

# Gute Zusammenarbeit kommt allen zugute

von Ursula Abrecht

Der Bereich Medizinische Querschnittsfunktionen (MedQ) erbringt mit seinen Einheiten Anästhesiologie, Radiologie, Pathologie, Spital-Pharmazie, Therapie-Dienste und Labormedizin Dienstleistungen vor allem für die Kliniken am USB. Diese internen Zuweiser sind die wichtigsten Partner für den Bereich MedQ. Der Behandlungserfolg ist wesentlich von deren Zufriedenheit mit diesem Angebot und einer funktionierenden Zusammenarbeit abhängig. Aus diesem Grund wollte Bereichsleiterin Sabine Braendle wissen, wie die erbrachten Leistungen von den Zuweisern gesehen werden und ob Optimierungspotenzial besteht. Eine von ihr in Auftrag gegebene interne Zuweiserbefragung führte zu erfreulichen und motivierenden Resultaten.

«Welche Dienstleistungen werden heute nicht angeboten, von Ihnen jedoch benötigt?» «Vergeben Sie Dienstleistungen auch extern? Falls ja, warum?» «Welches sind unsere Stärken/Schwächen?» Dies sind einige der Leitfragen, die im Rahmen der MedQ-Zuweiserbefragung rund 40 Ärzten und Pflegenden gestellt wurden. Die Interviews führte ein externes Unternehmen durch, damit die Antwortenden unbefangene ihre Meinung äussern konnten.

den Bereichen Medizin, Chirurgie und den Spezialkliniken. Zusätzlich nannten die Leiter der klinikführenden Bereiche weitere Interviewpartner. Anschliessend wurden Problemkreise benannt, zu denen man ein Feedback wünschte. Trotz relativ hohem zeitlichen Aufwand (60–90 Minuten für das Erstgespräch, 15 Minuten für ein Review-Gespräch nach einem halben Jahr) sagten praktisch alle Angefragten zu. Sabine Braendle freut sich darüber: «Die hohe Bereitschaft der angefragten Interviewpartner, an der Umfrage teilzunehmen, hat mir bereits zu Beginn signalisiert, dass wir auf dem richtigen Weg sind und dass es ein Bedürfnis unserer Zuweiser ist, ihre Meinung zu unserem Angebot und unseren Leistungen abgeben zu können.»

## Zuweiser haben das Bedürfnis, sich zum Angebot zu äussern

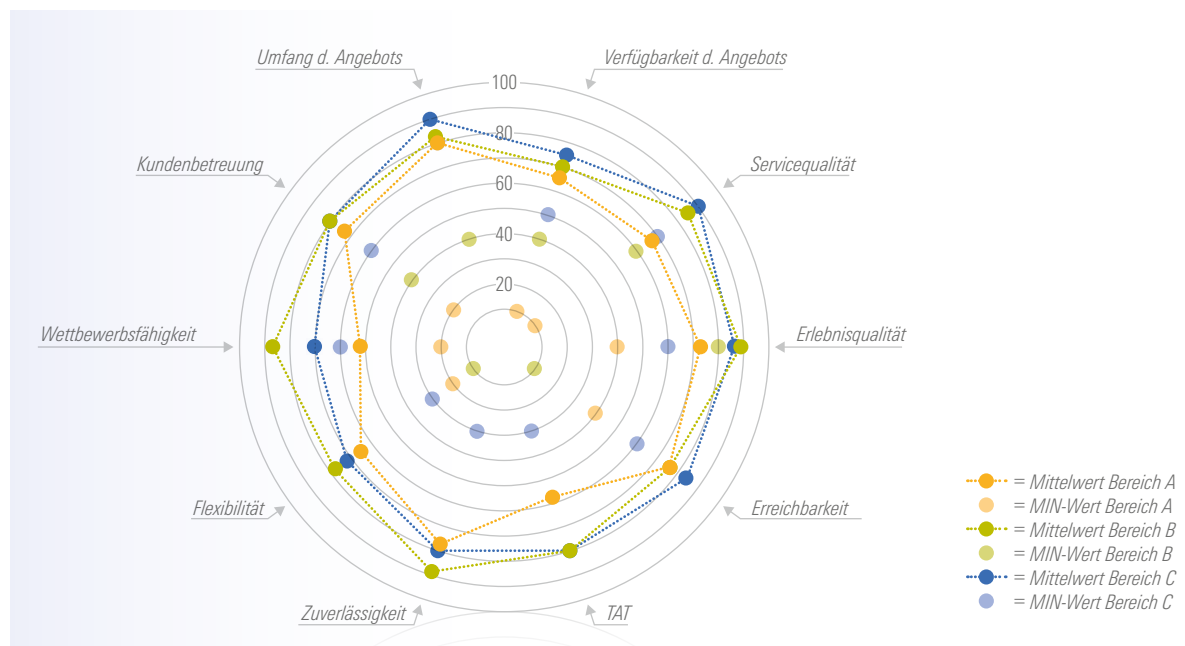
Die Befragung wurde akribisch vorbereitet. Für die Zusammenstellung des Befragtenpanels bestimmten erst die Einheitsleitungen ihre «Schlüsselkunden» (Zuweiser) aus



