

**Zeitschrift:** Physioactive  
**Band:** 51 (2015)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Benchmarking : "ein Stück lebendiges Qualitätsmanagement" =  
Benchmarking : "une gestion vivante de la qualité"  
**Autor:** Füglistner, Manuela / Pels, George / Sommerhalder, Susanne  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-928963>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 17.11.2024

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Benchmarking: «ein Stück lebendiges Qualitätsmanagement»

### Benchmarking: «une gestion vivante de la qualité»

MANUELA FÜGLISTER, GEORGE PELS, SUSANNE SOMMERHALDER

Die ChefphysiotherapeutInnen der Berner Spitäler haben gemeinsam die Patientenzufriedenheit im ambulanten Bereich gemessen und die Resultate an einer Benchmarking-Veranstaltung diskutiert.

Die Chefphysiotherapeutinnen und -therapeuten der Berner Spitäler treffen sich seit vielen Jahren regelmässig in einem freiwilligen Netzwerk, dem Berner Cheftherapeutentreffen. An einem dieser Treffen stand die Frage im Raum: Wie zufrieden sind unsere Patientinnen und Patienten mit der Leistung der Physiotherapie in den Berner Spitälern? Der Hintergrund war, dass die Spitäler zuvor systematisch begonnen hatten, die Zufriedenheit der stationären Patientinnen und Patienten zu messen und untereinander zu vergleichen. Diese Daten etablierten sich zu einem wichtigen Qualitätsindikator.

Mit diesen Messungen werden bis heute vor allem Rückmeldungen in den Bereichen ärztliche und pflegerische Betreuung sowie Angaben zur Zufriedenheit mit der Organisation,

Les physiothérapeutes-chefs des hôpitaux bernois ont mesuré ensemble la satisfaction des patients dans le domaine ambulatoire et discuté des résultats lors d'une séance consacrée au benchmarking.

Depuis de nombreuses années, les physiothérapeutes-chefs des hôpitaux bernois qui le souhaitent se retrouvent régulièrement au sein d'un réseau. L'une de ces réunions a porté sur la satisfaction des patients par rapport aux prestations de physiothérapie dans les hôpitaux bernois. Cette question apparaissait dans un contexte où les hôpitaux avaient commencé à mesurer et à comparer systématiquement entre eux la satisfaction des patients hospitalisés. Ces données sont d'emblée apparues comme un indicateur de qualité important.

Jusqu'ici, les mesures de satisfaction avaient surtout servi à recueillir des retours quant aux domaines de l'encadrement médical et des soins, ainsi que des données sur la satisfaction

An der Benchmarking-Veranstaltung geht es darum, besser zu werden durch das Lernen von andern. | Séance de benchmarking: s'améliorer en apprenant des autres.



© Stauke – Fotolia

dem Management sowie dem Service während des Spitalaufenthaltes eingeholt. Spezifische Fragen zum Bereich der ambulanten Therapien fehlten, was die verantwortlichen Physiotherapeutinnen und -therapeuten der Berner Spitäler störte.

### **Mit was sind unsere Patienten zufrieden respektive unzufrieden?**

Die Verantwortlichen suchten nach einem eigenen Weg und lancierten gemeinsam eine Befragung, die auf die Bedürfnisse der Physiotherapie zugeschnitten war. Ziel war es, valide und vergleichbare Daten zu erheben, die den einzelnen Teams Hinweise auf Stärken und Verbesserungspotenzial gaben. Von Anfang an war klar, dass die Resultate anschliessend innerhalb des Netzwerks offen diskutiert werden sollten. Ungeklärt war hingegen: Welche Fragen wollen wir beantwortet haben? Wie ist die Messung zu organisieren? Mit welchem Messinstitut können wir zusammenarbeiten?

Eine Kerngruppe, bestehend aus zwei Mitgliedern des Netzwerks und zwei Qualitätsfachleuten, arbeitete einen Vorschlag aus. Sitzungstermine finden, Fragen redigieren, Rücksprache nehmen mit den Spitalleitungen, Finanzierung sichern, Zeitplan einhalten und vieles mehr – dieser Prozess war nicht immer ganz einfach, bleibt aber in lebendiger Erinnerung. Das Ergebnis war die Messung «Patientenzufriedenheit ambulante Physiotherapie in den Berner Spitälern».

