

Das Hôpital de la Providence in Neuenburg: zweieinhalb Jahre Prozessoptimierung

## «Change Management» öffnet neue Perspektiven

Seit das Hôpital de la Providence im März 2013 Mitglied des Genolier Swiss Medical Network geworden ist, wurden Strukturen und Abläufe grundsätzlich geändert. Das wettbewerbsorientierte Spitalumfeld und die Qualitätsverbesserung im Interesse der Patienten waren die Richtschnur der letzten Jahre. Wir trafen Olivier Plachta, den Direktor des Spitals und Architekten des «Change Management».

Das Hôpital de la Providence blickt auf eine reiche Geschichte zurück. 1859 wurde es von den Spitalschwestern aus Besançon gegründet. Ab 1976 haben diese Schwestern eine neue Form der Mitarbeit gefunden. Dabei wurden die Strukturen hinsichtlich der immer höheren technischen Erfordernisse angepasst. Spitalpräsident war von nun an ein Laie und die Geschäftsführung des Spitals wurde einem Direktor anvertraut, der in enger Abstimmung mit dem Präsidenten, der ganzen Geschäftsleitung, dem Chefarzt und der Oberschwester arbeitete.

Das Wachstum und die Entwicklung des Spitals verliefen anschliessend ohne Unterbruch mit einer Erweiterung und Modernisierung. 1998

Olivier Plachta, Direktor des Hôpital de la Providence in Neuenburg



wurden die bisherigen Gebäude von der Administration übernommen, während ein neues Spitalgebäude entstand. Seit Oktober des selben Jahres wurde in einem neuen Operationstrakt gearbeitet, gleichzeitig öffnete eine Dialysestation ihre Pforten. Am 28. März 2001 feierten die damaligen Behörden die offizielle Eröffnung des neuen Spitals.

### Eine neue Ära

Seit dem 1. März 2013 gehört das Hôpital de la Providence zum Genolier Swiss Medical Network (GSMN). Das bedeutet frischen Wind. Die Zeit war reif, modernere Strukturen zu entwickeln und sich Richtung Zukunft zu orientieren – bessere Rendite, noch höhere Qualität und mehr Attraktivität für die Mitarbeitenden.

Wir trafen Olivier Plachta, den Direktor des Hôpital de la Providence, und haben ihm einige Fragen gestellt.

### Seit dem 1. März 2013 gehört Ihr Spital zum Genolier Swiss Medical Network. Wie sah die wirtschaftliche und medizinische Ausgangslage aus, die Sie vor zweieinhalb Jahren angetroffen haben?

Wirtschaftlich lief der Betrieb seit einigen Jahren defizitär. Das hat die frühere Trägerschaft (Fondation de la Providence) veranlasst, einen Ausweg zu suchen, was zum Verkauf an Genolier geführt hat. Die Stiftung hat jährlich beinahe 4 Millionen Franken an Subventionen vom Kanton Neuenburg erhalten unter dem Titel gemeinwirtschaftlicher Leistungen, um damit ein finanzielles Gleichgewicht zu erreichen. Es ging nun darum, die nötigen Massnahmen zu ergreifen, um zu einer gesunden finanziellen Situation zurückzufinden mit dem Ziel, innerhalb von

2 bis 3 Jahren schwarze Zahlen zu schreiben. Dieses Ziel galt es anzustreben unter den Prämissen eines Wegfalls der Subventionen, einer 5%-igen Tarifrückbildung und der bei der Umstrukturierung entstehenden zusätzlichen Kosten. So resultierte im ersten Geschäftsjahr unter neuer Führung ein Minus von etwas mehr als 5 Millionen Franken.

Nicht ausser acht zu lassen ist, dass die ganze Neuorientierung unter Aufrechterhaltung der medizinischen Leistungen in einer exzellenten Qualität und bei verbesserter Betreuung und Hotellerie stattfinden musste. Im medizinischen Bereich haben wir von der bereits vorhandenen guten Qualität profitieren können, die wir sorgsam aufrechterhalten und ins neue Leistungsangebot integriert haben.