Sabine Braendle, Bereichsleiterin MedQ

«Grundsätzlich ist es unser Bestreben, unseren Zuweisern die richtigen Dinge zur richtigen Zeit am richtigen Ort mit den richtigen Mitteln anzubieten und zur Verfügung zu stellen. Die Ergebnisse der Umfrage bieten eine Grundlage, die uns hilft, dies in kontinuierlichen Schritten zu erreichen und uns laufend zu verbessern.»

## Bewertung der Zuweiserzufriedenheit am Beispiel einer Einheit des Bereichs MedQ



Die Zuweiser bewerteten jede Einheit im Hinblick auf die Qualität der genannten Themen. Die durchschnittlichen, Zufriedenheitswerte sind hoch. Handlungsfelder ergaben sich aus den Minimalbewertungen, denen in persönlichen Gesprächen nachgegangen wurde.

Prof. Roland Bingisser, Chefarzt Notfallzentrum:

**«Die Zuweiserbefragung ist ein Projekt, an dem ich gerne mitarbeite, da der potenzielle Nutzen für den Patienten sichtbar ist.»**



*Sie haben an der internen Zuweiserbefragung des Bereichs Medizinische Querschnittsfunktionen teilgenommen. Wie stehen Sie zum Projekt selbst?*

*Im USB haben organisatorische Aktivitäten in den letzten Jahren stark zugenommen. Wir Ärzte müssen vermehrt Zeit in Projekte anstatt in unsere Kernaufgabe – Behandlung der Patienten – investieren. Vor diesem Hintergrund stach die Zuweiserbefragung des Bereichs Medizinische Querschnittsfunktionen hervor. Hier stand offensichtlich der Patient im Zentrum. Deshalb war dies ein Projekt, an dem ich gerne mitgearbeitet habe, da der potenzielle Nutzen für die tägliche Arbeit sofort erkennbar war.*

*Die Strukturierung eines Spitals in verschiedene Fachbereiche birgt die Gefahr, dass die Grenzen der einzelnen Abteilungen nicht so durchlässig sind, wie dies für eine optimale Kommunikation notwendig wäre. Hier ist das Projekt des Bereichs MedQ eine gute Massnahme, um herauszufinden, wie die Zusammenarbeit – zum Wohle des Patienten, für eine gute Qualität – verbessert werden kann. Bei den Schwierigkeiten oder Missverständnissen handelt es sich ja häufig um ungenügende, fehlende Kommunikation und nicht um mangelndes Fachwissen.*

*Bei der Erstbefragung im Frühjahr 2014 haben Sie einige Punkte mit Verbesserungspotenzial adressiert. Im November 2014 erfolgte ein Review. Haben Sie positive Veränderungen bemerkt?*

*Die Schnittstellen zwischen Notfall und dem Bereich MedQ betreffen quantitativ vor allem die Radiologie und die Labormedizin. Wir sind darauf angewiesen, Befunde rasch zu erhalten. Gerade mit der Radiologie wurde die Zusammenarbeit erheblich verbessert. War es früher so, dass der «Patientenanwalt», sprich verantwortliche Arzt, immer aktiv auf den Dienstleister zugehen musste, kommt jetzt der Dienstleister vermehrt auch auf den verantwortlichen Arzt zu. Oft wurden Notfallpatienten auswärts zu einer radiologischen Untersuchung geschickt, weil man intern zu lange auf ein MRI warten musste. Heute wissen wir bei Patienten, die über Nacht eingeliefert werden und die weitere Abklärungen benötigen, um 9.00 Uhr genau, wann welche Untersuchungen geplant sind.*

*Auch in der Zusammenarbeit mit der Labormedizin benötigen wir schnelle Befunde. Wir waren nun «Pilot» bei der Einführung von Order Entry. Dies hat von Anfang an einwandfrei geklappt. Weiter auszubauen ist das POCT (Point of Care Testing). Es ist notwendig, dass zum Beispiel Influenza-Tests rund um die Uhr gemacht werden können. Wir spüren hier bei der Leitung der Labormedizin den Willen, das Patientenwohl ins Zentrum zu stellen. Man ist dort bereit, auch unkonventionelle Wege zu gehen, um trotz manchmal knapper Ressourcen eine ausgezeichnete Leistung zu erbringen.*

