstverständlich.“

Die wichtigste Erkenntnis des Fachlehrers ist die Präzision im Optimierungsprozess der Klinik. Das Geheimnis exzellenter Qualität liegt tatsächlich im Detail. Oft in kleinen, scheinbar nebensächlichen Feinheiten, die uns nicht bewusst auffallen, positiv oder negativ. Das Unbewusstsein allerdings schnappt diese Einzelheiten auf. Gerade der Wohlfühlfaktor spielt dabei eine absolut zentrale Rolle. Dass Urs Röthlin nicht nur professionell begleitet worden ist, sondern voll und ganz wahrgenommen wurde, macht einen großen Unterschied für den Patienten.

Ob er es nochmals machen würde?

„Ja. Obwohl es viele Fragen sind, ist der Zeitaufwand nicht riesig. Es ist eine spannende Selbsterfahrung, welche mich persönlich bereichert hat. Ich finde es eine großartige Vision, den Service eines Unternehmens gemeinsam mit den Kunden, sprich Patient, in Kooperation mit den Mitarbeitern auf das nächste Level zu bringen. Ich denke, dass dies der praktischste und erfolgreichste Ansatz für gelungene Strukturen und Prozesse in einer Institution ist.“

Und was hat dir persönlich am meisten Spass gemacht, als „Mystery Patient“ bei deinen Besuchen im Röntgenzentrum zu wirken?

„Es ist ein echtes Vergnügen gewesen, in der Rolle des Beobachters zu sein und alles im Detail analysieren zu dürfen. Zudem erlebt man die einzelnen Momente viel intensiver als bei einem gewöhnlichen Besuch. Man ist völlig präsent im Hier und Jetzt und erlebt jeden Augenblick sehr bewusst.“

Dies, lieber Leser, liebe Leserin, ist bekanntlich eine Kunst, welche Gurus aus aller Welt mit viel Mühe täglich heran zu meditieren versuchen.

Eine Lebenskunst, die unzählige Führungskräfte und Manager quer über den Globus zu beherrschen wünschen.

Ein Geheimnis das alle die, die Achtsamkeit und Lebensqualität anstreben, täglich üben.

Vielleicht dürfte „Mystery Patient“ in Zukunft nicht nur als Optimierungstool zur Qualitätssicherung fungieren, sondern Menschen, die das Bewusstsein stärken wollen, mit der Lebenskunst der Achtsamkeit bereichern.



“Ich werde gesehen, verstanden und abgeholt”

Patient Experience –
*Der Schlüssel zu
nachhaltigem Erfolg ohne
zusätzliche Prozesse*

“Ich werde gesehen, verstanden und abgeholt”. Wenn dieser Satz aus dem Munde eines Patienten ertönt, dann haben die Mitarbeiter eines Unternehmens definitiv etwas richtig gemacht. Mehr als das! Das wichtigste Element nachhaltiger Unternehmensführung wurde spürbar und konkret umgesetzt. Der Patient fühlt sich wohl, professionell behandelt und sicher aufgehoben. Der Faktor, der in vielen Spitälern zugunsten

der Fachkompetenz zunehmend verloren gegangen ist.

Marc Voutat, Geschäftsführer und Leiter der Ambulanten Einheiten am Institut für Radiologie Hirslanden Bern und Düringen, hat diesen nicht nur verstanden, sondern das Prinzip der Achtsamkeit nachhaltig in den Hirslanden Kliniken umgesetzt.

Die Methode dazu: „Patient Experience“. „Patient Experience“ baut auf der Basis von „Mystery Patient“ auf. Bei „Mystery Patient“ handelt es sich um ein Verfahren zur Bewertung der Servicequalität in Gesundheitsinstitutionen. Patienten oder Interessenten treten teils verdeckt auf und bewerten die erbrachte Dienstleistung anhand eines vordefinierten Katalogs. Durch den Einsatz von „Mystery Patient“ erhalten Spitäler wertvolle Hinweise über die Qualität ihrer Leistungen und erringen dadurch einen zentralen Perspektivenwechsel.

„Patient Experience“ baut auf diesen Erkenntnissen auf. Die Arbeitsweise beinhaltet die Erfahrung eines Patienten mit dem gesamten Erlebnis in Verbindung mit seiner Krankheit und den dafür in Anspruch genommenen Ressourcen.

Patientenerfahrung bedeutet damit die aus der Perspektive des Patienten gemachten Erfahrungen an den einzelnen Kontaktpunkten mit den unterschiedlichen Einrichtungen im Gesundheitswesen.

Interessant ist, dass dies primär keine medizinischen Kriterien sind, sondern Aspekte auf der zwischenmenschlichen und unbewussten Ebene. Wie werde ich wahrgenommen? Wie fühlt sich die Atmosphäre an? Werde ich mit meinen Fragen abgeholt? Sehen die Mitarbeiter mein Anliegen?

Der Fokus der Konkretisierung liegt bei „Patient Experience“ auf der Gesprächsführung, denn dieser hat die wohl bedeutendste Auswirkung auf die Gesamtzufriedenheit eines Patienten.

Seit 2018 integriert Marc Voutat aktiv diese Methodik in die Unternehmensstrategie der Hirslanden Kliniken. Ein Prozess, der fruchtet.

Marc Voutat, warum gerade dieser Weg? Ein doch relativ aufwändiges Projekt für eine umfassende Institution wie Hirslanden.

Wenn man die Relevanz der Achtsamkeit und Kommunikation versteht, hat man bereits den halben Erfolg verbucht. Setzt man sie um, ist man als Institution definitiv auf der Gewinnerseite. Jeder Mensch will wahrgenommen werden. Jeder Patient wünscht sich klare und zuverlässige Kommunikation. Jeder Mitarbeiter findet

Im Interview mit Marc Voutat

Befriedigung in echter und erbauender Rückmeldung von zufriedenen Patienten. Denn das ist schließlich der Grund, warum wir alle tun, was wir tun, nicht?