### Welche Massnahmen haben Sie ergriffen, um die Ausgangslage zu verbessern?

Es ist zu betonen, dass GSMN dem Kanton bei der Übernahme eine Vielzahl an Garantien abgegeben hat, insbesondere bezüglich der Beschäftigung. Die Massnahmen zu Beginn haben sich daher an zwei Stossrichtungen orientiert: Einerseits galt es, rasch die Organisation aller Leistungen und der Institution zu durchleuchten, um die Prozesse zu verbessern. Andererseits war es nötig, unsere Aktivitäten so zu entwickeln, dass wir die zur Verfügung stehenden Infrastrukturen und Kompetenzen besser nutzen konnten.

### Ein richtiggehender Paradigmenwechsel

### Gab es viele Hindernisse zu überwinden? Welcher Art waren sie?

Jeder Wechsel führt zu Bremswirkungen und einem gewissen Misstrauen der Mitarbeitenden



Nach einem erfolgreichen «Change Management» kehrt das Hôpital de la Providence in Neuenburg 2015 zu schwarzen Zahlen zurück. Bemerkenswert auf der Ebene der Qualität ist beispielsweise als europäische Premiere eine «intelligente» Blutbank, die zahlreiche Vorteile bietet.

gegenüber einem Übernehmer. Die Lage war teilweise kompliziert im Hôpital de la Providence, weil unser Betrieb vor der Übernahme einen grossen sozialen Konflikt zu bewältigen hatte mit einem fast viermonatigen Streik von 10% des Personals. Diese Auseinandersetzung hatte einen ausgesprochenen emotionalen Tsunami ausgelöst mit enormen Spannungen innerhalb der verschiedenen Teams und ebenso extern verursachte Probleme aufgrund einer intensiven Berichterstattung in den Medien. Im Übrigen handelte es sich nicht um eine Übernahme einer privaten Einheit durch eine andere, sondern um einen Übergang einer staatsähnlichen Geschäftsführung zu einer privaten. Das entspricht einem starken Paradigmenwechsel. Glücklicherweise haben wir uns auf die Genolier-Gruppe verlassen können, die über eine umfangreiche Expertise in der Übernahme von Spitalbetrieben verfügt und die uns dementsprechend während der vergangenen zwei Jahre immer unterstützt hat.

**Sie haben einen «Change Management»-Prozess initiiert. Was bedeutet das für die Mitarbeitenden wie auch für die Leistungen Ihres Spitals?**

Die angekündigten Veränderungen haben logischerweise zahlreiche Unsicherheiten beim Personal ausgelöst, die meisten Reaktionen waren emotional und basierten auf dem schwierigen Klima während der Übernahme.

Wir haben deshalb versucht, alle Mitarbeitenden und namentlich die Ärzte bestmöglich bei den nötigen Veränderungen zu begleiten und sie bei der Zielerreichung zu integrieren. Das ausschlag-

gebende Kriterium war, die getroffenen Massnahmen durchzuziehen und sie mit den Mitarbeitenden zu vereinbaren. Wir meinen, dass wir das erreicht haben, denn sämtliche Mitarbeitenden haben den neuen Arbeitsvertrag unterzeichnet, den wir ihnen ein Jahr nach der Übernahme angeboten haben. Alle Indikatoren der Personalressourcen sind heute exzellent. Wir haben wenige Wechsel, eine durchschnittliche Beschäftigungsdauer, die ansteigt, eine sehr tiefe Fluktuationsrate (7%) und sinkende Absenzen.

**Welches sind die ersten Resultate des «Change Management»? Wie präsentiert sich die aktuelle wirtschaftliche und medizinische Situation in Ihrem Spital?**



Im ersten Jahr sahen wir uns mit einem Verlust von über 5 Mio. Franken konfrontiert. Zwei Jahre später können wir das Geschäftsjahr 2015 mit schwarzen Zahlen abschliessen. Die wichtige grundsätzliche Arbeit, die wir geleistet haben, beginnt Früchte zu tragen.

