

KOMPLEXITÄTSMANAGEMENT

IM SPITAL

Komplexitätsmanagement im Spital ist eine vielschichtige und vielseitige Aufgabe auf strategischer und operativer Ebene. Die Komplexität resultiert einerseits aus dem Umfeld, dem Gesundheitswesen mit seinen regulatorischen Rahmenbedingungen und den daraus resultierenden Wettbewerbsmöglichkeiten. Andererseits dominiert die Komplexität naturgemäss den betrieblichen Alltag eines Spitals, wo eine Vielzahl von Disziplinen zusammenarbeitet und zum Wohl des Patienten Tag für Tag Spitzenleistungen erbringt.

**DAS GESUNDHEITSWESEN:
EIN KOMPLEXES UMFELD**

Das Gesundheitswesen zeichnet sich durch eine extreme Heterogenität und eine Vielzahl von Akteuren aus, welche divergierende Ziele verfolgen und unterschiedlichste Interessen vertreten. Aufgrund ihrer föderalistischen Strukturen mit parallelen Verantwortlichkeiten und Kompetenzen auf Bundes-, Kantons- und Gemeindeebene und der intransparenten Mehrfachfinanzierung gehört das Gesundheitswesen heute zu einer der komplexesten Branchen. Übersicht und Verständnis für die komplexen Zusammenhänge und Kausalitäten leiden – auch in den eigenen Reihen. Hinzu kommt, dass bei jeder Diskussion rund ums Thema Gesundheit stets auch emotionale, psychosoziale und politische Befindlichkeiten ins Spiel gebracht werden. Das Bestehen in einem solchen Umfeld setzt erfolgreiches Komplexitätsmanagement voraus.

Seit dem 1. Januar 2012 gelten im Spitalwesen neue Planungs- und Finanzierungsregeln (Stichwort Fallpauschalen/SwissDRGs), welche die Komplexität im System eher verstärkt als verringert haben. Neuerdings gibt es nicht mehr private und öffentliche Spitäler, sondern Listen-, Vertrags- und Ausstandsspitäler.

Erstere haben, unabhängig ihrer Trägerschaft, Anrecht auf öffentliche Gelder, sog. Sockelbeiträge. Vertragsspitäler hingegen führen ihre Leistungen auf der Basis von Einzelverträgen mit den jeweiligen Versicherern aus und können den kantonalen Beitrag nicht beanspruchen. Sie müssen sich aber auch nicht der Kontrolle der öffentlichen Hand unterziehen.

Die Klinik Pyramide hatte sich bereits vor zwei Jahren bewusst gegen einen Listenplatz und für den Fortbestand als Vertragsspital entschieden. Seither ist es ihr gelungen, mit allen Versicherern neue Verträge auszuhandeln. Schon heute zeigt sich, dass mit Einführung von SwissDRGs ein grosser administrativer Mehraufwand auf die Listenspitäler zukommt. Die Qualität wird dadurch kaum ansteigen, dafür die Kosten. Listenspitäler müssen sich zudem in vielen Kantonen verpflichten, mind. 50% Allgemeinversicherte aufzunehmen. Dies ist trotz Sockelbeiträgen wirtschaftlich nicht vertretbar und wirft Fragen zur Ausrichtung eines Privatspitals auf: Wie können am gleichen Ort allgemein- und zusatzversicherte Patienten behandelt und die Angebote ausreichend differenziert werden, sodass der Privatversicherte, der ein Vielfaches mehr für seine Privatprämie bezahlt, eine angemessene

Leistung für seine Zusatzversicherung erhält? Für öffentliche Spitäler mit Defizitgarantien des Staates und neuerdings für Listenspitäler gehört die Querfinanzierung der nicht kostendeckenden Allgemeinabteilung mit den Zusatzeinnahmen aus der Privatabteilung leider zum Alltag. Dies widerspricht jedoch dem unternehmerischen Credo einer Privatklinik und reduziert die Attraktivität einer Zusatzversicherung für den Patienten.



BEAT HUBER

Hotelier EHL mit Weiterbildung in Ökonomie und Management im Gesundheitswesen (MBA/MHA). Seit 1992 Direktor der Klinik Pyramide. Mitbegründer von Swiss Leading Hospitals. Zuvor bekleidete er diverse Hotelführungsfunktionen im In- und Ausland. Zahlreiche VR-Mandate im Klinik- und Pharmabereich.

Die Klinik Pyramide am See ist eine auf ausgewählte chirurgische Fachgebiete spezialisierte Privatklinik mit rund 120 Mitarbeitenden und zahlreichen akkreditierten Fachärzten/-innen. Medizinische Leistungen auf Top-Niveau, eine persönliche Betreuung nach Mass und eine unverwechselbare Atmosphäre zeichnen die renommierte Klinik am Zürichsee aus.

www.pyramide.ch



PHOTOGRAPHER

WWW.MICHAELORLIK.COM

DIFFERENZIERUNG ÜBER MEHRWERTE

Wer eine Privatversicherung hat, soll einen klaren Mehrwert erhalten. Hier setzt die Unternehmensstrategie der Klinik ein: Differenzierung über Exklusivität und Exzellenz. Exklusivität bietet die Pyramide aufgrund ihrer Lage (direkt am Zürichsee) und ihrer einzigartigen, international bekannten Gebäudearchitektur, welche der Klinik nicht nur ein ganz besonderes Caché gibt, sondern auch den Betrieb vor besondere organisatorische Herausforderungen stellt. Das von Stararchitekt Justus Dahinden 1970 als Stahlpyramide («Ferrohaus») konzipierte und vom Gründer der Pyramide seit 1993 in ein Spital umgebaute Gebäude steht heute unter Denkmalschutz. Es setzt klare räumliche Limiten und erfordert einen intensiven technischen Unterhalt.

