

# Spital heute: Fortschritte, Mängel und Risikoanalyse



Heinz Locher

**Zunächst: Das Schweizer Spitalwesen funktioniert – ohne Grounding oder Blackout! Ebenfalls positiv: Das Schweizer Spital hat viel aufgeholt. Aber Achtung: Die Spitalverantwortlichen haben grosse Herausforderungen anzupacken, sollen die Schweizer Spitäler wettbewerbsfähig werden und ihre Leistungen auch in Zukunft garantieren können.**

In den Schweizer Spitalern erbringen täglich zehntausende motivierter und qualifizierter Fachpersonen rund um die Uhr ausgezeichnete Leistungen. Als Unternehmen waren und sind die Spitäler gegenüber anderen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen in verschiedener Hinsicht noch im Rückstand – aber sie holen auf.

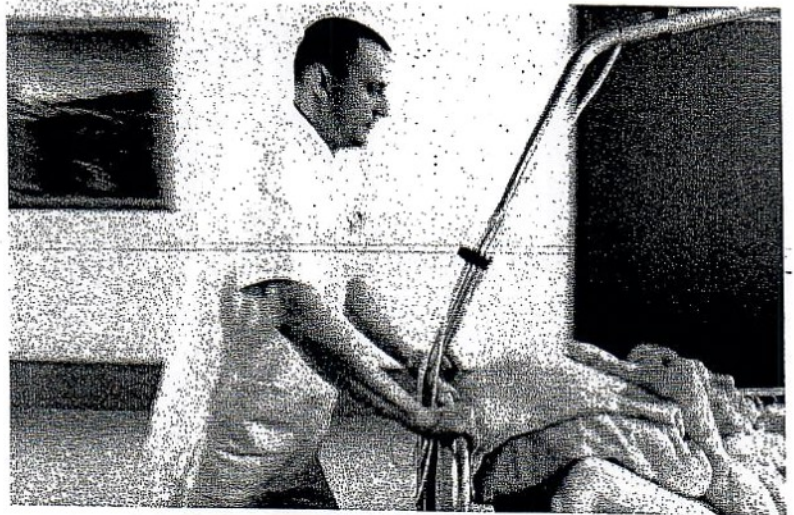
## Strategie: Mängel und Anstrengungen

Auf der Ebene der strategischen Führung haben klare Eigentümerstrategien, Trägerschaftsregelungen und unternehmerische Profile allzu lange gefehlt. Somit haben die Spitalverantwortlichen auch kein Schwergewicht auf Leistungsbereiche gelegt, die dem Spital Wettbewerbsvorteile bieten. Vielerorts wurden und werden nun – nicht zuletzt als Folge des stetig steigenden Kosten- und Wettbewerbsdrucks – grosse Anstrengungen unternommen, um die eigene Positionierung im Markt zu klären.

## Organisation: Steuerung und Vernetzung fehlen

Was die organisatorische Ebene betrifft, entwickeln sich verschiedene Phasen meist ungesteuert nebeneinander:

- Pionierphase: Viele Einzelkämpfer und Pioniere, insbesondere im klinischen Bereich.
- Organisationsphase: Elemente dieser Phase – Organigramme, Stellenbeschreibungen, Prozessbeschreibungen – bestehen (fast) überall.
- Integrationsphase: Erste Ansätze sind vorhanden: Die positiven Elemente der Pionierphase und der Organisationsphase werden sinnvoll miteinander verbunden, z.B. durch interdisziplinäre Teamkultur.
- Vernetzungsphase: Die Öffnung nach aussen ist



*Das Schweizer Spitalwesen ist in flotter Fahrt unterwegs. Die allgemeine Richtung stimmt! Jedoch: Auch öffentliche Spitäler brauchen echte unternehmerische Freiheit. Und: Öffentliche und private Spitäler benötigen im Wettbewerb gleich lange Spiesse.*

