

Best Practice in Healthcare – ein neues Forum von MediCongress zeigte eindrücklich: Das Bessere ist der Feind des Guten

Plattform innovativer Konzepte – ein Volltreffer

Eine vorzüglich gelungene Premiere: Das Best Practice Forum von MediCongress zeigte praxisbezogene Vorzeigebeispiele aus dem In- und Ausland. Das reichhaltige Potpourri umfasste die Bereiche Infrastruktur und Technologie, Prozesse und Organisation, Mitarbeitende, Finanzen, Positionierung am Markt, Leistungsangebot, Forschung und Lehre, Infrastruktur und Standorte sowie Kooperationen.

Um abzuschätzen, ob eine Leistung die individuell richtige und qualitativ beste ist, braucht es Transparenz. «Ohne richtigen Benchmark geht es nicht», meinte gleich zu Beginn Gesundheitsökonom Dr. oec.HSG Willy Oggier, wissenschaftlicher Programmverantwortlicher, mit Nachdruck. «Aber vergleichen ist nicht einfach, im Gesundheitswesen erst recht nicht.» Und wer da voreilig meint, er hätte es im Griff, müsste wohl nicht selten seine Meinung revidieren. So sagte Deutschlands damaliger Gesundheitsminister Jens Spahn im

September 2020: «Man würde mit dem Wissen von heute keine Friseur und keinen Einzelhandel mehr schliessen.» Dreieinhalb Monate später gerieten die Infektionszahlen ausser Kontrolle und der nächste Lockdown war Tatsache. Auch Alain Berset sagte im August 2020: «Wir haben die Situation im Griff.» Ein paar Monate später gehörten wir zu den Ländern mit den höchsten Infektionszahlen weltweit. Europa wurde von der zweiten Welle überrollt. Zwei Drittel der etwa 800 000 Menschen, die seit Beginn der Pandemie

europaweit an Corona gestorben sind, starben in den letzten vier Monaten.

OKP und VVG nicht vermischen

Gründliche Analysen seien nötig. Und dabei gelte es, die OKP-Grundleistungen deutlich von den VVG-Mehrleistungen abzugrenzen. «Wir müssen zurückkehren zu den Prinzipien der Grundversicherung», forderte Oggier. «Das heisst: Vor der Wirtschaftlichkeit kommen die Wirksamkeit und

Im Kreuzverhör: Dr. Willy Oggier, wissenschaftlicher Programmverantwortlicher, will von Doris Brandenberger genau wissen, wie agil und flexibel MediCongress ist.

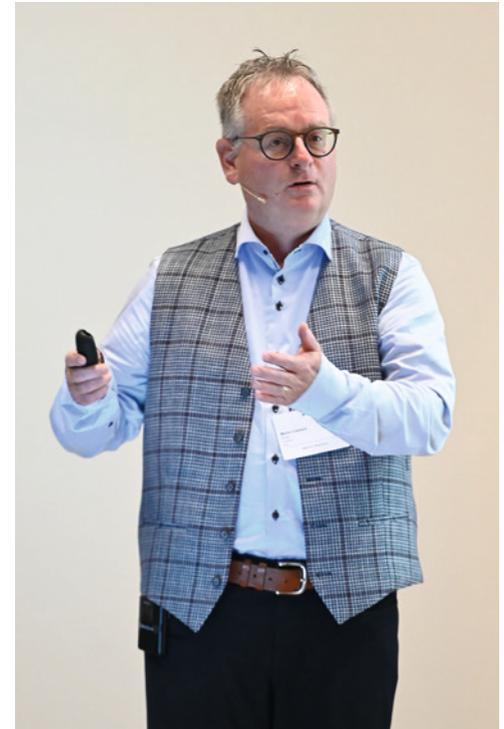




Andrea Ritz, CEO Schulthess Klinik, in deren Räumen der rege Best Practice-Austausch stattfand, erläutert die Vorteile ihres mit Johnson & Johnson entwickelten Logistik-Konzepts.



Markus Merz, CEO Psychiatrische Universitätsklinik Zürich, spricht über den nötigen Kulturwandel zum erfolgreichen Lancieren von IT-Projekten.



Benchmark-Vergleich international: Martin Cremers vom Zuyderland Medisch Centrum spricht über das Spital der Zukunft und massgeschneiderte Pflege, wo möglich zuhause.

die Zweckmässigkeit. Das Bundesverwaltungsgericht sollte dazu eine Systematik entwickeln, wie die Morbidität und die Veränderung der Morbidität im Rahmen der Tarifentscheide berücksichtigt werden können. Das Gericht muss ein fingiertes Marktmodell unter Berücksichtigung des Bedarfs und des Angebots entwickeln. Solche Modelle wären im Sinne von Best Practice.»

Fallstricke bei Vergleichen auf den ersten Blick

Ausserdem war mit der neuen Spitalfinanzierung im KVG stationär ein Preisprinzip angedacht. Dieses sei bis heute nicht umgesetzt. «Das Benchmark und die Wirtschaftlichkeits-Vergleiche sind nach wie vor rudimentär», stellte Oggier fest. «Statt die Methodik zu verbessern, werden andere Verzerrungen durch differenzierte Base Rates geschaffen. Daher gilt es, Best Practice-Modelle für Vergleiche zu schaffen.» Der Gesundheitsökonom wies auch auf die Gefahr voreiliger Schlüsse hin. DRG-Kostenrankings seien nicht a priori ein Ausweis für hohe Effizienz. So könnte ein Spital mit geringen Kosten eine Risikoselektion («Rosinenpicken») pflegen und auch geringe Bereitstellungskosten aufweisen. Spitäler mit höheren Kosten hingegen könnten mehr Patienten mit negativen Risiken anziehen, besonders qualitativ arbeiten und auch hohe Bereitstellungskosten tragen.

