

Fallstudie: Qualitätsmanagement im Privatspital

# Das QM-System sichert zugleich das vorhandene Know-how

Die Klinik Linde AG in Biel geniesst weit über die Region Biel, Seeland und Berner Jura hinaus eine hervorragende Reputation. Patientenbewertungen ergeben regelmässig Bestnoten. Dahinter steckt System – in der medizinischen Versorgung, in der Pflege und im Hotelbetrieb. Spitzenqualität ist die Basis dafür.

Prof. Max W. Twerenbold

Als eine der ersten Privatkliniken der Schweiz hat sich die Bieler Klinik vor 13 Jahren ein ganzheitliches Qualitätsmanagement verschrieben. Mit Erfolg.

Bereits im Jahr 2000 erlangte die Linde AG in Zusammenarbeit mit der Schweizerischen Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme (SQS) die umfassende ISO-Zertifizierung für das ganze Haus – ein Novum im Gesundheitswesen. Seither wird konsequent und beharrlich an der Verlässlichkeit gearbeitet. Die

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Stufen sind in diesen Prozess eingebunden. Und die Patienten profitieren, weil sich hier Qualität mit Effizienz verbindet.

## Am EFQM-Modell orientiert

Die zweisprachig geführte Klinik deckt nahezu alle Spezialgebiete der modernen Medizin ab. Sie ist nach ISO 9001 zertifiziert und verfügt seit 2003 zudem über die Zertifikate nach ISO 13485/2003 und ISO 17665-1/2006 (Auftragssterilisation als Service für Drittärzte aus

der Region). Seit mehr als zehn Jahren ist das Haus Mitglied der Swiss Leading Hospitals, einer Gruppierung, die sich vornehmlich am EFQM-Modell orientiert.

Kern des Linde-Q-Managementsystems ist die prozessorientierte Führung. Die Prozesse umfassen technisches und/oder organisatorisches Know-how. Sämtliche Verantwortlichkeiten sind durchgehend klar geregelt, auch an den Prozessnahtstellen, was in einem Spital von besonderer Bedeutung ist. Operationalisiert wird das Qualitätsmanagement mit einem filigranen Dokumentenlenkungssystem.

