

Interview | Spitaldirektor Fortunat von Planta spricht über den Start im neuen Kantonsspital

«Die zu erwartenden Probleme sind aufgetaucht, haben sich aber nicht als unlösbar erwiesen»

Mathias Fürst

Er müsse mir etwas zeigen, sagt Spitaldirektor Fortunat von Planta nach der Begrüssung in der neuen Eingangshalle des Kantonsspitals Uri (KSU). Vom neuen geht es ins alte Spital, einige Stockwerke hoch. Hier wird Material zwischengelagert, das nicht mehr gebraucht wird. Patientestühle, die ersetzt wurden, Mobiliar, das nicht mehr gebraucht wird, und dann, Zimmer 518, ein ehemaliges Stationsbüro. Es ist vollgestellt mit Druckern. Sicher 40 Stück. «Die funktionieren alle noch», sagt Fortunat von Planta. «Aber wir brauchen sie nicht mehr.» Das Bild zeige, dass man nicht einfach einen Neubau bezogen habe, sondern dass sich auch die Arbeitsweise grundlegend geändert habe.

Fortunat von Planta, vor zwei Monaten haben Sie den Neubau bezogen. Waren Sie eigentlich schon in allen 526 Räumen?

Ja, schon mehrmals. Mir und der Spitalleitung war wichtig, dass wir den Umzug begleiten können. Es war wichtig, dass wir uns an Vorgaben hielten, die wichtig sind, damit das Spital funktioniert. Am Morgen habe ich jeweils schon früh, um 5.30 Uhr, einen Stock oder zwei abgelaufen und beobachtet, ob es läuft.

Und, läuft?

Wir haben sehr schnell gesehen, dass es keine grossen Probleme gibt. Was ich immer noch oft mache: Ich setze mich in einen Bereich, zum Beispiel die Eingangshalle oder eine Bettenstation, und beobachte 1 oder 2 Stunden. Ich arbeite manchmal auch in den Pool-Büros und kriege so einiges mit. Auch andere Mitglieder der Spitalleitung tun das, so erhalten wir einen guten Eindruck.

Wie oft haben Sie schon gedacht, «Mist, dieses Detail hätten wir anders machen sollen»?

Das kommt immer wieder vor. Eine Türe, die sich nicht richtig öffnet, weil die Automatik nicht funktioniert oder der Türschalter am falschen Ort ist und so die Abläufe buchstäblich bremst; das Licht, das ständig brennt und nicht löscht, oder Licht, das zu hell oder dunkel ist. Das sind Details, die einem immer wieder begegnen und die wir systematisch aufnehmen. Ab Oktober werden wir sie abarbeiten.

Grössere Mängel gab es keine?

Nichts, das die Arbeitsabläufe wesentlich stören würde. Ein Sorgenkind war die Zentralsterilisation, die wir erst diese Woche in Betrieb genommen haben. Diese verfügt über einen eigenen Wasserkreislauf mit besonders sauberem Wasser. Wir haben festgestellt, dass dort irgendwo ein Herd war, der Keime produzierte. Das mussten wir beheben, was wir aber mittlerweile geschafft haben.

Der Umzug wurde auf den Monat Juli gelegt, weil da normalerweise das Spital am wenigsten ausgelastet ist. Dieses Jahr war es anders, die Betten waren ausgelastet. Was war los?



Fortunat von Planta in der Eingangshalle des Spitalneubaus. Der Betrieb sei gut angelaufen: «Dass so viele Menschen auf mich zukommen und mir mitteilen, wie viel Freude sie an dem Spital haben, das habe ich in meinem Berufsleben bisher nicht erlebt.» FOTO: MATHIAS FÜRST

Das stimmt. Wir hatten volles Haus, die Betten waren besetzt. Wir mussten teilweise gar auf unsere Tagesklinik ausweichen und dort über Nacht Betten beanspruchen. Die Gründe sind für mich nicht abschliessend ersichtlich. War es das heisse Wetter? Die Sportunfälle wegen der Schönwetterperiode? Wir haben keine abschliessende Antwort.

Hat der Umzug dennoch einwandfrei geklappt?