Und noch ein statistisches Exempel bei DRG-Vergleichen: «Eine hohe Varianz innerhalb eines Clusters ist bei einer Zufallsverteilung kein Problem», argumentierte Oggier, «bei einer nicht zufallsbasierten, in der Regel durch Spezialisten gesteuerten Verteilung allerdings grob verzerrend!» Mehr Klarheit verschaffe ein risikoadjustiertes Qualitätsranking. – Sein Zwischenfazit: «Zur Ermittlung von Best Practice braucht es anspruchsvolle, methodisch gut ermittelte Vergleiche. Günstig heisst nicht immer besser. Aber auch nicht jede Unterfinanzierung ist schlecht, beispielsweise ein gezielter Anreiz zum geringeren Verwenden einer bestimmten Leistung, etwa Verzicht auf Zusatzentgelte für Zytostatika, wenn günstigere Generika vorhanden sind, oder eine gewollte Unterfinanzierung, damit ineffiziente Leistungserbringer keinen Anspruch auf volle Kostendeckung erhalten. Ungewollt ist hingegen, wenn bestimmte Patienten – sozial Schwache, ältere und kostenintensive Menschen – und/oder Versorgungs-Situationen negativ betroffen sind.»

VVG: Vertrauen ist die Basis für Best Practice

Medizinische Leistungen sind nicht immer einfach zu beurteilen. «Aber je schlechter die Dienstleistungsqualität beurteilt werden kann, desto wichtiger ist das Vertrauen des Kunden

gegenüber dem Anbieter. Besondere Bedeutung hat dies dann, wenn auch nach dem Konsum die Qualität nicht bewertet werden kann und Unsicherheit besteht», erläuterte Oggier. «Durch eine hohe Dienstleistungsqualität wird das Vertrauen in den Anbieter gestärkt und der Kunde ist zufrieden, wenn dessen Erwartungen an die Leistung erfüllt oder bestenfalls übertroffen wurden. Aus dieser Zufriedenheit resultiert wachsende Loyalität gegenüber zukünftigen Leistungen. Besonders bei medizinischen Leistungen kommt dem Vertrauen eine grosse Bedeutung zu, nicht auch zuletzt aufgrund der Tatsache, dass Gesundheitsdienstleistungen hauptsächlich Vertrauenseigenschaften enthalten.»

Die Krux besteht nun aber darin, dass selbst nach erfolgter Behandlung Patienten schlecht beurteilen können, ob die richtige Diagnose gestellt oder die richtige Therapie gewählt wurde. Der Informationsvorsprung des Anbieters verschafft diesem eine gewisse Macht über den Nachfrager, der dadurch blindes Vertrauen entgegen bringen muss. Ein weiteres Problem stelle die Tatsache dar, dass die medizinische Leistung zumeist nicht regelmässig konsumiert wird, wodurch schlecht eigene Erfahrungen gemacht werden könnten. Wichtig, so Oggier, sei auch, dass nicht nur Gesundheits-, sondern auch Versicherungsgüter oft Vertrauensgüter sind: «Vertrauen wird nicht über Kosten-, sondern

Special 1: MediCongress

wenn schon über Leistungs-Vergleiche und -Garantien geschaffen.»

Die ganze Branche ist gefordert

Daraus folgte als Fazit: «WZW-Kriterien sind im KVG nötig, aber sie sollten nicht nur auf dem letzten W basieren. Benchmark und damit die Definition von Best Practice dürfen Gesundheitsdienstleister nicht anderen überlassen, sondern mit beeinflussen. In einem Zwangsabgabenfinanzierten System sind Benchmarks nicht nur eine Realität, sondern auch legitim.

Ausserdem sind Best Practice-Beispiele im KVG-Bereich anders motiviert als im VVG-Bereich. Hier sind «willingness to pay»-Ansätze zu fördern. Es geht hier also darum, wie die Wünsche der Versicherten am besten umgesetzt werden, die sich eine Zusatzversicherung kaufen. Gelingt es der Branche (Versicherern und Leistungserbringern gemeinsam) nicht, neue Best Practice-Beispiele im VVG-Bereich zu entwickeln, so bleiben als Alternativen die Stärkung der Selbstzahlung bzw. das Sterben des entsprechenden Geschäftszweigs. Und Letzteres wäre bestimmt nicht Best Practice!»

Optimale Logistik senkt Kosten

In der Schulthess Klinik, die dem MediCongress Forum Gastrecht gewährte, wurde die Chance erkannt, die Optimierung des Materialnachschubs grundlegend zu optimieren. Dafür stehen entscheidende Ziele im Fokus: Mit einer hohen Verfügbarkeit muss eine 100%ige Verfügbarkeit der Materialien für die OP-Teams gewährleistet sein. Ebenso gilt es, die Qualität der OP-Abdeckungen auf höchstem Niveau zu halten. Die Logistik muss kosteneffizient sein. Mit Johnson & Johnson wurde ein Lieferant gefunden, der durch blitzschnelles Liefern für eine Reduktion der Bestände und tiefere Lagerkosten (Platz und Umlaufvermögen) sorgt. Das Projekt wurde interdisziplinär in enger Zusammenarbeit mit Chirurgen, Pflegefachkräften und weiteren betroffenen Mitarbeitenden realisiert.