### **Die Messung «Patientenzufriedenheit ambulante Physiotherapie»**

Mit der Pilotmessung beauftragt wurde Mecon, ein Befragungszentrum für Zufriedenheitsmessungen im Schweizer Gesundheitswesen. Die Pilotmessung wurde von August

par rapport à l'organisation, au management et au services durant le séjour à l'hôpital. Il manquait des questions spécifiques au domaine ambulatoire, ce qui dérangeait les physiothérapeutes-chefs des hôpitaux bernois.

### **Qu'est-ce qui satisfait nos patients et de quoi sont-ils insatisfaits?**

Les responsables ont cherché un moyen d'investigation qui leur soit propre et ont mené ensemble une enquête spécifique aux besoins de la physiothérapie. L'objectif était de recueillir des données valables et comparables qui renseigneraient les équipes sur leurs forces et leur potentiel d'amélioration. Il était clair dès le début que les résultats seraient ensuite discutés ouvertement au sein du réseau. Certains points n'étaient toutefois pas encore clairs: quelles questions voulions-nous poser? comment organiser la mesure? avec quel institut de mesure pouvions-nous collaborer?

Un groupe de travail, constitué de deux membres du réseau et de deux spécialistes en qualité, a élaboré une proposition. Il s'agissait de trouver des dates de réunion, de rédiger des questions, de prendre contact avec la direction des hôpitaux, d'assurer le financement, de respecter le planning et bien d'autres choses encore. Le processus ne s'est pas toujours avéré facile, mais il laisse encore un vivant souvenir. Il a abouti à une mesure de la «Satisfaction des patients de physiothérapie ambulatoire dans les hôpitaux bernois».

### **Mesure de la «Satisfaction des patients de physiothérapie ambulatoire»**

Mecon GmbH, institution suisse d'enquêtes, spécialiste des mesures de satisfaction dans le domaine de la santé, a été

#### **Die Inhalte des Fragebogens (Auswahl)**

Zum *Heimprogramm* mussten sich die Patienten zu folgenden Fragen äussern:

- Wie gut wurden Sie in die Übungen des Heimprogramms eingeführt?
- Wird Ihnen geholfen, wenn Probleme mit dem Heimprogramm auftreten?
- Wie sicher fühlen Sie sich mit dem Heimprogramm?

Folgende Fragen betrafen den Bereich *Allgemeine Information*:

- Wie gut wurden Sie vor der Therapie über alles Wichtige informiert?
- Wie gut hat man Ihnen die Therapieorganisation erklärt?
- Wenn Sie ein Problem betreffend Ihrer Therapie hatten, wussten Sie, an wen Sie sich wenden konnten?
- Erhalten Sie vom Therapeuten/der Therapeutin die nötigen Informationen für den weiteren Heilungsverlauf?

Im Zusammenhang mit dem *Therapeuten* wurden folgende Fragen gestellt:

- Welchen Eindruck haben Sie von den fachlichen Fähigkeiten des Therapeuten/der Therapeutin?
- Wie wurden Sie über die Ziele der Therapie informiert?
- Wie gut war die Einführung in Ihr Therapieprogramm?
- Können Sie bei Ihrer Therapie genügend mitbestimmen?
- Wie geht der Therapeut/die Therapeutin auf Ihre Anliegen und Bedürfnisse ein?
- Werden Sie vom Therapeuten/von der Therapeutin jederzeit höflich behandelt?
- Werden Sie vom Therapeuten/von der Therapeutin genügend motiviert und unterstützt?

