

Der Erfolg spricht sich herum

Spital Thurgau | 20 Jahre

Erfolgsgeschichte: Die Spital Thurgau AG gehört zu den erfolgreichsten, innovativsten und organisatorisch wegweisendsten Spitalgruppen der Schweiz. Der Erfolg ist die beste Medizin gegen den Fachkräftemangel.

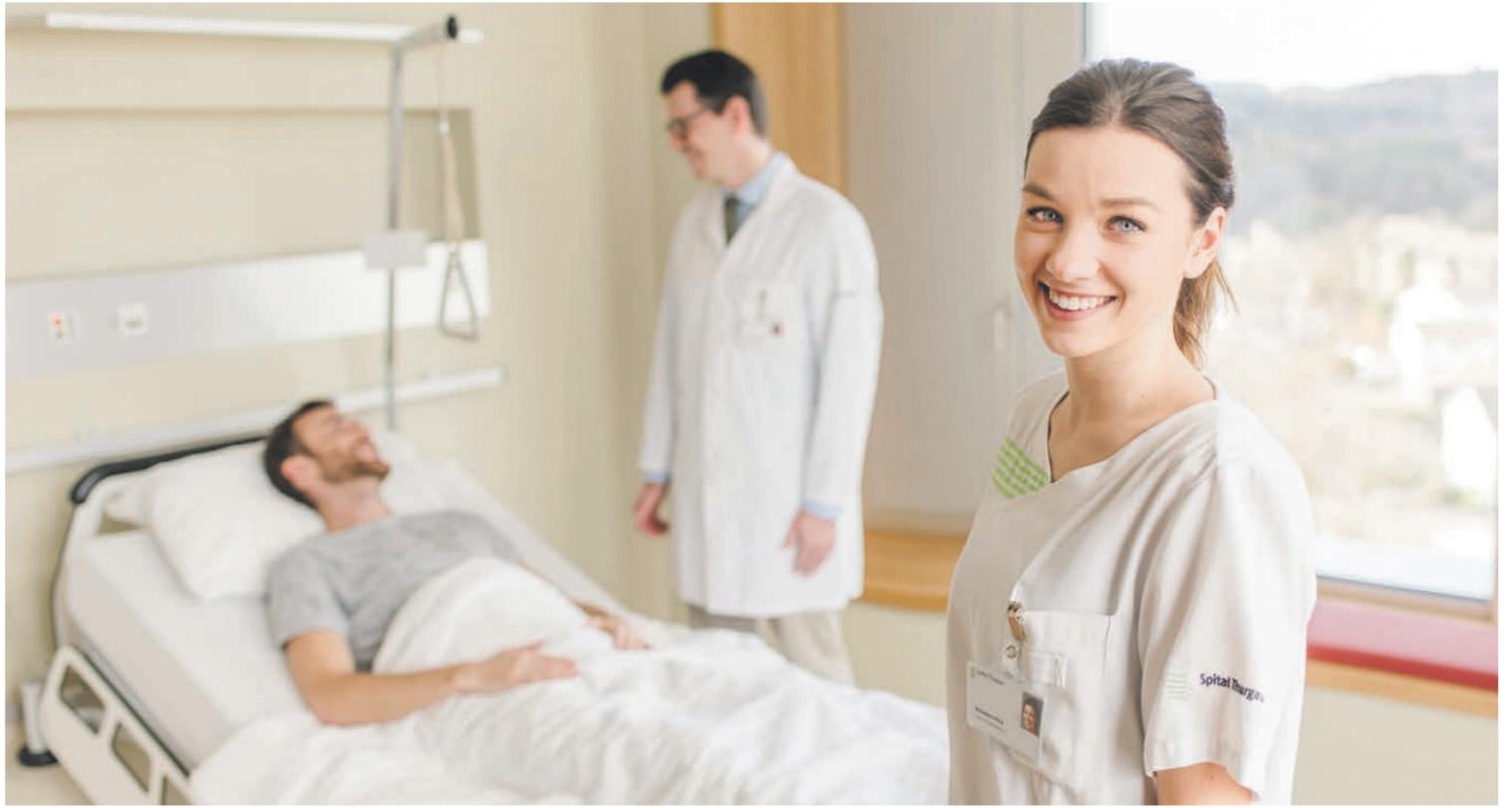
EWALD JANN

Die Gründung der Spital Thurgau per 1.1.2000, mit der die Kantonsspitäler Frauenfeld und Münsterlingen, die Psychiatrischen Dienste Thurgau und die Rehabilitationsklinik St. Katharimental in einem einzigen, privatrechtlich organisierten Unternehmen zusammengefasst wurden, war eine schweizerische Pioniertat. Und eine sehr weitsichtige, richtige Entscheidung. «Mit Akut- und Notfallmedizin, Psychiatrie, Reha und Langzeitpflege unter einem Dach war es möglich, eine echt integrierte, fachübergreifende und gut koordinierte medizinische Betreuung der Thurgauer Bevölkerung sicherzustellen, und zwar im gesamten, breiten Spektrum an ambulanten und stationären Leistungen der erweiterten Grundversorgung», erklärt Marc Kohler, der CEO der Spital Thurgau.

Die Spital Thurgau ist in den letzten Jahren medizinisch und organisatorisch zu einer Marke im Schweizer Gesundheitswesen geworden, wie der CEO sagt, «genau beobachtet, viel kopiert, und manchmal auch etwas beneidet». «Wir haben über die letzten Jahre nachhaltig sehr gute medizinische und ansprechende finanzielle Ergebnisse erzielt. Das hat uns bezüglich Versorgungsqualität, Kosteneffizienz und Innovationskraft in der Spitallandschaft Schweiz zur Referenz werden lassen und viel Lob eingebracht.» Konstant steigende ambulante und stationäre Patientenzahlen, bei einem gesamthaft stagnierenden Markt, untermalen diese Spitzenposition. Dieses hoch integrierte Angebot und die kompetenden Mitarbeitenden beweisen ihre wertvollen Stärken gerade auch in Krisenzeiten wie der CoVid-19-Pandemie.

Schlüsselfaktor Qualität

