

MediCongress bot zwei spannungsgeladene Tage an der Schulthess Klinik – Best Practice in Healthcare

Tu Gutes und erzähl davon – hör gut zu und werde besser

Die Schulthess Klinik, selber Hort höchster Innovation und seit Jahrzehnten Synonym für Qualität pur, bot die ideale Kulisse für den aktuellen «Best Practice»-Event von MediCongress. Der wissenschaftliche Programmverantwortliche, Dr. oec. HSG Willy Oggier, hatte ein Menu surprise der Sonderklasse zubereitet, einen Acht-Gänger, bei dem niemand auf eine Köstlichkeit verzichten wollte. Serviert wurde «Best Practice» aus den Gebieten Forschung und Lehre, Positionierung und Markt, Mitarbeitende, Prozesse und Organisation, Infrastruktur und Standorte, Infrastruktur und Technologie, Kooperationen sowie Riskmanagement. Das virtuos Kreierte aufzunehmen, war zwar eine umfangreiche Kost, weil sie aber mit Herzblut zubereitet wurde, stimmte alles: das freudige Geniessen wie die Gewissheit, von den Besten zu lernen.

Die Veranstaltung bot somit die einzigartige Gelegenheit, vorhandenes Wissen zu erweitern und sich mit anderen Branchenexpertinnen und -experten auszutauschen, was rege genutzt wurde.

Forschung und Lehre vom Feinsten

Aufwändige Operationen sind teuer. Ihr Outcome will exakt gemessen werden. Und es geht darum, diesen zu prognostizieren, dem Wohl-

ergehen der Patientinnen zuliebe. Das muss natürlich auf den besten wissenschaftlichen Erkenntnissen basieren. Prof. Dr. Laurent Audigé, Forschungsgruppenleiter Schulthess Klinik, eröffnete den «Best Practice»-Reigen. Er stellte das Forschungsprojekt «ARCR_Pred» vor. Darin geht es um die Identifizierung von Faktoren, die prognostische Modelle für postoperative Ergebnisse von Rotatorenmanschetten-Eingriffen festlegen. Das Ziel der Studie, die 2020 begonnen wurde und bis 2024 läuft, besteht darin, relevan-

te prognostische Faktoren zu identifizieren und zu bewerten. Involviert sind 18 Schweizer Kliniken und die Berliner Charité. Sie erheben Basis- und operative epidemiologische Werte, um Sicherheits- und Wirksamkeitsdaten sowie Prognosemodellen zu ermitteln.

Die Studie ist ein exzellentes Beispiel für eine interdisziplinäre Zusammenarbeit auf nationaler Ebene (öffentlicher wie privater Häuser). Engagiert sind Kliniker, klinische Epidemiologen, For-





Prof. Dr. Laurent Audigé, Forschungsgruppenleiter Schulthess Klinik, unterstreicht die Bedeutung der Qualitätsmessung bei Rotatorenmanschetten-Eingriffen.

schungsfachkräfte, Statistiker und Experten für die Datenauswertung. Die Kooperation erfolgt über eine zentrale Organisationseinheit und lokale Projektkoordinatoren.

Theorie und Praxis gehen Hand in Hand

Prof. Dr. med. Miklos Pless ist Chefarzt der Medizinischen Onkologie am Kantonsspital Winterthur, Leiter des Tumorzentrums Winterthur und Präsident der Schweizerischen Arbeitsgemeinschaft für Klinische Krebsforschung (SAKK). Er ist täglich mit dem Thema Krebs und Menschen konfrontiert, die davon betroffen sind. Die Wei-

Gesundheitsökonom Dr. oec.HSG Willy Oggier führt beherzt durch den Anlass.



terentwicklung von Therapiemöglichkeiten ist daher für ihn und die SAKK von entscheidender Bedeutung. Es geht zentral ums Ermöglichen des Zugangs zu neuen Behandlungsmethoden, wobei die SAKK als führende Organisation für akademische, klinische und patientenbezogene Krebsforschung in der Schweiz gilt. Sie genießt international sehr hohes Ansehen. Die SAKK ist eine Non-Profit-Organisation und wird vom Bund unterstützt. Ihre Mitglieder sind 22 Spitäler (Unikliniken, Kantonsspitäler, kleinere öffentliche Spitäler, Privatspitäler und Praxen), die klinische Krebsforschung betreiben.

Prof. Pless hat grosse Pläne. So will er mit der SAKK den Forschungsstandort Schweiz weiter auszubauen. Es ist ihm ein Anliegen, die Verknüpfung von Forschung und Praxis zu stärken. Mit Sorge betrachtet er allerdings die Tatsache, dass dieses Vorhaben in der Schweiz teuer und kompliziert abläuft, während Länder wie die USA, China und Indien weit effizienter arbeiten: «Es bereitet zunehmend Mühe, Studien in der Schweiz zu aktivieren.» Prof. Pless sieht daher in den nächsten Jahren bedeutende Herausforderungen, die es zu meistern gelte: «Gemessen werden wir daran, ob wir das Wohl von Krebspatienten wirklich verbessern können. Dafür brauchen wir weiterhin eine intensive spezialisierte und professionelle klinische Forschung. Wertvoll ist das gemeinsame Engagement universitär, regional und privat: Zusammen forschen in der Krebsmedizin, lautet die Devise.»

