

«Verunsicherung nehmen wir äusserst ernst»

CEO Anneliese Seiler über den Standort Laufenburg, die Verunsicherung bei den Mitarbeitenden, Rekrutierungsprobleme und Sparrunden im Gesundheitswesen.

VON THOMAS WEHRLI

Das Gesundheitszentrum Fricktal (GZF) steht vor einschneidenden Veränderungen. In den nächsten zweieinhalb Monaten will die Spitalleitung um CEO Anneliese Seiler insbesondere prüfen, was künftig noch am Standort Laufenburg angeboten wird. Von einem reduzierten stationären Angebot bis zum faktischen Aus als Akutspital ist alles möglich. Nur eines nicht: die Beibehaltung des Status quo. Dies machten Seiler und Verwaltungsratspräsidentin Katharina Hirt am Montag an einer Infoveranstaltung in Laufenburg unmissverständlich klar (siehe Artikel Seite 19). Warum eigentlich? Im grossen AZ-Interview nimmt Seiler Stellung.

Frau Seiler, wie haben Sie die Infoveranstaltung am Montagabend erlebt?

Anneliese Seiler: Den Abend empfand ich als konstruktiv, kritisch und emotional. Über dreihundert Menschen sind in die Stadthalle Laufenburg gekommen, um zu zeigen, dass sie sich, wie auch wir, für den Erhalt «ihres» Spitals starkmachen.

Es sind viele Emotionen im Spiel. Erstaunt Sie das?

Nein überhaupt nicht. Es ist schön, zu sehen, wie sehr sich die Menschen im oberen Fricktal mit dem Spital Laufenburg identifizieren und wie sehr sie daran hängen. Diese Emotionen berühren und motivieren.

Sie sagten von Anfang an: Der Status quo, also dass alles bleibt, wie es ist, kommt nicht infrage. Weshalb eigentlich?

Weil sich die Rahmenbedingungen und die Situation verändert haben. Die Konsequenzen? Bisherige Synergien können vielleicht nicht mehr genutzt werden, sinkende Tarife, steigender Kostendruck auf Bundes- und Kantonsebene, finanziell negative Auswirkungen aus der zunehmenden Verlagerung in den ambulanten Bereich. Dadurch fehlen uns über zwei Millionen Franken - bei gleichbleibender Leistung und ungenügender Entwicklung in Laufenburg. Daher müssen wir uns verändern.

Sie rekurren auf die Veränderungen im Gesundheitswesen. Ist das nicht zu einfach? Hat nicht einfach das GZF seine Aufgaben nicht gemacht und steht nun mit dem Rücken an der Wand?

Nein, ganz und gar nicht. Wir befassen uns schon seit geraumer Zeit mit diesen gesundheitspolitischen Veränderungen auf höchster strategischer Ebene. Wir reagieren nicht

- wir gestalten diesen Wandel proaktiv und gemeinsam mit unseren Partnern mit und haben dadurch Gestaltungsraum, der allen Beteiligten zugutekommt. Das ist ein wesentlicher Unterschied.

Es gab also keine konzeptionellen Fehlentscheidungen beim GZF?

Nein, es geht vielmehr darum, die sich verändernden Rahmenbedingungen zu analysieren, die richtigen Schlüsse daraus zu ziehen und die optimalen Weichen für den nachhaltigen Erfolg unserer Unternehmung zu legen. Ausschlaggebend sind also Veränderungen in den Rahmenbedingungen sowie die gesundheitspolitische Stossrichtung.

Direkt gefragt: Sie haben keine Fehler gemacht, sodass es nun zu der Restrukturierung kommt?

Nein. Wir nehmen weitsichtig und proaktiv den gesundheitspolitischen und wirtschaftlichen Wandel im Gesundheitswesen auf und stellen uns strategisch so auf, dass wir gut für die Zukunft vorbereitet sind. Wir sind strategisch zukunfts- und nicht vergangenheitsorientiert unterwegs. Rückblickend können wir auch sagen, dass wir uns wirklich sehr stark für Laufenburg engagiert haben und das Mögliche herausgeholt haben - aber in Anbetracht der Entwicklung müssen wir uns zwingend neu aufstellen.

Für den Restrukturierungsprozess sahen Sie ursprünglich 12 bis 18 Monate vor. Nun soll das «wie weiter?» bereits Ende Juni klar sein. Als Grund nennen Sie Rekrutierungsprobleme bei den Kaderärzten. Ist das GZF als Arbeitgeber nicht attraktiv?

