Spitalführung – Mission impossible? – Teil 5

Effektivität, Effizienz, Flexibilität, Netzwerk- und Qualitätsmanagement

Spitäler sind mit enormen Herausforderungen konfrontiert. Fachkräftemangel und der Preis-/ Kostendruck seien hier nur stellvertretend erwähnt. «clinicum» hat mit dem langjährigen und erfolgreichen Spitaldirektor Urs Baumberger gesprochen. In einer Artikelserie gibt er sein «Geheimrezept» bekannt und zeigt mit praxiserprobten Beispielen, welche nicht alle in Lehrbüchern zu finden sind, wie er und sein Team das Spital-Führungskonzept erfolgreich in die Praxis umgesetzt haben. Zudem werden weitere Spitalexperten mit Gastartikeln entsprechende Spital- und Spitalführungsthemen zusätzlich beleuchten.

Die finanzielle Situation der Schweizer Spitäler ist alarmierend und die Lage spitzt sich zu. Bei einigen Spitälern mussten beispielsweise die Kantone unter die Arme greifen.

Preis- und Kostendruck sind grösste Herausforderung

Wer ist schuld? Abgrenzung

Schuld an der Misere sind viele oder immer die anderen. Gesundheitspolitik, Bund, Kanton, Versicherungen, Spitäler, Patienten etc. Wenn die durchschnittliche EBITDA-Marge der Spitäler für das Jahr 2023 anstatt 10% nur rund 3% beträgt, sind wohl die Tarife nicht kostendeckend und müssen beispielsweise der Teuerung angepasst werden. In diesem Artikel der Serie «Spitalführung – Mission impossible?» konzentriere ich mich primär auf die eigentliche Spitalführung, welche von der Spitalleitung direkt beeinflusst werden kann.

Situation aufzeigen und sensibilisieren

Zu den Aufgaben eines Spitaldirektors/der Spitalleitung gehört es, dass das Umfeld und das Unternehmen laufend sehr gut analysiert wird (z.B. Umfeld via: www.medviu.ch; www.medinside.ch; siehe Teil 1, «clinicum» Ausgabe Februar 2024), die richtigen Schlüsse daraus gezogen und das Kader wie auch die Mitarbeitenden zeitgerecht und adäquat informiert und vor allem sensibilisiert werden. Es muss klar sein, dass es nebst genügend guten, motivierten Mitarbeitenden, zufriedenen Patienten und Zuweisern auch zwingend eine gute Wirtschaftlichkeit braucht. Dies, um Investitionen in Personal, Infrastruktur, ICT und Innovation tätigen zu können. Ansonsten blutet das Spital aus und ist nur beschränkt oder gar nicht zukunftsfähig.

Spirit für Unternehmertum entfachen

Jeder Mitarbeitende soll als teamorientierter Unternehmer denken und handeln (siehe Teil 3, «clinicum» Ausgabe Juni 2024, Unternehmenskultur). Um einen unternehmerischen Geist im Spital zu fördern, soll die Vision, Strategie und die Ziele klar kommuniziert und Schulungen angeboten werden. Fördern Sie offene Kommu-

Mitarbeitende analysieren Kennzahlen. Das ist ein erster Schritt zur Produktivitätsverbesserung.

Stark vereinfachtes Führungskonzept

nikation und Erfolge sollen gefeiert werden. Die nötigen Ressourcen sind bereit zu stellen und die Führungskräfte sind aktiv einzubeziehen. Anreize für unternehmerisches Verhalten können ebenfalls motivierend sein. **Das Wichtigste: Seien Sie Vorbild!**

Effektivität und Effizienz

Effektivität bezieht sich darauf, **die richtigen Dinge zu tun,** um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. In einem Spital bedeutet dies hauptsächlich, dass die durchgeführten Massnahmen tatsächlich zur Verbesserung der Gesundheit der Patienten führen. Ein Beispiel für Effektivität wäre die erfolgreiche Behandlung einer Krankheit durch eine bestimmte Therapie.

Effizienz hingegen bedeutet, **die Dinge richtig zu tun.** Es geht darum, die verfügbaren Ressourcen optimal zu nutzen, um das gewünschte Ergebnis mit minimalem Aufwand zu erreichen. In einem Spital bedeutet dies, dass die Behandlungen und Prozesse so gestaltet sind, dass sie mit möglichst geringem Ressourcenverbrauch (Zeit, Geld, Material, Personal, Infrastruktur) durchgeführt werden.

Um als Spital produktiv zu sein, braucht es Effektivität und Effizienz. Effektivität bezieht sich darauf, die richtigen Dinge zu tun, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen.

Produktivität

Wenn man also effektiv und effizient oder die richtigen Dinge richtig tut, ist man produktiv.

