



# Wer fragt, kann auch verbessern

## Welchen Nutzen haben Patientenbefragungen für das QM in Kliniken?

Erfahrungen der Patienten mit ihrem Krankenhausaufenthalt werden auch in Deutschland zunehmend häufiger mittels Befragungen erhoben und systematisch analysiert. Aber wie wird dieses Instrument des Qualitätsmanagements von den Kliniken wahrgenommen und bewertet? Wo sehen Entscheider den Nutzen solcher Befragungen, und wie können aktuelle Defizite reduziert werden?

Steffen Silbermann und Frank Opitz

**E**r Erfahrungen der Patienten mit ihrem Krankenhausaufenthalt werden auch in Deutschland zunehmend häufiger mittels Befragungen erhoben und systematisch analysiert. Aber wie wird dieses Instrument des Qualitätsmanagements

von den Kliniken wahrgenommen und bewertet? Wo sehen Entscheider den Nutzen solcher Befragungen, und wie können aktuelle Defizite reduziert werden?

Grundsätzlich besteht in den Kliniken eine positive Einstellung gegenüber Befra-

gungen als Instrument des Qualitätsmanagements. So sehen 76 Prozent in Befragungen ein gutes Instrument, um Meinungen, Einstellungen, Wünsche und Probleme systematisch zu ermitteln. 72 Prozent sind der Auffassung, dass Befragungen da-

zu beitragen, die Anforderungen und die Ansatzpunkte für wirkungsvolle Verbesserungen zu ermitteln.

Entsprechend viele Kliniken nutzen Patientenbefragungen zur Qualitätssicherung. Rund 80 Prozent führen Patientenbefragungen durch, davon die deutliche Mehrheit kontinuierlich oder innerhalb von ein bis zwei Jahren (Bild 1).

Neun von zehn Befragten gaben an, dass die Patientenbefragung schriftlich vor Ort stattfindet, jeder fünfte Befragte nutzt auch die postalische Versendung von Fragebögen. Andere Umfrageformen wie die telefonische, persönliche oder Onlinebefragung spielen aktuell nur eine untergeordnete Rolle. Obwohl mehr als drei Viertel aller Kliniken Patientenbefragungen regelmäßig durchführen, wird der Nutzen der durchgeführten Patientenbefragungen sehr unterschiedlich eingestuft (Bild 2). Einerseits bewerten etwa 32 Prozent den Nutzen einer Patientenbefragung als hoch oder sehr hoch, andererseits messen ihr 17 Prozent nur einen geringen Nutzen bei.

**Was bringt die Patientenbefragung einer Klinik?**

Betrachtet man die Nutzenbewertung einer Patientenbefragung im Detail, so wird deutlich, dass in der Bewertung der Zufriedenheit mit dem Behandlungsprozess und -ergebnis aus Patientensicht und in der Ableitbarkeit von Verbesserungsmaßnahmen der größte Nutzen einer Patientenbefragung gesehen wird (Bild 3). Für Kosteneinsparungen bzw. für bestehende Führungs- und Steuerungsinstrumente wird dagegen kaum ein Nutzen erkannt. Die größten Unterschiede zwischen Befragten, die insgesamt einen hohen bzw. sehr hohen Nutzen in einer Patientenbefragung sehen, und Befragten, die insgesamt nur einen geringen