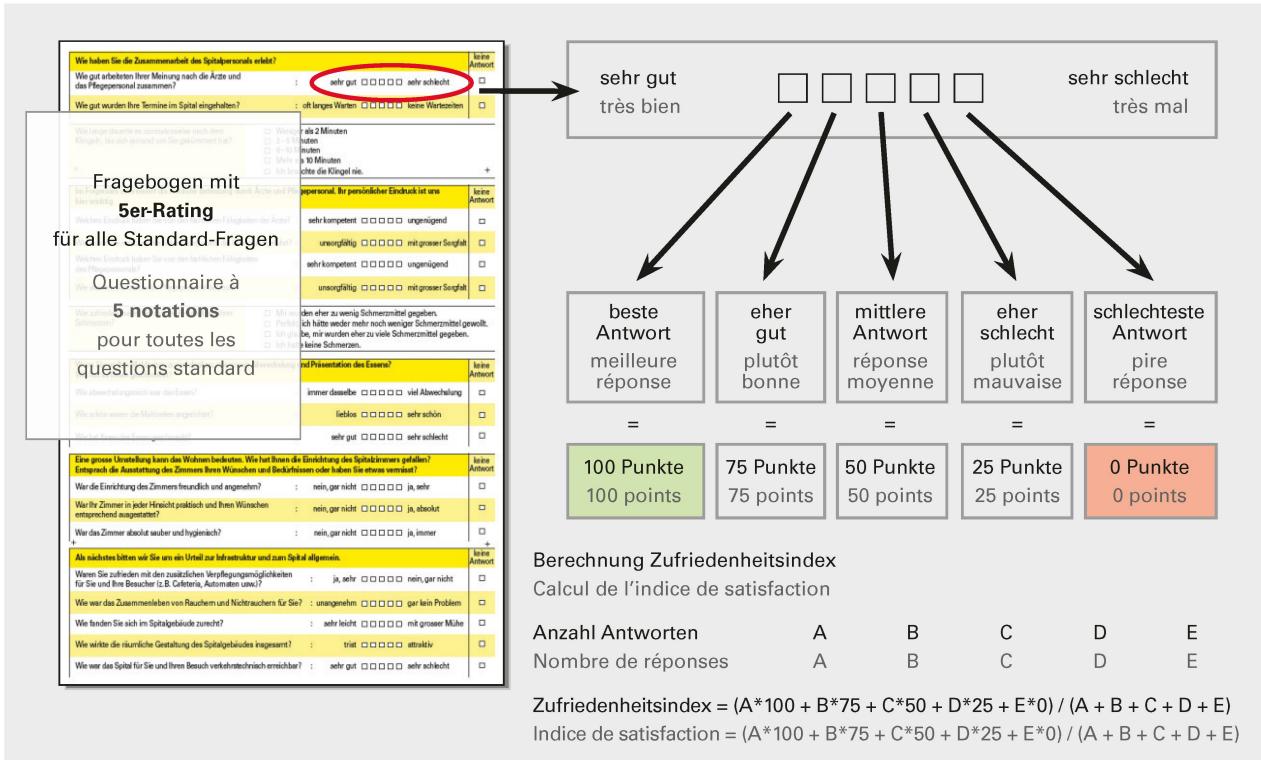


Abbildung 1: Die Berechnung des Patientenzufriedenheitsindex. | Illustration 1: Calcul de l'indice de satisfaction des patients.

2007 bis Februar 2008 gemacht. Das Messinstitut erstellte im Anschluss einen Validierungsbericht. Von August 2010 bis April 2011 konnte die Messung zum zweiten Mal durchgeführt werden. Jedes Spital entschied erneut über die Teilnahme. Die Beteiligung war sehr gross, von den insgesamt 15 Netzwerkmitgliedern nahmen 13 teil.

chargée d'effectuer un projet-pilote. Celui-ci a été réalisé entre août 2007 et février 2008. Mecon a ensuite rédigé un rapport de validation. Chaque hôpital a alors décidé d'y prendre part ou non. Le taux de participation a été très élevé, puisque 13 des 15 membres du réseau y ont pris part. L'enquête a été menée entre août 2010 et avril 2011.

### Les contenus du questionnaire (sélection)

Les patients devaient s'exprimer par rapport aux questions suivantes sur les *exercices à domicile*:

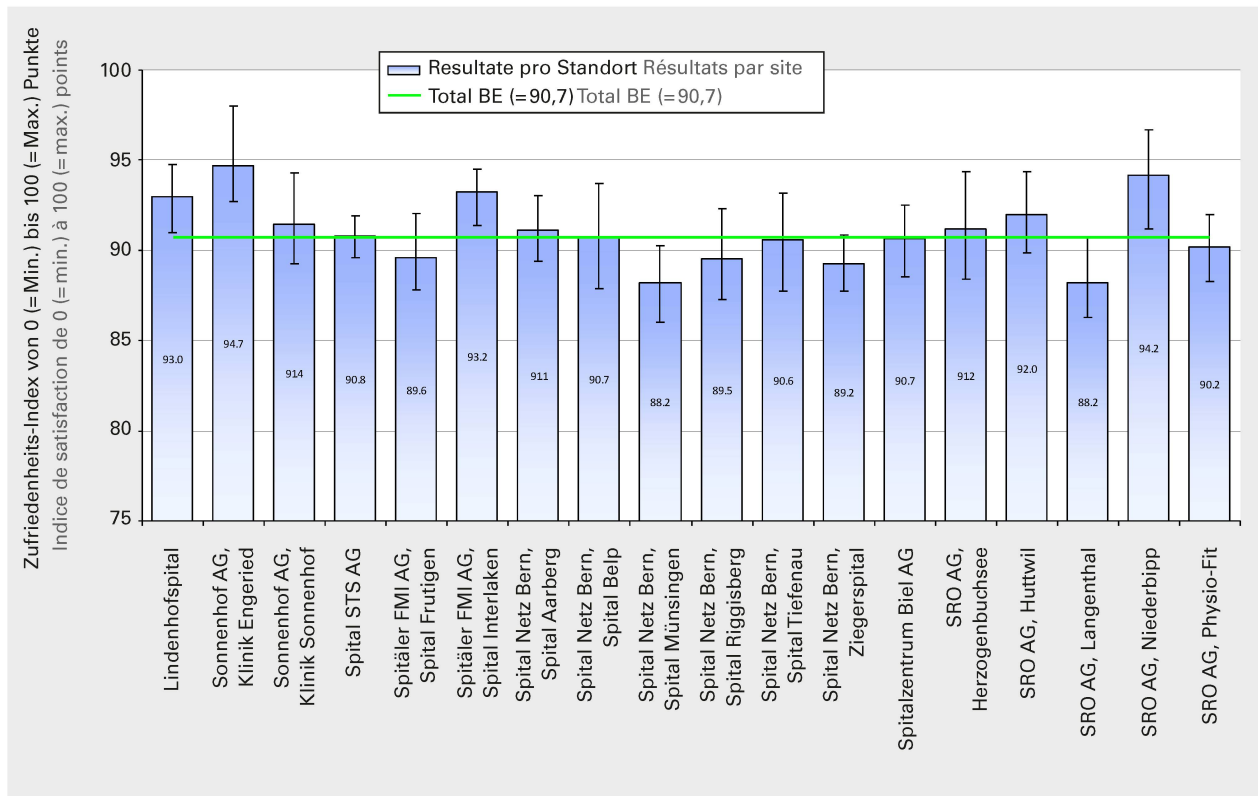
- À quel point avez-vous été initié aux exercices du programme à domicile?
- Vous aide-t-on en cas de problèmes avec votre programme à domicile?
- À quel point vous sentez-vous en sécurité avec votre programme à domicile?

Les questions suivantes portaient sur le domaine des *informations générales*:

- Dans quelle mesure avez-vous été informé des points importants avant votre traitement?
- Dans quelle mesure vous a-t-on expliqué le déroulement de votre traitement?
- Saviez-vous à qui vous adresser en cas de problème avec votre traitement?
- Votre thérapeute vous fournit-il les informations nécessaires à la suite du processus de guérison?

Les questions suivantes ont été posées en relation avec le *physiothérapeute*:

- Quelle est votre impression des capacités techniques de votre physiothérapeute?
- Dans quelle mesure avez-vous été informé des objectifs de votre traitement?
- Quelle qualité avait l'introduction à votre programme physiothérapeutique?
- Pouvez-vous participer dans une mesure suffisante au processus d'élaboration de votre traitement?
- Dans quelle mesure le thérapeute prend-il vos demandes et besoins en considération?
- Votre physiothérapeute vous traite-t-il toujours avec politesse?
- Votre physiothérapeute vous motive-t-il, soutient-il suffisamment?



**Abbildung 2: Patientenzufriedenheit im Bereich Heimprogramm (Befragung 2011).** | Illustration 2: satisfaction des patients dans le domaine «programme à domicile» (enquête 2011).

Die Patientinnen und Patienten wurden zu fünf Themenkomplexen, bestehend aus jeweils mehreren Einzelfragen, befragt: Heimprogramm, Organisation, Allgemeine Information, Infrastruktur und Therapeut (Fragen siehe *Kasten*).

Jedes Unternehmen bestimmte selber, wie viele Fragebögen sie abgeben konnten, gemessen an der Grösse der jeweiligen Ambulatorien. Total wurden 4760 Fragebögen verteilt. Die Abgabe erfolgte persönlich nach einem standardisierten Verfahren. Durch die persönliche Abgabe war die Rücklaufquote entsprechend hoch, 60,2 Prozent. Die Resultate wurden in Form eines Zufriedenheitsindex mit 90% Vertrauensintervall dargestellt (siehe *Abbildung 1*). Die Darstellung beginnt bei 75 Indexpunkten (siehe *Abbildungen 2–4*).