Task Force

Viele Spitäler befinden sich heute in einer akuten finanziellen Schieflage. Am besten wäre, wenn der Turnaround mit der bestehenden Führungsmannschaft bewältigt werden kann. Es kann aber auch Sinn machen, dass eine massgeschneiderte Task Force eingesetzt wird. Diese muss sorgfältig geplant und umgesetzt werden, um effektiv zu sein. Nachfolgend einige wichtige Aspekte, auf die man achten sollte:

- Zusammensetzung: Interdisziplinäres Team: Die Task Force sollte aus Mitgliedern verschiedener Fachbereiche bestehen, darunter Finanzexperten, Ärzte, Pflegepersonal, IT-Spezialisten, Spezialisten der Supportbereiche und Mitarbeitende aus der Administration, insbesondere HR und Kommunikation.
- Sehr erfahrene Führung: Ein sehr erfahrener Leiter, der sowohl ausgewiesene Leadership-, Management-, Methoden als auch Branchenkenntnisse und kommunikative Fähigkeiten besitzt, muss die Task-Force führen.
- Aufgaben: Analyse der aktuellen Situation – Durchführung einer umfassenden Analyse, primär der finanziellen Lage und Identifikation der Hauptprobleme und vor allem deren Ursachen.
- Entwicklung eines Sanierungsplans – Erstellung eines detaillierten Plans (z.B. Ergebnisverbesserungsprogramm, siehe nachfolgend) mit kurzfristigen, mittelfristigen und langfristigen Massnahmen und Projekten zur finanziellen Stabilisierung und Verbesserung.
- Überwachung und Anpassung – kontinuierliche Überwachung der Fortschritte und Anpassung der Strategien und Massnahmen/Projekte bei Bedarf.
- Kompetenzen und Entscheidungsbefugnis – Die Task Force muss über ausreichende Entscheidungsbefugnisse verfügen, um notwendige Massnahmen schnell umsetzten zu können. Es ist sicherzustellen, dass die Task Force Zugang zu den notwendigen Ressourcen und Daten hat.
- Klare Verantwortlichkeiten – Jede Aufgabe und jeder Bereich sollten klar zugewiesen sein, um Verantwortlichkeiten eindeutig festzulegen. Daraus folgt eine Rechenschaftspflicht: regelmässige Berichterstattung an Spitalleitung, VR und andere relevante Stakeholder (z.B. Eigner, Kanton, Bank).

- Transparente Kommunikation – offene und regelmässige Kommunikation mit allen Beteiligten, einschliesslich der Mitarbeitenden. Weitere (z.B. Patienten und externe Partner) sind von Fall zu Fall abzuwägen.
- Einbindung in den Spitalbetrieb/Integration in bestehende Strukturen – Die Task Force sollte eng mit den bestehenden Abteilungen und Prozessen des Spitals zusammenarbeiten.
- Schulung und Unterstützung – Bereitstellen von Schulungen und Unterstützung für das Personal, um die Umsetzung der Massnahmen zu erleichtern.

Durch die Berücksichtigung dieser Aspekte kann eine Task Force effektiv dazu beitragen, ein Spital aus der finanziellen Schieflage zu führen und langfristige Stabilität zu gewährleisten.

Die «Vitalwerte» des Spitals

Die Task Force muss somit massgeblich dazu beitragen, dass die «Vitalwerte» des Spitals stimmen und aufeinander abgestimmt sind. Beim Menschen sind die wichtigsten Vitalparameter Herzfrequenz (Puls), Atemfrequenz, Blutdruck, Körpertemperatur und die Sauerstoffsättigung. Ein viel zitierter «Spital-Vitalparameter» ist die EBITDA-Marge, welche nach wie vor 10% oder höher sein sollte. Weiter gilt es aber auch zwingend, weitere «Vitalparameter» wie Reingewinn, Eigenkapitalquote, Liquidität, Werthaftigkeit etc. im Auge zu behalten.

Ergebnisverbesserungsprogramm

Ein Ergebnisverbesserungsprogramm im Spital zielt darauf ab, die Effizienz, Qualität und schliesslich die Wirtschaftlichkeit zu verbessern. Grundsätzlich gibt es zwei Hauptstellschrauben: Einerseits die Erträge (Patientenerträge, Erträge aus Nebenleistungen, übrige Erträge) und andererseits die Aufwendungen (Personalaufwand, Sachaufwand, Abschreibungen, übrige Aufwendungen) welche mehr oder weniger stark und schnell beeinflusst werden können. Das Ergebnisverbesserungsprogramm umfasst somit eine Reihe von Massnahmen und Strategien, die darauf abzielen, Leistung und Ertrag zu verbessern und gleichzeitig die Aufwendungen zu senken. Nachfolgend ein paar und nicht abschliessende Beispiele, welche, je nach Ausgangslage des Spitals, verschieden und anders priorisiert sein können. Beim Umsetzungsplan sind die Verantwortlichkeiten, die Termine, die Priorität, die Ressourcen etc. festzuhalten und zu überwachen. Massnahmen und insbesondere Projekte müssen professionell geführt werden: Das heisst geeignete Projektleiter, Projektorganisation, Zeitplan, Budget, Controlling, Nachhaltigkeit sicherstellen, etc., Führung eines professionellen Projektportfolios und Durchführung eines systematischen Reviews. Um Kosten tief zu halten, ist ein pragmatisches und dennoch systematisches Vorgehen sicherzustellen. Zudem ist genau zu beurteilen, ob es neben internen, allenfalls auch externe Ressourcen benötigt.