Neue Perspektiven dank innovativer Behandlungsmethoden

Fein abgestimmte und harmonisch zusammenwirkende Therapieangebote haben Zukunft. Davon ist med.pract. Marco Gebbers, Chefarzt und Ärztlicher Direktor AMEOS Seeklinikum

BEST PRACTICE IN HEALTH-CARE

Prof. Dr. Miklos Pless, SAKK: «Wertvoll ist das gemeinsame Engagement universitär, regional ...

Brunnen, überzeugt. Seine Klinik befasst sich mit den stressbedingten psychischen Erkrankungen Burnout, Depression und nicht-organischen Schlafstörungen. Im Rahmen eines ganzheitlichen medizinischen Konzepts werden Therapien geboten, die sehr persönlich zugeschnitten sind. «Wir setzen uns eingehend mit objektiven und subjektiven Beschwerden auseinander. Ein erfahrenes, interdisziplinäres Team analysiert die Ursachen und eröffnet mögliche Therapieansätze. Unser ganzheitliches Behandlungskonzept basiert auf einer breiten fachärztlichen Kompetenz in den Bereichen Psychiatrie, Psychotherapie, Psychosomatik, Innere Medizin sowie Schlafmedizin. Dies wird durch ein sorgfältig abgestimmtes Angebot an komplementärmedizinischen Therapien ergänzt.»

Gezielt werden körpereigene Energien aktiviert, damit die Patienten wieder «ganz sie selbst» sind. Als wesentlichen Faktor nannte der Referent das Therapieumfeld. Die bestgelegene Klinik und deren Umgebung bieten Ruhe und Motivation für die Genesung. Die gewinnorientierte private AMEOS Klinik ist damit ein starker Ausdruck einer gelungenen Schnittstelle von Wirtschaftsethik und Bioethik.

Patientenfokus ist der Motor der Innovation

MedTech-Produkte sind teuer und sollen einen hohen Behandlungsnutzen bringen. Ein globales Fertigungs- und Produktionsunternehmen wie Stryker ist hier besonders herausgefordert, wie Markus Ochs, Vice President & General Manager Trauma & Extremities Europe, ausführte. Weltweit arbeiten bei diesem führenden Unternehmen in der Medizintechnik 51000 Menschen. Sie bieten innovative Produkte und Dienstleistungen in den Bereichen Medizin und Chirurgie,



... und privat: Zusammen forschen in der Krebsmedizin, lautet die Devise.»

Neurotechnologie, Orthopädie und Wirbelsäulenbehandlungen an.

Entscheidende Werte, auf denen F + E bei Stryker fusst sind Integrität, Verlässlichkeit und das Fördern eines ausgeprägten Innovationsgeistes. Es gehe darum, Talente zu motivieren, denn engagierte Mitarbeitende sind täglich hautnah im Kontakt mit den wachsenden Anforderungen des Marktes. Es sei heute entscheidend, den ganzen Behandlungspfad positiv zu beeinflussen. Dieser beginne bei der Prävention. Einem Trauma folgen Ambulanz, Intensivstation, Diagnose und Datenübermittlung bereits auf der Fahrt ins Spital, OP-Planung und Eingriff, stationärer Aufenthalt und Reha. Stryker setzt sich dafür ein, auf allen Etappen einen Nutzen zu stiften. Ein interessantes Beispiel sind smarte Implantate, die schon frühzeitig Informationen über das Wohlergehen der Patienten liefern. Insgesamt gehe es um eine langfristige Betrachtung: «Der Mehrwert ergibt sich aus der Division von Health Outcome und Kosten.»

Eine Kultur der Excellence gegen den Fachkräftemangel

Dr. Julia Hillebrandt, CEO Klinik Lengg, ist sich sicher: «In hochkomplexen medizinischen Organisationen, in denen Mitarbeitende auf vielfältige Art und Weise interagieren und kommunizieren, sind die Organisations- und Teamkultur entscheidend. Kultur ist auch die Grundlage jeder erfolgreichen Strategie. Der Ausdruck «Culture eats Strategy for Breakfast» von Peter Drucker zeigt deutlich: Die Kultur eines Unternehmens hat immer Vorrang vor seiner Strategie, denn Mitarbeitende werden nicht motiviert sein, eine Strategie umzusetzen, wenn Werte, Einstellungen und Überzeugungen diese Strategie nicht unterstützen.»



Dr. Julia Hillebrandt, CEO Klinik Lengg, ist überzeugt, dass mit einer exzellenten Unternehmenskultur der Fachkräftemangel gemeistert werden kann.

Sinnhaftigkeit sei besonders wichtig für Gesundheitsberufe: «Indem das für jede/n Einzelne/n verstanden und respektiert wird, kann die Unternehmenskultur wirksamer werden.» Massgebend dafür seien die Elemente Respekt, offene Kommunikation, psychologische Sicherheit, Transparenz, Inklusion sowie Anerkennung und Belohnung. Eine Organisationskultur, die sich auf höchste Qualität, Leistung, Innovation und kontinuierliche Verbesserung konzentriert, schaffe ein «Growth Mindset», maximiere den Stakeholdernutzen und reduziere die immensen Kosten hoher Fluktuationsraten.