Was macht die Spital Thurgau so erfolgreich? CEO Marc Kohler ist überzeugt, dass neben der organisatorischen Struktur auch das unternehmerische Denken in der Betriebsführung den Unterschied macht. Der Ansatz in der Spital Thurgau zeigt sich besonders an zwei Punkten: dem stetig und effektiv gelebten Fokus auf die



gute Qualität der Leistungen und der permanenten und konsequenten Verbesserung der betrieblichen Abläufe.

Dabei scheut die Spital Thurgau den kompetitiven Vergleich keineswegs. Sie misst zahlreiche Qualitätsparameter in verschiedensten Bereichen, die weit über obligatorische Erhebungen hinausgehen, und implementiert zahlreiche Verbesserungsprojekte auf freiwilliger Basis. Die externen, unabhängigen Messungen ergeben Jahr für Jahr bessere und im Quervergleich mit anderen Schweizer Spitalern erfreuliche Werte: etwa zu den «Medical outcomes», wie die objektiven Bewertungen der medizinischen Resultate in den diversen Kliniken heissen, oder zur subjektiven Patientenzufriedenheit oder der Kosteneffizienz der Leistungen. «Die Qualität der Leistungen bleibt der Schlüsselfaktor für die nachhaltig starke Positionierung der Spital Thurgau und deren hohe Akzeptanz bei der Bevölkerung», sagt Marc Kohler.

Rundum alles neu gebaut

Voraussetzung für die namhaften Prozessoptimierungen waren auch die immensen Investitionen in die Infrastruktur. Dieser Tage wurde das neue Bettenhochhaus des Kantonsspitals Frauenfeld bezogen, in das Grossprojekt «Horizont» sind 250 Millionen Fr. investiert worden. Bezeichnend: Die Baukosten pro Bett im neuen Spitalgebäude belaufen sich auf 840'000 Fr.,

während bei anderen Spitalneubauten in der Schweiz das Patientenbett auf 1 bis 1,4 Millionen Fr. zu stehen kommt. «Der günstige Bau geht aber nicht auf Kosten der Qualität», versichert CEO Marc Kohler. «Aber es ist uns gelungen, in unseren Spitalneubauten in Frauenfeld und Münsterlingen punkto Qualität, Effizienz der Abläufe, Kosten und ökologisch geschickter Energienutzung neue Massstäbe zu setzen.»