Der Autor: Urs Baumberger

Urs Baumberger hat über 21 Jahre private wie öffentliche Spitäler sehr erfolgreich geführt. Im November 2022 hat er sich als Unternehmensberater selbstständig gemacht und bietet verschiedene Dienstleistungen an. www.baumbergerconsulting.ch

8-teilige «clinicum»-Sonderserie über Spital und Spitalführung

Damit sich ein Spital im heutigen Umfeld erfolgreich behaupten kann, braucht es primär ein exzellentes Leadership und ein strategiefokussiertes, ausgezeichnetes Zusammenspiel aller Beteiligten und Ressourcen. Um den komplexen Spitalbetrieb im ebenfalls komplexen Umfeld in diesem Sinne führen zu können, dient ein Führungskonzept mit vielen abzustimmenden «Einzelteilen» als wichtiges Führungshilfsmittel. Dieses Konzept und insbesondere dessen praktische Umsetzung stellt Urs Baumberger in dieser 8-teiligen Sonderserie vor.

«clinicum»-Ausgabe	**Artikelinhalt**
Februar 2024	Führungskonzept, Vision, Umfeldanalyse, Unternehmensanalyse
April 2024	Strategie, strategische-, kurz- und mittelfristige Ziele, Massnahmen und Projekte
Juni 2024	Unternehmensstruktur (Ablauforganisation, Aufbauorganisation), Unternehmenskultur
August 2024	Führung, attraktiver Arbeitgeber
Oktober 2024	**Effektivität und Effizienz, Flexibilität, aktives Netzwerkmanagement, Qualitätsmanagement**
Dezember 2024	Infrastruktur
Februar 2025	Innovation, Information, Kommunikation, PR und Marketing, ICT
April 2025	Regelkreis, Sonderthemen, Zusammenfassung und weiteres Vorgehen

Gastartikel Oktober-Ausgabe

Integrales Kapazitätsmanagement für effiziente Kapazitätennutzung und Digitalisierung

Eine effiziente und effektive Nutzung von Kapazitäten und Ressourcen, wie Personal, Betten, Räume oder Geräte in den Spitälern, ist heute Voraussetzung für die zukünftige Tragbarkeit unseres Gesundheitssystems.

Ergebnisverbesserungsprogramm: Aufwendungen senken, Erträge steigern

Ein Ergebnisverbesserungsprogramm besteht auf folgenden Elementen:

- **Strategie:** (siehe Teil 2, «clinicum» Ausgabe April 2024) Sie bildet die Grundlage auch für das Ergebnisverbesserungsprogramm. Eine Strategie Review soll in der Regel jährlich durchgeführt werden.
- **Optimierung medizinisches Leistungs-Portfolio:** Kriterien sind Qualität, Fallzahlen, Wirtschaftlichkeit, Nachfrage, Zukunftsfähigkeit etc. Die kurzfristige Ausrichtung nach den heutigen Abgeltungen erachte ich allerdings nicht als sinnvoll, da die Abgeltungen schneller dem effektiven Aufwand angepasst werden.
- **Anpassung der Leistungsvolumina** in der Zeitachse: Für einen wirtschaftlichen Spitalbetrieb ist es wichtig, dass das Spital/das komplexe System gleichmässig über das ganze Jahr sehr gut ausgelastet ist. Insbesondere teure Neubauten müssen ausgelastet sein. Ansonsten bestehen allenfalls Möglichkeiten zur Erweiterung des Dienstleistungsangebotes, Kooperationen und Partnerschaften einzugehen, Nutzung der Räumlichkeiten für andere Zwecke (Vermietung von ungenutzten Räumen an geeignete und für das Spital Nutzen stiftende externe Dienstleister wie Physiotherapeuten, Rehabilitation oder Labore).
- **Zusammenarbeit** mit anderen Institutionen verbessern: Optimierung der horizontalen und vertikalen integrierten Versorgung.
- **Bestehende Kliniken optimieren** und/oder ausbauen.
- Bestehende interne und externe **Praxisstandorte optimieren** oder ausbauen.
- **Akquisition zusätzlicher Patienten** (Halbprivat- und Privatversicherte): Um dies zu erreichen, muss man besser als der Mitbewerber sein, was in der Regel zuerst Investitionen in das medizinische Angebot und Qualität, das Dienstleistungsverständnis, die Hotellerie, die Infrastruktur, die Patientenpfade etc. bedeutet. Mit einem Bau einer Privatabteilung ist es somit nicht getan. Das ganze Spital muss die aufgeführten Punkte erfüllen.
- **Die Zuweiser sehr gut oder noch besser pflegen** sowie zusätzliche Zuweiser generieren: Allenfalls eigene ambulante Zentren oder Praxen an geeigneten Standorten betreiben.
- **Zusätzliche etablierte Ärzte anstellen** oder Belegärzte gewinnen: Dies vorzugsweise aus dem Einzugsraum
- **Strategisches Immobilienmanagement** und Instandhaltungsstrategie.
- **Verkauf von Vermögenswerten** (Aktien, Obligationen, Mobilien, Immobilien, Gerätschaften, Instrumentarium, etc.).
- **Ablösung von Krediten** durch Anleihen oder alternative Kredite, Neuverhandlungen, Möglichkeiten innerhalb Spitalverbund prüfen.
- **Optimierung der Zinsbelastung** und Mietkosten (über Bürgschaften und Garantien der Eigentümerschaft, allenfalls Neuverhandlungen mit Vermieter).
- **Personaleinsatz:** Der Personaleinsatz muss möglichst genau dem Patientenvolumen resp. dem Arbeitsvolumen angepasst werden. Es braucht eine vorausschauende Planung. Dies ist eine sehr wichtige Dauer-Führungsaufgabe. Dazu gehört auch die laufende Optimierung des Skill-Grade Mix. Angeordnete Überstunden sollen, wenn möglich – auch zum Zweck der Erholung – kompensiert werden. Ermöglichen und Fördern kreativer zeitgemässer Arbeitsmodelle.
- **Vertragswerk Management/Ärzte:** Den veränderten Rahmenbedingungen adäquates Vertragsmodell gemeinsam erarbeiten, welches für ein nachhaltig erfolgreiches Spital unterstützend ist und auch für das Management, die Ärzte, den Eigner und die Patienten eine win-win-Lösung darstellt.
- **Lean Management:** Ziel ist, dass Prozesse optimiert und die Verschwendung minimiert und dadurch die Effizienz gesteigert wird (Standardisierung von Abläufen, kontinuierliche Verbesserung, Mitarbeiterbeteiligung, Patientenzentrierung, etc.).
- **Optimiertes Patienten- /Ressourcenmanagement:** Möglichst frühzeitige Kenntnis des Patientenvolumens und Patientengutes und daraus abgeleitet die Ressourcenplanung und sehr gute Abstimmung aller Abteilungen des Spitals. Zum Beispiel: Wenn Operationen abgesagt werden müssen, müssen dies die Pflege sowie andere betroffenen Abteilungen frühestmöglich wissen und den Personalbestand rasch anpassen. Dazu gehört auch eine frühzeitige und möglichst abgestimmte und verbindliche Ferien- und Abwesenheitsplanung der Schlüsselpersonen, insbesondere der Ärzteschaft. Eine sehr gut koordinierte Ferienplanung für das Folgejahr soll im Herbst des Vorjahres verbindlich stehen. Kader ist in der Hochsaison vor Ort.
- **Reduktion «unnötiger» Tätigkeiten:** konsequenter Abbau aller administrativen oder weiterer nicht wertschöpfender Tätigkeiten (Was passiert, wenn die Tätigkeiten ersatzlos gestrichen werden? Kann man diese Tätigkeiten effizienter erbringen? Werden die Tätigkeiten vom richtigen Personal erledigt? Braucht es die jetzigen Qualifikationen? Können allenfalls Tätigkeiten extern vergeben werden?).
- **Temporär Mitarbeitende:** Wie können temporär Mitarbeitende reduziert oder überhaupt nicht mehr benötigt werden?
- **Absenzen Bewirtschaftung:** Warum haben wir Absenzen? In welcher Abteilung? Wieso? Wie stehen wir im Benchmark? Wie können die Absenzen reduziert werden? Massnahmenplanung.
- Wie gross ist die **Fluktuation** pro Abteilung und pro Klinik? Was sind die Gründe? Wie stehen wir im Benchmark? Wie kann die Fluktuation reduziert werden? Massnahmenplanung.
- **Anpassung Dienstleistungsniveau:** Kann das Dienstleistungsniveau bei internen oder externen Anspruchsgruppen reduziert werden? Die Dienstleistung soll so gut wie nötig und nicht so gut wie möglich sein. Der Kunde

soll also mit der Dienstleistung zufrieden sein. Es sollen somit nicht Dienstleistungen erbracht werden, welche die Zufriedenheit des Kunden nicht merklich erhöhen, jedoch zusätzlich Ressourcen beanspruchen.
- **Prüfung Ressourcen-Redimensionierung:** Können Ressourcen (wieder) reduziert werden?
- **Überprüfung Personalleistungen** und Fringe Benefits: Leistungen welche wenig nachgefragt werden oder bei Streichung die Arbeitgeberattraktivität nicht wesentlich beeinträchtigen.
- **Einsatz Freiwilliger** möglich? Zum Beispiel Sitzwachen.
- **Technische Lösungen** möglich, um Aufwände zu senken und die Qualität zu verbessern? Zum Beispiel anstatt Überwachungspersonal kann www.qumea.ch eingesetzt werden (Ein intelligentes, kontaktloses Frühwarnsystem für Patientenzimmer. Das System nutzt Sensoren und künstliche Intelligenz, um Bewegungen zu überwachen und Personal zu informieren, wenn Patienten Hilfe benötigen. Es wird hauptsächlich zur Sturzprävention und Mobilitätsüberwachung eingesetzt.
- **Optimierung Einkauf:** Preisverhandlungen, anderes Produkt, Einkaufsgemeinschaft etc.
- **Medikamente**, Verwendung von Generika: Straffung Sortiment, Medikamenten-Heimgaben reduzieren, Kooperation/Einkaufsgemeinschaft.
- **Laborleistungen:** Nur so viel generieren wie zwingend nötig, Standardisierung, Schulung von Personal und Ärzten, insbesondere Assistenzärzten.
- **Produkte-Standardisierung:** innerhalb des Spitals und der Spitalgruppe.
- **Waste- und Abfall-Reduktion:** Wiederverwendung von Produkten wie Kunststoff- und Glasbehälter, Kauf langlebigerer Produkte.
- Optimierung **Energiemanagement**.
- **Kooperation** auf operativer Ebene: innerhalb von Spital und Verbund.
- Optimierung **Versicherungen**: Gespräch mit Broker.
- Optimierung **Steuern**.
- Optimierung **Unterhalt**.
- Optimierung **Vertragsmanagement**.
- Optimierung **Schulungs- und Weiterbildungskosten**.
- **Kostenbewusstsein** Kader, Spitalleitung, VR fördern: Reporting zur Verfügung stellen. Befähigen Kostenstellenreporting zu lesen, zu verstehen und selbständig Massnahmen abzuleiten und umzusetzen.
- Sehr konsequente Rechnungskontrolle. Konsequente Überprüfung aller Rechnungen (Leistungsumfang, Qualität, Preis, Rabatt, Anzahl, Zahlungsfristen, gem. allfälligem Vertrag, Neuverhandlungen angesagt? Wechsel Leistungserbringer sinnvoll? etc.) Visum nur, wenn alles kontrolliert wurde und i.O. ist.
- **Mitgliedschaften, Sponsorings** etc. überprüfen und allenfalls künden.
- **Zuweiser-Management:** Koordiniertes Vorgehen, Monitoring der Zuweiser, systematische Bearbeitung