Dabei spielt das Team eine ebenso zentrale Rolle wie der Patient. Ich kann wirklich sagen, dass sich unser Teamspirit und Zusammenhalt seit Beginn dieser Reise massiv verstärkt hat. Es ist eine wahre Freude, interessierte und engagierte Menschen zu führen, welche im gegenseitigen Vertrauen arbeiten.

Da die Methodik von „Patient Experience“ optimal in bereits bestehende Prozesse integriert wird, entsteht zudem kein Zusatzaufwand. Es stimmt also nicht, dass dies eine zusätzliche Belastung oder einen zusätzlichen Zeitaufwand für ein Unternehmen oder auch den einzelnen Mitarbeiter darstellt. Man muss am Prozess dran sein, und dranbleiben.

Fakt ist, dass am Ende alles schneller, einfacher und vor allem zufriedenstellender läuft.

Das hört sich vielversprechend an. Hat es denn am Anfang der „Patientenerfahrung“ von Mitarbeitenden und Ärzten keine Skepsis gegeben?

Doch, etwas Zurückhaltung ist spürbar gewesen. Da wir die Schulungen jedoch mit internen Mitarbeitern umgesetzt haben, ist eine Grundoffenheit vorhanden gewesen. Interne Schulungskräfte einsetzen, war und ist auch hier ein bewusst gewählter Weg auf zwischenmenschlicher Ebene.

Nach ersten positiven Rückmeldungen von Patienten und messbaren Erfolgen hat sich die Haltung allerdings regelrecht in Begeisterung verwandelt. Die Mitarbeiter haben sich gestärkt und bestätigt gefühlt und realisiert, dass kleine Änderungen messbare Erfolge bringen.

Sie sind richtiggehend hungrig nach mehr Wachstum geworden und streben heute von allein Optimierung und Qualität an.

Wie erwähnt, ist „Patient Experience“ für eine fruchtende Teamentwicklung ebenso relevant wie für angestrebte Patientenzufriedenheit.

Achtsamkeit und Kommunikation stehen im Zentrum dieser Praxis - was ist ein konkretes Beispiel aus dem Alltag dazu?

Wie begegne ich dem Patienten? Bin ich präsent? Nehme ich ihn wahr? Das sind sicher Schlüsselemente im Rahmen der bewussten Achtsamkeit.

Ebenso von Bedeutung ist die Art und Weise wie wir uns ausdrücken. Bei uns mussten die Mitarbeiter lernen, sich immer mit Namen und Funktion vorzustellen. Auch den Patienten Schritt für Schritt auf dem Laufenden zu halten, was jetzt gerade passiert.

Außerdem streben wir an, dass dieser mit allen notwendigen Informationen bezüglich seiner Behandlung und der damit verbundenen Weiterführung versorgt wird. Raum für Fragen ist ein weiteres wichtiges Element, welches bei jedem Gespräch integriert wird. Es sind die kleinen Dinge, die den Unterschied machen. Werden diese



präzise und von allen Mitarbeitern umgesetzt, passiert genau das, wovon wir zu Beginn gesprochen haben. Der Patient fühlt sich wohl. Er fühlt sich abgeholt und gut aufgehoben.

Heute sind diese Elemente bei uns Routine. Jeder Mitarbeiter hat dies in seine Tagesabläufe integriert, wie seine persönliche morgendliche Routine beim Zähneputzen.

Wie schafft man es, dies konkret aktiv in ein Team zu integrieren?

Mit Achtsamkeit, Konzentration und Freude. Dies ist primär eine Einstellung, welche allerdings durch schnelle kleine Erfolge rasant an Dimension zunimmt.

Vertrauen in die Führung muss vorausgehen. Dazu muss Integrität und echtes Interesse seitens der Führung vorhanden sein und sie muss als Gesamtes geschlossen

hinter der Vision stehen und den Lead aktiv übernehmen. Motivation sprühen, wenn diese einmal fehlt.

Konstanz ist ein weiterer Baustein. Wir haben in jeder Klinik interne Instrukto- ren, welche die Prozesse laufend begleiten und optimieren. Man muss am Ball bleiben, das ist fundamental. Es ist nicht immer nur alles positiv, wir haben auch negative Rückmeldungen von Patienten. Diese gilt es wahrzunehmen und als Basis für weitere Verbesserungen anzunehmen. Ich darf allerdings betonen, dass dies ein deutlich kleiner Anteil unserer Feedbacks ist. Der grösste Teil bestätigt unsere Vorgehensweise. Es ist sogar so, dass wir eine hervorragende Bilanz ziehen können.

Die Zufriedenheit der Patienten und Mitarbeiter wird anhand des Net Promoter Score NPS sichtbar gemessen. Wir haben dort die Rückmeldung des Qualitätsmanagements, dass wir an der Spitze des Landes

rangieren. Das freut uns natürlich enorm und gibt Motivation weiter zu machen.

Zum Schluss würde ich gerne wissen, was dein persönlicher Lohn dieses Investments ist?

Freude! Ich bin erfüllt mit Freude, wenn ich sehe wie meine Mitarbeiter aufblühen. Es begeistert mich zu spüren, dass Vertrauen und Zusammenarbeit innerhalb der Teams nicht nur stabil, sondern erstklassig ist. Und es berührt mich, wenn ich im Blick eines Patienten echte Dankbarkeit erkenne. Welch schönere Rückmeldung kann es geben, als: „Ich werde gesehen, verstanden und abgeholt“?