Insgesamt hat die Thurmed AG, die Muttergesellschaft der Spital Thurgau, seit 2014 aus eigener Kraft über 550 Millionen Fr. in Bauten und Medizintechnik investiert. Alle Gebäude mit Patienten der gesamten Spital Thurgau werden bis 2022 entweder neu erstellt oder total saniert sein: ein gewaltiger Kraftakt. In den Folgejahren werden die Investitionen etwas heruntergefahren, auf rund 10 Millionen Fr. pro Jahr. Doch vor allem die Modernisierung der IT-Infrastruktur und der Medizintechnik binden weiterhin erhebliche finanzielle Mittel.

Spirale aufwärts

Marc Kohler ist schon etwas stolz: «Die Spital Thurgau steht ausgezeichnet da. Die moderne Infrastruktur, das breite medizinische Angebot, die Qualität der Leistungen zieht Mitarbeitende an. Das tadellose Image als sicherer, finanziell stabiler und betrieblich erfolgreicher Arbeitgeber macht uns noch attraktiver. Und so be-

finden wir uns gerade in einer Spirale aufwärts: Wir konnten zuletzt Ärzte und medizinisches Fachpersonal rekrutieren, wie wir es selber vor kurzem kaum für möglich gehalten hätten. Wir konnten die offenen Stellen auch zeitlich gut besetzen, was im heutigen Gesundheitswesen ja schon fast die Ausnahme ist», so Marc Kohler.

Wieso die Mitarbeitenden gerne und engagiert bei der Spital Thurgau arbeiten, begründet Marc Kohler wie folgt: «Es ist primär die spannende Arbeit. Wir bieten das ganze medizinische Leistungsspektrum eines Zentrumsspitals, und die Breite der Tätigkeiten ist reizvoll. Die Organisation ist klein genug, dass sich kein Mitarbeitender als unwichtige Nummer vorkommt, und gross genug, dass genügend berufliche Entwicklungsperspektiven und Karrierepfade offenstehen». Dann sei es aber auch die Arbeitsweise, die motiviere: «Wir pflegen über die verschiedenen Häuser hinweg eine interdisziplinäre und interprofessionelle Teamarbeit. Dennoch können sowohl die Ärzte als auch das Personal in Pflege und Medizintechnik sehr eigenständig arbeiten, sie erhalten viele Freiheiten, Kompetenzen und Vertrauen.» Die Spital Thurgau sei heute ein so attraktiver Arbeitgeber, dass sich das marginal tiefere Lohnniveau – aufgrund der tieferen Lebenshaltungskosten – gegenüber den benachbarten Kantonen Zürich und St.Gallen nicht negativ auf die Rekrutierung von Top-Fachpersonal auswirke.

Spital Thurgau AG

- Die Spital Thurgau AG versorgt die Bevölkerung des Kantons Thurgau mit dem gesamten Spektrum an ambulanten und stationären Leistungen der erweiterten Grundversorgung.
- Dies in zwei Zentrumsspitalern – Frauenfeld und Münsterlingen – mit zahlreichen ambulanten Zentren und jeweils einer Notfallstation mit integrierter Notfallpraxis.
- Zur Spital Thurgau AG gehören zudem die Psychiatrischen Dienste Thurgau, eine Rehaklinik sowie ein



Pflegeheim. Sie betreibt ferner drei ambulante Praxiszentren sowie fünf Radiologie-Institute.

- Die Spital Thurgau zählt 3902 Mitarbeitende (Vollzeitstellen), davon 543 Ärzte, und weist einen Umsatz von 547 Millionen Fr. (2018) aus. Sie ist der grösste Arbeitgeber und Berufsausübender im Kanton Thurgau.
- Der Patientenmix: 85,2% grundversicherte Patienten, 11,2% halbprivat und 3,6% privat Versicherte.
- Die Spital Thurgau AG gehört zur Thurmed-Gruppe, in welcher weitere medizinische Dienstleistungen angeboten werden, so in Radiologie, Pathologie und Pharmazie.

«Beste Entwicklungsmöglichkeiten und Karriereperspektiven»

Frau König, was macht die Spital Thurgau zum attraktiven Arbeitgeber?