Das Sparschwein muss wieder Gewicht zulegen. Dazu braucht es UnternehmerInnen.

Der Stand des Ergebnisverbesserungsprogramms wird laufend transparent dargestellt, überwacht, thematisiert und wenn nötig weitere Massnahmen eingeleitet. Gefässe sind unter anderem Fixtermine, Abteilungs-, Kader-, Spitalleitungs-, Ärzte-, Verwaltungsratssitzungen. Gute Beispiele werden kommuniziert (z.B. via Monats-News, Beekeeper, Mitarbeiterinformationen) und sollen zum Nachahmen animieren. Das Motto lautet: **«Jede/r denkt und handelt als teamorientierte/r Unternehmer/in». Somit sollen alle Mitarbeitenden tagtäglich in ihrem Wirkungsbereich mit Engagement und Freude zur Ergebnisverbesserung beitragen.**

Symbolisch und damit man sich immer an die «intelligente Kosteneinsparung», respektive ans Unternehmertum erinnere, habe ich in einem Spital allen Spitalleitungsmitglieder ein «Glasi Hergiswil»-Sparschwein geschenkt. Meine Mutter hat immer gesagt: «Wer den Rappen nicht ehrt, ist den Franken nicht wert». Beispielsweise bei den Fixterminen, oder an den Spitalleitungssitzungen, wenn man kurzzeitig den Leitsatz vom teamorientierten Unternehmer «vergessen» hatte, musste ich nur das Sparschwein auf den Sitzungstisch stellen und schon war das angestrebte Unternehmertum wieder präsent. Diese unkonventionelle und humorvolle Art wurde gut aufgenommen.

Flexibilität

Das Umfeld der Spitäler verändert sich schneller (siehe Teil 1, «clinicum» Ausgabe Februar 2024). Dies benötigt eine Flexibilität und Agilität im gesamten Spital. Dazu ist ein umfassender Ansatz erforderlich, der sowohl die Führung als auch die Mitarbeitenden auf allen Ebenen einbezieht. Nachfolgend einige Punkte, die dabei helfen können:

Kultur der Flexibilität fördern

Offene Kommunikation: Förderung einer Kultur der offenen Kommunikation, in der die Mitarbeitenden ihre Ideen und Bedenken frei äussern können. – Veränderungsbereitschaft: Ein Umfeld schaffen, das Veränderungen als Chance und nicht als Bedrohung sieht.

Flexible Arbeitsmodelle einführen (nicht in allen Bereichen möglich und sinnvoll)

Flexible Arbeitszeiten: Implementierung flexibler Arbeitszeitmodelle wie Gleitzeit, Teilzeit oder Jobsharing, um den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht zu werden. –

Homeoffice-Möglichkeiten: Wo möglich, sollten Homeoffice-Optionen angeboten werden, um die Flexibilität zu erhöhen.

Schulung und Weiterbildung
Kontinuierliche Weiterbildung: Regelmässige Schulungen und Weiterbildungen anbieten, um die Mitarbeitenden auf neue Technologien und Arbeitsmethoden vorzubereiten. – Führungstraining: Spezielle Trainings für Führungskräfte, um sie auf die Herausforderungen des flexiblen Managements vorzubereiten.

Technologie und Digitalisierung
Digitale Tools: Einführung und Nutzung von bedienerfreundlichen Tools und Plattformen, die die Zusammenarbeit und Kommunikation erleichtern. – Telemedizin und E-Health: Nutzung von Telemedizin und anderen E-Health-Lösungen, um die Flexibilität in der Patientenversorgung zu erhöhen.

Anreizsysteme und Belohnungen
Leistungsanreize: Einführung von Anreizsystemen, die flexibles und innovatives Verhalten belohnen. – Anerkennung und Wertschätzung: regelmässige Anerkennung und Wertschätzung der Leistungen der Mitarbeitenden, um die Motivation zu steigern.