Auf medizinischem Gebiet haben wir auf das bedeutende Netz von GSMN und dessen Attraktivität zählen können, um neue Ärzte zu rekrutieren. Das hat uns erlaubt, seit der Übernahme mehr als 30 neue Mediziner zu gewinnen. Ausserdem haben wir unseren kantonalen Auftrag in Orthopädie, Ophthalmologie und Nephrologie verstärken können. Weiter haben wir unsere ambulanten Dienste ausgebaut und bieten nunmehr Leistungen, die früher in unserem Kanton gar nicht existiert haben. Neu eingeführt haben wir insbesondere Leistungen in der Wirbelsäulenchirurgie und ein interdisziplinäres Schmerzzentrum.

Bezüglich unserer Spezial-Aktivitäten haben wir den Akzent auf die Vernetzung mit den Hausärzten gelegt, indem wir in unseren Notfalldienst investiert und ausserdem einen Konsultationsdienst für die Ärzte in der Stadt eingerichtet haben für Adipositas, Diabetes, Ernährungsberatung und Neuropsychologie.

Heute hat unser Spital seinen Weg gefunden und weist eine hohe Patientenzufriedenheit auf. Intern herrscht ein gutes Klima mit Ärzten, die mit ihrer Arbeit und Infrastruktur zufrieden sind, und mit Mitarbeitenden, die ihre Arbeitsbedingungen schätzen. Diese Sicht wurde im Sommer 2015 durch eine Zufriedenheitsumfrage bestätigt, die erstklassige Resultate gezeigt hat.



Den Verantwortlichen im Hôpital de la Providence ist es gelungen, Mentalitäten und Prozesse zu verändern. Heute hat das Spital seinen Weg gefunden und weist eine hohe Patientenzufriedenheit auf. Intern herrscht ein gutes Klima mit Ärzten, die mit ihrer Arbeit und Infrastruktur zufrieden sind.

### **Viel Einsatz für eine erhöhte Qualität**

**Sie schreiben auf Ihrer Website: «Das Hôpital de la Providence hat während der letzten Jahre eine echte Qualitätskultur entwickelt. Die Politik einer ständigen Verbesserung von Qualität und Sicherheit in der Betreuung ist klar definiert und führt zu einer persönlicheren Note im Umgang mit allen Patienten.» – Können Sie uns einige Beispiele nennen? Profitieren Sie und vor allem Ihre Patienten von der Vernetzung im Genolier Swiss Medical Network?**

Es gibt zahlreiche Beispiele, ich möchte eines davon speziell erwähnen: Es ist eine europäische Premiere, unsere «intelligente» Blutbank, die etliche Vorteile bietet. Diese neue Methode sorgt nicht nur für eine erhöhte Sicherheit bei Transfusionen, indem sie alle Blutkonserven unserer Institution dank elektronischer Chips nachverfolgen kann, sie limitiert auch stark schwerwiegende Risiken, die durch menschliches Versagen entstehen könnten. Schliesslich erlaubt das Verfahren einen Wiedereinsatz nicht gebrauchter Konserven. Das macht ein Entsorgen dieser wertvollen Produkte unnötig, was in Fällen von Knappheit wichtig ist.

Aus genereller Sicht ist zu erwähnen, dass das Genolier Swiss Medical Network ein bedeutendes Programm zur laufenden Qualitätsverbesserung angestossen hat. Von diesem System profitieren wir dauernd, was uns ermöglicht, unser eigenen Qualitätsprozesse zu optimieren. So verfügen wir über zahlreiche Mittel zur Qualitätsmessung von medizinischen und anderen Leistungen und zudem über verlässliche Parameter bezüglich der Leistungen, die wir unseren Patienten anbieten.

### **Neue Herausforderungen für die Zukunft**

**Man kann wohl nie aufhören, Leistungen und Prozesse zu verbessern. Deshalb sind wir sicher, dass Sie noch ein paar spezi-**

### **fische Projekte haben. Wie lauten Ihre Pläne für die Zukunft?**

Die moderne Medizin wird immer hochrangiger und spezialisierter. Das bedeutet in den angebotenen Disziplinen mitzuhalten, sei es auf technischer Seite wie auch bei den Operationsmethoden, die unsere Ärzte einsetzen.