Wir konnten das Gebäude nach drei Jahren Bauzeit praktisch auf die Minute beziehen. In so einer Situation bei vollem Haus einen neuen Betrieb beziehen ohne 1 Minute Verspätung, darauf sind wir echt stolz. Da gebührt den Mitarbeitenden ein riesengrosses Dankeschön.

Wie steht es aktuell um die Auslastung der Betten?

Im August hatten wir rund 90 Prozent Auslastung. Das ist der Wert, den wir übers ganze Jahr anstreben. Wenn das im Durchschnitt so bleibt, haben wir viele unserer Ziele erreicht.

90 Prozent – wie berechnet sich diese Zahl?

Wir haben 63 Akutbetten, 6 IPS-Betten und 23 Tagesbetten. Die 90 Prozent beziehen sich auf die Akutbetten.

Wie sind die Rückmeldungen der Patienten zum neuen Spital?

Ich bin mir bewusst, dass man an mich wahrscheinlich eher das Positive trägt, aber sie sind sehr erfreulich. Es kommen aber auch

wertvolle Inputs mit Verbesserungsvorschlägen wie: Am einen oder anderen Ort könnte man ein Bild aufhängen, das würde helfen. Das wissen wir, und jetzt hören wir es auch noch. Der Behindertenparkplatz ist sehr unglücklich angelegt, dort kann man kaum aussteigen. Das wird korrigiert. Aber dass so viele Menschen auf mich zukommen und mir mitteilen, wie viel Freude sie an dem Spital haben, das habe ich in meinem Berufsleben bisher nicht erlebt.

Die Patienten scheinen also zufrieden zu sein. Sind es die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch?

Das Bild unterscheidet sich nicht stark, aber in einem Punkt: Wir haben eine enorm strenge Zeit hinter uns. Wir bewegten uns an der Grenze des Zumutbaren, innert dieser kurzen Zeit umzuziehen und alles zu verwirklichen. Die Personen im Supportbereich, dazu gehören die Logistik, die IT oder das Facility-Management, die mussten wirklich sehr viel arbeiten. Wir wussten zudem, dass es ein Tal der Tränen geben wird. Ich glaube aber persönlich, und diese Rückmeldung habe ich auch erhalten, dass es bereits wieder deutlich aufwärtsgeht. Die Probleme, die wir erwartet haben, sind zwar aufgetaucht, haben sich aber nicht als unlösbar erwiesen.

Was waren das für Probleme?

Wir haben immer gesagt: Das neue Spital ist anders. Und damit haben wir nicht die Infrastruktur gemeint, sondern die Art, wie wir zusammenarbeiten. Heute hat niemand im Spital die gleichen Prozesse wie vor dem Umzug. Zum

Teil konnten wir das im alten Spital testen, aber es ist jetzt einfach anders. Diese neuen Abläufe müssen erst einmal spielen, man muss sich neu koordinieren, man muss Lösungen finden. Man hat neue «Gspändli», neue Vorgesetzte. Die Vielzahl dieser Veränderungen führt zum Teil zu Fragen oder auch Unzufriedenheiten, das wussten wir aus anderen Spitalern. Wir nehmen diese Probleme systematisch auf und arbeiten sie ab.

Von gut eingespielten Abläufen hängt einiges ab: Mit effizienteren Abläufen soll das neue Spital längerfristig Geld einsparen und den Patienten gleichzeitig eine bessere Qualität bieten. Sind Sie auf Kurs?

Es ist zu früh, dies zu beantworten. Wir haben den Personalbestand absichtlich gleich belassen wie im Altbau. Es war auch nie die Absicht, beim Personal zu reduzieren, sondern durch die optimalen Prozesse zusätzliche Patienten aufzufangen.

Das Schlüsselwort ist dabei das «Lean Hospital», das «schlanke Spital». Das Konzept sieht vor, «das Richtige» «richtig» zu tun. Wie weiss man, dass man das tut?