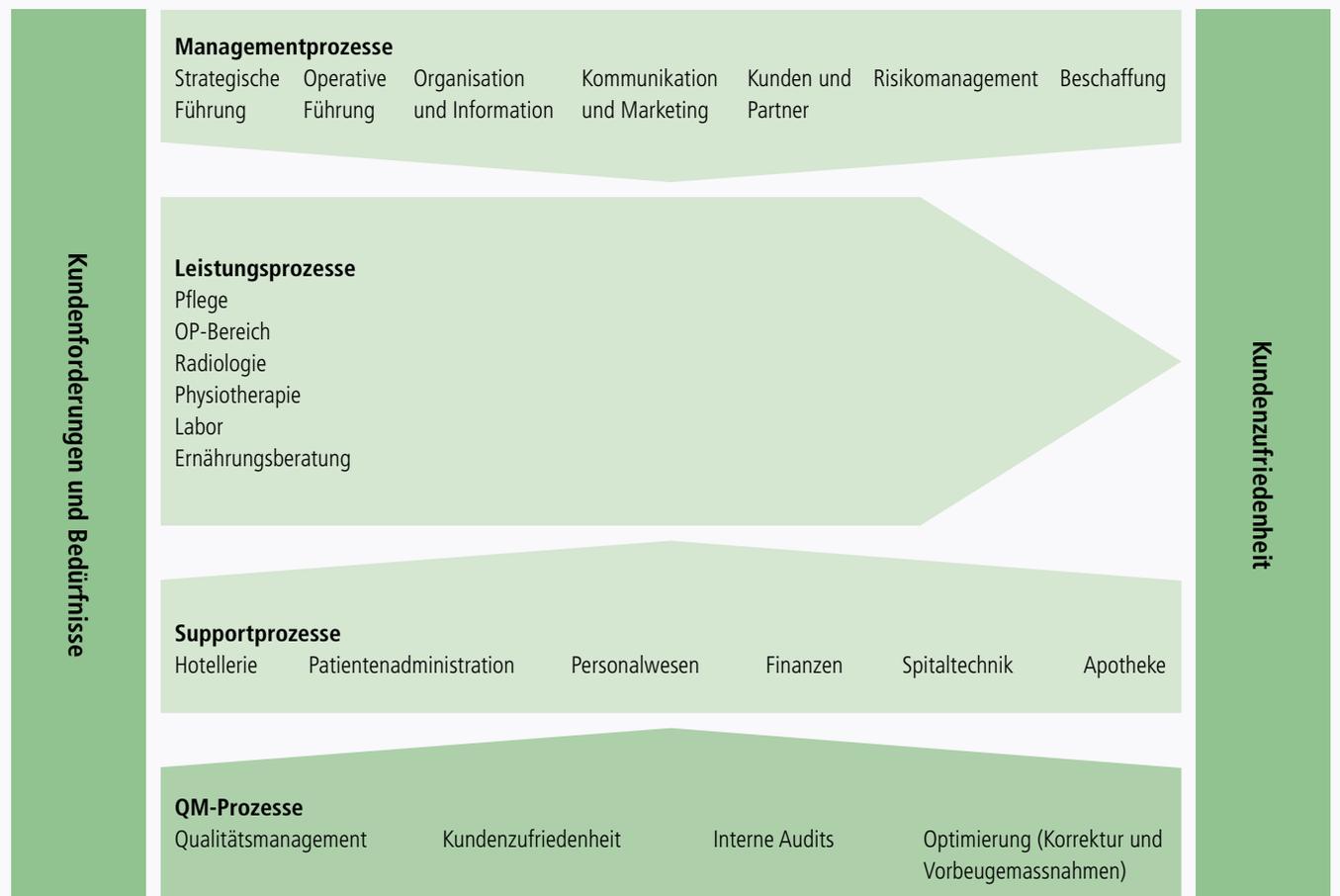
## Klinik Linde in Zahlen

- 98 Betten
- 4467 stationäre Patienten
- 11 974 ambulante Patienten
- 5,5 Tage durchschnittliche Aufenthaltsdauer
- 87 Belegärzte
- 393 Mitarbeitende
- 6991 Eingriffe
- 29 142 radiologische Leistungen
- 555 Geburten
- CHF 51,8 Mio. Ertrag
- Verwaltungsratspräsident: Dr. med. Alois Lustenberger
- Direktor: Dr. Jürg Nyfeler

(Zahlen aus 2009)



## Die Prozesslandkarte der Klinik Linde AG



### «Lebendiges» System

Die Klinik Linde AG hat ihr QM-System in Managementprozesse, Kernprozesse und Unterstützungsprozesse gegliedert und in eine Prozess-Landkarte gebettet (siehe Abbildung). Dort hinterlegt sind alle Arbeitsinstrumente für den Klinik-Alltag (Formulare, definierte Standards für die vorgesehenen Arbeitsschritte und Schemata mit Richtlinien, welche die Anweisungen der Ärzte regeln). Das System ist für alle Beteiligten transparent, es ist als IT-gestützte Bibliothek für Q-Wissen und Q-Methoden zugänglich. Auch gesetzte Marksteine für die Führung und das Qualitäts-Controlling, wie zum Beispiel Interne Audits oder die periodische Evaluation von internen Vor-