«Wir wollen eine attraktive Arbeitgeberin sein und richten uns individuell nach den Bedürfnissen der Mitarbeitenden aus», fasste Dr. Julia Hillebrandt zusammen. «Sie sollen spüren, dass sie uns wichtig sind. Ich bin überzeugt: Dann werden wir keinen Fachkräftemangel mehr haben. Deshalb schaffen wir Gelegenheiten, sich beruflich weiterzuentwickeln und Fähigkeiten zu erwerben, die für eine qualitativ hochwertige Versorgung erforderlich sind. Dazu gehört auch eine gezielte Laufbahnplanung. Heute steht jedoch nicht mehr ein höheres Einkommen an erster Stelle, sondern Werte wie Mitgestaltung, Sinnhaftigkeit und Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben. Führungspersonen sollten sich deshalb mit New Work beschäftigen und zu agilen Leaders werden, um heutige Komplexitäten managen zu können. Man kann nur am System arbeiten, nie an der Kultur. Denn Kultur ist nur ein Schatten, den das System wirft.»

Starke Unternehmenskultur als wichtiger Werttreiber

Wo 34 600 Mitarbeiter jährlich 2.1 Millionen Patienten versorgen, ist eine gute Unternehmenskultur von ausschlaggebender Bedeutung.

Das unterstrich Dr. Jens Schick, Vorstandsmitglied/COO der Sana Kliniken AG: «Partnerschaftliche Kundenbeziehungen sind unsere Erfolgsfaktoren. Mitarbeitende übernehmen Verantwortung und bringen sich bei der Gestaltung des Unternehmens aktiv ein. Wir bringen soziale, ethische und ökologische Ziele in Einklang mit wirtschaftlichem, qualitätsorientiertem Handeln.» Konzepte dafür entwickeln Fach- und Arbeitsgruppen: Ihre Themen sind das Optimieren medizinischer Prozesse, die Informationsweitergabe aus dem Konzern, Expertenwissen für Beschlüsse bezüglich Einkauf, Geräte- und Raumstandardisierung sowie Projekte für Therapien, Qualitätsförderung oder Digitalisierung.

Gesundbleiben hat auch für die eigenen Mitarbeitenden oberste Priorität. So ermöglicht Sana mit dem Wellpass Zugang zu Fitness- und Wellnesseinrichtungen beliebig oft im Monat. Zudem wird ein Check-up angeboten, welcher in 15 Minuten einen Überblick über den Gesundheitszustand vermittelt. Bei der kostenlosen Untersuchung werden eine Blut-, Körper-, Herz-Kreislauf- und Atmungsanalyse durchgeführt und insgesamt über 60 Vitalparameter erhoben. Im Anschluss erfolgt eine individuelle telemedizinische Lebensstilberatung. Digitale Vortragsreihen, einmal pro Monat per MS Teams, runden das Spektrum ab und vermitteln spannende Impulse. Spezielle Höhepunkte sind weiter die jährliche Gesundheitswoche, an der vielfältige Angebote konzentriert verfügbar sind, sowie die 24-Stunden-Party, welche alle 2 Jahre stattfindet. Sie gipfelt in sportlichen und kreativen Workshops, einem Familienfest und einer Abendveranstaltung mit Liveband und DJ.

Schliesslich besteht ein Familienservice. Er hilft beispielsweise, kurzfristig einen Kinderbetreuungsplatz für die Ferienzeit zu finden, hält Infor-



Dr. Jens Schick, Sana Kliniken, führt aus, wie seine Klinikgruppe 34'600 Mitarbeitende gesund erhält, die jährlich 2.1 Millionen Patienten behandeln.



Ernst Bachmann, Leiter Unternehmensentwicklung Psychiatrische Universitätsklinik Zürich, spricht über wirkungsvolles Riskmanagement.

mationen und Adressen für die Angehörigenpflege bereit und berät in persönlichen und finanziellen Notsituationen.

Starke Standorte mit optimaler gemeinsamer Organisation

Dr. Gianni Roberto Rossi, CEO der SUVA Rehakliniken in Bellikon und Sion, beleuchtete Best Practice im Management und dabei die Aspekte Ressourcenallokation, Personalführung und -entwicklung, Compliance, Riskmanagement

und Nachhaltigkeit. Angesichts der enormen Herausforderungen gewinne eine Rehaklinik, wenn sie Marktentwicklung, Entscheidungsgeschwindigkeit, schlanke Strukturen und Prozesse, Infrastruktur und strategische Kooperationen meistere.

Aus diesem Grund erfolgte eine organisatorische Weiterentwicklung. Ihre Elemente sind erst einmal die Vereinheitlichung der Organisation der beiden Kliniken, einhergehend mit einer Verschlankung und Harmonisierung der komplexen

Strukturen, einer Reduktion der Hierarchieebenen bei gleichzeitiger Verbreiterung der Führungsspanne sowie dem Ausrichten der Aufgaben mittels klarer Entscheidungskompetenzen der Gremien auf die Anforderungen im Rehabilitationsmarkt.