*Das Projekt Zuweiserbefragung ist aus Sicht MedQ nicht abgeschlossen. Eine Konsequenz ist, dass regelmässige Gespräche zwischen «Dienstleister» ( anbietende Einheiten der MedQ) und «Kunden» (Ärzte, Pflegende) stattfinden. Unterstützen Sie dies? In welchem Rhythmus sollten diese Gespräche stattfinden?*

*Ja, das macht in jedem Fall Sinn. Obwohl ein natürlicher Austausch unter uns Ärzten stattfindet und wir uns an Konferenzen treffen, empfinde ich ein formalisiertes Gespräch pro Jahr als positiv. Als Unterlage könnte eine Checkliste dienen, welche die relevanten Punkte der Zusammenarbeit erfasst, deren Status man regelmässig bespricht. So kann die Nachhaltigkeit dieses Projekts sichergestellt werden.*

### **Sorgfältige Planung – aussagekräftige Resultate – schnelle Reaktion**

Der spezifisch auf die Fachbereiche der Interviewten und der Dienstleister zugeschnittene Fragebogen umfasste am Ende rund 740 Einzelfragen. Dies führte zu ebenso vielen individuellen Antworten, die qualitativ ausgewertet wurden. Die Resultate lagen im Frühjahr 2014 in Form von SWOT-Analysen und Massnahmenempfehlungen vor. Erfreulich ist, dass die Fachkompetenz und Qualität der von MedQ erbrachten Dienstleistungen durchgehend als hoch eingestuft werden. Positiv bewertet wird ebenso die Zuverlässigkeit bei individuellen Vereinbarungen, auf persönlicher Ebene und/oder in Notfällen.

Bei allen Beteiligten war generell eine konstruktive Grundstimmung zu spüren, verbunden mit der Bereitschaft, allfälligen Veränderungen positiv gegenüberzustehen. Handlungsfelder ergaben sich gemäss der Auswertung vor allem in der Flexibilität und dem Umfang des Angebots (was unter anderem mit vorhandenen Ressourcen zusammenhängt) oder in der Unterstützung der Services durch Ausbau der ICT-Systeme. Gewünscht wird ebenfalls ein interdisziplinärer Austausch. Innerhalb weniger Wochen nach Erhalt der Resultate klärten die Einheitsleitungen mit den Interviewten in einem sogenannten Executive-Gespräch die genannten Kernpunkte.

### **Verbesserungen schon nach kurzer Zeit erfahrbar**

Die Qualität der Zusammenarbeit wird in der nach ca. sechs Monaten durchgeführten Review-Befragung als «verbessert» beschrieben. Die Verfügbarkeit der Dienstleistungen haben sich erhöht, Prozessverbesserungen seien spürbar, Kontakte hätten sich intensiviert ... Die Executive-Gespräche werden durchwegs gelobt. Deshalb – und um die Nachhaltigkeit des Projekts zu festigen, werden diese strukturell verankert und sollen mindestens einmal jährlich stattfinden. Von Fall zu Fall können weitere involvierte Fachpersonen beigezogen werden. Checklisten mit standardisierten Fragen zu den einzelnen Themenfelder sollen es erlauben, den Status der Verbesserungen kontinuierlich zu überprüfen und allenfalls neue Handlungsfelder zu definieren.

### **Hospitationen fördern Wertschätzung für die Arbeit anderer Berufsgruppen**

Als eine weitere Konsequenz aus der Befragung sind gegenseitige Hospitationen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geplant. Damit lernen diese den Betrieb beim Zuweiser kennen und umgekehrt, das Verständnis für die Anforderungen, Regeln und Prozesse wird gestärkt. Idealerweise ergeben sich daraus zusätzlich wertvolle Inputs für eine koordinierte Zusammenarbeit und Verbesserung der Arbeitsabläufe. Dies alles kommt am Ende nicht nur den Patienten in Form einer qualitativ hochstehenden Behandlung zugute, sondern führt sicher auch zu grösserer Arbeitszufriedenheit und gegenseitiger Wertschätzung.

Als vorläufiges Fazit aus den Befragungsergebnissen lässt sich sagen, dass MedQ mit seinen Einheiten in einem äusserst herausfordernden Umfeld mit vielen spezialisierten und komplexen Anforderungen absolut erfolgreich medizinische Dienstleistungen erbringt.

**«Aus den Analysen der Interviews konnten wir innerhalb des Bereichs ganz konkrete Verbesserungsmassnahmen ableiten und umsetzen.»**