Die Zusammenfassung von Andrea Rytz, Direktorin/CEO, Schulthess Klinik, und Sarah Müller, Country Lead MedTech Switzerland, Johnson & Johnson, lautet wie folgt: Die Lieferung der Verbrauchsmaterialien erfolgt heute bedarfsgerecht bezüglich Mengen und Reihenfolge, in der sie gebraucht werden. Für die Schulthess Klinik heisst das, dass die OP-Sets nicht auf Verdacht bestellt und im Vorrat gehalten werden, sondern genau dann beschafft werden, wenn sie auch für konkrete Operationen benötigt werden – kosteneffizient, qualitätsbewusst und sicher.



Manchmal sagt man es durch die Blume – gerade in der Personalpolitik sind Diplomatie, offene Kommunikation, Anerkennung und Wertschätzung Gold wert. Dr. med. Till Hornung, CEO Kliniken Valens, schildert das meisterhaft.



«Soignez les détails», ermahnte jeweils Friedrich der Grosse seine Offiziere. Dr. Gianni Roberto Rossi, CEO Rehakliniken Bellikon und Sion, zeigt eindrücklich, wie spannend Stakeholder Management sein kann.

Laborroboter gegen Personalknappheit

«Immer weiter steigender Kostendruck erhöht den Wunsch, Laborkosten zu senken, gleichzeitig ist eine schnelle Laboranalytik Diagnose- und Liegezeit-relevant, weil 70% aller klinischen Diagnosen auf Labordiagnostik beruhen», schilderte Patrick Hauser, Geschäftsführer Medilys, Zürich, die Problematik einer wichtigen Servicefunktion. «Laborthemen sind allerdings im Spitalmanagement eher untergeordnet relevant, die Expertise für den Laborbereich steht nicht im Fokus. Dennoch soll dessen Betrieb nonstop sichergestellt sein.»

Hier schafft innovative Technik Abhilfe. Als erstes Spital weltweit verfügt die Asklepios Klinik Bad Oldesloe (Schleswig Holstein) seit Ende 2021 über zwei autonome Laborroboter, mit dem das komplette Basislabor (u.a. klinische Chemie, Gerinnungswerte, Hämatologie) für die Patienten nachts und an Wochenenden auch ohne Personal im Einsatz stehen kann. Das ist insbesondere für die Versorgung von Notfällen relevant. Die Technologie stammt von Siemens Healthineers und deren Industriepartner United Robotics Group und wird zusammen mit der Asklepios-Gruppe sowie seiner Laborgesellschaft Medilys weiterentwickelt. Das innovative Robotersystem im Klinikkontext bietet tagtäglich willkommene

Vorteile und hat angesichts des erheblichen Fachkräftemangels in der Labormedizin für die Patientenversorgung namentlich in kleinen und mittelgrossen Spitälern eine grosse Bedeutung. Hauser: «Die maximale Effizienz entfaltet sich in Clusterlösungen z.B. mit einem Standort und 24/7-Präsenz und einem zweiten Standort, der autonom mitversorgt wird. Vorteilhaft sind auch zwei oder mehr Standorte mit autonomem Labor und einem MTLA-Team im Pendelbetrieb.»

Bessere Prozesse senken Verweildauer und Fallkosten

Die Schulthess Klinik hat enorme Anstrengungen unternommen, um von einem ungünstigen Platz im Zürcher DRG-Kostenvergleich im unteren Fünftel wegzukommen und packte die Ausgangslage 2018 als Chance. Es bestand Bettenknappheit, 160 Betten wurden in Zürich und 30 Betten in Fredy Böhlers «Park Hotel» in Bad Zurzach als Aussenposten betrieben. Die mittlere Verweildauer lag 1.1 Tage höher gegenüber dem Katalog. Als Zurzach aus der Spitalliste ausschied, erfolgte der Projektstart – zuerst primäre Hüft- und Knieprothetik, seit 2020 auch Spine und vordere Kreuzbandläsionen. Martina Bürgi Hawel, Vize-Direktorin, COO, nannte als Projektziele Prozessoptimierung, Qualitätssteigerung, Reduktion der Verweildauer und Kostensenkung.

Interdisziplinär wurden entscheidende Themen bearbeitet: Patienteninformation, Reduktion der präoperativen Verweildauer, Optimierung von Anästhesie- und Schmerz-Management, verbessertes Physiotherapiekonzept wie Physitrack, Frühmobilisierung und Ausbau klinischer Verbesserungen (Drainagen-, Tourniquet-, Harnkatheter- und Wund-Management), gezieltere Post-OP-Versorgung (Labor, Röntgen, Entlassungskriterien) sowie Aufbau individueller Nachsorgeleistungen wie reha@home. Die Zahlen sind eindrücklich: Heute reichen 97 Betten bei 8004 Austritten (2018: 7885), die Pflagetage haben sich im gleichen Zeitraum von 36 244 auf 30 518 reduziert, die durchschnittliche Verweildauer bei primären Hüfteingriffen halbierte sich beinahe von 8.4 auf 4.3 Tage.

Prozesse und Organisation im Kontext der Digitalisierung zeigte auch Markus Merz, CEO Psychiatrische Universitätsklinik Zürich: «Unsere Basis für einen gezielten Kulturwandel bestand aus Qualität durch Verantwortung, Zusammenarbeit durch Vertrauen und Innovation durch Vielfalt. Geführt haben wir über Projekte.» Innert bloss 3 Jahren gelang es so, zahlreiche Prozesse zu digitalisieren wie Risk Management, Meldeportal, IP-Telefonie und elektronisches Archiv; für die laufenden 3 Jahre stehen HR-Prozesse, Intranet, Qualitäts-Managementsystem und mobile Datenerfassung auf dem Programm. Die digitale Transformation wäre ohne den parallel durchgeführten Kulturprozess und -wandel nicht so schnell realisierbar gewesen.