Prozessoptimierung
Lean-Management: Anwendung von Lean-Management Prinzipien zur laufenden Optimierung der Arbeitsprozesse und der Reduzierung von Verschwendung. – Agile Methoden: Einführung agiler Methoden, um schneller auf Veränderungen reagieren zu können.

Durch die Kombination der aufgeführten Massnahmen kann ein Spital seine Flexibilität auf allen Ebenen erhöhen und sich besser an die sich schnell ändernden Bedingungen im Gesundheitswesen anpassen.

Aktives Netzwerkmanagement

Ein aktives Netzwerkmanagement mit externen Anspruchsgruppen ist für ein Spital aus mehreren Gründen essenziell.

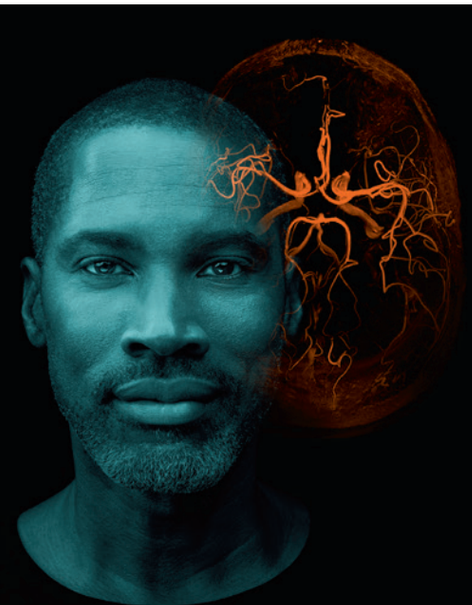
Warum ist die Pflege von Beziehungen wichtig?
– Integrierte Versorgung: Durch enge Zusammenarbeit mit externen Partnern wie Hausärzten, Spezialisten, Spitex, Apotheken, Pflegeeinrichtungen und Krankenversicherungen kann eine nahtlose und umfassende Patientenversorgung gewährleistet werden.
– Ressourcennutzung: Externe Beziehungen ermöglichen Zugang zu zusätzlichen Ressourcen und Fachwissen, was die Qualität der Versorgung verbessert und Kosten senken kann.
– Patientenzufriedenheit: Eine gute Zusammenarbeit mit externen Partnern trägt zur Zufriedenheit der Patienten bei, da sie eine kontinuierliche und koordinierte Versorgung erleben.
– Innovation und Forschung: Kooperationen mit Zentrums- und Universitätsspitälern, Universitäten und Forschungseinrichtungen fördern Innovationen und die Implementierung neuer Behandlungsmethoden.

Aufbau eines Beziehungsnetzwerks
– Identifikation relevanter Partner: Ermitteln der wichtigsten externen Anspruchsgruppen, für die Patientenversorgung und den Betrieb des Spitals relevant sind.
– Regelmässige Kommunikation: Etablieren von regelmässigen Treffen und Kommunikationskanälen, um den Austausch von Informationen und die Koordination zu fördern.

QR700004546

We pioneer breakthroughs in healthcare.

For everyone. Everywhere. Sustainably.



Bei Siemens Healthineers leisten wir Pionierarbeit im Gesundheitswesen. Für jeden Menschen. Überall. Nachhaltig. Als eines der führenden Medizintechnikunternehmen setzen wir uns ein für eine Welt, in der bahnbrechende Entwicklungen im Gesundheitswesen neue Möglichkeiten schaffen – mit den geringstmöglichen Auswirkungen auf unseren Planeten. Indem wir kontinuierlich Neuerungen auf den Markt bringen, unterstützen wir medizinisches Fachpersonal mit Innovationen für eine personalisierte Versorgung, Konzepten zur Steigerung von Qualität und Produktivität und bei der Neugestaltung der Gesundheitsversorgung.

siemens-healthineers.ch

SIEMENS Healthineers

Um die Umfeldveränderungen zu meistern, braucht es Flexibilität.

– Vertrauensaufbau: Investition in den Aufbau von Vertrauen durch transparente Kommunikation und die Einhaltung von Vereinbarungen.
– Gemeinsame Ziele und Projekte: Entwicklung von gemeinsamen Zielen und Projekten, um die Zusammenarbeit zu stärken und Synergien zu nutzen.

Pflege des Beziehungsnetzwerks

– Beziehungsverantwortliche: Ernennung von Kadern / Mitarbeitenden, welche für die Pflege und Koordination der externen Beziehungen verantwortlich sind.
– Regelmässige Evaluierung: Regelmässige Überprüfung der Effektivität der Beziehungen und Anpassung der Strategie bei Bedarf.
– Fortbildung und Schulung: Schulungen anbieten, um die Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten der Mitarbeitenden zu verbessern.

Dienstleister auf dem gleichen Areal

Wenn sich verschiedene Dienstleister auf einem Spitalareal befinden, hat dies verschiedene Vorteile, respektive das Netzwerkmanagement / die Synergien können noch intensiver sein.