Die wahre Herausforderung der kommenden Jahre besteht jedoch in der Digitalisierung der Medizin. Es ist von grosser Bedeutung, ein integrierter Akteur innerhalb eines Netzwerks zu sein, was eine effiziente Interaktion zwischen Hausärzten und Spezialisten erlaubt. Ein gutes Netzwerk ermöglicht schnelle Diagnosen für alle Patienten, verbunden mit einem rasch erstellten Behandlungsplan mit Einbezug von Spezialisten, wenn es nötig ist. Alle Behandlungspfade werden deshalb analysiert und alle Wege zwischen den unterschiedlichen Leistungserbringern werden gründlich durchleuchtet.

**Es ist Ihnen gelungen, Mentalitäten und Prozesse zu ändern. Gratulation! – Welches sind die «lessons learned», die Sie aufzählen würden, wenn ein Spitaldirektor Sie danach fragen würde? Gibt es unterschiedliche Rezepte für private und öffentliche Spitäler?**

Ein Erfolgsfaktor ist die ständige und offene Kommunikation mit den Kadern und Mitarbeitenden. Das mag als eindeutig erscheinen, aber ich denke vor allem an die Notwendigkeit, weder mögliche Schwierigkeiten noch weniger populäre Massnahmen zu verschweigen. Das Gespräch muss klar erfolgen und darf delikate Aspekte nicht ausklammern. Das Lösen schwieriger Situationen erscheint in einem besseren Licht, wenn den Mitarbeitenden das Vorgehen ausführlich und umfassend erläutert worden ist.

Was die Methoden bezüglich privaten und öffentlichen Spitälern betrifft – sie sind die gleichen, allerdings laufen die Prozesse in Privat-

kliniken viel schneller und flexibler ab. Veränderungen, wie wir sie während der letzten 30 Monate realisiert haben, wären in einem öffentlichen Spital unmöglich gewesen. Effektiv bietet eine Privatklinik dank ihrer Organisationsstrukturen eine deutlich höhere Geschwindigkeit beim Entscheiden und Reagieren als öffentliche Häuser.

### **Kantonale Subventionen sind störend**

**Privatkliniken befinden sich in einer schwierigen Lage, vor allem im Kanton Neuenburg. Die Revision des KVG und die neue Spitalfinanzierung hätten gleiche Konditionen für alle Akutspitäler schaffen sollen. Das hätte bedeutet, dass die Leistungen, inklusive Finanzierung der dazu nötigen Investitionen, vollständig durch die Fallpauschalen entgolten werden müssten. In Wirklichkeit stellen wir dreieinhalb Jahre nach Einführung von SwissDRG fest, dass die Praxis ganz anders abläuft. Es besteht eine Vielzahl von Subventionen, die von diversen Kantonen ausgerichtet werden – das Hôpital neuchâtelais wird zu rund 25 % seiner Umsätze auf diese Weise unterstützt. Das bedeutet eine enorme Wettbewerbsverzerrung. Wie denken Sie darüber?**

In ihrer Rolle als Spitalplaner finden sich die Kantone sowohl in der Rolle von Entscheidern wie Leistungsanbietern, weil sie Besitzer und Finanzierer der öffentlichen Spitäler sind. Das kann zu einer starken kantonalen Regulierung zu Gunsten der öffentlichen Spitäler führen. Der Kanton Neuenburg ist daran, seine Spitalplanung 2016 – 2022 abzuschliessen, was für uns nachteilig sein könnte. Das KVG hält die Kriterien zur Erteilung von Leistungsaufträgen eindeutig fest, d.h. Wirtschaftlichkeit, Qualität und Erreichbarkeit einer Behandlung. Nun geht der Kanton so vor, dass er die Kriterien für die Antragsteller zu Gunsten des Hôpital neuchâtelais auf eigenartige Weise erweitert, die im Widerspruch zur

rechtlichen Grundlage der Spitalplanung steht. Diese Haltung führt zu Mehrkosten von mehreren Millionen Franken für den Kanton und ebenso zu Lasten der gesetzlichen Krankversicherung – ohne medizinische Vorteile zu erzeugen.