Erstklassiges Kapital – zufriedene Mitarbeitende

Ganz wesentlichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben die Mitarbeitenden. «Erleben sie Zufriedenheit an ihrem Arbeitsplatz, erhöhen sich Wirtschaftlichkeit und Profitabilität des Spitals», betonte Dr. Till Hornung, CEO Kliniken Valens, «und Mitarbeitenden-Zufriedenheit bedeutet zugleich Patienten-Zufriedenheit.» Der Referent zählte positive Einflussfaktoren auf: Partizipation, offene und wertschätzende Kommunikation, sinnstiftende und befriedigende Arbeitsinhalte, Förderung der Zusammenarbeit im Team, Wissensmanagement, bestorganisierte Abläufe, klare Verantwortlichkeiten und Authentizität. «Das Resultat ist unser Valenser Geist.»

Vergleichbare Elemente sind auch in Bayern relevant. «Im Krankenhaus Barmherzige Brüder München, Akademisches Lehrkrankenhaus der TU München und Lehrklinik der Deutschen Akademie für Ernährungsmedizin, werden seit über 100 Jahren Patienten mit unterschiedlichsten Erkrankungen behandelt. Unser Leitgedanke

lautet «Lebensqualität in der Krankheit». Trotz modernster Technik sind wir ein Krankenhaus mit viel Einfühlungsvermögen: Die Zuneigung zum kranken Menschen soll spürbar sein. Heute betreuen über 1100 Mitarbeiter mit hoher fachlicher Kompetenz jährlich über 18 300 Patienten akut-stationär und mehr als 31 500 Patienten ambulant», berichtete Geschäftsführerin Dr. Nadine Schmid-Pogarell.

Im urbanen Umfeld ist der Fachkräftemangel besonders ausgeprägt. Die Klinikleitung unternimmt daher alles für attraktive Arbeitsplätze, Mitarbeitenden-Förderung sowie Betrieb einer Kindertagesstätte und Vermittlung bezahlbarer Wohnungen. Besonderen Anklang fand zudem ein Film, der während der Covid-Pandemie gedreht wurde und in dem ein aufrichtiges Dankeschön an die Mitarbeitenden ausgesprochen wird.

Gemeinsam sind Spitäler stärker

Wenn Spitäler ihre Interessen gemeinsam vertreten, erzeugen sie Aufmerksamkeit und Wirkung, so bei Pentaplus, einer Gruppe von Spitalern, die nicht in Konkurrenz stehen, nicht universitär sind, in ihrer Governance ziemlich autonom sind, ein ähnlich breites Leistungsspektrum haben (inkl. ärztlicher Ausbildung), eine ähnliche Liste an Bedrohungen und Risiken

Wenn Spitäler ihre Interessen bündeln, erzeugen sie Aufmerksamkeit und Wirkung, was Kristian Schneider, CEO Spitalzentrum Biel, eindrücklich zeigt.



führen und einen persönlichen Match aufweisen, wie Kristian Schneider, CEO Spitalzentrum Biel, ausführte. Pentaplus ist eine Plattform zum Vergleichen, Austauschen, Diskutieren, Weiterbilden, voneinander Lernen und um gemeinsam Neues zu initiieren. Die Gruppe besteht neben den Bielern aus den Kantons-spitalern Graubünden, Winterthur und Baden sowie dem Spital STS Thun. Die erstgenannten drei Häuser kaufen auch gemeinsam ein. Im Fokus aller stehen zudem das Schaffen eines Benchmarks durch regelmässige Treffen der CFOs und der Leiter der Finanzbuchhaltung, durch einen ebensolchen Austausch auf Ebene Pflege/MTT, HR und DirektionsassistentInnen sowie innerhalb von Digitalisierungs-Projekten.

Kostentransparenz und -effizienz bilden die Basis von Verhandlungen mit Behörden und Kostenträgern. Dr. Philippe Widmer, stv. Direktor Spital Limmattal, stellte den Verein SpitalBenchmark vor. Er erstellt für seine Mitglieder seit 2007 Auswertungen auf validierten Grundlagen. Den Mitgliedern steht eine detaillierte Datenbank für Vergleiche zur Verfügung. Ziel ist es, voneinander zu lernen. Gleichzeitig legt der Verein der Öffentlichkeit unter Berücksichtigung der gesetzlichen Vorgaben die Kosten offen, ohne diese politisch zu gewichten. Der Verein SpitalBenchmark hat in der Schweiz innerhalb kurzer Zeit eine führende Rolle bei Betriebsvergleichen übernommen.

Anja Thum von Stryker ist überzeugt: «Wir gewinnen dank talentierter Menschen, die agiler sind, schneller handeln und mehr Verantwortung übernehmen.»





Das Forum Best Practice von MediCongress bot neben spannenden Referaten auch die gute Gelegenheit, innovative Produkte zu präsentieren.

Widmer: «Es gäbe bessere Benchmark-Kriterien für DRG-Vergleiche als die offiziellen reinen Kostenvergleiche, um Unterschiede von Spitälern zu erklären.» Er nannte als Beispiele die Patientenstruktur oder Häufung schwerer Fälle. Der Verein hat dazu ein ökonomisches Vergleichsmodell aufgestellt, das 52 % aller Betriebskosten-Abweichungen erklärt. «Es gelingt allerdings heute noch nicht, ein politisches Gegengewicht zu schaffen», bedauerte Widmer, doch der Verein bleibt am Ball.

