

# Die Stabsstelle als unterstützendes Element in der Spitalführung

**Die Spitalführung ist heute eine komplexe Aufgabe. Eine Stabsstelle kann die Spitalleitung von einem Teil der anfallenden Arbeiten entlasten. Am Beispiel des Kantonsspitals Baden wird aufgezeigt, welche Aufgaben eine Stabsstelle Spitalleitung übernehmen kann und wie diese Stelle in die Gesamtorganisation eingebettet werden kann.**

**Robert Rhiner,  
Hans Säuberli<sup>1</sup>**

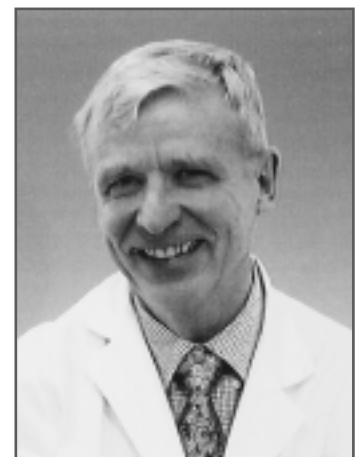
Einst waren die Spitäler karitative Institutionen, die von gemeinnützigen Vereinen und Verbänden, von religiösen Ordensgemeinschaften und erst später auch von der öffentlichen Hand getragen wurden. Inzwischen sind sie zu Betrieben mutiert, in deren Führung zunehmend marktwirtschaftliche und unternehmerische Überlegungen und Grundsätze einfließen müssen. Allerdings wird ein Spital mit Grundversorgungsauftrag wohl nie rein gewinnorientiert funktionieren können, weshalb das «Unternehmen» Spital nie ganz mit privatwirtschaftlichen Unternehmen vergleichbar sein

wird. Der soziale Gedanke ist in den Spitälern nach wie vor Grundlage der täglichen Arbeit, aber die erbrachten Leistungen sind immer komplexer und damit auch immer teurer geworden. Die entstehenden Kosten sind nicht länger vernachlässigbare Positionen in der Jahresrechnung der Träger, denn sie belasten deren Budgets empfindlich. Spätestens seit dem Aufkommen der privaten Kliniken wird uns vor Augen geführt, wie auch der Spitalbetrieb rentabel sein kann, und gewisse Kreise werden nicht müde, dies immer wieder zu betonen. Bei genauerem Hinsehen wird jedoch evident, dass sich die Struktur des öffentlichen Spitals mit einem umfassenden Grundversorgungsauftrag im Gegensatz zur Privatklinik nicht eignet, finanzielle Gewinne abzuschöpfen, denn es müssen auch unrentable – eben soziale – Leistungen erbracht werden. Eine Auswahlmöglichkeit hat das öffentliche Spital diesbezüglich nicht.

Dennoch ist auch im öffentlichen Spital zu Recht auf Druck der Spitalträger und der Leistungseinkäufer das Bewusstsein entstanden, dass neben medizinischen und sozialen Grundsätzen auch betriebswirtschaftliche Überlegungen in die Spitalführung einfließen müssen, um die vorhandenen Ressourcen optimal einzusetzen. Anforderungen von Politik und Gesetzen und nicht zuletzt steigende Ansprüche der Patienten<sup>2</sup> machen dies nötig und zwingen uns zu einem bewussten Umgang mit unseren begrenzten Mitteln. Gleichzeitig bleibt die For-



Robert Rhiner



Hans Säuberli

derung nach umfassender Erhaltung der medizinischen Kompetenz und Spezialisierung bestehen. Unter diesen Vorgaben wird es für einen Klinikleiter zunehmend schwierig, sich umfassend in die Führung eines Spitals einzubringen, denn seine nicht unerschöpfliche Kapazität will und muss er in erster Linie der medizinischen und nicht der administrativen Arbeit zur Verfügung stellen.

<sup>1</sup> Prof. Dr. med. Hans Säuberli ist Chefarzt des Departments Chirurgie und Präsident der Spitalleitung; Dr. med. Robert Rhiner ist Facharzt für Chirurgie und Leiter der Stabsstelle Spitalleitung am Kantonsspital Baden.

<sup>2</sup> Zur Vermeidung sprachlicher Schwerfälligkeit wird auf die Nennung beider Geschlechtsbezeichnungen verzichtet. Selbstverständlich sind, wenn sachlich zutreffend, beide Geschlechter gemeint.