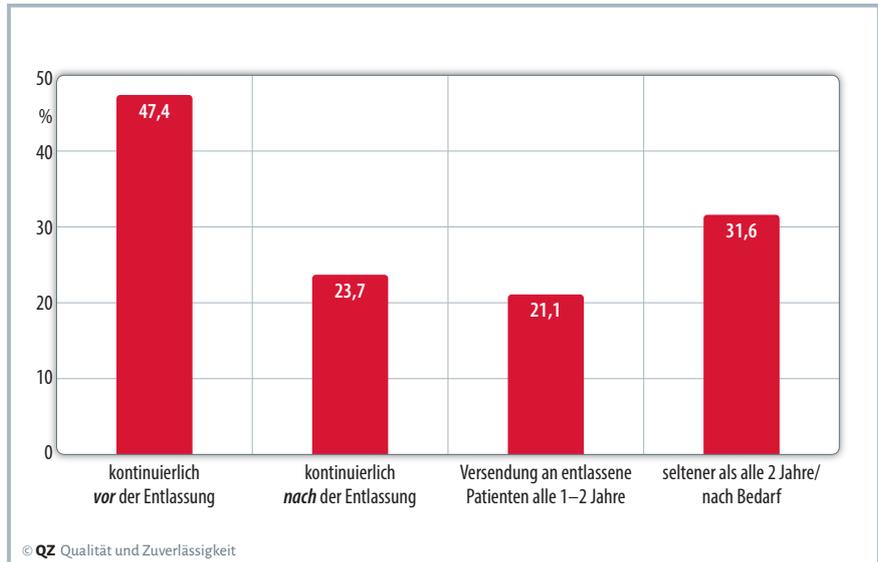


Bild 1. In welchen Zeitintervallen werden Patientenbefragungen durchgeführt? (Mehrfachnennungen möglich)

Nutzen wahrnehmen, liegt im Kriterium „Wirkung auf Reputation und Belegung der Klinik“.

Wie gut werden einzelne Anforderungen bei der Ausgestaltung einer Patientenbefragung erfüllt? Hier zeigt sich, dass insbesondere Defizite hinsichtlich des Personalaufwands und der Ursachenerkennung aus den Detailergebnissen der Befragung herausgesehen werden (Bild 4).

Wie können wichtige Erfolgsfaktoren ausgestaltet werden, um diese Defizite bei zukünftigen Patientenbefragungen zu reduzieren? Hierzu liefern offene Nennungen und Expertengespräche Hinweise.

**Wie wird der Verbesserungsprozess angekurbelt?**

Während die Ergebnisaufbereitung bisher meist in Form von zyklisch oder einmalig erstellten schriftlichen Berichten für einzelne Bereiche erfolgt ist, kann heute durch elektronische Cockpits die Ergebnisentwick-

lung in Echtzeit verfolgt und die ggf. notwendige Reaktion schnell eingeleitet werden. Außerdem kann in den elektronischen Cockpitlösungen meist einfach navigiert werden, sodass der Ergebniszusammenhang zwischen Klinik-, Stations- und Abteilungsergebnissen schnell transparent wird. Durch die Vergabe spezifischer Rollen kann dabei der Zugriff auf die Daten gesteuert werden.

Aus Mitarbeiter- und Patientensicht ist mit einer Befragung immer auch die Hoffnung auf Verbesserungen verbunden, auch wenn dies bei marketingorientierten Befragungen nicht das Ziel der Krankenhausleitung darstellt. Hier ist im Vorfeld ein sauberes Erwartungsmanagement zu betreiben, um später Frustration und Resignation bei Folgebefragungen zu vermeiden.

Aber auch wenn das Ziel darin besteht, tatsächlich Verbesserungen zu erzielen, wird dies häufig nicht erreicht. So sieht ein Befragungsteilnehmer „fehlende Konsequenzen aus Befragungen, da Vorstandsbeschlüsse dem Ergebnis entgegenstehen“. Neben diesen strategischen Ursachen liegen Probleme bei der Ableitung von Verbesserungen aber häufig im falschen Detaillierungsgrad des Befragungsinstrumentariums und in mangelhaft definierten oder befolgten Nachfolgeprozessen zur eigentlichen Befragung begründet.

Ziel der Verbesserungsworkshops muss es sein, eindeutige Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den konstatierten Problemen und möglichen Pro- >>>

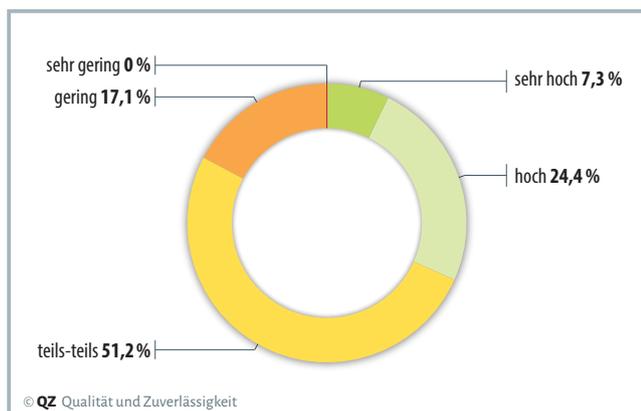


Bild 2. Wie hoch ist der Nutzen der bisher in der Klinik durchgeführten Patientenbefragungen?