Gelebte Diversität ist ein Erfolgsfaktor

Gerade in besonders innovativen Bereichen des Gesundheitswesens sind kluge Köpfe Gold wert, erst recht, wenn sie erstklassig und harmonisch zusammenarbeiten. Gesellschaftlichen Entwicklungen und liberaleren sozialen Strukturen ist Platz einzuräumen. «Es geht immer um Menschen», beteuerten Anja Thum, Country Manager Switzerland, und Robert Glanz, General Manager Trauma & Extremities Germany-Switzerland-Austria von Stryker Osteonics. «Menschen», so laute auch die Antwort, die man am häufigsten erhalte, wenn Stryker-Mitarbeitende gefragt werden, warum sie mit Freude bei diesem Arbeitgeber aktiv sind.

«Wir gewinnen dank talentierter Menschen, die agiler sind, schneller handeln und mehr Verantwortung übernehmen. Wir motivieren uns gegenseitig, besser zu werden, meistern zusam-

men Herausforderungen und finden neue und bessere Verfahrensweisen. Wir ermutigen unsere Mitarbeitenden dazu, ihren eigenen Erfolg zu gestalten.» Und das geschieht bei Stryker ganz bewusst, indem alle Teams offen sind, um darin die Vielfalt multikultureller Aspekte und Diversität einzubringen und kreativ umzusetzen. Die klar definierte Personalpolitik wird mit hohem Engagement verfolgt. Das avantgardistische Engagement trägt seine Früchte.

Ein solches Vorgehen bedeutet eine nachhaltige Positionierung am Mitarbeitenden-Markt. Exakt so sieht es auch Christoph Schmitz, Geschäftsführer des Katholischen Marienkrankenhauses in Hamburg. Seit der Gründung 1864 bilden christliche Werte die Grundlage des Handelns. Mit menschlicher Zuwendung und fachlicher Kompetenz werden Menschen in schwierigen Lebenssituationen begleitet. Schmitz: «Die Vision besteht darin, das Marienkrankenhaus kontinuierlich zu einem modernen medizinischen Dienstleistungsunternehmen weiterzuentwickeln, um auch in Zukunft einen führenden Platz im Hamburger Gesundheitswesen einzunehmen.»

Ein ganz wesentliches Element der Strategie ist die Motivation der Mitarbeitenden. «Wir fördern ihre Stärken, schützen ihre Gesundheit und agieren jederzeit transparent. Durch ein umfassendes Qualitätsmanagement verbessern wir ständig die Strukturen, Abläufe und Ergebnisse

unserer Arbeit. Leistung fördern wir durch Wertschätzung und Vertrauen.» Das Motto dieser konsequenten Human Resource-Strategie heisst «Wir.Zusammen.Weiter» und wird breit nach innen und aussen kommuniziert. Definiert wurden spezifische Themenfelder, die von Prozessen, Qualität und Fortbildung bis zu Nachhaltigkeit reichen. Auf der Basis werteorientierten Denkens und Handelns wird im städtischen Umfeld hart ums nötige Fachpersonal gekämpft. Mit dem daraus entstandenen Alleinstellungsmerkmal ist es gelungen, qualifizierte Kräfte ins Krankenhaus zu holen und sie zu motivieren, hier während einer möglichst langen Zeit ihres Berufslebens wertvolle Akzente zu setzen.

Kooperationen schaffen neue Perspektiven

Kluges Zusammenarbeiten mit wirkungsvoller digitaler Unterstützung bringt Vorteile für alle Beteiligten. Ein spannendes Beispiel präsentierte Nadja Pecquet, Geschäftsführerin Virtuelles Krankenhaus NRW gGmbH. «Hierbei geht es darum, ein landesweites, telemedizinisches Netzwerk aufzubauen, um eine bedarfsgerechte und qualitätsorientierte Versorgung zu unterstützen, die für alle Menschen in Nordrhein-Westfalen gleichermassen und wohnortunabhängig verfügbar ist. Wir verstehen uns als datenschutzkonformer Kooperationspartner für eine bessere Versorgung.»

Über 100 Versorger nehmen bereits teil. Die Zentren darunter verstehen sich als Schrittmacher, schaffen Anreize für Nachfrage, verhindern Parallelentwicklungen, verankern bewährte Lösungen, nutzen das Synergiepotenzial und fördern sowohl die Dynamik um die Telematik-Infrastruktur wie auch die Planbarkeit und Investitionssicherheit aller Beteiligten.

Eine höhere Wertschöpfung resultiert auch, wenn führende Institutionen der orthopädischen Chirurgie zusammenarbeiten wie die Schulthess Klinik und das Hôpital de La Tour, die zusammengefasst rund 15 000 Operationen pro Jahr durchführen. Mit der Kooperation bündeln die beiden Akteure ihre Expertise, um die Qualität zu stärken, die Forschung anzuregen und neue Ausbildungsmodelle für junge Ärztinnen zu entwickeln.

Die beiden Institutionen koordinieren die Messung von Patient Reported Outcomes (PROMs). Dank der Partnerschaft werden die Datennutzung und die sich daraus ergebenden Verbesserungsmöglichkeiten erweitert. Die Physiotherapie und die Sportwissenschaft, die eine wissenschaftlich fundierte Versorgung sicher-

stellen, kooperieren ebenfalls im Bereich Best Practice und Forschung. Die beiden Institutionen erarbeiten zudem neue Ausbildungsgänge, um jungen Ärzten und anderen Gesundheitsberufen einen Teil ihrer Karriere in der Partnerinstitution zu ermöglichen. Diese neuen Ausbildungsprogramme sollen dazu beitragen, die besten Talente auf internationaler Ebene anzuziehen.