**Hinweis:** Alle in diesem Artikel publizierten Daten sind von Mecon geprüft und von QABE für diese Publikation freigegeben. QABE steht für Qualitätsentwicklung der Akutspitäler im Kanton Bern. Das Gremium setzt sich zusammen aus Vertreterinnen und Vertretern der Berner Spitäler, der Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern sowie den Versicherern. QABE hat die Messung auf die Liste ihrer Qualitätsmessungen aufgenommen und entscheidet damit über die Publikation der Daten.

Les patients été priés de répondre à des questions portant sur cinq domaines: exercices à domicile, organisation, informations générales, infrastructure et physiothérapeute (pour les questions, voir *encadré*).

Chaque entreprise a décidé elle-même du nombre de questionnaires qu'elle pouvait soumettre, selon la taille respective de son service ambulatoire. 4760 questionnaires ont été distribués. Ils ont été remis directement aux patients, selon une procédure standardisée. Cette méthode a permis d'enregistrer un taux de réponse relativement élevé pour ce type d'enquête (60,2 %). Les résultats ont été analysés sous forme d'un indice de satisfaction, avec un intervalle de confiance de 90 % (voir *illustration 1*). L'illustration débute à 75 points d'indice de satisfaction (voir *illustrations 2 à 4*).

**Remarque:** toutes les données publiées dans cet article ont été vérifiées par Mecon. La Commission de développement de la qualité dans les hôpitaux de soins aigus du canton de Berne en a autorisé la publication. La commission se compose de représentants des hôpitaux bernois, de la Direction de la santé publique et de la prévoyance sociale du Canton de Berne et des assureurs. Elle a inclus la mesure à sa liste de mesures qualitatives et décide ainsi de la publication des données.