Zweitens will man gemeinsame Synergien nutzen. Das heisst Standardisierung aller nicht Standort-spezifischen Prozesse, Reduktion von Doppelspurigkeiten zwischen den Kliniken sowie Qualitäts- und Effizienzsteigerung. Drittens geht es um die Stärkung der Position beider Kliniken auf dem Rehamarkt, den Ausbau der Marktführerschaft in den Bereichen Unfallrehabilitation und berufliche Wiedereingliederung, die Sicherstellung einer einheitlichen strategischen Ausrichtung unter Berücksichtigung der regionalen Besonderheiten sowie das Schaffen bestmöglicher Voraussetzungen für die erfolgreiche Verfolgung von Trends im Gesundheitswesen.

Für die Mitarbeitenden wurde damit ein tüchtiger Change-Prozess angestoßen. Daher war es wertvoll, Folgendes zu beachten: Verständnis für Veränderungen aufbauen, Mitarbeitende einbinden, transparent kommunizieren, realistische Ziele vereinbaren, Wertschätzung für kleine Schritte zeigen und Erfolge kommunizieren. «Die Zusammenführung von zwei Kliniken ist ein langfristiger Prozess», zog Dr. Rossi ein Fazit. «Kulturelle Unterschiede dürfen nicht unterschätzt werden. Es gilt, eine Strategie zur Integration entwickeln. Widerständen und Unsicherheiten ist spezielle Beachtung zu schenken. Die technologische Integration (bspw. IT) ist eine grössere Herausforderung als gedacht. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sind wichtig; unerwartete Herausforderungen lassen nicht lange auf sich warten. Hier braucht es Mut zur Anpassung. Schliesslich soll man Teilerfolge



feiern, denn Anerkennung und Belohnung können die Motivation steigern und den Wandel positiv unterstützen.»

Von der Weltmarktführerin lernen

Mit rund 2700 radikalen Prostatektomien jährlich ist die Martini-Klinik am UKE in Hamburg eindeutige Leaderin weltweit. Geschäftsführer Dr. Detlef Loppow erläuterte warum: Für eine deutlich höhere Behandlungsqualität sei die Fallzahl entscheidend. In Deutschland führen 414 Kliniken Prostatektomien durch, davon aber nur 16 mit einer jährlichen Fallzahl von über 350, was von Experten als notwendig erachtet wird.

Angesichts des grossen Volumens der Martini-Klinik ist es eine besondere Herausforderung, alle Abläufe erstklassig zu betreiben. Aufgrund des Wachstums ergaben sich allerdings nicht ausreichend genutzte Ressourcen. Dem wurde Gegensteuer gegeben. Ziel der Aktion war, dass jeder Patient zum Therapie-Optionsgespräch mit einer gesicherten Diagnose, eindeutiger Indikation zur Therapie und einem ausgefüllten Anamnesebogen inkl. aller Unterlagen erscheint. Anschliessend erhält der Patient einen Termin für die gewählte Therapieoption: Aktive Überwachung, fokale Therapie, perkutane Bestrahlung, HDR- oder LDR-Brachytherapie, offene radikale retropubische Prostatektomie (RRP) oder roboterassistierte RRP.

Kann ein OP-Termin kurzfristig doch nicht eingehalten werden – sei es, dass internistische, radiologische, anästhesiologische oder kardiologische Auffälligkeiten vorhanden waren, die vorher nicht bekannt waren, oder eine Gerinnungsmedikation nicht abgesetzt wurde –, wird heute sofort eingegriffen: Den Assistenzärzten (AÄ) werden personengebunden je 5 bis 6 Patienten pro Woche zur Vorbereitung des Prä-OP Tumorboards (bestehend aus Urologie, Onkologie, Strahlentherapie und Pathologie) zugewiesen. Ein AÄ prüft Patienten mit Gerinnungsmedikation und stellt sie wenn nötig im Kardio-Board vor. Eine Stelle OP-/Belegungsplanung wurde als Kontrollinstanz eingeführt. Eine OP-Terminvergabe erfolgt heute erst, wenn alle Unterlagen vorliegen. Zudem wird eine Liste mit Patienten geführt, die kurzfristig einspringen könnten.

Diese organisatorische Fitnesskur wird begleitet durch eine regelmässige Qualitätsmessung, denn, so Dr. Loppow, «jeder Patient muss die zu erwartende Ergebnisqualität vor Beginn der Behandlung kennen.»