Es gibt Indikatoren, die sich messen lassen. Man kann messen, wie viel Zeit ein Mitarbeiter beim Patienten verbringt. Das nennt man «hands on» oder eben «hands off». Das ist eine spannende Kennzahl und eine Benchmark: Wir können uns mit ähnlich grossen Spitalern vergleichen wie Stans, Schwyz oder Sarnen. Man kann den intertemporalen Ansatz nehmen. Das heisst, wir vergleichen uns im Jahr 2020 und dem Jahr 2023 und schauen, wie sich

die Sache entwickelt hat. Das ist aber nicht immer ganz einfach, weil sich dazwischen oft die Gesetzgebung geändert hat. Beispielsweise wird das Arbeitsgesetz immer restriktiver und rigider. In der Radiologie und im Operationssaal sind wir deswegen vom Pikettsystem in den Schichtbetrieb gewechselt. Ich persönlich glaube, dass wir uns an der entscheidenden Kennzahl messen müssen: Haben wir einen operativen Gewinn von 10 Prozent? In der Vergangenheit haben wir 3 bis 6 Prozent erzielt. Wir brauchen aber 10 Prozent. Wenn wir das erreichen, wissen wir: Wir machen das sehr gut. Relativ zu früher und relativ zu anderen Spitalern.

Kann man sich bei einem Spital, wo doch der Mensch im Zentrum steht, ein rein betriebswirtschaftliches Ziel setzen?

Das ist ein wichtiger Punkt. Am Ende geht es um die Patientensicherheit, die sehr hoch sein muss. Da gibt es auch Kennzahlen, die gemessen und verfolgt werden. Wir wissen, dass Patienten auf einer Lean-Station den sogenannten «Schwesternruf» viel seltener betätigen als in einer Nicht-Lean-Station. Das ist ein klares Zeichen dafür, dass es eine höhere Patientensicherheit gibt. Dass wir immer über Finanzen sprechen, ist das Resultat des Systems, das wir in der Schweiz haben. Dieses zielt einzig und allein darauf ab, immer effizienter zu werden. Das System ist sogar so, dass am Ende, wenn es puritanisch gelebt wird, kein einziges Spital überleben könnte.

(Fortsetzung auf Seite 4)

(Fortsetzung von Seite 3)

Sie haben die sich ändernde Regulierung im Gesundheitswesen angesprochen. Diese hat sich auch geändert, seit das neue Urner Kantonsspital geplant wurde. Würde man es unter den heute geltenden Bedingungen noch einmal gleich planen? Wäre es zum Beispiel gleich gross?

Ich stelle mir diese Frage oft. Und ja, diese 63 Akutbetten braucht es, auch in Zukunft. Die grosse Tagesklinik, die wir haben, hilft uns, Spitzen abzudecken. Das war eine kluge Idee. Heute würde man sich vielleicht überlegen, die Tagesklinik auf demselben Stock anzusiedeln wie den Operationssaal. Aber das ist nicht entscheidend. Unser Betriebskonzept würde heute gleich aussehen.

Welches ist der grösste Gewinn, welcher das neue Spital gegenüber dem alten bringt?

Wir sind einfach attraktiver, sowohl für die Patienten, die Angehörigen wie auch für die Mitarbeitenden. Die Privatsphäre ist gewährt, wir haben kürzere Wege, man findet alles im Haus. Es ist ruhig, wir haben ein angenehmes Klima. Wir haben hier 22 oder 23 Grad Celsius, das war im Hochsommer im alten Spital unmöglich. Von einem modernen Gebäude, das so viel Geld kostet, kann man das aber erwarten.

Ziel ist, dass sich die Urnerinnen und Urner vermehrt im Kanton behandeln lassen. Ist hier schon eine Entwicklung zu spüren?

Wir sind der Überzeugung, dass uns das gelingen wird. Dazu müssen wir gute Qualität bieten. Wir müssen dem Patienten nahe sein. Der persönliche Kontakt ist, was uns auszeichnet. Es muss uns gelingen, das, was wir gut machen, auch nach aussen zu tragen, zu kommunizieren. Das ist ein strategischer Schwerpunkt.

Das Spital steht nicht allein im Urner Gesundheitswesen. Hat sich die Position durch den Neubau verändert? Zum Beispiel bei der Zusammenarbeit mit den Hausärzten?