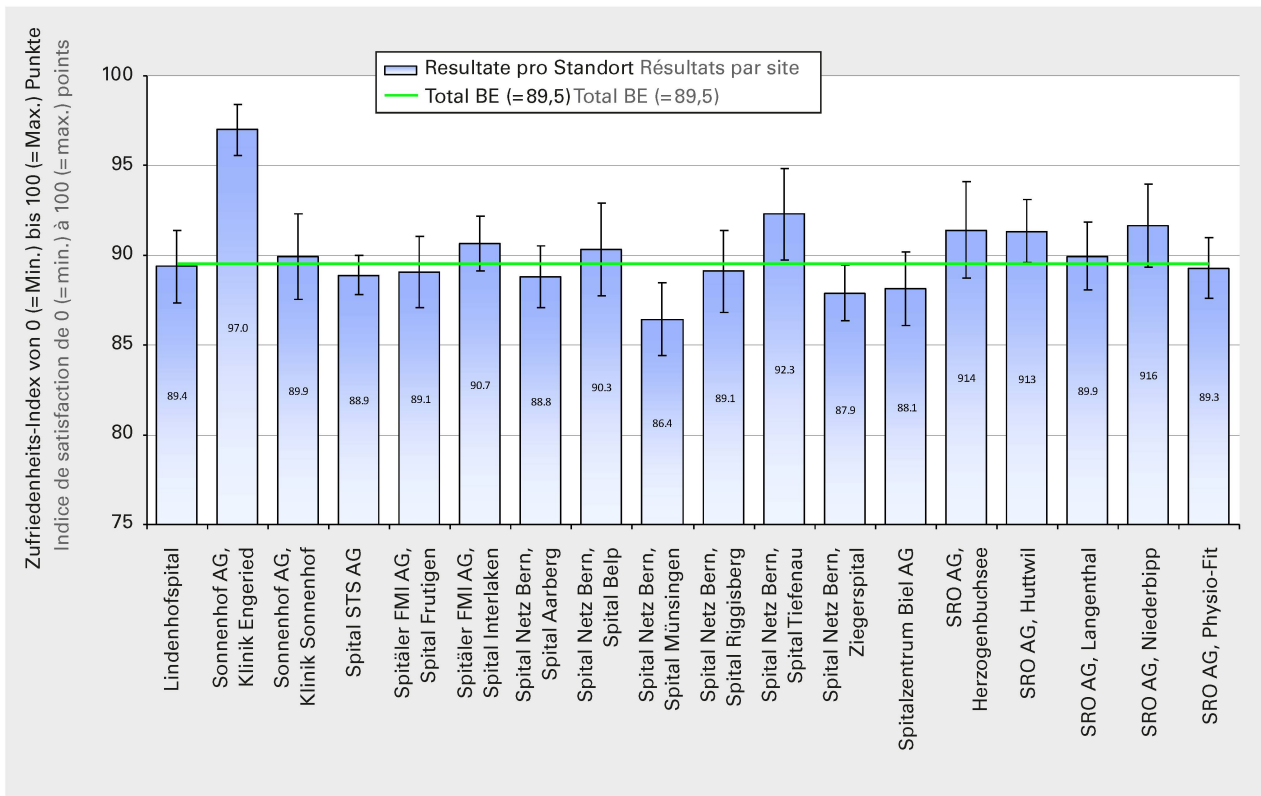


Abbildung 3: Bereich allgemeine Information (Befragung 2011). I Illustration 3: domaine «informations générales» (enquête 2011).

**Die Physiotherapie ist eine Visitenkarte für jedes Unternehmen**

Im Vergleich zu andern Befragungsbereichen innerhalb eines Spitals sind die Patienten mit den Leistungen der Physiotherapie sehr zufrieden. Die Physiotherapie ist eine ausgezeichnete Visitenkarte für jedes Unternehmen und hat im Bereich Therapeut sehr gut abgeschnitten. Ebenfalls ist der Bereich Organisation sehr erfreulich. Deutlich wurde auch, dass kleinere Therapien mit kleineren Teams besser abschnitten im Vergleich als grosse. Eine Erklärung dafür könnte sein, dass die Atmosphäre familiärer und persönlicher ist.

Weniger positiv und mit grossen Unterschieden schnitt die Physiotherapie bei der Infrastruktur ab. Dieser Punkt kann nur indirekt oder gar nicht von den TherapeutInnen beeinflusst werden. Die Leitenden Therapeuten gaben das Ergebnis an die entsprechende Stelle (z. B. Spitaldirektion) weiter.

Spitäler, die sich bereits an der Pilotmessung beteiligt hatten, verfügten über Vergleichsdaten, was von den Betroffenen als besonders wertvoll beurteilt wurde. Obwohl die Daten in den einzelnen Teams mit Spannung erwartet und eingehend analysiert wurden, kamen hier und da doch etwas ernüchterte Kommentare auf: «War das alles, wo bleibt das

**La physiothérapie est une carte de visite pour toute entreprise**

En comparaison avec d'autres domaines au sein d'un hôpital, les patients sont très satisfaits des prestations de physiothérapie. La physiothérapie constitue une excellente carte de visite pour toute entreprise; le domaine «physiothérapeute» obtient de très bons résultats. Celui de l'organisation est également très satisfaisant. Les patients étaient plus satisfaits dans une institution qui possède une petite équipe de physiothérapie plutôt que dans une grande institution. Une explication possible à ce phénomène est que l'atmosphère y est plus familière et plus personnelle.

La physiothérapie a obtenu des résultats moins positifs et très divers en ce qui concerne l'infrastructure. Les physiothérapeutes n'ont presque pas, voire pas du tout d'influence sur ce point. Les résultats ont été transmis à l'autorité compétente (p. ex. la direction d'hôpital).

Les hôpitaux qui ont participé à la phase-pilote disposaient de données de comparaison. Ils ont particulièrement apprécié de pouvoir effectuer ces comparaisons. Bien que les données aient été attendues et soumises à une analyse approfondie au sein des divers groupes, quelques commen-