Unser Kantonsspital ist effektiv eines der am meisten subventionierten mit über 70 Mio. Franken Zuschüssen für gemeinwirtschaftliche Leistungen. Das ist störend, weil der Kanton ungünstige finanzielle Rahmenbedingungen schafft gegenüber einzelnen Spitalern, wohl wissend dass die Subventionen alleine ans öffentliche Spital gehen, was eine Wettbewerbsverzerrung darstellt.

Wir hoffen, dass wir eine Basis der Einigung mit den Behörden finden, damit wir die im Kanton vorhandenen Ressourcen besser nutzen können, mit einem starken öffentlichen Spital und attraktiven und effizienten Privatkliniken.

**Heute besucht Sie eine gute Fee. Sie bieten Ihnen drei Wünsche an. Welches sind Ihre Wünsche für das künftige Gesundheitswesen der Schweiz und speziell für Ihr Spital?**

Ich freue mich über den Besuch der guten Fee! – Erstens wünsche ich mir für unser Spital, dass man aufhört, die Privaten zu verteufeln. Feststellbar sind nämlich alle Arten von Fantasmen gegenüber der Geschäftsführung von Privatkliniken. Im Hôpital de la Providence betreuen wir jedoch die gesamte Bevölkerung unseres Kantons, 85% davon ausschliesslich grundversichert.

Weiter wirft man uns häufig vor, wir würden Patienten selektionieren und ausschliesslich Leistungen anbieten, die rentabel sind, was gar nicht möglich ist. Die Fallpauschalen fassen auf den kompletten realen Kosten der Institutionen auf nationaler Ebene, sie werden jährlich nachkalkuliert, so dass nur effizientes Arbeiten eine Rendite ermöglicht. Übrigens haben wir dem Kanton Neuenburg auch offeriert, Notfalldienste und Ambulanzen anzubieten, und uns für neue Leistungsaufträge beworben wie Rehabilitation.

Auch ein Mangel an medizinischer Ausbildung wird uns manchmal vorgeworfen. Dabei bilden wir Assistenzärzte aus, an deren Kosten sich der Kanton allerdings nicht beteiligt.

Mein zweiter Wunsch ist eine Beruhigung in der Debatte öffentlich-privat in unserem Kanton. Tatsächlich besteht aktuell ein Kontext, der es erlauben würde, in guter Ergänzung miteinander zu arbeiten und ein Spitalsystem anzubieten, bei dem die Kosten im Griff zu halten wären. Die Zukunft besteht in Partnerschaften zwischen Öffentlich und Privat, was eine leistungsnahe wie ressourcenschonende Versorgung begünstigt.

Auf nationalem Niveau wäre es vorteilhaft, die komplexe Rolle der Kantone als Planer zu klären, um sehr unterschiedliche Spitalplanungen unter den Kantonen zu vermeiden und eindeutige Regeln für die kantonalen Vorrechte festzulegen.

Schliesslich wünsche ich eine Revision des TARMED, was Anreize für eine qualitativ hochstehende ambulante Medizin bedeuten würde. Dabei müsste man zum Vornherein partielle Massnahmen vermeiden wie jene des Bundesrates vom Oktober 2014, die den von den Tarifpartnern erwünschten Prinzipien zuwider laufen.

Text und Interview: Dr. Hans Balmer

**Blaser Chair Systems**

**BlaserCare**  
Pflege und Rehabilitation

**BlaserSana**  
Behandlung und Therapie

**BlaserMobil**  
Transport und Transfer

**BlaserLento**  
Ruhe und Entspannung

W. Blaser AG · Einschlagweg 29 · 3400 Burgdorf  
Telefon 034 422 12 72 · Fax 034 423 21 87 · info@blasersystems.ch · www.blasersystems.ch

**wimo**  
Anziehendes für Spital und Heim.

**IGEHO Halle 1.1  
Stand C088**

Trend und Qualität perfekt kombiniert.

wimo ag, 4852 Rothrist, www.wimoag.ch  
**neu am Lehenweg 14!**