Viele Wege führen nach Rom

Die Kliniken Valens sind mittlerweile der grösste Rehabilitationsanbieter der Schweiz. Betrieben werden 830 stationäre Betten an 8 Standorten plus 4 ambulante Zentren. Trägerschaft ist eine private gemeinnützige Schweizer Stiftung. Das Angebot der Klinikgruppe mit starken, eigenständigen Standorten ist umfassend und interdisziplinär. Die Liegenschaften dieser Standorte haben ziemlich unterschiedliche Charakteristika: Die Einen sind im Eigenbesitz, anderswo – beispielsweise beim Neubau im Triemli (Bezug 2028) – besteht ein Baurechtsvertrag, in Bad Ragaz ist man in Miete. Dabei wird beim Triemli eine enge Verzahnung in den Bereichen Gebäudetechnik, Energie und Versorgung gepflegt, beim Standort Bad Ragaz wurde ein Joint Venture mit der dort ansässigen Clinic vereinbart.

«Unser Ziel ist es», unterstrichen Dr. Till Hornung, CEO, und Christoph Hutter, Leiter Bau und Infrastruktur Kliniken Valens, «angesichts recht unterschiedlicher Wege sehr systematisch vorzugehen. Dabei erfolgt erstens eine Zustandsanalyse pro Standort. Sie beinhaltet die Erfassung

PURE ACQUA®

WASSERFILTER • FILTRE À EAU • FILTRO DELL'ACQUA

steht für reines Leitungswasser



Das Sieb aus Edelstahl ist 4x feiner als ein menschliches Haar.

**Filtert alle
Partikel >0.02 mm**

wie z.B. Mikroplastik, Metalle,
Sedimente, Fasern, Russ, Kalkpartikel.

Einfache Anwendung im
Strahlregler am Wasserhahn.

Reines Wasser ist unser aller Lebenselixier!



Innovative
Wasserfiltration
www.kuefnercare.com



Laura Kuhlmann, Geschäftsführerin gemeinnützige Gesellschaft für digitale Gesundheit (GDG), erklärt, wie eine systematische Digitalisierung für 39 psychiatrische Kliniken in vier Bundesländern revolutionär wirkt.



Spannende Referate, gute Laune: Best Practice motiviert – freie Fahrt für rege Diskussionen.

von Ist-Zustand und Sanierungsbedarf, wobei die nötigen Massnahmen in einer langfristigen Zeitachse dargestellt werden. Zweitens geht es um die mittel- und langfristige Budgetplanung mit Aufnahme der Sanierungsmassnahmen inkl. Risikoanalyse und Priorisierung.» Ein Planungstool bietet eine komplette Übersicht über Flächen, Raumdaten, Oberflächenbeschaffenheit und Detailangaben zu Anlagen, Geräten und Apparaten. Das erleichtert die aktive Bewirtschaftung. Es ist ein Ticketsystem für Unterhalts- und Reparaturarbeiten vorhanden. Die Projektverwaltung geschieht in einer synchronisierten Datenbank. Sie liefert volle Transparenz über Projektverlauf, Portfolios und Ressourcen mit Echtzeit-Daten und erlaubt anschliessend eine gründliche Nachkalkulation.

Wie kleine Standorte dank geschickter Kooperation überleben

Brilon mit seinen 25 000 EinwohnerInnen liegt im ländlich-beschaulichen Sauerland. Verschlafen sind die Verantwortlichen des Briloner Krankenhauses Maria-Hilf aber keineswegs. Sie stellen sich vielmehr für die Zukunft auf. Dazu wurde mit Hilfe externer Berater eine Bestandsaufnahme erstellt, woraus ein Plan für die dauerhafte Sicherung und Weiterentwicklung des Krankenhausstandortes erfolgte. Neben geplanten baulichen Massnahmen will die Klinik auch Kooperationen eingehen. Die erste mit der Geriatrie des Hüttenhospitals in Dortmund besteht bereits und prima läuft.

Berater René Thiemann, Geschäftsführer der Dortmunder Klinik, wurde dazu temporär im Maria-Hilf eingebunden. Thiemann sah schon früh ein Haus, dass viel Potenzial hat und das sich der Schwierigkeiten, die der ländliche Raum aufweist, gezielt annimmt. Ein Vorteil liege darin,

dass das Maria-Hilf gerade bei der Qualifizierung des Personals punkte. Eine teilweise Hilfe habe dabei seit 2020 die Finanzierung dieses Personals durch das neue Pflegepersonal-Stärkungsgesetz geboten. Das Krankenhaus Maria-Hilf habe damit geeignete Strukturen für die Zukunft geschaffen. «Hier ist Brilon anderen Standorten voraus», so Thiemann.

Auch die Pflegeschule des Maria-Hilf sei in Zeiten des Fachkräftemangels wichtig zur Sicherung des Briloner Standortes. Ortsnah zu sein, sei weiterhin wertvoll. Ausserdem wurde die medizinische Versorgung für Frauen in Brilon weiter verbessert und der Mangel an niedergelassenen Fachärzten entschärft. Zudem wurde viel in die Digitalisierung investiert, um die Prozesse effizienter zu gestalten. Der Brückenschlag ins grossstädtische Dortmund ist Ausdruck gescheiterten Nutzens von Synergien. Weitere Kooperationen sind angedacht – fürs kleine Brilon Standortmarketing par excellence.