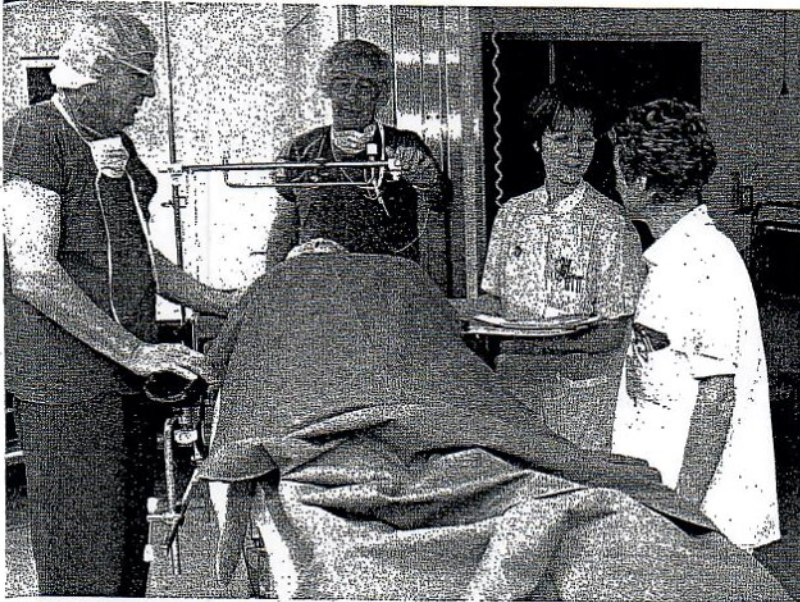
noch gering. Allerdings sind einige überzeugende Pionierleistungen zu beobachten: Vertikale und horizontale Netzwerke im Bereich der Managed Care, vermehrtes Outsourcing sowie die Bereitschaft, in Einkauf und Logistik mit Partnerspitalern und spezialisierten Dritten zusammen zu arbeiten.

## Führungsinstrumente: Nachholbedarf!

Nachholbedarf besteht auch beim Einsatz von problemgerechten Führungsinstrumenten:

- Finanzielle Führung: Unter dem zunehmenden Spar- und Wettbewerbsdruck hat sich die finanzielle Führung auf Gesamt- und Teilbereichsebene zwar verbessert, ist aber noch stark entwicklungsfähig. Instrumente wie die Kostenstellenrechnung sind schon seit vielen Jahren vorhanden; jedoch braucht es eine branchenspezifische Anpassung von Instrumenten, die in andern Wirtschaftsbereichen schon seit längerer Zeit eingesetzt werden: Businesspläne, Balanced Scorecard, Controllingkreisläufe, Deckungsbeitragsrechnung, usw. Und diese Instrumente sind noch längst nicht flächendeckend eingesetzt. Finanzielle Führung ist jedoch nicht alleinige Angelegenheit der „Verwaltung.“
- Prozessabläufe: Erste Fortschritte wurden in der Gestaltung von Prozessabläufen erzielt. Die Pro-





Zehntausende motivierter und qualifizierter Fachpersonen erbringen rund um die Uhr ausgezeichnete Leistungen. Leistung muss sich jedoch lohnen! Das Schweizer Spital muss viel konsequenter zum „employer of choice“, dem Arbeitgeber der ersten Wahl ausgestaltet werden.

duktivität wurde erhöht, das Verhältnis zwischen eingesetzten Ressourcen und erbrachten Leistungen ist besser geworden.

■ **Sicherheits-, Risiko- und Qualitätsmanagement:** Erst in jüngster Zeit wurde die grosse und noch zunehmende Bedeutung des Sicherheits-, Risiko- und Qualitätsmanagements erkannt. In anderen Wirtschaftsbereichen, die in dieser Problematik mit dem Gesundheitswesen vergleichbar sind, werden schon längst erprobte Lösungen gelebt. Dies gilt zum Beispiel in der Luftfahrt. Deutlich zeigt sich, dass es nicht genügt, neue Instrumente einzuführen. Nötig ist auch ein – sehr zeitaufwändiger – Kulturwandel; etwa was den Umgang mit „near misses“ und andern ungeplanten Ereignissen betrifft.