Es ist uns wichtig, dass wir nahe bei den Hausärzten sind und ihre Probleme einfach lösen können. Dann sind uns die Hausärzte sicher auch wohlgesinnt und tragen das an ihre Patienten weiter. Unser Wunsch ist, dass der Notfalldienst im Kanton Uri an den Wochenenden im Kantonsspital stattfindet. Das gäbe eine intensivere Zusammenarbeit zwischen Grundversorgern und Spital. Wir glauben, dass dies im Sinne der Urner Bevölkerung wäre. Die Entscheidung liegt aber bei den Urner Hausärzten. Dort sind die Meinungen dazu geteilt. Die Infrastruktur dazu wurde gebaut.

Die Hausärzte, die Wochenenddienst haben, würden dies vom Spital aus machen?

Ja, sie wären dann während des Tages hier. Die Patienten kommen dann zuerst in die Triage, wo sie von Pflegenden an die richtige Stelle zugewiesen werden, zum Spital oder eben zum Hausarzt. So funktioniert das eigentlich überall in der Schweiz.

Trotz optimierter Abläufe: Das Kantonsspital Uri ist auf qualifizierte Fachkräfte angewiesen.



Symbol für den Wandel in den Arbeitsabläufen: Zimmer mit nicht mehr benötigten Druckern im Altbau des Kantonsspitals.

FOTO: MATHIAS FÜRST

Diese sind aber bekanntlich Mangelware.

Aus ökonomischer Sicht haben wir Vollbesetzung. Das heisst, wir mussten noch nie Patienten nach Hause schicken oder abweisen, weil wir zu wenig Personal gehabt hätten. Der Betrieb läuft, auch wenn wir vorübergehend in der Radiologie einen grossen Engpass hatten. Das ist aber nur die ökonomische Aussage. Wir haben 28 Berufsgruppen im KSU und die Situation ist im Vergleich zu vor drei Jahren deutlich schwieriger geworden. Vom Reinigungspersonal bis zu den Ärzten.

Der Fachkräftemangel ist in allen 28 Berufsgruppen angekommen?

Das kann man so sagen. In einigen ist es ausgeprägter als in anderen. Wir haben in der Schweiz 250 000 offene Stellen, und pro Jahr kommen 40 000 dazu, weil mehr Leute pensioniert werden als nachrücken. Der Fachkräftemangel wird von Jahr zu Jahr intensiver. Es ist unsere Aufgabe als Spital, eine gute Antwort darauf zu finden, im Rahmen der Möglichkeiten, die wir haben.

Wie wird das aufgefangen? Muss das bestehende Personal länger arbeiten?

Bei uns gilt eine Jahresarbeitszeit. Wer 50 Überstunden oder mehr hat, wird rot markiert. Der Grossteil ist darunter. Es gibt Zeiten, wo das aufgefangen und abgebaut werden kann. Eine unserer Antworten ist: Wir bilden Leute aus und haben angefangen, in verschiedenen Disziplinen zusätzliche Lehrstellen zu schaffen. Im Rettungsdienst haben wir beispielsweise ausgebaut, in der Radiologie neue Lehrstellen geschaffen. Unser Fundus sind die Leute, die wir selber ausbilden. Die grössten Probleme haben wir meistens dort, wo wir nicht selber ausbilden.

Und von wo rekrutiert man das Personal dann? Bringt man die Leute zum Arbeiten in den Kanton Uri?

Es ist uns bisher immer irgendwie gelungen. In der Anästhesie haben wir bei den Ärzten auf Schichtbetrieb umgestellt und in diesem Zusammenhang, sowie wegen einer weiteren Absenz, vier Oberärzte gebraucht. Wir konnten diese relativ schnell rekrutieren. Wir sind etwas flexibler als andere, etwas schneller. Wir haben die bessere Infrastruktur. Ich bin bei den Gesprächen dabei, der Chefarzt auch. Wir probieren wertschätzend herüberzukommen und gute Löhne zu zahlen. Es ist immer ein Gesamtpaket. Trotzdem: Ein Rezept haben wir nicht gefunden, immer genügend Personal rekrutieren zu können. Das wird strategisch ge-

sehen unsere Hauptaufgabe sein für die nächsten Jahre: attraktiv sein. Um Leute rekrutieren und sie auch behalten zu können.