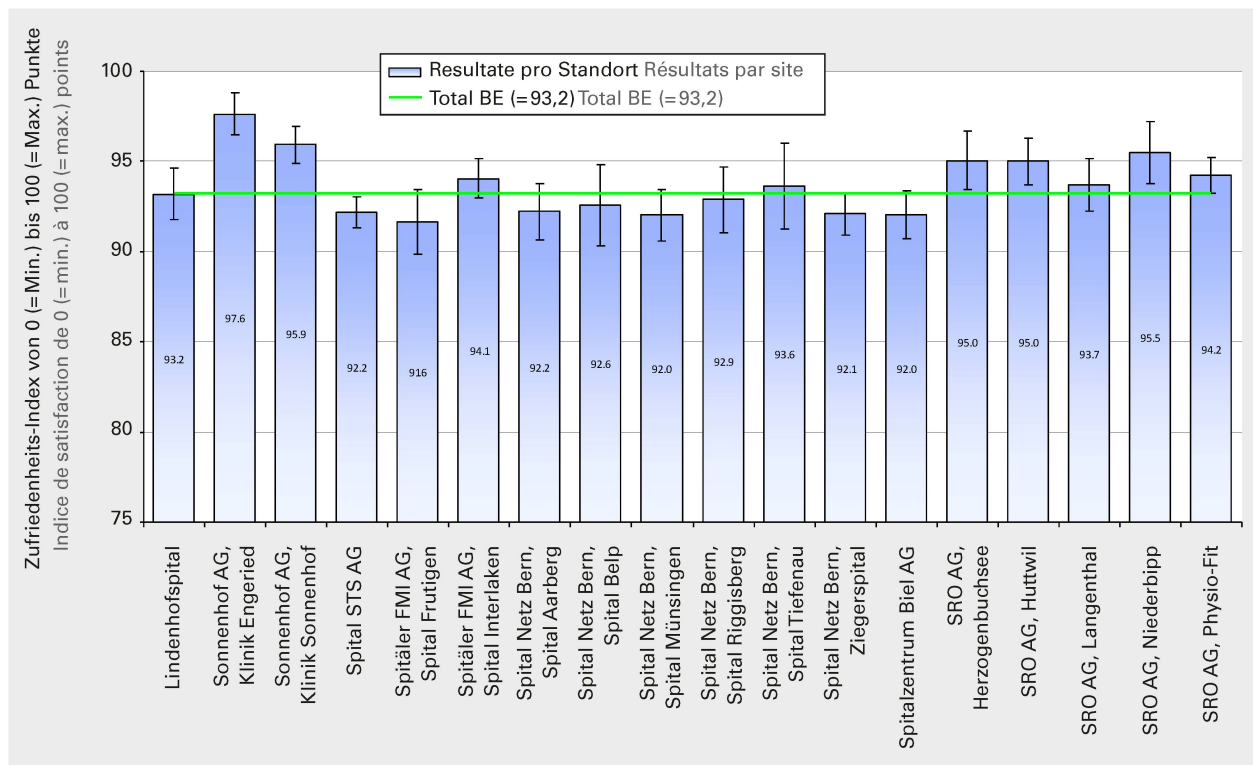


Abbildung 4: Patientenzufriedenheit im Bereich Therapeut (Befragung 2011). | Illustration 4: satisfaction des patients dans le domaine «thérapeute» (sondage 2011).

Fleisch am Knochen?» Die Resultate machten zwar deutlich, wer zum Beispiel im Bereich Heimprogramm und Allgemeine Information besser abgeschnitten hatte. Aber die Frage des Warum wurde damit noch nicht beantwortet.

### Das Benchmarking-Treffen: voneinander Lernen

Am Berner Chefphysiotherapeutentreffen im November 2011 fand deshalb ein moderierter und strukturierter Austausch über die Resultate statt und es wurden Ideen zur Qualitätsverbesserung diskutiert. Diese so genannte Benchmarking-Veranstaltung ist eine Methode der Organisationsentwicklung. Dabei geht es darum, besser zu werden durch das Lernen von andern. Oder wie sich eine Teilnehmerin spontan äusserte: «Wow, Ihr seid in diesem Bereich sehr gut, wie macht Ihr das genau?» Zuerst klärte die Moderatorin, welche Themen die Anwesenden besonders interessierten. Es zeigte sich sehr schnell, dass es um Themen geht, die im Einflussbereich der Anwesenden liegen. So war das Interesse gross im Detail zu erfahren, wie andere sicherstellten, dass die Patientinnen und Patienten ihr Heimprogramm verstanden und umsetzten. Kaum Interesse hatten die Beteiligten, Unterschiede in der Infrastruktur zu diskutieren. Zu viele externe Faktoren sind hier mitbestimmend. In wechselnden Klein-

taires déçus sont apparus ici et là: «C'est tout? Nous restons sur notre faim.» Les résultats montraient qui avait obtenu les meilleurs résultats, mais la question du pourquoi n'était pas élucidée.