blemursachen herauszuarbeiten und somit eine nachvollziehbare Basis für die Problemlösungsmaßnahmen zu schaffen. Eine klassische merkmalsbezogene Erhebung bietet hierbei meist nicht genügend Hinweise, sodass bei der Ergebnisinterpretation der fachliche Input der betroffenen Mitarbeiter ergänzt werden muss. Eine ereignisbezogene Befragung bzw. eine skalierte merkmalsorientierte Befragung mit vertieften Fragen bei angegebener Unzufriedenheit kann hier deutlich mehr Informationen zur Ursacheneingrenzung liefern.

Eine noch stärkere Wirkung Richtung Verbesserungen und Abstellmaßnahmen kann durch das Anbinden eines Beschwer-

demanagementsystems erreicht werden. Hier erfolgt entweder indirekt eine Beschwerdeauslösung beim Unterschreiten definierter Mindestzufriedenheitswerte über eine vorgegebene Anzahl an Bewertungen hinweg (Alarmfunktion), oder es wird dem Patienten direkt die Möglichkeit geboten, Beschwerden in einem deutlich von der Umfrage getrennten Modul zu adressieren – und dabei, falls gewünscht, auch die Anonymität für die Beschwerde aufzuheben und eine direkte Reaktion (für einzelne Themenfelder) zu ermöglichen. Es versteht sich von selbst, dass insbesondere im letzten Fall die klare Definition von Nachfolgeprozessen entscheidend ist, um

Unzufriedenheit abzubauen und nicht noch zu verstärken. Insgesamt können hier Ticketsysteme zum Einsatz kommen, die dafür sorgen, dass nicht einzelne Stellen/Personen im Klinikum durch die Rückmeldungen überlastet werden, sondern die Verantwortung für Abstell- und Verbesserungsmaßnahmen sowie die Rückmeldung an den Patienten auf viele „Schultern“ verteilt wird.

### Patientenbefragung lohnt mehrfach

Patientenbefragungen haben einen unmittelbaren Nutzen für das QM von Kliniken und sind eine sinnvolle Ergänzung für

## Planung und Durchführung von Patientenbefragungen

Der personelle Aufwand, der mit einer Patientenbefragung verbunden ist, wird von vielen Verantwortlichen als zu hoch wahrgenommen. Das liegt u.a. am empfundenen negativen Verhältnis von gewonnenen Erkenntnissen und dem, was man daraus macht. Daher sollte auch bei der Planung einer Patientenbefragung eine klare Vorstellung darüber existieren, was die Zielsetzung der Befragung ist und für welche konkreten Zwecke bzw. Bedürfnisse Informationen benötigt werden.

Dient die Befragung ausschließlich der Qualitätsdokumentation und dem Marketing, kann der Fragebogen kürzer ausfallen und die Stichprobe der Befragten kleiner gewählt werden. Wenn tatsächlich Verbesserungspotenziale aufgedeckt werden sollen bzw. Detailergebnisse für einzelne Unternehmensbereiche benötigt werden, wird die Befragung umfangreicher.

### Merkmalsbezogene Patientenbefragungen

Soll jedoch ein umfassendes Bild über – aus Patienten- und Angehörigensicht – wichtige Handlungsfelder gewonnen werden, wird dies mit einer merkmalsbezogenen Erhebung erreicht. In dieser Gesamtschau werden mit einem recht umfangreichen Befragungsinstrumentarium alle relevanten Patientenprozesse in einer mittleren Detaillierungstiefe durchleuchtet. Diese Form der Befragung stellt meist auch die Grundlage für Zielvereinbarungssysteme mit patienten-

bezogenen Zufriedenheitszielen dar. Die Vorteile sind:

- vollständiges Bild über die Wahrnehmung der Gesundheitseinrichtung,
- kontinuierliche Befragung oder alle ein bis zwei Jahre,
- mittlerer Detaillierungsgrad der Fragen,
- Erkennen von Defizitfeldern im Leistungsspektrum bzw. Gesamtprozess,
- Ermittlung von Kennzahlen zur Steuerung,
- kann als Basis für die Ableitung von Standards dienen.