Das neue Spital allein reicht da nicht als Argument?

Es ist ein wichtiges Element. Der Rest muss aber auch stimmen. Die Dienstplanung ist beispielsweise ein grosses Thema. Kann man kompensieren, auch mal freimachen? Was wir noch nicht umsetzen konnten: Wir wollen am Wochenende möglichst wenig Patienten im Spital haben. Das heisst, dass wir montags und dienstags die grossen Operationen machen, donnerstags und freitags nur ambulant. Dann können viele Patienten am Freitag nach Hause, und wir brauchen weniger Personal am Wochenende.

Ist der Wochenenddienst so unbeliebt?

Als ich vor neun Jahren ins KSU kam, war der Wochenenddienst vergleichsweise beliebt und gefragt. Heute ist es umgekehrt. Es gab hier bei den Mitarbeitenden einen klaren Wertewandel. Die Welt hat sich verändert, und das Gesundheitswesen ist mittendrin.

Mit der Pflegeinitiative, die vergangenes Jahr angenommen wurde, kamen einige Forderungen auf die Spitäler zu: weniger (Über-)Stunden, bessere Entlohnung. Wurde da am KSU schon etwas umgesetzt?

«Dass wir immer über die Finanzen sprechen, ist das Resultat des Systems, das wir in der Schweiz haben.»

Fortunat von Planta

Die Forderungen bezüglich der Aus-, Weiter- und Fortbildung wurden von der Politik aus dem Paket herausgelöst, um sie sofort umzusetzen. Im Parlament wird das jetzt, wie es aussieht, ohne Vernehmlassung durchgewinkt, und dann sind die Kantone in der Pflicht, dass die insgesamt 1 Milliarde Franken gesprochen werden. Das wird uns helfen. Bei den Arbeitsbedingungen habe ich eine klare Meinung: Sie müssen so gut wie möglich sein, aber nicht nur für eine Berufsgruppe. Wir haben im KSU 28 Berufsgruppen, die meisten arbeiten im Schichtbetrieb, und sie haben alle dieselben Probleme. Wir haben überall Fachkräftemangel und müssen das ganze Spital ansehen. Was es überhaupt nicht verträgt, ist Ungleichbehandlung. Es können nicht die einen 38 Stunden pro Woche arbeiten und die anderen 42 Stunden. Das wäre der Anfang vom Ende. Dazu sage ich klar Nein.

Diesen Sommer gab es Kritik am KSU wegen fehlender Palliativbetten. Familien schilderten, dass sie schwerkranke Angehörige ausserhalb des Kantons unterbringen mussten, und lancierten eine Petition. Gibt es im neuen KSU keine Palliativbetten?

Palliativmedizin ist einer unserer Schwerpunkte. Das gehört zur Altersmedizin, eine enorm wichtige Disziplin. Eine unserer Kerndisziplinen.

Das passt schlecht zur Petition, die am Laufen ist.

Die Petition ist entstanden, weil es zu diesem Zeitpunkt keinen Platz in den Pflegeheimen gegeben hat, und bei uns auch nicht. Da geriet man zwischen Stuhl und Bank, das tut mir weh. Ich bin der Meinung, dass das nicht passieren sollte. In diesem Moment war aber das Haus voll. Wenn es für Notfallpatienten keinen Platz hat, muss man sich die Frage stellen, wofür das Spital da ist: für spitalbedürftige Personen oder für die Palliativversorgung, die man auch andernorts machen kann. Früher hat unsere Geriatrie die Palliativversorgung für die Urner Altersheime sichergestellt. Aber wir mussten sie vor einigen Jahren schliessen.

Warum?