Andrea Rytz, Direktorin/CEO der Schulthess Klinik: «Die Partnerschaft nutzt Synergien zugunsten unserer Patientinnen und unterstützt unsere Mission für Qualität und Forschung mit dem Ziel, unseren Patienten immer die beste Behandlung auf dem neusten medizinischen Stand zu bieten.» Für Rodolphe Eurin, Generaldirektor des Hôpital de La Tour, Meyrin, ist die Kooperation wichtig für ergänzende Fähigkeiten, was das hauseigene Kompetenzzentrum für Bewegung stärke.

Auch Forschung und Lehre Best Practice unterziehen

Prof.Dr. Susanne Walitza, Direktorin der Klinik für Kinder- und Jugendpsychiatrie an der Psychiatrischen Universitätsklinik Zürich und seinerzeit erste Studiendekanin in Zürich, schilderte die

Entwicklung des ersten Studienschwerpunkts Psychiatrie in Zürich vor 10 Jahren – ein Differenzierungsmerkmal, das bis heute gegenüber den anderen Universitätsklinik in der Deutschschweiz geblieben ist. Wert legte die Referentin auch auf das entwickelte Partner-Netzwerk. Dieses basiert auf dem Prinzip, dass wesentliche Teile des Kernstudiums nach wie vor in Zürich stattfinden, während vor allem der Wissenstransfer dann auch an anderen Standorten bei den Netzwerk-Partnern erfolgen kann.

Prof.Dr. Anita Rieder, Vize-Rektorin Lehre und Leiterin des Zentrums für Public Health der Medizinischen Universität Wien, schilderte die Ausgangslage des Aufnahmeverfahrens für Human- und Zahnmedizin an den vier öffentlichen Universitäten in Wien, Linz, Graz und Innsbruck. Sie zeigte u.a. auf, wie der Eignungstest für das Medizinstudium zusätzlich zu den kognitiven Fähigkeiten auch die sozialen Kompetenzen stärker berücksichtigt – etwas, was für die Schweiz immer wieder gefordert wird. Sie zeigte ausserdem, dass die Einführung der Eignungstests nachweislich zu weniger Studienabbrüchen und zu schnelleren erfolgreichen Studienabschlüssen führt, ohne geschlechtlich oder sozial diskriminierend zu wirken.

Infrastruktur und Standorte – nicht unterschätzen

Die Waldkliniken Eisenberg GmbH, südlich von Leipzig, haben Auszeichnungen als TOP-Klinik für Orthopädie und Anästhesie wie auch als TOP-medizinische Experten in Knie-, Hüft- und Wirbelsäulen-Orthopädie sowie in Fuss- und Kinderorthopädie des Magazins «FOCUS» erreicht. Das Haus zählt ausserdem zu den besten 1% deutscher Kliniken gemäss «Studie Deutschlands beste Krankenhäuser» (2022) der «Frankfurter Allgemeinen Zeitung».

Für Geschäftsführer David-Ruben Thies ist die «Premium hospitaliy in nature» der ausschlaggebende Erfolgsfaktor: «Unser Haus ist ein Patientenhotel auf Sternenniveau 4* superior und 5* superior mit Concierge Services auf unserer Komfortstation LEVEL 5. Wir bieten eine einzigartige Architektur des international renommierten Star-Architekten Matteo Thun und ein exklusives Gastrokonzept der TV-Köchin Sarah Wiener (frisch & regional) in Kooperation mit dem «Adlon Kempinski»-Hotel Berlin. Die Klinik liegt mitten in der Natur, aber Autobahn-nah: etwa 2 Std. Fahrtzeit bis Berlin, etwa 3 Std. nach Frankfurt oder München.»

HO00D0516.2003.11595.10

AI-Rad Companion Chest CT: Digitale Assistenz in der Radiologie



- CT-Aufnahmen des Brustkorbs automatisch auswerten sowie pathologische Auffälligkeiten kennzeichnen und messen
- Unterstützt schnellere radiologische Befundung und steigert die Qualität
- Entwickelt u.a. mit Radiologen und IT-Experten des Universitätsspitals Basel

siemens-healthineers.ch



Best Practice gilt auch für MediCongress selbst

Rollen statt Jobs – Agilität gehört die Zukunft

Die Corona-Pandemie hatte MediCongress auf dem falschen Fuss erwischt. «Nach enormen Umsatzeinbußen lagen wir zuerst mal für vier Wochen wie im Koma», erinnerte sich CEO Doris Brandenberger in einem Interview mit Dr. Willy Oggier. Mit enormem Engagement gelang es jedoch, eine erstklassige Dienstleisterin auch für digitale Events zu werden. Und so kam ein Stein ins Rollen – und das auf sehr positive Art und Weise. Das Umstellen, Anpassen, Weiterentwickeln und die komplett neuen Angebote hatten nämlich massive Auswirkungen auf die Mitarbeitenden und auf deren tägliche Arbeit.

Doris Brandenberger: «Mein Team hat Unglaubliches geleistet, so dass sogar 2021 unser bisher bestes Jahr wurde. Es brauchte plötzlich keine klassischen Eventmanagerinnen mehr, sondern Mitarbeitende, die Referenten streamen, Technik überwachen, eine Plattform hochfahren, ein Helpdesk betreuen können. Berufe hatten sich in kürzester Zeit vollständig gewandelt. Das Team formierte sich zunächst ohne Plan neu, aber alle kamen dort an, wo ihre Stärken lagen.»