### Ereignisorientierte Patientenbefragungen

Den detailreichsten Einblick und die schnellste Reaktionsmöglichkeit verschaffen Kliniken ereignisbezogene Befragungen. Hierbei wird direkt nach Behandlungs- und Serviceerlebnissen ein kurzes Patienten- und/oder Angehörigenfeedback eingeholt und so eine unmittelbare Reaktion auf Kritik ermöglicht. Typische Messpunkte für ereignisbezogene Befragungen sind u.a.:

- Befragung der Patienten während der Vorbereitung auf den Klinikaufenthalt / während Informationsveranstaltungen,
- Befragung im Rahmen des OP-Aufklärungsgesprächs,
- Befragung im Ambulanzbereich zur Dienstleistungsqualität,
- Erfassung der Anforderungen bei Aufnahme von stationären Patienten,

- Erfassung der Zufriedenheitsbewertung bei der Entlassung (Kurzzeit-Zufriedenheit).

Die Vorteile sind:

- gezielte Verbesserung einzelner Leistungsbereiche bzw. Teilprozesse,
- Befragung erfolgt kurz nach einem definierten Ereignis,
- hohe Detaillierung der Fragen,
- ermöglicht eine schnelle Reaktion auf erkannte Defizite bzw. die kurzfristige Evaluation von Veränderungen,
- ist Basis für die Verfeinerung von Servicestandards.

### Marketingorientierte Patientenbefragungen

Bei der Auswahl der marketingbezogenen Erhebungsformen ist zusätzlich auf die Möglichkeit zu achten, auf Basis der Ergebnisse ein aussagefähiges und den potenziellen Patienten bekanntes Siegel zu erhalten. Hier werden von den Siegel-Gebern meist klare (inhaltliche) Anforderungen an die Befragungslösung gestellt. Die Vorteile sind:

- gezielte Verbesserung der Außendarstellung,
- meist jährliche Befragung,
- geringe Detaillierung der Fragen,
- Vergleichbarkeit der Ergebnisse zwischen unterschiedlichen Einrichtungen,
- öffentlichkeitswirksame Ergebnispräsentation (z.B. auf Vergleichsportalen, Auszeichnungen).

die Qualitätssicherung. Ein auf kontinuierlicher Marktforschung basierendes professionelles Qualitätsmanagement trägt wesentlich dazu bei, Stärken und Schwächen im patientenbezogenen Behandlungsprozess frühzeitig zu erkennen und die Zufriedenheit der Patienten zu erhö-

hen. Nur wer die Bedürfnisse seiner Patienten genau kennt, kann Defizite beheben und Patienten nachhaltig überzeugen. Darüber hinaus fühlt sich der Patient von der Klinik wahrgenommen und wertgeschätzt, da man ihn um seine wertvolle Meinung bittet. ■

**Fernstudien QM**  
 Ausbildung zum QB, QM + QA TÜV. Beginn jederzeit!  
**FERNSCHULE WEBER**  
 Tel. 0 44 87 / 263 - Abt. 868  
 www.fernschule-weber.de