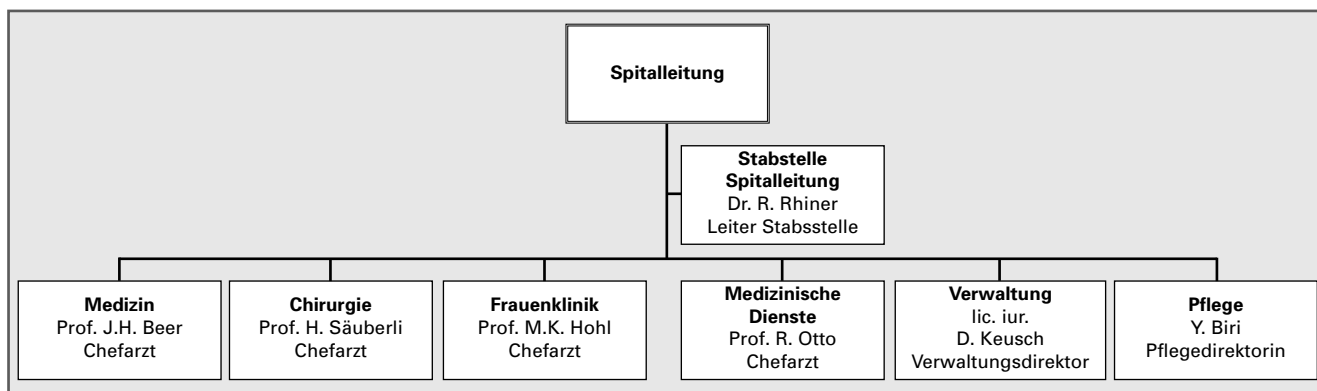


Abbildung 1: Die Führungsorganisation des Kantonsspitals Baden

Als wesentliche Erleichterung erscheint hier die Aufteilung von strategischen und operativen Führungsaufgaben. Klinikleiter behalten die operative Verantwortung im medizinischen Bereich und die strategische Verantwortung im Gesamtbereich und übertragen operative Führungsaufgaben im administrativen Bereich ganz oder teilweise einem ihnen zugeordneten Organ. Am Beispiel der Stabsstelle Spitalleitung am Kantonsspital Baden (KSB) wird aufgezeigt, welche Aufgaben ein solches Organ übernehmen und wie es in die Organisation des Spitals eingebettet werden kann (siehe auch *Abbildung 1*).

### Die Spitalführung und die Anforderung an deren Träger

Welche äussere Organisationsform auch immer bestehen mag, im Innern fast jeden Spitals finden wir als oberstes Organ eine Spitalleitung, in welcher alle oder ein Teil der Klinikleiter sowie die Pflege und die Verwaltung vertreten sind. Die Aufgaben einer Spitalleitung stellen erhebliche Anforderungen an die Leitungsmitglieder.

Zunächst einmal gilt es, für die Klinikleitung Personen auszuwählen, welche ihren medizinischen Kernbereich kompetent führen und die Ausbildungsverantwortung für ihre Assistenz- und Oberärzte übernehmen können. Auf strategischer Ebene müssen Klinikleiter in verschiedener Hinsicht aktiv sein, vor allem bezüglich der Organisationsstrukturen (Spezialisierungen, Behandlungspfade usw.). Niemand kann dem Klinikleiter diese Aufgaben abnehmen,

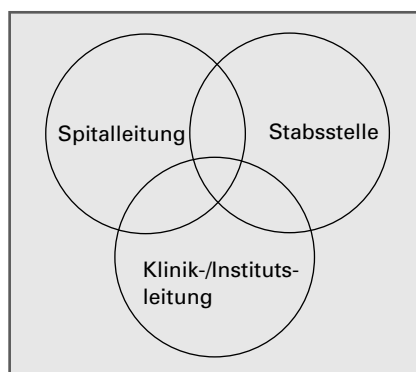


Abbildung 2: Beziehungen und Überschneidungsflächen

und er wird hier sehr weitgehend in die Verantwortung genommen.

Für ein Spitalleitungsmitglied kommen weitere Anforderungen hinzu. Er oder sie soll nicht nur Instituts-, Klinik- oder Departementsleiter sein, sondern auch Interesse an strategischen Fragen für das Gesamtspital mitbringen und Kenntnisse in Management- und wirtschaftlichen Fragen sowie Führungserfahrung haben. Es wird also neben der fachlichen Kompetenz Interesse an übergeordneten Führungsaufgaben gefordert. Darüber hinaus soll ein Spitalleitungsmitglied über grosse Akzeptanz im Betrieb und über Kommunikationsbereitschaft verfügen.