Das GZF ist als Arbeitgeber sehr attraktiv, was man an unserer niedrigen Fluktuationsrate beim Personal erkennt und an der langjährigen Zugehörigkeit unserer Mitarbeitenden am GZF. Die personellen Abgänge haben unsere Mitarbeitenden aber verunsichert, weswegen wir sehr offen und zeitnah kommuniziert haben. Zweitens ist es für uns nicht verantwortlich, neue Mitarbeitende einzustellen, solange die Zukunft des Standorts Laufenburg nicht geklärt ist.

Das heisst?

Situationspezifisch können wir es nicht verantworten, neue Mitarbeitende zu rekrutieren, solange wir nicht wissen, wie es in Laufenburg weitergeht. In der jetzigen Situation würden wir auch niemanden finden. Allgemeiner betrachtet betrifft der Mangel an qualifiziertem medizinischem Personal unsere ganze Branche. Hinzu kommen gewisse Standortnachteile in Laufenburg wie beispielsweise die ländliche Lage.

An der Infoveranstaltung schoben Sie den Medien die Schuld in die Schuhe. Die aktuelle Berichterstattung über die Probleme beim GZF würden Interessenten abhalten. Ist das nicht arg einfach, den Überbringer der Nachricht zum Täter abzustempeln?

Medien sind wichtige Meinungsbildner, aber bei weitem nicht die einzigen. Menschen bilden sich ihre Meinung auch über die politische Diskussion, beim Hausarztbesuch sowie in persönlichen Gesprächen. Es geht nicht um Schuldzuweisung, sondern um Verantwortung bei der Kreierung eines positiven Bildes von Laufenburg. Wir alle tragen dafür die Verantwortung und können unseren Beitrag dazu leisten.

Ich bin verwirrt. Sie sagten kürzlich: Die Stimmung bei den Mitarbeitenden im GZF ist gut. Mitarbeiter, mit denen ich gesprochen habe, sagen: Sie ist schlecht. Was stimmt nun?

Kann es nicht sein, dass beides zutrifft? Schliesslich beschäftigen wir am GZF 970 Mitarbeitende. Es wäre anmassend von uns, für sie alle zu sprechen. Fakt ist: Unsere Mitarbeitenden engagieren sich tagtäglich zum Wohle des Patienten und geben trotz der aktuellen Situation stets ihr Bestes. Gerade in schwierigen Momenten können wir von unseren Mitarbeitenden nicht mehr verlangen und sind äusserst stolz auf jeden einzelnen von ihnen.

Von aussen scheint es aber, Ihnen laufen alle Ärzte davon. Die Abgänge häuften sich in den letzten Monaten. Weshalb?

Die Fluktuationsrate am GZF ist in allen Bereichen tiefer als in der Branche, auch jetzt, was uns freut. Insofern läuft uns niemand davon. Die jüngsten personellen Abgänge haben sehr unterschiedliche Gründe - von der beruflichen Neuausrichtung bis hin zu unterschiedlichen Auffassungen über die weitere Entwicklung ihres Bereiches. Andere Mitarbeitenden wiederum gaben keine Gründe für ihren Entscheid an.

Es ist auch Verunsicherung bei den Mitarbeitenden spürbar. Verstehen Sie das? Absolut. Diese Verunsicherung spüren wir und nehmen wir äusserst ernst.

Wie begegnen Sie dieser Verunsicherung?

Wir sind bewusst ganz proaktiv in einen Dialog gegangen - sowohl intern als auch extern. Wir schaffen durch Präsenz, Offenheit sowie durch persönliche Kommunikation Transparenz und Vertrauen. Wir sind da und haben ein offenes Ohr für Meinungen und Kritik.



Anneliese Seiler ist seit 2007 CEO des Gesundheitszentrums Fricktal. ZVG

PERSÖNLICH

Anneliese Seiler

Anneliese Seiler (54) ist Betriebsökonomin mit vertieftem, langjährigem Branchen-Know-how im Gesundheitswesen. Anneliese Seiler trat im September 1997 als Leiterin Finanz- und Rechnungswesen ins Regionalspital Rheinfelden ein. Nur ein Jahr später wurde sie im Range einer Vizedirektorin als Ressortleiterin Finanzen und Verwaltung in die Geschäftsleitung des Regionalspitals Rheinfelden berufen. Am 1. Juli 1999 wurde sie zur Finanzchefin und stellvertretenden Direktorin am GZF befördert. Seit Januar 2007 ist sie als CEO am GZF tätig. Anneliese Seiler wohnt in Rheinfelden.

Das GZF hat zwei Szenarien präsentiert, welche sie nun prüft. Bei beiden blutet der Standort Laufenburg. Weshalb ist es keine Option, die stationäre Chirurgie in Laufenburg statt in Rheinfelden zu konzentrieren?