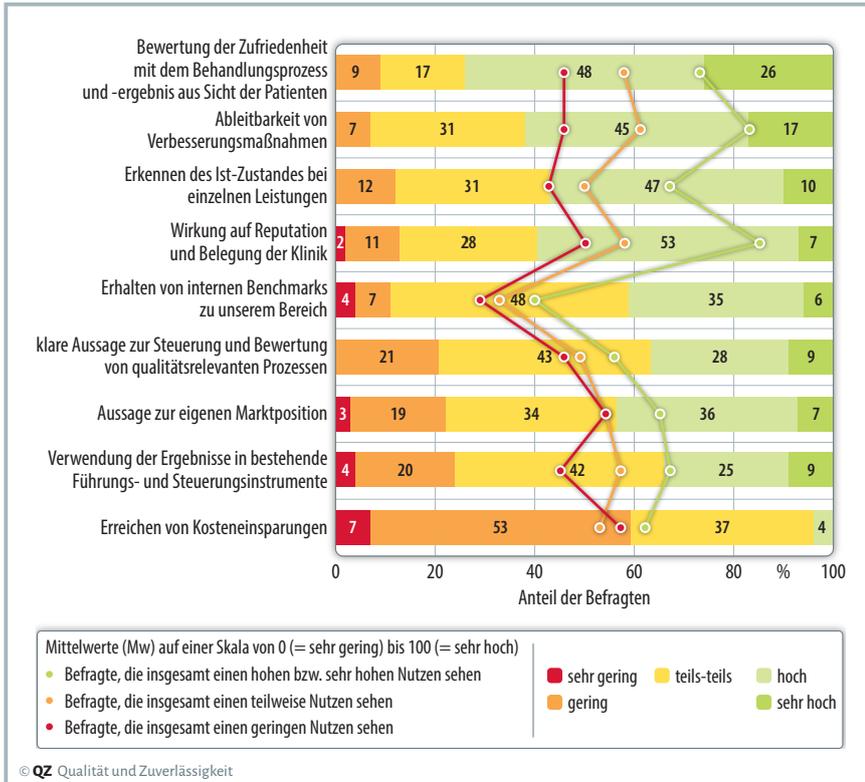


Bild 3. Nutzenbewertung von Patientenbefragungen im Detail

**in Befragung benannte Probleme bei der Ausgestaltung einer Patientenbefragung**

- Anpassungsfähigkeit des Befragungsinstrumentariums (15 % unzufrieden)
- niedriger Personalaufwand (26 % unzufrieden)
- geringe und akzeptable Kosten (11 % unzufrieden)
- schnelle Ergebnisverfügbarkeit (10 % unzufrieden)
- ansprechende, verständliche Ergebnisaufbereitung (10 % unzufrieden)
- schnelle Reaktionsmöglichkeiten auf Kritik/Probleme (13 % unzufrieden)
- Ursachenerkennung aus Detailergebnissen (23 % unzufrieden)

**Planung der Patientenbefragung**

- klare Definition der Zielstellung/des Informationsbedarfs
- standardisierte Fragebögen vs. systematischer Erstellungsworkshop
- Basis: Erstellung elektronischer Fragebogen

**Durchführung der Patientenbefragung**

- Kombination verschiedener Befragungskanäle
- weitestgehend automatisierte Erfassung
- Stichprobenbefragung

**Auswertung der Patientenbefragung**

- Auswertung mittels elektronischer Cockpitlösungen
- ergebnisbezogene Feedbacks zu einzelnen Themen/Stationen

**Verwendung des Ergebnisses**

- Einbindung Ticketsystem für Behandlung direkter Beschwerden
- Integration offener Fragen zur Erlangung eines tieferen Problemverständnisses
- Alarmfunktion bei Unterschreitung von Mindestzufriedenheitswerten

**mögliche Lösungsansätze**

© QZ Qualität und Zuverlässigkeit

Bild 4. Probleme und Lösungsansätze

**INFORMATION & SERVICE**

**STUDIE**

Im Rahmen dieser Forschungsstudie der M+M Management + Marketing Consulting GmbH wurden 73 Klinik-/Krankenhausleiter, Chefärzte und QM-Verantwortliche online zum Einsatz und Nutzen von Patientenbefragungen in ihrer Klinik befragt.

**AUTOREN**

**Dr. Steffen Silbermann** ist Geschäftsführer der M+M Management + Marketing Consulting GmbH, Kassel.  
**Dipl.-Oec. Frank Opitz** ist Seniorberater der M+M Management + Marketing Consulting GmbH, Kassel.

**KONTAKT**

**Fritz Lechelt**  
 T 0561 70979-10  
 lechelt@m-plus-m.de