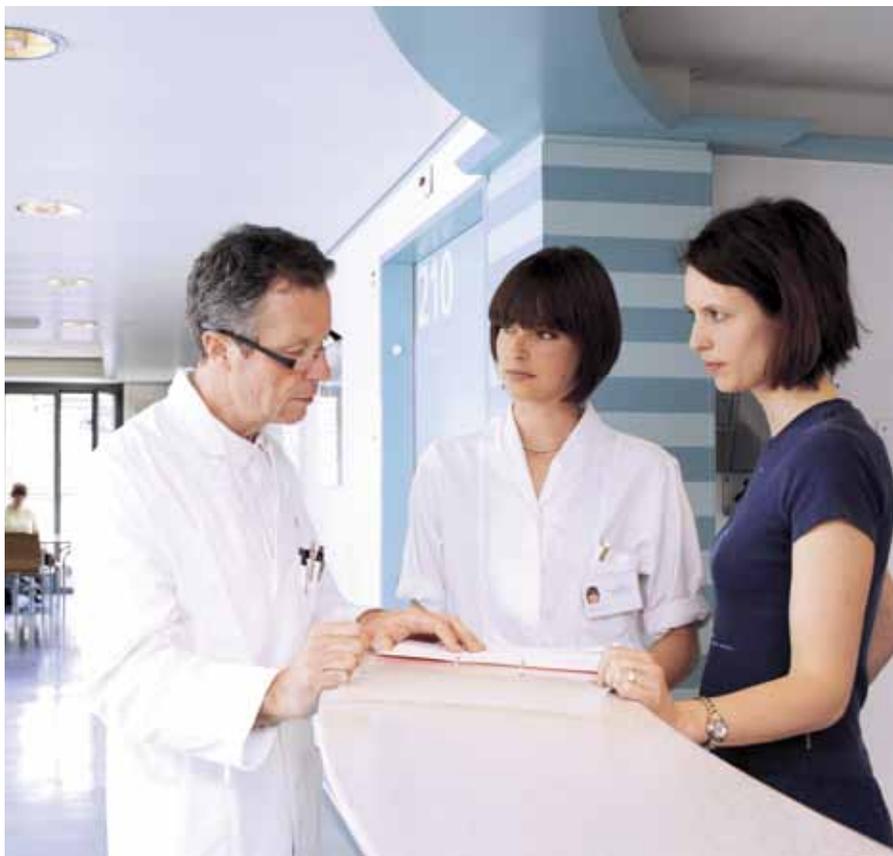
schlägen und von Lieferanten, sind im System verankert. Fällige Q-Massnahmen mahnt das System automatisch an. Dies alles schafft Sicherheit, minimiert Risiken und öffnet das Tor zum aktiven Mitwirken an der kontinuierlichen Verbesserung und Unternehmensentwicklung. In der Tat: In Biel wird das Qualitätsmanagement «gelebt».

### Mitarbeiter sind Botschafter

An den guten Noten der Klinik Linde AG sind alle Mitarbeitenden beteiligt. Systemmässig wird unterschieden zwischen den Prozessverantwortlichen und den Qualitätsverantwortlichen. Jeder Prozess gehört einem zuständigen Prozessverantwortlichen. Dieser hat die Aufgabe, «seinen» Prozess laufend zu evaluieren und allenfalls zu verbessern. Er überwacht die Einhaltung der Abläufe und setzt Massnahmen bei der Feststellung von Abwei-

chungen. Prozessverantwortliche werden für diese Aufgabe speziell auf dem Qualitäts- und Managementsystem geschult. Sie geben ihr Know-how stufengerecht den Benützern des Prozesses weiter – den Qualitätsverantwortlichen. Verantwortlich für die Qualität in der Ausführung der Aufgabe sind alle Mitarbeitenden. Bei Fehlern sind sie den Prozessverantwortlichen meldepflichtig. Die Linde-Mitarbeitenden werden innerbetrieblich systematisch geschult. Neueintretenden wird schon am ersten Arbeitstag eine Einführung geboten, weil Vorkenntnisse erfahrungsgemäss nur vereinzelt vorhanden sind. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in der Folge angehalten, sich mit dem QM-System auseinanderzusetzen, es zu verinnerlichen. Klinikdirektor Jürg Nyfeler sagt: «Wir leisten hier wirkungsvolle Aufbauarbeit, denn es gibt im Gesundheitswesen bislang nur sehr wenige Spitäler, die systematisch Qualitätsmanagement betreiben.»

◀ Die Klinik Linde AG in Biel verfügt über 98 Betten. Die 393 Mitarbeitenden betreuten im Jahr 2009 insgesamt 4467 stationäre und 11 974 ambulante Patienten.