Wenn sich eine Spitalleitung dazu entschliesst, sich mit einer Stabsstelle ein zugeordnetes Organ zu schaffen, so muss sich diese Stelle in die bestehende Konstellation einpassen. Die Bereitschaft beider Seiten zur Zusammenarbeit muss hoch sein, wobei sich durch die zusätzliche Stelle unterschiedliche und

mehrdimensionale Beziehungen ergeben können (siehe auch *Abbildung 2*).

### Die Stabsstelle Spitalleitung am KSB

Die Stabsstelle Spitalleitung am KSB wurde mit der Grundidee geschaffen, eine Vernetzung innerhalb des Hauses aufzubauen, um abteilungs- und klinikübergreifende Synergien zu nutzen und zentral zu koordinieren. Sie erbringt Dienstleistungen zugunsten des ganzen Spitalbetriebs. Sie führt oder begleitet Projekte, die inhaltlich mit dem medizinischen Sektor verknüpft sind, nimmt eine Schnittstellenfunktion zwischen dem ganzen Spital, einzelnen Kliniken oder Bereichen und externen Stellen wahr und koordiniert die internen Qualitätsprojekte. Organisatorisch ist die Stabsstelle dem jeweiligen Vorsitzenden der Spitalleitung unterstellt. Der Leiter der Stabsstelle hat Einsitz in der Spitalleitung und dadurch enge persönliche Kontakte zu den Spitalleitungsmitgliedern, was für die Ausführung seiner Aufgaben eine entscheidende Voraussetzung ist. Ihre Aufträge erhält die Stabsstelle in Form von Zielvorgaben direkt von der Spitalleitung; sie setzt diese im operativen Bereich in eigener Regie um. Dadurch entsteht eine gewisse kreative Freiheit, was die Motivation deutlich erhöht, gesteckte Ziele innerhalb der gesetzten Leitplanken punktgenau zu erreichen.

### Hauptaufgaben

*Projekte:* Die Stabsstelle Spitalleitung am KSB führt die grossen Pro-

jekte im Haus, wie die Einführung der neuen Leistungserfassung oder des TarMed, selbst und leistet Unterstützungsarbeit in kleineren Projekten vor Ort. Als Leitlinien dienen einerseits die auch von Bund und Kantonen verwendete Struktur nach Hermes<sup>3</sup> und andererseits der in der Stabsstelle entstandene eigene Projektleitfaden.

**Dokumentation:** Im KSB codieren die Ärzte nicht selber für die medizinische BFS-Statistik. Sie leiten Angaben zu Diagnosen und Therapien an die Codiererinnen weiter, die der Stabsstelle angehören. Auch das Endprodukt, nämlich die Jahresstatistik, wird in der Stabsstelle erstellt. Weitere Aufgaben innerhalb der Dokumentation sind die Unterstützung bei der Archivierung medizinischer Daten und die Entwicklung hausspezifischer Aufklärungsblätter für unsere Patienten.

**Medizinische Informatik:** Ein Mitarbeiter der Stabsstelle pflegt das Klinikinformationssystem sowie das Intra- und das Internet. Die Operationskataloge und das medizinische Berichtswesen werden ebenfalls hier betreut.

**Information:** Information ist ein zentrales Führungsinstrument. Sowohl die Pressestelle als auch die Stelle für die Information im Haus sind in der Stabsstelle angesiedelt. Das Intranet als zentrale Informationsplattform wurde in der aktuellen Form durch die Stabsstelle aufgebaut und hält jederzeit aktuelle Informationen bereit. Pflegehandbücher, Richtlinien, Zentralmagazin- und Apothekenkataloge sind nur noch hier in jederzeit aktueller Form vorhanden. Dies wird einem Betrieb gerecht, der rund um die Uhr auf aktuelle Informationen angewiesen ist.

**Qualitätsmanagement:** Die Organisation des Qualitätsmanagements (Q-Organisation) am KSB ist im Aufbau begriffen. Während die Q-Beauftragte Mitglied der Spital-

leitung ist, wurde die operative Führung des Q-Managements der Stabsstelle übertragen. Die Q-Managerin ist Mitarbeiterin der Stabsstelle und führt von hier aus die Koordination der Arbeiten.