### La réunion de benchmarking: apprendre les uns des autres

La réunion des physiothérapeutes-chefs bernois de novembre 2011 a permis un échange structuré sur les résultats et une discussion sur des idées d'amélioration de la qualité. Ce type de séance de benchmarking est une méthode de développement de l'organisation. Il s'agit de s'améliorer en apprenant des autres. Ou, comme s'est exprimée spontanément une participante: «Wahou, vous êtes très bons dans ce domaine, comment faites-vous exactement?» La modératrice a d'abord déterminé quels étaient les thèmes qui intéressaient le plus les personnes présentes. Il est très vite apparu qu'il s'agissait de thèmes se situant dans le domaine d'influence des personnes présentes. Les participants avaient grand intérêt à savoir en détail comment les autres s'assuraient que les patients comprenaient bien et mettaient en œuvre leurs programme à domicile. Ils ne se sont en revanche montrés que très peu intéressés à discuter les différences d'infrastructure.

gruppen diskutierten die Chefphysiotherapeuten und -therapeutinnen die für sie relevanten Themen. Voraussetzung für das Gelingen eines Benchmarkings ist das gegenseitige Vertrauen. Dies war nicht ganz selbstverständlich, stehen doch die einzelnen Spitäler auch in einer gewissen Konkurrenz zueinander. Umso schöner war es am Ende der Veranstaltung von einer Teilnehmerin zu hören: «Ich war zuerst etwas skeptisch, wusste nicht, was mich genau erwartet. Jetzt bin ich aber sehr zufrieden, ich konnte viel profitieren.»

### Gute Ideen weitergeben und Verbesserungen umsetzen

Die grosse Eigeninitiative, das Engagement und das echte Interesse voneinander zu lernen, gute Ideen weiterzugeben und Verbesserungen umzusetzen, unterscheidet diese Befragung von andern. Darin sind sich die Beteiligten einig. In der ambulanten Physiotherapie der Berner Spitäler hat sich über die Jahre etwas entwickelt, was die Qualität beeinflusst hat und auch weiter beeinflussen wird. Das Benchmarking hat sich als ein Stück lebendiges Qualitätsmanagement gezeigt. Im September 2014 startete die dritte Befragung dieser Art. |



«Ihr seid in diesem Bereich sehr gut, wie macht ihr das genau?» | «Vous êtes très bons dans ce domaine, comment faites-vous exactement?»

Les facteurs déterminants externes sont trop nombreux. Les physiothérapeutes-chefs ont discuté en petits groupes des thèmes qui les intéressaient particulièrement. La confiance mutuelle représente une des conditions essentielles de la réussite du benchmarking. Ce n'était de loin pas évident car les différents hôpitaux sont également concurrents les uns des autres. Ce fut d'autant plus réjouissant d'entendre une participante dire à la fin: «J'étais sceptique au début et je ne savais pas bien à quoi m'attendre. À présent, je suis très satisfaite, j'ai pu beaucoup en profiter.»

### Transmettre des bonnes idées et mettre des améliorations en œuvre

Cette enquête se distingue par une importante initiative individuelle, un engagement et un véritable intérêt à apprendre des autres, à transmettre de bonnes idées et à mettre des améliorations en œuvre. Les participants sont d'accord sur ce point. Quelque chose s'est développé au sein de la physiothérapie ambulatoire des hôpitaux bernois qui influence la qualité et qui continuera encore à l'influencer. Le benchmarking s'est affirmé comme une gestion vivante de la qualité. La troisième enquête a commencé au mois de septembre 2014. |

### Für das Netzwerk der Berner Chef-Physiotherapeuten: | Pour le réseau des physiothérapeutes-chefs bernois:



**Manuela Füglistner**, lic. rer. pol., war Qualitätsbeauftragte im Spital Netz Bern Ziegler und ist heute Projektleiterin bei Patientensicherheit Schweiz in Zürich.

**Manuela Füglistner**, lic. rer. pol., ancienne responsable qualité auprès Spital Netz Bern Ziegler, travaille comme responsable de projet auprès de Sécurité des patients suisse.



**George Pels**, Chefphysiotherapeut Spitalzentrum Biel AG.

**George Pels**, PT-chef du Centre hospitalier Bienne SA.



**Susanne Sommerhalder**, Physiotherapeutin, Ressortleiterin Therapien und Beratungen, SRO AG (Spitalregion Oberaargau), Spital Langenthal.

**Susanne Sommerhalder**, PT, responsable du secteur des thérapies et conseils, Hôpital de Langenthal.