– Integrierte Versorgung: Patienten profitieren von einer nahtlosen Versorgung, da sie verschiedene Dienstleistungen an einem Ort erhalten können. Dies reduziert die Notwendigkeit, zwischen verschiedenen Standorten zu pendeln. So hat sich beispielsweise die Spitex in ein Spitalgebäude eingemietet und medizinisch anspruchsvolle Patienten können direkt vom Spitalfachpersonal an das Spitexpersonal übergeben werden.
– Ressourcenteilung: Einrichtungen auf einem Gesundheitscampus können Ressourcen wie Labore, Diagnostikgeräte, IT-Infrastruktur, HR, Finanzen, Logistik, Personalrestaurant, etc. gemeinsam nutzen, was Kosten spart, und die Effizienz steigert.
– Niederschwelliger Austausch: Wenn man in der Nähe zusammenarbeitet und zum Beispiel im Personalrestaurant isst, können die Mitarbeitenden der verschiedenen Dienstleister auch einen niederschwelligen Austausch pflegen. Vorgesetzte können dies auch fördern, indem sie beispielsweise regelmässig an einem anderen Mittagstisch sitzen und die Mitarbeitenden motiviert, dies auch zu tun.
– Fortbildung und Forschung: Ein Gesundheitscampus kann auch ein Zentrum für medizinische Fortbildung und Forschung sein. Dies fördert den Wissensaustausch und die kontinuierliche Verbesserung der medizinischen Versorgung.
– Patientenkomfort: Für Patienten ist es oft angenehmer und weniger stressig, wenn sie alle notwendigen Behandlungen und Beratungen an einem Ort erhalten können. Dies kann auch die Genesung fördern.
– Schnellere Notfallversorgung: In Notfällen kann die enge Zusammenarbeit und die Nähe der verschiedenen Einrichtungen lebensrettend sein, da Patienten schneller die benötigte Hilfe erhalten.
– Gemeinsame Gesundheitsprogramme: Gesundheitscampusse können gemeinsame Präventions- und Gesundheitsförderungsprogramme anbieten, die die allgemeine Gesundheit der Bevölkerung verbessern.

Ein Gesundheitscampus kann also die Qualität der Versorgung verbessern, die Effizienz steigern und den Patientenkomfort erhöhen.

Zusammenarbeit mit Zuweisern Hausärzten
«clinicum» 1-24, Seite 45 «Zufriedene Zuweiser sind Gold wert»

Politik, Serviceclubs, Wirtschaftsverbände
Die Beziehungspflege durch Spitaldirektoren, Chefärzte und Spitalleitungsmitglieder bei Politik, Service Clubs (Rotary, Lions, Kiwanis, Soroptimist, Zonta, Inner Wheel etc.), Wirtschaftsverbänden und andern mehr ist von grosser Bedeutung.

- Netzwerkaufbau: Starke Netzwerke erleichtern Zugang zu Ressourcen und Unterstützung.
- Einflussnahme: Beziehungen zu Meinungsführern und Entscheidungsträgern können die Interessen des Spitals fördern.
- Zusatzversicherte: Kontakte in diesen Kreisen können zu einer höheren Anzahl an Zusatzversicherten führen.
- Reputation: Eine gute Vernetzung stärkt das Ansehen des Spitals in der Gemeinschaft.
- Politische Unterstützung: Beziehungen zur Politik können bei der Umsetzung von Projekten bei regulatorischen Fragen hilfreich sein. Zum Beispiel frühzeitige Einflussnahme bei der Erstellung eines neuen Spitalgesetzes.

Die besten und günstigsten «Aussendienstmitarbeitenden»
Aktives Netzwerkmanagement kann auch die konventionellen Bahnen verlassen und sehr gute Netzwerke erschliessen. So habe ich vor vielen Jahren meinem Kader gesagt, dass ich rund 50 «Aussendienstmitarbeitende» mit der besten Reputation möchte, welche kostenlos fürs Spital arbeiten. Die einhellige Antwort war, dass dies eine Utopie sei. Nein, ist es nicht.

Die Auflösung: In einem katholischen Kanton haben die Geistlichen (z.B. Priester, Diakon) nach wie vor über alle Berufe gesehen die beste Reputation. Ich habe somit alle Geistlichen des Einzugsgebiets ins Spital eingeladen. Nach einer massgeschneiderten Präsentation und einem ausführlichen Rundgang durchs Spital gab es einen Apéro riche, an welchem ein sehr guter und langer Austausch stattfand. Selbstverständlich gehört zu dieser Beziehungspflege auch dazu, dass eine Parkkarte, Namensschild/Batch (mit allen Mitarbeitenden, Vergünstigungen etc.) abgeben wird. Auch dass man sich regelmässig zum Kaffee oder Mittagessen im Spital trifft. Diese gegenseitige Wertschätzung und der Informationsaustausch zahlen sich für das Spital, die Geistlichen und Patienten aus. Die Geistlichen besuchen regelmässig die Bürger zu Hause, im Alters- und Pflegeheim und haben tagtäglich vertrauensvolle und gute Kontakte. Wenn nun bei diesen Kontakten Gesundheitsbeschwerden zur Sprache kommen, können die Geistlichen über das Spital Auskunft geben, resp. es empfehlen. Also im übertragenen Sinn sind sie Botschafter für das Spital mit einer ausgezeichneten Reputation.