Infrastruktur und Technik erfolgreich aufgleisen

«Virtualisierung und Automatisierung sind zentrale Innovationsfelder für den Betrieb des Spitals der Zukunft», meinte Dr. Daniel Heller, VR-Präsident Kantonsspital Baden AG. Angesichts der Herausforderungen wie wachsende Regulatorien, Fachkräftemangel, steigende Anforderungen der Patienten und unbefriedigende Tarife seien folgende Erfolgsfaktoren für ein Spital entscheidend: eine strategisch und operativ prospektive Führungsfähigkeit inkl. Kostenmanagement, ein qualitativ hochstehendes Angebot und die Bestrebungen aller Berufsgruppen Richtung Unternehmensziel. Das hat im Kantonsspital Baden trotz schwierigen Umfelds regelmässig zu guten Abschlüssen geführt.

Ein entscheidender Faktor sieht Dr. Heller in der systematischen Digitalisierung, wo er in der Schweiz noch viel Luft nach oben ortet. Ebenso wichtig sei es, Innovationen frühzeitig zu erkennen und zu nutzen. Hier setzte das KSB mit seinem Innovation Hub ein Monitoring auf. Damit werden regelmässig relevante Entwicklungen (Technologie, Diagnose, Therapie, Supportprozesse) bezüglich ihrer Auswirkungen beurteilt. Das KSB kooperiert zu diesem Zweck mit Partnern wie PSI, USZ, ETH, Hochschulen und anderen Leistungserbringern wie auch der Industrie. Vorteilhaft ist dabei gerade die technologische Partnerschaft mit Siemens Healthineers, was zu einer hohen Versorgungsqualität mit ganzheitlichem Gerätemanagement führt. Zudem bestehen rege Kontakte mit Startups, mit denen gemeinsame Win-win-Situationen ermittelt werden. Schliesslich blickt das KSB in die Zukunft. Zusammen mit dem Kanton Aargau und der Stadt Baden wurde ein Projektteam beauftragt, Umsetzungsvarianten zu entwickeln, wie ein Innovationscluster Med-Tech im Raum Baden aussehen könnte. Weil sich Spitäler weiter in einem herausfordernden Umfeld bewähren müssen, gelte das Motto des KSB in Zukunft erst recht: innovativ, vernetzt und aufmerksam.

Eine Digitalplattform der Sonderklasse

«Das Portal für psychische Gesundheit – wie fünf grosse Krankenhausträger aus vier Bundesländern mit einer digitalen Plattform für alle einen wesentlichen Mehrwert für Patientinnen schufen», zeigte Laura Kuhlmann, Geschäftsführerin gemeinnützige Gesellschaft für digitale Gesundheit (GDG). Deren Vision ist es, erster Ansprechpartner für Patientinnen zu sein, flexible und agile Entwicklungsarbeit durch organisatorische Strukturen zu gewährleisten, das führende Por-



BEST PRACTICE IN HEALTH- CARE



Andrea Rytz, CEO Schulthess Klinik, präsentiert die enormen Chancen des Gesundheitsclusters Lengg für alle acht dort ansässigen Leistungserbringer.

tal für psychische Gesundheit im deutschsprachigen Raum zu sein und den Zugang zum psychiatrischen Versorgungssystem zu erleichtern. Weiter angestrebt werden das Eröffnen neuer Chancen, die Behandlung nutzstiftend digital zu ergänzen, die Compliance und Adhärenz der Patienten zu erhöhen, Wiederaufnahmen zu reduzieren und die Mitarbeitenden von Routine-tätigkeiten zu entlasten, damit sie mehr Zeit für ihre Patientinnen gewinnen.

Im Klinikalltag bewähren sich der verbesserte Informationszugang, das erleichterte Terminmanagement und die wirksame Unterstützung der Therapien durch digitalen Dokumentenaustausch und systematischere Bereitstellung von Materialien. Die GDG ist auf Erfolgskurs: In den vier Bundesländern Nordrhein-Westfalen, Hessen, Rheinland-Pfalz und Bayern nutzen bereits 39 Kliniken die Vorteile einer durchgängigen Digitalisierung.

Gemeinsam geht's besser

Auf dem Gebiet Lengg bietet die räumliche Nähe hoch spezialisierter und universitärer Institutionen im Gesundheitsbereich schweizweit einmalige Voraussetzungen für die gemeinsame Weiterentwicklung. Andrea Rytz, CEO Schulthess Klinik, stellte den Verein Gesundheitscluster Lengg vor. Er bringt die verschiedenen Institutionen aus den Bereichen Gesundheitsversorgung, Forschung und Lehre näher zusammen und steuert innerhalb des gesetzgeberischen Rahmens die geordnete räumliche Entwicklung.

2014 wurde unter der Federführung der Gesundheits- und Bildungsdirektion Zürich die Gebietsplanung Lengg gestartet. Das Amt für Raumentwicklung wurde beauftragt, zusammen mit den Institutionen als Basis eine Testplanung, für einen Masterplan mit dem Zeithorizont 2040, zu entwickeln. Dieser Masterplan dient danach als

Grundlage für die Teilrevision des kantonalen Richtplans und bildet die Basis für die Anpassung weiterer Planungsinstrumente und für Bauprojekte. Kurz: Wenn sich die Kliniken baulich entwickeln möchten, müssen sie zusammenarbeiten und ihre Bauvorhaben koordiniert abwickeln.