## Die handfesten Vorteile

Naturgemäss steht das Patientenwohl im Zentrum der Klinik Linde AG. Der Weg dorthin führt in Biel über ein Q-Management, das im Aufbau und in der Anwendung im Alltag der Klinik Bestand hat. Dr. Jürg Nyfeler, selber im täglichen Lauftraining, zieht einen Vergleich zu seiner Lieblingssportart: «Ab einer gewissen Laufdistanz profitieren gut Trainierte bekanntlich von ihrer Kondition. Das ist bei uns ähnlich. Unsere Klinik hat diese kritische Wegmarke bereits hinter sich, kann heute vom exzellenten Formstand in Sachen Qualität profitieren.» Gemäss Nyfeler ist der Return-on-Investment eindeutig positiv. Aus dem Linde-QM-System resultieren die folgenden handfesten Vorteile:

- Nicht nur die Patientenzufriedenheit, nein, auch die generelle Kundenzufriedenheit (eingebundene Ärzte, externe und interne Kunden) bewegt sich heute auf dem anvisierten hohen Niveau.
- Die erbrachte Qualität in allen Bereichen erfüllt höchste Ansprüche und, das ist beson-

ders wichtig, die Qualität der Leistungen wird transparent gemacht. «Damit», so Jürg Nyfeler, «entsprechen wir schon heute einer zentralen Forderung des KVG und der Gesundheitspolitik.»

- Transparenz wird in Biel auch erreicht, weil Information und Kommunikation stimmen.
- Die gute Kommunikation in der Klinik fördert das gegenseitige Verständnis für die Aufgaben des andern – immer mit Blick auf das Patientenwohl.
- Besseres Verstehen und mehr Verständnis schaffen Vertrauen. Und daraus resultiert die gute Zusammenarbeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.
- Bereichsübergreifendes Denken und Interdisziplinarität wurden so extrem verbessert. Trennende Schnittstellen werden in Biel als verbindende Nahtstellen betrachtet. Das ist nicht selbstverständlich, denn in einem Spital teilen sich sehr unterschiedliche Berufsgruppen aus verschiedenen Kulturen die gestellten Aufgaben.

◀ Die gute Kommunikation in der Klinik fördert das gegenseitige Verständnis. Besseres Verstehen und mehr Verständnis wiederum schaffen Vertrauen. Und das zum direkten Patientenwohl.

- Besonders hilfreich: Das QM-System vereinfacht nicht nur die Einführung neuer Mitarbeitender, sondern sichert gleichzeitig das vorhandene Know-how aller Funktionsträger. Das ist Wissensmanagement mit praktischem Wert.
- Die klar definierten Prozesse ermöglichen Reproduktion und Rekonstruktion auch von Details.
- Zusammenfassend: Mit dem beharrlichen Arbeiten an der Qualität hat sich in der Klinik Linde eine eigentliche Qualitätskultur entwickelt. Direktor Nyfeler: «Die Patienten spüren nicht das System, sondern die Wirkung. Das ist unser wichtigstes Anliegen.»

## SQS in Kürze

Die Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme SQS ist die führende Organisation dieser Art in der Schweiz. Bisher hat sie mehr als 12 000 Zertifikate ausgestellt. In ihrer verantwortungsvollen Tätigkeit lässt sich die Non-Profit-Organisation von gelebten Werten leiten: Glaubwürdigkeit, Neutralität, Unabhängigkeit, Ehrlichkeit und Unbestechlichkeit. SQS-Geschäftsführer Theo Zahner dazu: «Auf diesem Fundament zertifizieren wir und unterstützen gleichzeitig mit der Aufdeckung von Verbesserungspotenzial.» [www.sqs.ch](http://www.sqs.ch)

## Kontakt



Dr. phil.nat. Jürg Nyfeler  
Direktor  
Klinik Linde AG  
Blumenrain 105, 2501 Biel  
Tel. 032 366 41 11  
[info@kliniklinde.ch](mailto:info@kliniklinde.ch)  
[www.kliniklinde.ch](http://www.kliniklinde.ch)

