

Wie die Kliniken Valens mit gezielter Führungsstrategie mehr Nutzen schaffen – für Patienten, Kunden und Partner

## Viel Energie für ein klares Profil

Wenn jemand hautnah spürt, wie komplex das Gesundheitswesen und wie bedeutungsvoll erstklassige Schnittstellen zwischen verschiedenen Leistungserbringern geworden sind, so sind es die Rehakliniken. Das bedeutet neue Herausforderungen. Und erst recht zukunftsorientierte Konzepte und Strategien für die Führung. Wir unterhielten uns mit Dr. med. Till Hornung, CEO der Kliniken Valens.

Aus der früheren einzelnen Klinik in Valens ist mittlerweile eine der grössten einheimischen Rehakgruppen geworden, mit drei stationären und mehreren ambulanten Standorten (vgl. Kasten). Das bedeutete insbesondere während der letzten Jahre Integration und Bereitstellen leistungsstarker Strukturen für das weiter andauernde Wachstum und für eine hohe Versorgungsqualität. – Unsere erste Frage lautete daher:

**Gibt es grundsätzliche Führungsprinzipien in den Kliniken Valens, welche gewissenmassen das Fundament darstellen?**

Dr. med. Till Hornung: Ja, eine solche «Bundesverfassung» haben wir. Unsere Führungsprinzipien sind fest in Strategie und Leitbild verankert: Die wichtigsten Elemente lauten: konstruktiv und verbindlich, offen und wertschätzend, Verände-

rungen proaktiv angehen, mit Vision und «Empowerment» die 800 Mitarbeitenden führen sowie Mut zur Verantwortung haben. Wir haben damit einen Rahmen gesetzt, denn Energie soll exakt da entstehen, wo es Energie braucht.

**Haben sich diese Prinzipien mit dem Wachstum und der Eingliederung der Rheinburg-Klinik verändert?**

Ganzheitliche Rehabilitation: In den Kliniken Valens wird für jede Patientin ein individuelles Programm gestaltet, das sie durch den gesamten Genesungsprozess bis zur Wiedereingliederung in Familie, Gesellschaft und Beruf begleitet.





Dr. med. Till Hornung, CEO der Kliniken Valens, will durch Delegation der Verantwortung und gezielte Förderung des vernetzten Zusammenarbeitens Energie freisetzen und Arbeitsplätze bieten, an denen Wertschätzung für die Fachkräfte und ihre Kompetenzen im Zentrum stehen.

Eindeutig, und zwar indem wir diese wichtigen Werte weiter verstärken konnten. Die Rheinburg-Klinik war schon vor der Aufnahme in unsere Gruppe sehr gut geführt, sie befand sich bereits auf dem Weg zur Excellence, was jüngst durch die Finalteilnahme beim ESPRIX Swiss Award for Excellence 2017 erneut zum Ausdruck gelangt ist. Die Integration dieses jüngsten Gruppenmitglieds verlief ebenso spannend wie erfreulich. Das war nicht zum Vornherein klar, aber beide – die grosse Stiftung Kliniken Valens wie die relativ kleine, Eigentümer-geführte Aktiengesellschaft, an sich ziemlich unterschiedliche Gebilde – haben rasch zueinander gefunden. Wir haben während dieses Prozesses darauf geachtet, aus beiden Welten das Bessere zu übernehmen und die individuellen Stärken weiter zu entwickeln, damit die Mitarbeitenden in hohem Masse Verantwortung wahrnehmen können. Im Gegenzug haben wir als Führungsverantwortliche gerne viel Verantwortung weitergegeben. Diesen Mut muss man aufbringen, denn wir beschäftigen viele kreative und geschickte Köpfe. Verantwortung übertragen innerhalb klar definierter strategischer Ziele ist also in hohem

Masse angebracht. So nehmen wir unsere Fachkräfte ernst. Heute stellen wir bezüglich der Integration der Rheinburg-Klinik fest: Wir haben viel voneinander gelernt. Beide stünden wir nicht da, wo wir heute stehen.