Das GZF hat ein Patientenvolumen, das wir in Laufenburg gar nicht bewältigen könnten.

Ein Vorwurf, den man immer wieder hört: Das GZF lässt das obere Fricktal und Laufenburg hängen.

Das hörten wir schon vor 20 Jahren. Damals hiess es, das Spital Rheinfelden kaufe Laufenburg nur, um es zu schliessen. Zwanzig Jahre später sind wir immer noch da. Wir gaben damals das Versprechen, uns für Laufenburg zu engagieren. Dieses Versprechen haben wir bis heute gehalten. Auch jetzt versprechen wir, für Laufenburg die bestmögliche Lösung zu erarbeiten - nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Es gibt keine Restrukturierung, die nicht zumindest indirekt Arbeitsplätze kostet. Wie viele sind bei der Reorganisation des GZF in Gefahr?

Wir prüfen jetzt beide Szenarien sowie weitere Inputs aus den Gesprächen mit unseren Partnern. Welche Auswirkungen dies auf unsere Mitarbeitenden haben könnte, können wir heute nicht eruieren. Sollten unsere Patienten uns weitgehend treu bleiben, dann brauchen wir zu deren Betreuung auch weiterhin gut qualifizierte Mitarbeitende.

Gefährdet ist vor allem ein Teil der 292 Arbeitsplätze in Laufenburg?

Das ist eine Suggestivfrage und impliziert, dass in jedem Falle Arbeitsplätze gefährdet sind. Wir machen aber eine andere Aussage: Zum jetzigen Zeitpunkt wissen wir nicht, welche Auswirkungen, wenn über-



Wie geht es mit dem Spital in Laufenburg weiter? Das Gesundheitszentrum Fricktal, zu dem das Spital gehört, will bis Ende Juni Klarheit über die künftige Ausrichtung haben.

ARCHIV/MF

haupt, die strategische Neuausrichtung auf unsere Mitarbeitenden haben wird. Sobald wir die Szenarien geprüft haben und eine Entscheidung vorliegt, werden wir das kommunizieren - mit allen Konsequenzen.

Was passiert mit den Mitarbeitenden, die heute in Laufenburg arbeiten und deren Bereiche nach Rheinfelden verlegt werden?

Dazu können wir erst nach eingehender Prüfung der Szenarien mehr sagen. Die meisten Mitarbeitenden haben standortübergreifende Arbeitsverträge.

Sie rechnen damit, dass die Patienten, die sich heute in Laufenburg behandeln lassen, nach Rheinfelden kommen. Was wenn dem nicht so ist? Wenn sie auf andere Spitäler wie Baden ausweichen?

Wir rechnen nicht damit, dass alle Patienten, die sich heute in Laufenburg behandeln lassen, nach Rheinfelden kommen werden, da sind wir realistisch. Dennoch ist es unser deklariertes Ziel, möglichst viele unserer Patienten weiterhin am GZF zu betreuen - egal an welchem Standort. Dazu bauen wir weiterhin auf das Vertrauen, das unsere Patienten uns bisher entgegengebracht haben.

Umgekehrt gefragt: Hat das GZF überhaupt die Kapazität, um die stationären Patienten aufzunehmen, oder muss dafür gebaut werden?

Wir gehen davon aus, dass dies möglich ist, aus folgenden Gründen: Die weitere Verlagerung des stationären in den ambulanten Bereich wird dazu führen, dass mehr Betten frei werden. Auch ein stringentes Auslastungsmanagement und die zukünftig tendenziell nochmals verkürzten Aufenthaltsdauern werden dazu führen, dass wir weniger Betten brauchen und so mehr Patienten betreuen können.

Gerade die Ärzte warnen, dass die Schliessung der Notfallstation zu einer Unterversorgung beim Notfall führen könnten. Nehmen Sie eine solche einfach in Kauf?

In welcher Form der Notfallbetrieb in Laufenburg weitergeführt werden kann, ist derzeit integraler Bestandteil der Szenarienprüfung und muss nun eingehend analysiert werden. Die Gewährleistung der medizinischen Versorgung in unserer Region, auch im Notfall, ist unsere oberste Priorität, wofür wir uns auch in diesem Veränderungsprozess starkmachen.

Wie wahrscheinlich ist es, dass die Notfallstation in Laufenburg geschlossen wird?

Wie bereits gesagt, prüfen wir bis Ende Juni zwei konkrete Szenarien, wie Laufenburg zukünftig betrieben werden kann. Allenfalls kommen weitere Alternativen dazu. Daher können wir zum jetzigen Zeitpunkt nicht sagen, wie der Notfallbetrieb in Laufenburg aussehen wird.