Exzellenz entsteht aus der Symbiose von Top-Medizin und erstklassiger Hotellerie. Die Pyramide bietet hier einzigartige Mehrwerte im Bereich der Patientenbetreuung, der Infrastruktur und des Dienstleistungsangebotes. Als erste Klinik führte sie 2003 die Funktion der Guest Relations ein. Darunter versteht sich eine neutrale Stelle, die sich ausschliesslich um die Bedürfnisse der Patienten kümmert und die Schnittstelle zur Medizin bildet. Heute gehört dies zum Standardangebot jedes grösseren Spitals. Seit 2009 leistet sich die Pyramide, ebenfalls als erste Klinik, eine Sterne-Gastronomie und ein Rund-um-die-Uhr-/À-la-carte-Verpflegungssystem auf höchstem Niveau. Das wichtigste Kriterium ist und bleibt jedoch das Engagement und die Verfügbarkeit des Arztes resp. die Kontinuität in der ärztlichen Betreuung und die Individualität bei der Pflege. Der Mensch muss im Mittelpunkt stehen und er muss sich wohl fühlen. Dazu braucht es eine familiäre, vertrauensvolle Atmosphäre und eine offene Kommunikation zwischen Klinik und Arzt, Arzt und Patient, Patient und Klinik.

Die Patientenzufriedenheit ist in einer Privatklinik eine der zentralen Messgrössen. Die durch anonyme Befragungen eruierten Zufriedenheitswerte ebenso wie die Feedbacks aus eigenen Gesprächen mit Patienten und Ärzten sind hervorragend. Seit vielen Jahren führt die Pyramide das Ranking der Zufriedenheitsbefragungen der Swiss Leading Hospitals an, deren Gründungsmitglied sie im Übrigen ist.

Wer Patienten begeistern will, muss sich auf die besten Mitarbeiter und Ärzte verlassen können. Grosse Bedeutung hat deshalb auch die Selektion der richtigen Mitarbeiter und

deren Weiterentwicklung und Förderung im Unternehmen. Der Arbeitsmarkt im Gesundheitswesen ist ausgetrocknet. An fachlicher Kompetenz mangelt es nicht. Hingegen wird es zunehmend anspruchsvoller, Mitarbeiter mit hoher Sozialkompetenz, Engagement und Loyalität zu gewinnen. Genau diese Kriterien sind in einer Privatklinik, wo flache Hierarchien, schnelle Entscheidungswege und eine tiefe Fluktuation vorherrschen, essentiell. Was die Ärzte anbelangt, so stellt die Klinik auch an sie hohe Anforderungen punkto ihrer fachlichen und menschlichen Qualitäten, denn die Belegärzte müssen sich als Dienstleister und Kommunikatoren verstehen – und nicht nur als Chirurgen.

KOMPLEXITÄTSMANAGEMENT IM UNTERNEHMEN: FOKUSSIERUNG ALS OBERSTES PRINZIP

Die Klinik Pyramide ist seit ihrer Gründung im Jahr 1993 eine unabhängige Privatklinik. Zur Trägerschaft gehören Ärzte, welche die Klinik nicht als Investitions-, sondern als Arbeitsplattform nutzen. Die Pyramide verbindet eine Partnerschaft mit dem zweitgrössten Kliniknetzwerk der Schweiz, der Genolier Swiss Medical Network AG, ist selber aber nicht Teil davon. Diese beiden Umstände – die primäre Vertretung der ärztlichen Interessen und die finanzielle Unabhängigkeit – haben die Klinik in ihrem Werdegang wesentlich beeinflusst.

Mit rund 3000 stationären Eingriffen pro Jahr und ca. 120 Mitarbeitenden sowie knapp 80 invasiv tätigen, nur akkreditierten und nicht angestellten Spezialärzten aus verschiedenen chirurgischen Fachbereichen gehört die Klinik zu den kleinen «Playern» in der Branche, scheute den Wettbewerb mit den grossen Privatklinikgruppen und den universitären Institutionen jedoch zu keinem Zeitpunkt. Die Pyramide hat sich während ihres fast zwanzigjährigen Bestehens stets auf ihre Kernkompetenzen – ausgewählte chirurgische Fachgebiete – konzentriert und eine kompromisslose Nischenstrategie verfolgt. Die Klinik am See ist das Flaggschiff: Hier werden seit 2010 nur noch Privatversicherte und Selbstzahler behandelt. Für Halbprivatpatienten wurde ein zweiter Standort in Schwerzenbach erworben. Die örtliche Trennung der verschiedenen Versicherungssegmente war ein Novum im Gesundheitswesen und garantiert eine zielgruppengerechte Ausgestaltung des Angebots.

Die Pyramide gehört heute zu den führenden Privatkliniken im High-End-Bereich. «Spitze für Sie» spiegelt als Leitmotiv die äussere Form der Klinik in Pyramiden-Form, ist aber auch ein Sinnbild für die innere Motivation, erstklassige Qualität zu bieten und die komplexen internen und externen Anforderungen zu meistern.