**Wie gelingt es, die unterschiedlichen Traditionen und Aufgabengebiete der verschiedenen Standorte, stationäre und ambulante Dienste, harmonisch unter einen Hut zu bringen?**

Wir glauben, dass gewisse Unterschiedlichkeiten zwischen den Standorten wichtig und richtig sind. So lassen wir diese geschehen und fördern sie sogar. Wir prüfen tatsächlich bei jedem Thema genau, ob eine «zentrale» Dienstleistung wirklich Mehrwert bringen oder ob ein Feintuning vor Ort nicht die bessere Option ist. Lassen Sie es mich mit Opernhäusern vergleichen: Auch wenn an verschiedenen Orten das gleiche Stück gespielt wird, so braucht doch jeder Standort seine eigene Dramaturgie und Aufführung. Das bedeutet auch unterschiedliche Dirigenten, Musiker, Solisten und spezielle Bühnenbilder.

Darin manifestieren sich Freude am Inszenieren, Phantasie, Kreativität und Temperament. Dem individuellen Ausdruck und der jeweiligen Emotion soll man Raum geben. Das heisst übertragen auf uns: klare Gruppenstrategie, aber ein individuelles, fein abgestimmtes Umsetzen an jedem Standort. Entscheidend ist für uns der jeweilige Gesamteindruck, den ein Standort hinterlassen kann – diesen nehmen unsere Patienten sehr genau wahr.

Die Klinikgruppe bildet die Klammer über alle Standorte. Hier haben wir als wichtigste strategische Vorgaben für 2017 definiert, dass unsere gemeinsamen Werte und Ziele allen Mitarbeitenden so bekannt sein sollen, dass sie noch stärker gelebt werden, und dass Profile und Positionierung aller Standorte weiter zu schärfen und der Bekanntheitsgrad der Gruppe Kliniken Valens weiter zu stärken seien. – Ich glaube fest daran, dass der Wettbewerb der Ideen und der gegenseitige Respekt viel Freiraum fürs Optimieren von Abläufen und ebenso eine höhere Arbeitsplatzzufriedenheit schafft. Das motiviert: Miteinander erreichen wir mehr als alleine.

**Die Arbeit in einer Rehaklinik ist gegenüber früher noch anspruchsvoller und interdisziplinärer geworden. Was bedeutet das bezüglich der Führung?**

Ganz klar: noch mehr Miteinander. Wo Entwicklung stattfindet, muss man auch gemeinsam den Mut haben, gleichzeitig «liebgewonnene» Traditionen zu hinterfragen. So heisst unser Motto 2017 «Noch mehr Nutzen für Patienten, Kunden und Partner». Ganz klar im Fokus haben wir dabei auch unsere Zuweiser. Sie sind spezielle Kunden und Stakeholder. Ihnen wollen wir beweisen, wie wir in der Zusammenarbeit Mehrwert schaffen, nicht nur kostenmässig, sondern insbesondere auch in der Versorgungswirksamkeit.

**Der neue Reha-Tarif ist bald ausgearbeitet. Wird er neue Anforderungen stellen?**

Hier sind aus unserer Sicht immer noch viele zum Teil grundsätzliche Fragen offen. Für uns stellt sich folgende Hauptfrage: Wird es mit dem Tarif gelingen, wirklich zielorientierte Anreize zu setzen? – Schon jetzt steht zumindest fest: ST Reha wird mehr Dokumentation, mehr Kontrolle und mehr Aufwand bedeuten. Wir hoffen allerdings nicht, dass dadurch allzu grosse oder gar belastende Auswirkungen auf den Patientennutzen entstehen. Hieran wollen wir ja arbeiten, und hier liegen auch unser ureigenster Zweck und unsere Kernkompetenzen. Es wäre mehr als schade, wenn das neue System lediglich Transaktionskosten erhöht. Ich sehe in der





Umsetzung zudem folgendes Problem: Die Reha-Landschaft in der Schweiz ist zwar mehrheitlich sehr hochstehend und wird durch die Qualitätsorientierung von Swiss Reha besonders positiv beeinflusst; die Landschaft ist aber auch sehr heterogen. Das dürfte die Umsetzung des neuen Tarifs mehr als schwierig gestalten. Es wird daher dringend notwendig sein, den Begriff «Reha» vorab sehr genau zu definieren. Entscheidende Beurteilungskriterien hierfür sollten Leistungsqualität sowie Versorgungsrelevanz und -wirksamkeit sein.