Heute entlastet das GZF die Ärzte in der Region. Die Notfall-Anrufe gehen ab 18 Uhr ans Spital. Diese Entlastung ist nötig, da die Ärzte einen Notfalldienst rund um die Uhr aus personellen Gründen kaum meistern können. Sagen Sie den Ärzten bei einer Schliessung der Notfallstation einfach: euer Problem?

Keineswegs, die Ärzte in unserer Region sind sehr wichtige Partner für uns. Daher werden sie nun auch ganz stark in die Lösungsfindung mit einbezogen. Die Lösung muss für alle aufgehen: für die Patienten, Mitarbeitenden, Hausärzte, fürs GZF sowie für die politischen und parlamentarischen Partner. Sie sehen, es ist unser aller Problem - und gemeinsam werden wir die bestmögliche Lösung erarbeiten.

Welches der beiden Szenarien halten Sie selber für realistischer?

«Sobald wir die Szenarien geprüft haben und eine Entscheidung vorliegt, werden wir das kommunizieren – mit allen Konsequenzen.»

«Die nächste Sparrunde kommt so oder so und ist bereits angekündigt – und zwar nicht von uns, sondern sowohl vom Bund als auch vom Kanton.»

Das wird sich erst zeigen, wenn wir die beiden Szenarien wirklich bis ins Detail durchplanen.

Wenn die stationäre Chirurgie und allenfalls auch die stationäre Medizin nach Rheinfelden verlegt wird, werden viele Zimmer frei. Was passiert damit? Auch die allfällige Umnutzung bestehender Zimmer werden wir in der Szenarienprüfung ganz genau anschauen.

Ist eine Erweiterung des Pflegeheims eine mögliche Lösung?

Dies käme der Umsetzung des Szenarios zwei gleich und wird nun auch eingehend geprüft.

Dazu reicht es aber nicht, die Zimmer einfach als Pflegezimmer zu nutzen. In einer Spitalatmosphäre will niemand leben.

Das stimmt, es würde bedingen, dass die Bedürfnisse von Pflegeheimbewohnern sehr genau geprüft werden und mit dem entsprechenden Angebot abgedeckt werden.

Aktuell haben wir aber im Fricktal eine Überkapazität an Pflegebetten. Diese wird sich frühestens in einigen Jahren in eine Unterkapazität kehren. Wie wollen Sie die Betten füllen?

Um dies herauszufinden, prüfen wir derzeit zwei unterschiedliche Szenarien. Im Szenario zwei wäre der Schwerpunkt das Pflegeheim, bei dem wir aber die Ausrichtung und das genaue Angebot sehr gut prüfen müssten.

Die Auslastung Ihrer Pflegeheime war aber in den Jahren schon nicht top.

Das bestätigt Ihre Aussage, dass derzeit noch eine Überkapazität herrscht. Dies wird sich aber mittelfristig wandeln.

Anders gefragt: Wollen Sie die anderen Anbieter wie den Verein für Altersbe-

treuung im oberen Fricktal konkurrieren?

Eine Markt- und Konkurrenzanalyse ist ein wichtiger Bestandteil der Szenarienprüfung.

Die grundlegende Frage ist: Reicht dieser Restrukturierungsprozess, um das GZF für die Zukunft fit zu machen? Oder kommt in einem Jahr die nächste (Spar-)Runde?

Die nächste Sparrunde kommt so oder so und ist bereits angekündigt - und zwar nicht von uns, sondern sowohl vom Bund als auch vom Kanton. Darum wird der jetzige Veränderungsprozess auch keine einmalige Übung sein. Vielmehr werden uns die gesundheitspolitischen und wirtschaftlichen Veränderungen dazu bewegen, uns kontinuierlich den Gegebenheiten anzupassen und agil zu bleiben.

Ist das GZF genügend gross, um eigenständig zu bleiben?

Grösse ist nur ein Faktor für den nachhaltigen Erfolg, aber keineswegs der einzige oder alleinige ausschlaggebende. Auch grosse Häuser stehen vor grundlegenden Veränderungen und müssen sich anpassen. Grundsätzlich werden Kooperationen an Bedeutung gewinnen, was wir bereits heute vorleben. Ausschlaggebend wird sein, wie die wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen in Zukunft aussehen.

Wo steht das GZF 2020?

Es gibt auf kantonaler Ebene zwei wichtige Kernthemen: die Revision des Spitalgesetzes sowie die Revision der Anforderungen der Spitalliste 2020. Beide Themen sind massgeblich für unseren Leistungsauftrag und somit für unsere Rahmenbedingungen ab 2020. Sobald diese feststehen, wissen wir mehr.