#### Fehlende oder falsche Anreize

Die Ursachen der Verzögerungen im Spitalwesen liegen im rechtlichen und politischen Umfeld. Dieses strahlt Signale aus, die nicht nur problematisch, sondern auch widersprüchlich sind. Zudem setzt es falsche Anreize. Finanzmechanismen und die praktische Umsetzung der Leistungsentschädigung sind für viele – vor allem öffentliche – Spitäler unbefriedigend gelöst. Leistung muss sich jedoch lohnen! Dies gilt für den gesamten Betrieb wie für Teile davon und ebenso für die Mitarbeitenden. Und es braucht sich nicht „nur“ monetär auszudrücken. Bessere Leistungen sollen auch mehr Freiräume und Entwicklungspotenzial ermöglichen. Diese Erkenntnis ist sogar schon zum englischen, notabene sehr zentralistischen National Health Service (NHS)

durchgedrungen: Sehr leistungsfähige Spitäler erhalten den Status des „Funding Hospitals“ und damit einen erheblich grösseren unternehmerischen Freiraum.

Eigentlich dürfte es in der Schweiz längst nicht mehr vorkommen, dass bei besonderen und erfolgreichen Bemühungen öffentlicher Spitäler nicht das Spital selbst belohnt wird, sondern dass einzelne Kantone die Früchte des Gewinns von zusatzversicherten Patienten oder Selbstzahlern vollständig konfiszieren. Systeme können nicht nur an Bürokratie anstatt guter Organisation zugrunde gehen, sondern auch durch die inkonsequente Umsetzung der guten Organisation. Dies ist beispielsweise der Fall bei vielen Kantonen, welche die ihnen durch das KVG anvertrauten Spitalisten manipulieren. Sie haben die ursprüngliche Absicht des Gesetzgebers – die massvolle Beanspruchung der obligatorischen Krankenversicherungsprämien – mit integrierten und geteilten Spitalisten zum Steuerungsinstrument für die Kantonsfinanzen umfunktioniert. Folge davon sind grosse Wettbewerbsverzerrungen zwischen öffentlichen und privaten Spitälern.

#### Risiken bleiben bestehen

Das Schweizer Spitalwesen ist in flotter Fahrt unterwegs. Die allgemeine Richtung stimmt! Sucht man nach den Hauptrisiken für das schweizerische Spitalwesen, wird man bedeutend öfter fündig in den getäferten Räumen mittelalterlicher Rathäuser und an den ovalen Sitzungstischen in den oberen Spitaltagen als an den schmalen Tischen der Notfallaufnahme und im Operationssaal. Auch öffentliche Spitäler brauchen echte unternehmerische Freiheit. Und: Öffentliche und private Spitäler benötigen im Wettbewerb gleich lange Spiesse.

Die demographische Entwicklung und die attraktiven Bedingungen anderer Wirtschaftsbereiche stellen die Verantwortlichen des Spitalwesens vor eine grosse Herausforderung: Das Schweizer Spital muss viel konsequenter zum „employer of choice“, dem Arbeitgeber der ersten Wahl ausgestaltet werden. Die Aus-, Weiter- und Fortbildung aller Spitalmitarbeitenden – auch der Verwaltungs- und Stiftungsräte – wird damit zur zentralen Aufgabe für die Sicherung der Zukunft. Eine Aufgabe, die vielerorts zu wenig ernst genommen wird.

Heinz Locher  
Berater im Gesundheitswesen

Questa contribuziun chattais Vos per rumantsch  
sut: [www.hplus.ch](http://www.hplus.ch) e [www.spitaldirektoren.ch](http://www.spitaldirektoren.ch)



10/2005

1930 - 2005

# H+75

Die Spitäler der Schweiz.  
Les Hôpitaux de Suisse.  
Gli Ospedali Svizzeri.

Festschrift

zum 75-Jahre-Jubiläum von  
H+ Die Spitäler der Schweiz

 **competence**