Die grosse Veränderung hat ein Fundament: «Holacracy», ein Prinzip, das genau den neuen Anforderungen entspricht; alle Mitarbeitenden – 9 Festangestellte und 30 Freelancer – haben nun ihre eigene unternehmerische Verantwortung und nutzen diese. Für jede/n Einzelne/n wurde es spannender. Das Zusammenarbeiten gestaltet sich heute schneller, agiler und flexibler.

Der nächste Schritt begann Anfang 2022 als Pilot: Alle mit einem 100%-Pensum arbeiten nur noch 90 % und diejenigen mit ursprünglich 80 % noch 70 %, bei vollem gewohnten Lohn. Auch Doris Brandenberger merkte, dass ein Wochenende einfach nicht mehr reichte, sich zu erholen, weil die Tage so intensiv sind. Mittlerweile ist das Team entsprechend aufgestellt, jedes Mitglied erfüllt bestimmte Rollen – aktive Rollen, die allen behagen. Es läuft effizienter und motivierter, insbesondere weil Zeit zum Ausatmen und Kraftschöpfen besteht.

Ganz wichtig fürs erfolgreiche Umsetzen von «Holacracy» ist ein begleitendes Coaching und das Einführen der neuen Denk- und Arbeitsweise von einem Tag auf den andern fürs ganze Unternehmen.

Mittlerweile ist das neue Konzept nicht nur ein fest integriertes, sondern auch ein ausgezeichnetes. Am 4. Januar wurde MediCongress mit dem HIPE Award ausgezeichnet. Das ist DIE Auszeichnung für Dienstleister. Der HIPE Award zählt mit mehr als 12 Millionen erreichten Unternehmen und rund 20000 Bewerbungen jährlich zu den wichtigsten und begehrtesten Auszeichnungen im deutschsprachigen Raum. Vor dem Award stand allerdings ein Riesenhaufen Arbeit. Doris Brandenberger: «Es wurde sehr viel geprüft und kritisch auseinander genommen. Wir mussten Business Pläne und unsere Prozesse im Detail erläutern und viele Interviews geben.»

Mit der agilen Struktur und mit mehr Erholungswert ist MediCongress fit für die Zukunft. «Wer junge Menschen für sich gewinnen möchte, braucht neue Modelle, die auch eine Gewinnbeteiligung enthalten», betonte Doris Brandenberger. «Die Jüngeren suchen Lebensqualität, sie wollen Verantwortung übernehmen und integriert sein. Ich bin überzeugt, wenn man ihnen neue Chancen bietet, hat man die besten Leute an Bord.»

Überdurchschnittlich ist auch die medizinische Qualität: Sie liegt deutlich über dem bundesweiten Durchschnitt: auffällig niedrige Infektionsrate, erheblich kürzere OP-Dauer und sehr geringe postoperative Verweildauer. Kein Wunder, empfehlen 93% aller Patienten die Klinik, 89% sind mit der ärztlichen Versorgung sehr zufrieden.

Innovative Wege geht auch das Zuyderland Krankenhaus in Sittard-Geleen in den Niederlanden. Mit dem Neubau ging es um das Krankenhaus der Zukunft mit Schwerpunkt Patienten-orientierte Pflege. Organisatorisch ist Zuyderland Cure & Care dafür verantwortlich. Das sind 13 Pflegeheime, 2 Hospize, Häusliche Pflege/Haushaltshilfe, weiter 2 grosse und 3 kleinere ambulante Spitäler, eine Klinik für Psychiatrie und ein Reha-Zentrum. Martin Cremers, MSc, BSc, Manager Kardiologie, unterstrich: «Mit innovativen Leistungen wollen wir die beste Pflege bieten – wo möglich zu Hause, mit begeisterten und engagierten Mitarbeitenden sowie einer finanziell gesunden und nachhaltigen Organisation.»

Im Zentrum steht die richtige Pflege zur richtigen Zeit. So werden Synergien zwischen Gebäuden, Kapazitäten und Prozessen in drei unterschiedlichen Patientenströmen genutzt: in Focus Clinics, Patienten-orientierten Zentren und «linienlosen Pflegeketten». Hier werden Patienten mit einer chronischen Erkrankung und ältere Menschen speziell betreut. Cremers: «Für sie gibt es oft bessere Orte als das Krankenhaus. Wir organisieren dies zusammen mit anderen Gesundheitsdienstleistern oder über eHealth. «Lineless Chain Care» steht in engem Zusammenhang mit Pflege zu Hause und bewährt sich namentlich bei den Indikationen COPD, Herzfehlern, Demenz, Parkinson und Stoma.»

Auf die Beeinflusser kommt es stark an

Dr. Gianni Roberto Rossi, CEO der Rehakliniken Bellikon und Sion, ging aufs Stakeholder-Management ein, denn nicht nur interne Kräfte fördern den Erfolg einer Klinik: «Stakeholder-Management dient dazu, die Bedürfnisse der wichtigsten Interessensgruppen zu ermitteln. Damit sollen positive Einflüsse verstärkt und negative minimiert werden. Während der gesamten Geschäftszeit erfolgt ein kontinuierlicher Zyklus von Identifikation, Analyse, Steuerung und Überwachung. Widerstand aus den Reihen der Stakeholder kann sich unmittelbar auf den Erfolg auswirken. Das Management muss umso ausführlicher betrieben werden, je mehr Stakeholder betroffen sind und Einfluss auf den Geschäftsgang nehmen können.»