**Beschwerde- und Haftpflichtwesen:** Die Patientenombudsstelle ist Bestandteil der Stabsstelle und wird von einem Pflegeexperten geführt. Sie steht unseren Patienten während und auch nach der Hospitalisation für Anliegen jeder Art zur Verfügung. Grössere Beschwerde- und alle Haftpflichtfälle werden durch den Stabsstellenleiter selber betreut und bearbeitet. Dies verhindert Doppelspurigkeiten, wenn Anliegen auf verschiedenen Kanälen ins Haus gelangen, und sichert durch das erworbene Wissen eine speditive Abwicklung, soweit es die hausinternen Abläufe betrifft. Durch die enge Zusammenarbeit mit dem Haftpflichtversicherer und die zunehmende Erfahrung wird ein Risk Management im Bereich des Beschwerde- und Haftpflichtwesens möglich.

### Personelle Besetzung

Die Stabsstelle Spitalleitung am Kantonsspital Baden besteht aus sieben Mitarbeitenden unterschiedlichen fachlichen Hintergrunds. Es ist also eigentlich eine Abteilung aus Spezialisten. Die Auswahl dieser Personen richtete und richtet sich nach der Aufgabenstellung. Permanente Aus- und Weiterbildung schaffen die Grundlage, damit die Abteilung den Anforderungen jederzeit gerecht wird. Der Leiter der Stabsstelle ist Facharzt für Chirurgie und war 14 Jahre klinisch tätig, wovon drei Jahre als Oberarzt. Er befindet sich derzeit in Weiterbildung zum Master of Public Health und steht kurz vor dem Abschluss dieses Nachdiplomstudiums.

An die Person des Stabsstellenleiters stellen sich unseres Erachtens einige Anforderungen. Es empfiehlt sich, eine Person zu wählen, welche eine abgeschlossene Berufsausbildung mit mehreren Jahren Berufs- und Führungserfahrung vorweisen kann. Dies kann zum Beispiel ein Mediziner mit Spezialarztstitel und klinischer Erfahrung oder eine Juristin

oder ein Ökonom mit Erfahrung in medizinischen Belangen sein. Dazu ist eine Zusatzausbildung in Gesundheitsökonomie zu empfehlen, und eine gute Kommunikationsfähigkeit ist absolute Bedingung. Ebenso wichtig ist die Fähigkeit, sich in die gegebenen Strukturen zu integrieren. Daneben braucht es Interesse an politischen Abläufen und die Bereitschaft, sich politisch zu engagieren. Gerade die Vielfalt der Aufgaben ist eine Herausforderung für entsprechend motivierte Personen. Die zeitliche Belastung des Leiters Stabsstelle entspricht im Spitalumfeld ungefähr der eines Leitenden Arztes. Sie umfasst neben den Tätigkeiten innerhalb des Spitals auch Verpflichtungen auswärts und beläuft sich auf durchschnittlich 55 bis 60 Stunden pro Woche.

### Ausblick

Im heutigen Spitalumfeld sind klare Strukturen für das weitere Bestehen des Spitals von grosser Wichtigkeit. Dabei muss die Spitalleitung immer oberstes Führungsorgan bleiben und die strategischen Vorgaben machen. Die Stabsstelle als Führungs- und Koordinationsinstanz bewährt sich, sofern sie in die Führungsebene integriert ist. Ohne diese Integration bleibt die Stabsstelle eine Appendix ohne grosse Wirkung. Die Stabsstelle kann den Wissens- und Informationsaustausch auf und zwischen allen Ebenen als zentrale Führungsaufgabe wahrnehmen und damit einen wichtigen Beitrag zum Erfolg des Gesamtbetriebes leisten. ■

Autoren:

**Dr. med. Robert Rhiner**

Stabschef Spitalleitung

Kantonsspital Baden

5404 Baden

E-Mail: robert.rhiner@ksb.ch

**Prof. Dr. med. Hans Säuberli**

Chefarzt Departement Chirurgie

und Präsident der Spitalleitung

Kantonsspital Baden

<sup>3</sup> Hermes ist seit 1975 das Projektführungsinstrument in der Bundesverwaltung und inzwischen in etlichen Kantonen ebenfalls etabliert. Es wurde immer wieder an die neuen Gegebenheiten angepasst. Für das Management und für die Projektteams ist Hermes die gemeinsame Basis zur Abwicklung der Projekte.