**Stichwort Fachkräftemangel: Wie steht er in Zusammenhang mit der Art der Führung und Motivation?**

Eine zukunftsorientierte Führung ist die Hauptantwort auf den Fachkräftemangel. Jede gut ausgebildete Fachperson kann sich heute Land, Stadt und Spital aussuchen, wo sie am liebsten arbeiten möchte. Hier spielt der Wettbewerb in hohem Masse. Ausschlaggebend für die Arbeitsplatzwahl sind natürlich zuerst einmal «initiale» Anreizfaktoren wie Lage, Rahmenbedingungen und Salär. Sehr schnell kommt aber die vermittelte und wahrgenommene Arbeitsplatzzufriedenheit dazu. Ganz wichtig sind hierbei aus unserer Sicht greifbare Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeitenden und umfassende Perspektiven für ihre berufliche Zukunft. Das ist eine primäre Führungsaufgabe. Sie beginnt mit dem Kennen und Verstehen der Mitarbeitenden. Vor dem Hintergrund neuer Generationen, die zur Klinik stossen, ist es zusätzlich wichtig, Verantwortung vertrauensvoll zu übergeben – «för-

dern und fordern». So freut es mich, wenn ich überall im Hause höre, «Das hast du super gemacht» und «Kann ich dir helfen?» anstatt «Das haben wir schon immer so gemacht» oder «Dafür bin ich nicht zuständig». Das stetige Aufeinanderzugehen soll Ausdruck unserer Klinik-Kultur sein.

**Zusammenarbeit mit Akutkliniken: Sie betreiben in Zukunft selber eine Rehaklinik innerhalb des Triemli. Bedeutet das Veränderungen gewohnter Abläufe, neue Prozesse und auch Anpassung gewisser Führungsstrukturen vor Ort?**

Ja, mit unserem neuen Standort im Areal des Stadtspital Triemli sind wir vermutlich die grösste Reha-Gruppe in der Schweiz. Im Zuge dieser neuen Strukturen braucht es aber eindeutig eine Vielzahl organisatorische Weiterentwicklungen. Zukünftig werden immer mehr nicht nur die besten klinischen Leistungen zählen, sondern ebenso die beste Organisation. Wir werden dabei weiterhin jedes Haus als eigenständige Geschäftseinheit mit Klinikdirektion, Klinikleitung und vor allem viel Eigen-Verantwortung führen. Wenn die «Zentrale» bei allem, was ihr gerade wichtig erscheint, in die Häuser hineinregieren würde, bräuchte man sich auf lange Sicht nicht zu wundern, wenn keine gute Energie und Führungsaktivität vor Ort entstünden. Also bauen wir weiterhin auf klare zentrale strategische

Grundlagen und starke dezentrale Verantwortung in der Umsetzung.

Ganz wichtig ist auch die technische Weiterentwicklung: Schon heute setzen wir viel Telekommunikation, beispielsweise Share Points, Plattformen oder klassische Videokonferenzen ein; vermutlich wird der Einsatz innovativer Kommunikations- und Austauschinstrumente weiterhin stark zunehmen. Da aber der persönliche Austausch für uns immer das zentrale Führungsinstrument bleiben wird, wird vermutlich auch weiterhin das Reisen zwischen unseren – ja wunderschön gelegenen – Standorten zum Führungsalltag gehören. Ich selber und auch meine Geschäftsleitungs-Kolleginnen und -kollegen wollen spüren, was vor Ort geschieht und welche Anliegen die Führungskräfte und Mitarbeitenden an den einzelnen Standorten haben.

**Zu guter Letzt: Wie sehen Sie die Rehaszene in zehn Jahren? Werden sich neue Herausforderungen ergeben? Wird das Auswirkungen auf die Mitarbeiterstruktur und auch auf Ihre Führungsprinzipien haben?**

Ich glaube, dass die Art von Reha, wie wir sie betreiben, in Zukunft immer wichtiger werden wird. Die Akutspitäler dürften mehr und mehr zu Spezialisten für Akutdiagnostik und -Interven-





Erfahrungen austauschen, Prozesse optimieren und die Zufriedenheit sowohl der Fachkräfte wie der Patienten steigern – zusammen geht es besser. Grundlage ist eine Kultur der Transparenz, Fairness und Offenheit.

tion mit immer kürzeren Spitalsaufenthalten werden. Diese Leistungen werden vermutlich leider auch immer teurer, aber sicher auch stetig wirksamer werden. Somit braucht es Strukturen, die diese «Investitionen» absichern und den Patienten helfen, mit ihrer neuen, oft unerwarteten Lebens-, Krankheits- resp. Gesundheitsgeschichte gut umzugehen. Der ideale Partner hierfür sind sicher wir in der Rehabilitation. Wir müssen deshalb sehr viel kreative Energie freisetzen, um als solche umfassende Experten für Wiedereingliederung, Gesundheitsberatung und Prävention komplexer Gesundheits- und Sozialprobleme wirken und dabei relevanten Nutzen stiften zu können.