Weil die Pflege von älteren Leuten Aufgabe der Gemeinden ist und nicht des Kantons. Wir sind aber das Kantonsspital und kein Gemeindespital. Dass wir die Geriatrie schliessen mussten, war eine Konsequenz aus dem Gesundheitsgesetz, welches 2010 verabschiedet wurde. Wenn wir als Kantonsspital Uri in Zukunft einen besseren Beitrag leisten können zur Versorgung von Palliativpatienten, dann tun wir das sehr gerne. Dazu braucht es aber einen Leistungsauftrag, das Personal und die nötige Infrastruktur.

Die gibt es nicht im neuen Spital?

Wir haben jetzt 63 Akutbetten, es ist nicht möglich, einfach zehn oder fünf davon auszuschneiden für eine Palliative Care Unit, wie sie beispielsweise im Spital in Schwyz betrieben wird. Denn dann fehlen uns die Betten an einem anderen Ort. Das wollte man nicht, als das Spital geplant wurde. Es wäre falsch, diesen Entscheid jetzt einfach umzudrehen. Wir leisten unseren Beitrag gerne. Es ist aber am Kanton, diesen Dialog zu führen, und das tut er auch.

IN KÜRZE

HINWEISE

Spaziergang entlang der Reuss

Die Frauengemeinschaft Silenen/Amsteg unternimmt am kommenden Donnerstag, 15. September, einen Spaziergang entlang der Reuss. Gemeinsam nehmen die Teilnehmenden den Weg von Attinghausen über den Hohen Weg via Reussbogenbrücke zur Gotthard-Raststätte unter die Füsse. Bei der Raststätte gibt es einen Kaffeehalt. Anschliessend gehts am anderen Reussufer wieder zurück nach Attinghausen. Abfahrt mit Privatautos ist um 13.00 Uhr an den Haltestellen Amsteg Post, Zeughaus, Gemeindehaus, Dägerlohn, Efibach und Schützen. Die Rückkehr ist um zirka 17.00 Uhr. Anmelden kann man sich bis 13. September bei Isabelle Jauch (Telefon 041 883 04 02 oder 079 813 23 02) und Sonja Gerig (041 870 96 10 oder 078 858 76 76). Auch Nichtmitglieder sind herzlich willkommen. Der Anlass findet bei jeder Witterung statt. (e)

Wanderung der Dätwyler-Rentnervereinigung

Am 15. September findet die nächste Wanderung der Rentnervereinigung Dätwyler statt. Treffpunkt ist um 7.10 Uhr beim Bahnhof Altdorf (Abfahrt um 7.18 Uhr). Die Reise führt mit dem Zug via Göschenen und Andermatt nach Oberwald. Nach dem Startkaffee wandern die Teilnehmenden auf dem Gommer Höhenweg von Oberwald nach Münster (Marschzeit zirka 4 Stunden). Unterwegs wird die Mittagsrast mit Verpflegung aus dem Rucksack eingelegt. Geplante Rückreise ab Münster ist um 15.25 Uhr. Anmeldungen nimmt bis Montag, 12. September, 18.00 Uhr, Wanderleiter Werner Truttmann (Telefon 041 820 03 57 oder 079 525 66 58) entgegen. (e)

KANTON URI

Diplomfeier an der Universität Luzern

Anlässlich der Diplomfeier der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Luzern wurden am Freitag, 9. September, insgesamt 46 Bachelor-, 25 Masterdiplome sowie drei Dokortitel verliehen. Die Festansprache hielt Judith Bellaiche, Nationalrätin und Geschäftsführerin des Wirtschaftsverbands Swico. Unter den erfolgreichen Absolventinnen und Absolventen sind auch Jana Aschwanden, Bürglen (Bachelor in Wirtschaftswissenschaften) sowie Melisa Bavrk, Altdorf, und Bastian Regli, Altdorf (beide Master in Wirtschaftswissenschaften). (e)

AMSTEG

Blutspendeaktion

Am Donnerstag, 15. September, findet von 17.00 bis 20.00 Uhr im Schulhaus Amsteg eine Blutspendeaktion statt. Der Samariterverein Silenen und der Blutspendedienst Bern hoffen auf viele gesunde Personen, die sich daran beteiligen. Parkplätze stehen beim Schulhaus oder beim Zeughaus zur Verfügung. Für Verpflegung, ein Glas Wein oder eine Bouillon ist gesorgt. (e)