Die beiden Rehakliniken haben deshalb ein Stakeholder-Konzept entwickelt. Es soll aufzeigen, wie die Stakeholder identifiziert und klassifiziert werden, systematisch herleiten, welche Merkmale einen Stakeholder wichtig machen und welche gegenseitigen Abhängigkeiten daraus entstehen, definieren, welche Investitionen bezüglich einzelner Stakeholder vorgesehen sind und wer in deren Management welche Zuständigkeit hat. Rossi: «Dieses systematische Management ist ein wichtiger Teil der Unternehmensstrategie, orientiert sich an der Angebotsstrategie und ist ein Erfolgsfaktor zur langfristigen Sicherung des Unternehmens.»

Unterschieden wird in Kleinst-, Basis-, Potenzial- und Schlüssel-Zuweiser. Ein reger Austausch findet mit allen statt, bei den Schlüssel-Zuweisern naturgemäss am intensivsten. Hier charakterisiert sich die Zusammenarbeit durch folgende Merkmale: gemeinsame strategische Ausrichtung zum Thema Spitallisten und Kontakte zu den Gesundheitsdirektionen, Commitment, um ein integriertes Versorgungsmodell aufzubauen, Verzahnung der Prozesse, wobei beide Parteien regelmässig gegenseitig vor Ort sind z.B. für Konsilien, Evaluation oder Patientenübertritte, Bürokratie-Verzicht dank Aufnahmen ohne Kostengutsprache für spezifisch definierte Patientengruppen, Pflege persönlicher Beziehungen, gegenseitiger Personalaustausch, Zusammenarbeit bei Projekten und Studien, gemeinsamer Leistungseinkauf sowie regelmässige strategische und operative Evaluationsgespräche.

Dr. Gianni Roberto Rossis Fazit ist eindeutig: «Stakeholder Management ist ein operativer Erfolgsfaktor, schafft den Rahmen für integrierte Versorgungsmodelle, muss stufengerecht auf der jeweils sinnvollsten und wirksamsten Ebene umgesetzt und gelebt werden und benötigt definierte Ansprechpartner.»

Ein sehr breites, überregionales Netz von Kooperationspartnern weist auch die Schweiz. Epilepsie-Klinik Lengg auf. Die Klinik pflegt Partnerschaften mit zahlreichen Akutspitälern sowie niedergelassenen Ärztinnen und Ärzten und garantiert ein zeitnahes und unkompliziertes Aufnahmeverfahren, was insbesondere die Abklärungen bei Kostengutsprachen beinhaltet. PD Dr. Lukas Imbach, MSc ETH,



VIELSEITIGE ZUTRITTLÖSUNGEN

FÜR JEDEN ZUTRITTSPOINT

Vielfältige Beschläge, Schlösser, Zylinder und Wandlerer für Türen aller Art sowie Aufzüge, Zufahrten, Tore, Möbel u.v.m.

FÜR MASSGESCHNEIDERTE SYSTEME

Flexible Kombination von virtueller Vernetzung, Funkvernetzung, Mobile Access, Online- und Cloud-Systemen.

FÜR EFFIZIENTEN BETRIEB

Optimierte digitale Prozesse durch Integration mit Drittsystemen sowie Einbindung in die vorhandene IT- und Systemlandschaft.



SALTO Systems AG
www.saltosystems.ch



erläuterte die Vorteile: «Wir pflegen auf einer wirkungsvollen digitalen Basis eine echte bidirektionale Kommunikation mit Zuweisenden und Partnern. Das schafft mehr Sicherheit. Schnelle gegenseitige Feedbacks fördern die Kollaboration und den Wissenstransfer. Mit der partnerschaftlichen Zusammenarbeit unterstützen wir die Zuweisenden mit unserer Expertise bei der Diagnostik, Behandlung und Therapie Ihrer Patientinnen und Patienten.»

Am ersten Forum Best Practice zeigte sich eindrücklich, wie vielfältig die Einflussfaktoren auf einen erfolgreichen, nachhaltigen Spitalbetrieb und die Vernetzung mit vor- und nachgelagerten Akteuren sind. Das wurde auch in den Diskussionsrunden deutlich, die sich jeweils an die Präsentationen der einzelnen Themenbereiche anschlossen. Der Austausch unter Fachleuten wird weitergehen – ständig und in einem Jahr am nächsten Forum.

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

Weitere Informationen

www.medicongress.ch

careum

Careum
Weiterbildung

Planen Sie jetzt Ihre berufliche Entwicklung. Individuell. Mit uns.

AKTUELLE LEHRGÄNGE

- 24.02.2023: Langzeitpflege und -betreuung – Vorbereitung eidg. Berufsprüfung
- 27.02.2023: Nachdiplomkurs Case Management im Gesundheitswesen
- 03.03.2023: Nachdiplomkurs Fachverantwortung Pflege
- 03.04.2023: Altersarbeit/Praktische Gerontologie
- 03.04.2023: Professionelle Beratung von alten Menschen und ihren Angehörigen
- 03.05.2023: Nachdiplomkurs Palliative Care

NÄCHSTE VERANSTALTUNG

- 21.11.2022: Fachtagung «Hirnverletzung – Langzeitfolgen – Inklusion»
FRAGILE Suisse & Careum Weiterbildung

Individuelle
Beratung:
[laufbahnberatung@
careum.ch](mailto:laufbahnberatung@careum.ch)



MEHR ERFAHREN →
careum-weiterbildung.ch