Berücksichtigung der lokalen Lieferanten
Es macht auch Sinn, dass man die Wichtigsten lokalen Lieferanten ebenfalls periodisch ins Spital einlädt (Informationen übers Spital abgeben, Rundgang, Apéro riche etc.). Ich habe schon vor vielen Jahren faktenbasiert den wirtschaftlichen Druck des Spitals aufgezeigt, und dass wir deswegen zu Grossisten wechseln müssten, wir aber – trotz allenfalls leicht höherer Kosten – doch die Lokalen berücksichtigen möchten. Schon während des Treffens oder vielfach danach meldeten sich die Lieferanten bei mir

und haben gesagt, dass sie den wirtschaftlichen Druck verstehen und mit Konditionen oder Zusatzleistungen entgegenkommen wollen. Die Preise waren danach vielfach nicht weit von grossen Lieferanten entfernt oder sogar konkurrenzfähig, in einzelnen Fällen sogar tiefer. Diese sehr gut gepflegten Partnerschaften werden belohnt, indem die lokalen Lieferanten auch bei ihren vielen Kundenkontakten sehr gut über das Spital sprechen – Botschafter sind – und sie bei Bedarf ihr Spital berücksichtigen. Die Lieferanten und deren Kundschaft sind zudem überdurchschnittlich zusatzversichert.

Ich empfehle daher ausdrücklich, wegen überschaubarer Preisdifferenzen zu Grossisten die lokalen Lieferanten nicht zu vergraulen. Der Imageschaden und folglich die Nicht-Berücksichtigung des Spitals überwiegen in der Regel den Wechsel zum (evtl.) günstigeren Anbieter.

Qualitätsmanagement

Ein Qualitätsmanagement (QM) im Spital soll systematisch und umfassend aufgebaut sein. Nachfolgend die wichtigsten Elemente und Schritte:

Führung und Engagement
- Verantwortung der Leitung: Die Führungsebene muss das QM aktiv unterstützen und vorleben.
- Mitarbeitenden Beteiligung: Alle Mitarbeitenden sollten in den QM-Prozess einbezogen werden.

Struktur und Prozesse
- Klare Strukturen: Definierte Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten.
- Standardisierte Prozesse: Einheitliche Abläufe zur Sicherstellung der Qualität.

Dokumentation und Kontrolle
- Dokumentation: Alle Prozesse und Massnahmen sollen dokumentiert werden.
- Kontinuierliche Überwachung: Regelmässige Überprüfung und Anpassung der Prozesse.

Schulung und Weiterbildung
- Regelmässige Schulungen: Fortlaufende Schulungen für alle Mitarbeitende.
- Weiterbildungsmöglichkeiten: Förderung der beruflichen Weiterentwicklung.

Wichtige Aspekte
- Patientensicherheit: Massnahmen zur Vermeidung von Fehlern und zur Erhöhung der Sicherheit.
- Patientenzufriedenheit: Regelmässige Befragungen und Feedback zur Verbesserund der Dienstleistungen.
- Mitarbeitenden-Zufriedenheit: Einbindung der Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse und Verbesserungsvorschläge.
- Externe Zertifizierungen: Anerkannte Zertifikate wie ISO 9001, 14001, 45001, 50001, 22000, SanaCERT Suisse.

Implementierung und Nachhaltigkeit
- Ziele setzten: Klare, messbare Ziele definieren (SMART-Regel beachten)
- Ressourcen bereitstellen: Ausreichende finanzielle und personelle Ressourcen sicherstellen.
- Pilotprojekte: Kleine Projekte zur Einführung neuer Massnahmen.
- Schrittweise Einführung: Stufenweise Implementierung, um Anpassungen vornehmen zu können
- Regelmässige Audits: Interne und externe Überprüfungen
- Feedback-Schleifen: Kontinuierliche Rückmeldungen und Anpassungen
- Kultur der kontinuierlichen Verbesserung (z.B. Kaizen-Prinzip. Ständige Verbesserung durch kleine, kontinuierliche Schritte
- Offene Kommunikation: Förderung einer offenen und transparenten Kommunikationskultur

(siehe Teil 3, «clinicum» Ausgabe August 2024, Gastartikel: Oberste Priorität: höchste Qualität für alle Dienstleistungen)

«Fazit: Es braucht Effektivität, Effizienz, Flexibilität und Qualität welche intern und extern gut abgestimmt sind»

Das Fazit des Artikels

Im Spital, wo der Druck stets steigt,
Effizienz und Effektivität sind gefragt,
Flexibilität von allen Seiten,
damit die Kosten nicht entgleiten.

Qualitätsmanagement, stets im Blick,
sichert den Erfolg, Stück um Stück,
Partnerschaftlich der Kontakt gepflegt,
mit Hausärzten, Spitex, stets bewegt.

Pflegeheime, externe Partner, Hand in Hand,
für die integrierte Versorgung im ganzen Land,
gemeinsam für die Patienten da,
so wird die Qualität stets wahr.

Inmitten all des Stresses und der Hast,
bleibt das Ziel, das uns nie verlässt,
Heilung, Hoffnung, Tag für Tag,
im Spital, wo jeder seinen Beitrag mag.

Und so geht es weiter

In der nächsten Ausgabe wird die Infrastruktur behandelt. Sie ist in einem Spital entscheidend für die Qualität der Patientenversorgung und den reibungslosen Betrieb (Patientensicherheit, Effizienz, Mitarbeiterzufriedenheit, Flexibilität, effiziente Nutzung der Ressourcen etc.).