Es ist unsere Aufgabe, unsere Patienten nach Möglichkeit den Weg zurück in das Leben zu weisen und ihre Einschränkungen mit zielgerichteten Therapien möglichst deutlich zu verbessern. Wir versuchen aber auch, mit ihnen gemeinsam mehr Widerstandskraft und vielleicht sogar ein ganz kleines Stück Optimismus und Stärke im Umgang mit ihren zum Teil sehr schweren Erkrankungen und Schicksalen zu entwickeln. Wir nennen dies Resilienz.

Eine solche Resilienz entwickelt ein Patient aber nicht über Nacht, und das gibt es auch nicht in Medikamentenform. Vielmehr braucht es hierzu

verständige klinische Experten mit sehr viel Erfahrung, eine hervorragende Infrastruktur und letztlich auch ausreichend und gut genutzte Zeit – also genau das, was eine zeitgemässe, wirtschaftliche und insbesondere qualitätsorientierte Reha bietet. All das hat massive Auswirkungen auf die Führung: Wir werden immer wichtigere Systempartner für alle anderen Leistungserbringer und Stakeholder im Gesundheitswesen werden, und dadurch wird auch unser Selbstverständnis steigen.

Es ist auch sehr wichtig, dass moderne Rehabilitation sehr spannend und immer spannender wird, denn auch für uns wird es in Zukunft kritisch wichtig sein, gute und interessierte Fachkräfte zu gewinnen.

Besonders interessant sehen wir die immer stärkere Zunahme der Verzahnung mit den Akutspitälern. Es wird künftig immer mehr Fachkräfte geben, die zwischen den Welten «springen» und interagieren werden. Wir bereiten uns darauf vor, indem wir die Kultur des Miteinanders und das verantwortungsvolle, kreative und eigenständige Arbeiten intensiv fördern. Kluge Köpfe, die weiter denken, vernetzen sich besser.

Auf dieser Reise sind wir zielstrebig unterwegs: Ich finde, wir sind auf dem richtigen Weg und

### Kliniken Valens – auf einen Blick

Zur Unternehmensgruppe Kliniken Valens gehören das Rehabilitationszentrum Valens, das Rehabilitationszentrum Walenstadtberg und die Rheinburg-Klinik Walzenhausen. In allen drei Zentren bieten die Kliniken Valens umfassende und hochstehende Rehabilitationsleistungen an. Sie sind spezialisiert auf die Behandlung von Patienten mit Funktionsbeeinträchtigungen am Bewegungsapparat und Nervensystem und bieten neurologische, rheumatologische, internistische, orthopädische, pneumologische, onkologische und geriatrische Rehabilitation.

Mit medizinischer, therapeutischer, pflegerischer und vor allem menschlicher Kompetenz unterstützen die Mitarbeitenden die Patienten auf dem teilweise beschwerlichen Weg zurück in das gewohnte Lebensumfeld. Das Wiedererlangen der Selbständigkeit steht dabei an oberster Stelle.

### Ganzheitliche Rehabilitation

Viele Patienten haben heute mehrfache Diagnosestellungen. Daher ist es wichtig, den Menschen und Patienten ganzheitlich zu rehabilitieren und auch die Behandlung der Begleitdiagnosen miteinzubeziehen. Ein interdisziplinäres Team aus Fachärzten, Physio- und Ergotherapeuten, Logopäden, Sozialberatern, Psychologen und speziell ausgebildeten Pflegenden entwickelt für jeden Patienten ein individuelles Programm und begleitet ihn durch den gesamten Genesungsprozess bis zur Wiedereingliederung in Familie, Gesellschaft und Beruf.

Mit der Fachkompetenz der rund 800 Mitarbeitenden, den innovativen Angeboten und der Wettbewerbsfähigkeit wollen die Kliniken Valens eine der führenden Rehabilitationskliniken in der Schweiz mit internationaler Ausstrahlung sein.

können uns über sehr viele zufriedene Mitarbeitende freuen. Das setzen wir beharrlich fort – nicht locker lassen gewinnt.

Interview: Dr. Hans Balmer

### Weitere Informationen

[www.kliniken-valens.ch](http://www.kliniken-valens.ch)