Das Gesundheitscluster Lengg reicht von der Grundversorgung bis zur Spitzenmedizin. Dazu gehören die Universitätsklinik Balgrist, die Psychiatrische Universitätsklinik, die Schulthess Klinik, die Hirslanden Klinik, das Kinderspital Zürich, die Klinik Lengg, die Schweiz. Epilepsie-Stiftung (EPI) und die Mathilde Escher Stiftung. Sie stehen für eine konzentrierte Spitzenmedizin in höchster Konzentration. Vier Handlungsfelder bringen Mehrnutzen:

- Innovative Behandlung: Die Institutionen nutzen die räumliche Nähe und Synergien, um die beste Qualität zu gewährleisten.

Transformation in die Zukunft

Veränderungen adaptieren –
Leistungsfähigkeit verbessern – Erfolg lenken

Im Seminar «Executive Excellence» beschäftigen Sie sich mit wirkungsorientierter Unternehmensführung zur Verbesserung der Transformations- und Zukunftsfähigkeit.



Mehr Infos hier:
www.swiss-excellence-forum.ch

SWISS
EXCELLENCE
FORUM
Network to Success



Special 1: Best Practice MediCongress

- Nachbehandlung und Reha: Nach den gesundheitlichen Massnahmen hilft die enge Zusammenarbeit bei der Genesung und garantiert Kontinuität in der Behandlungskette.
- Infrastruktur: Geteilte Seminar- und Veranstaltungsräume, Kooperationen bei Ver- und Entsorgung sowie die gemeinsame Energieversorgung sorgen für Effizienz.
- Weiterführende Kooperationen: Shuttlebus und gemeinsame Kita sind zwei der vielen Projekte, von denen die Mitarbeitenden und auch Patienten profitieren. Weitere Synergieprojekte wie bessere Bus- und Tramlinien sind geplant.

Ausdauer ist gefragt, und bisher war sie sehr zielführend. Andrea Rytz: «Das Projekt ist komplex und benötigt viel Zeit (12 bis 15 Jahre). Die Rahmenbedingungen ändern sich ständig, ein Einbezug vieler externer Gutachter ist nötig, politikverträgliche Lösungen sind gefragt, die Finanzierbarkeit ist nur möglich dank finanzstarker Kliniken und das Commitment der CEOs aller Kliniken ist zwingend.»

Ein Netzwerk der Willigen schafft eine wegweisende Kooperation

Die Comentum AG ist spezialisiert auf Veränderungs- und Innovationsmanagement im Gesundheitswesen und im Life-Science-Bereich. «Das Wissen der Menschen ist das wichtigste Kapital für Transformationen. Zusammen werden wir es aktivieren», betonte Co-Founder Christoph Jäggi.

Doris Brandenberger, CEO (links), und Magdalena Krol von MediCongress dürfen über den erfolgreichen Event zufrieden sein – eben auch Best Practice.



Exakt so begleitet Comentum das spannende Projekt der Health-IT-Kooperation der Kantone Graubünden und Glarus. Der Fokus ist die gemeinsame Abstimmung und Priorisierung relevanter Themen mit dem mittelfristigen Ziel, eine gemeinsame Digitalisierungs- und Digitale Gesundheits-Strategie zu verfolgen. «Hier besteht ein Netzwerk der Willigen», unterstrich Christoph Jäggi, «es besteht aus den 11 Mitgliedern Flury Stiftung, Hochgebirgsklinik Davos, Kantonsspital Graubünden, Kantonsspital Glarus, Psychiatrische Dienste Graubünden, Spital Davos, Spital Ilanz, Spital Oberengadin, Spital Scuol, Spital Thusis und Klinik Gut. Das Netzwerk wurde Ende 2022 gegründet und ist als Miliz-Organisation seit sechs Monaten operativ. Erste gemeinsame Ausschreibungen sind erfolgt, erste Projekte gestartet, erste Drittmittel eingewoben und ein gemeinsamer Wissenstransfer in gang gesetzt. Zudem konnten Kontakte zu anderen Digitalisierungs- und Innovationshubs hergestellt werden (KSB Health Innovation Hub; Digital Health Center Bülach; swiss center for design & health; Med Uni Graz usw.)» Die Aktivitäten haben auch schon Anfragen von weiteren Schweizer Spitälern für eine Vereinsmitgliedschaft ausgelöst.

Der Referent ist voller Motivation: «Wir haben ein enormes Potenzial im gemeinsamen Auftritt gegen Aussen bzw. gegenüber Lieferanten. Wir profitieren von einem umfangreichen Know-how und Erfahrungsaustausch, die Kommunikation unter den Partnern wurde bereits stark intensiviert.»