AK: Wir bieten attraktive Arbeitsplätze in einer modernen Umgebung mit neuester Infrastruktur und effizienten Arbeitsprozessen. Die fachliche Breite unserer medizinischen Leistungen bei gleichzeitig sinnvoller Spezialisierung schafft interessante Arbeitsinhalte, ausserdem ist die Arbeitsweise teamorientiert und partizipativ. Die intensive Zusammenarbeit innerhalb und zwischen den verschiedenen Disziplinen wird aktiv gefördert. Das Wichtigste aber: Wir bieten Entwicklungsmöglichkeiten und Karriereperspektiven im Beruf. Das verlangt von den Mitarbeitenden die Bereitschaft zum Lernen und sich immer wieder an veränderte Bedingungen anzupassen. Für das Unternehmen braucht es die Bereitschaft zur Investition in die Ausbildung aller Berufsgruppen, das Commitment der Führungspersonen, in die Leute zu investieren und diese proaktiv für den dynamischen Wandel zu befähigen. Das macht uns als Arbeitgeber sehr attraktiv.

Dann ist die Personalentwicklung ein Erfolgsfaktor der Spital Thurgau?

AK: Zentral ist zunächst die Erkenntnis, dass unsere Mitarbeitenden zu unseren wichtigsten Erfolgsfaktoren gehören. Die Investitionen in deren Kompetenz sind der Schlüssel zum Erfolg. Dabei verstehen wir Personalentwicklung als integriertes Konzept, dessen Inhalte Organisationsentwicklung, Personalförderung und Wissensmanagement umfassen. Sie muss als strategische Managementaufgabe verstanden werden, die nur in gemeinsamer Ausrichtung und Haltung der Führungspersonen gelingt.

Welche Punkte sind bei der Personalentwicklung besonders zu beachten?

AK: Eine systematische Kommunikation ist ganz wichtig. Die Führungspersonen und die einzelnen Mitarbeitenden müssen immer wieder ein gemeinsames Verständnis entwickeln, welche Chancen sich aus einer dynamischen Personalentwicklung für alle Seiten ergeben. Aber auch, dass Qualität

die Triebfeder für Personalentwicklung ist, genauso wie die Digitalisierung, die die Arbeitswelt verändert. Diese fordert auch bei uns die Anpassung von Prozessen, um die Integration von Technik und Mensch zu gewährleisten und schliesslich eine wirkungsvolle Interaktion sicherzustellen. Der Wert der Personalentwicklung muss immer wieder erklärt, die Begeisterung und die Motivation dafür erzeugt werden.



Agnes König, Pflegedirektorin KS Münsterlingen.

Wie viel Geld gibt die Spital Thurgau aus für den Aufbau «dynamischer Kernkompetenzen» im Unternehmen?

AK: Was uns das Wissensmanagement kostet, lässt sich nicht exakt beziffern. Eine Zahl zeigt dennoch, dass die Aufwendungen für Aus- und Weiterbildung beträchtlich sind: Allein für die externe Fortbildung unseres nichtakademischen Personals geben wir pro Jahr rund 2 Millionen Fr. aus. Wissensmanagement umfasst zahlreiche Aktivitäten und Instrumente («on the job»), zum Beispiel Überprüfungen, Anleitungen, Support, Feedback von Kaderärzten, Pflegeexpertinnen oder Fachverantwortlichen, aber auch Fallbesprechungen oder Job-Rotationen in andere Bereiche. Dann nutzen wir auch Schulungsmethoden: interne Fortbildungskurse, Auseinandersetzung im Team, Coaching und Mentoring, Skills-Training, E-Learning etcetera.

Als Mitglied der Geschäftsleitung können Sie beurteilen, ob die Personalentwicklung erfolgreich ist...

AK: Der Aufbau von kompetentem Personal ist eine zentrale Aufgabe der Personalentwicklung. Dank dieser Investition konnten wir zum Beispiel einige interessante und auch wichtige Kaderstellen mit eigenen Mitarbeitenden besetzen und entsprechend interne Karrierechancen realisieren. Aus den Befragungen über die Mitarbeiterzufriedenheit, die wir alle zwei oder drei Jahre durchführen, erfahren wir, was den Mitarbeitenden besonders wichtig ist: verantwortungsvolle Aufgaben, Partizipation, Förderung, verlässliche Führung, sicherer Arbeitsplatz, Weiterbildung, Laufbahnplanung, verträgliches Arbeitspensum, Arbeitszeiten mit guter Work-Life-Balance, leistungsgerechte Entlohnung – bei praktisch allen diesen Punkten konnte die Spital Thurgau in den letzten Jahren zugunsten des Personals Verbesserungen erzielen. Ja, unsere Personalentwicklung ist ein Erfolg, und sie hat unser Image als attraktiver Arbeitgeber weiter gestärkt. (Interview ej.)