Ständige Weiterentwicklung des Riskmanagements

Stehenbleiben heisst oft Rückschritt. Dem beugt die Psychiatrische Universitätsklinik Zürich systematisch vor. Seit 2014 besteht ein Riskmanagement, das ständig weiterentwickelt wird. Die bisherigen Stationen sind internes Kontrollsystem (IKS), CIRS, Datenschutz-Management sowie Integration eines klinischen Riskmanagements mit Qualitätsmanagement und IKS. Ernst Bachmann, Leiter Unternehmensentwicklung, bezeichnete die SWOT-Analyse als geeignetes Instrument, um Zusammenhänge zwischen Unsicherheiten und Risiken aufzuzeigen. Als qualifizierende Kriterien für ein Risiko nannte er, dass sie explizit für ein Unternehmensziel relevant sein müssen, zukünftige Unsicherheit oder Schäden verursachen können und mindestens durch einen externen Faktor ausgelöst werden.

Ernst Bachmann: «Das Risikoprofil wird immer dann verändert, wenn sich interne oder externe Faktoren ändern. Das können intern Strategie, Merger & Acquisitions, Geschäftsfelder, Produkte, Vertriebskanäle oder Lieferanten sein; extern betrifft es Politik, Regulatorien sowie sozio-kulturelle, ökonomische oder technische Felder. Um all das zu reflektieren, haben wir sowohl einen Prozess für neue Geschäftsaktivitäten wie auch einen fürs Riskmanagement eingeführt. Das Ziel besteht darin, eine möglichst aktuelle Risikobetrachtung sicherzustellen, damit die Kennzahlen aus dem Risikoportfolio auch zur Steuerung des Unternehmens verwendet werden können. Opportunitäten und Risiken können daher mit denselben Instrumenten gehandhabt werden.»

Finanzielles Riskmanagement, Herausforderung für die Psychiatrie

Das abschliessende Thema beleuchtete Prof. Dr. Jens Reimer, Stv. Ärztlicher Direktor Klinikum Itzehoe, brillant. Leider ist es eine bekannte Tatsache, dass eine Vielzahl öffentlicher Spitäler in Deutschland unter argen finanziellen Problemen leiden und etliche darunter von Insolvenz bedroht sind. Hauptgrund sind namentlich die nur rund zur Hälfte aus Zuschüssen der Bundesländer sichergestellten Investitionen, weshalb die Häuser regelmässig aus Betriebserträgen quersubventionieren müssen, um überhaupt noch ausreichend behandeln zu können.

Not macht erfinderisch: Aufgrund der mehr als ungünstigen Situation hat das Klinikum Itzehoe mit seinen Kostenträgern eine Vereinbarung nach Paragraph 64b Sozialgesetzbuch getroffen. Sie beinhaltet eine klare Definition der Kranken-

hauspatienten nach Art, Dauer und Schwere der Erkrankung, wobei das Klinikum freie Wahl bezüglich Behandlungsform und -ort hat. Definiert wurde über alle Tätigkeiten im Sinne einer Full Capitation ein Gesamtbudget mit Festlegung der Patientenzahl und einer entsprechenden Kopfpauschale. Die Abrechnung erfolgt nach der Verordnung zum pauschalierenden Entgeltsystem für psychiatrische und psychosomatische Einrichtungen (PEPPV) mit einem geringen zusätzlichen Ausgleich für spezielle Fälle.

Dank breiterer Nutzung unterschiedlicher Behandlungsstrukturen, stärkerer Personenzentrierung und Deinstitutionalisierung, verbunden mit einem Ausbau ambulanter Leistungen, sowie insbesondere auch dank steigender Patientenzahlen konnte das finanzielle Ergebnis verbessert werden. Es verbleiben allerdings weiterhin Risiken: die zu geringen Investitionsgelder durch das Bundesland, die Notwendigkeit, den medizinischen Fortschritt finanziell zu bestreiten, die ungenügend finanzierte Kinder- und Jugendpsychiatrie, die den nötigen Aufbau eines derartigen Angebots in Frage stellt, sowie der Fachkräftemangel – ganz sicher aber nicht die steigende Nachfrage nach Psychiatrieleistungen.



Best Practice – aktueller denn je

Wer die vielseitigen Vorträge über «Best Practice» aufmerksam verfolgt hat, weiss jetzt erst recht, wie umfangreich die Risiken im Spitalbetrieb sind. Gleichzeitig war auch deutlich zu vernehmen, dass es ebenso grosse Chancen gibt, gefährlichen Entwicklungen vorzubeugen und einen Erfolgskurs zu steuern. Ein Mittel der Wahl

dazu bleibt, von den Besten zu lernen, um im eigenen Umfeld kreativ und innovativ zu wirken.

Bilder: Peter Brandenberger, www.im-licht.ch

Weitere Informationen

www.medicongress.ch



shp 
Intelligente
Vorsorgekonzepte

Wir bringen Leben in Ihre Vorsorge

Als Spezialist für die Vorsorgebedürfnisse des schweizerischen Gesundheitswesens bietet die SHP für jedes in diesem Bereich tätige Unternehmen, von Einzelfirmen bis zu Institutionen mit einigen hundert Versicherten, intelligente und preisgünstige Vorsorgekonzepte.

Sie möchten Ihre berufliche Vorsorge optimieren?

Dann kontaktieren Sie unsere Experten für ein kostenloses und unverbindliches Beratungsgespräch.