



See-Spital Direktor Markus Gautschi: «Es braucht Zeit, bis zwei Häuser zusammengewachsen sind und eine neue gemeinsame Kultur entsteht.»

Erfolgreiche Fusion

«Eine Fusion muss man möglichst schnell durchziehen»

Vor einem Jahr wurde aus dem Spital Zimmerberg in Horgen und dem Sanitas-Spital in Kilchberg das See-Spital. Direktor Markus Gautschi blickt auf die Fusionsphase zurück und zieht eine positive Bilanz zum Zusammenschluss. – Interview von Kathy Horisberger

Warum kam es zur Fusion der Spitäler Zimmerberg und Sanitas?

Als 1998 im Kanton Zürich die Spitalisten herauskamen, wurden zehn Spitäler geschlossen. Sowohl Zimmerberg wie Sanitas blieben mit einer «Untergrösse» mit 125 respektive 85 Betten, das war in Konkurrenz mit andern Spitalern eine schwierige Ausgangslage. Der wirtschaftliche Druck gab den Ausschlag, über eine Fusion nachzudenken – und wir waren ja auch Nachbar-spitäler.

Vor einem Jahr starteten Sie mit den beiden Häusern neu als «See-Spital».

Operativ gingen wir Anfang 2011 an den Start. Ich führte aber bereits ein Jahr früher zusätzlich das Sanitas mit einem Manage-

mentvertrag, um beide Häuser durch die Fusionsvorbereitungen zu begleiten. Damals waren es noch zwei Stiftungen, rechtlich war das neue Konstrukt noch nicht unter einem Dach.

Wovor hatte man am meisten Respekt?

Die grösste Sorge am Anfang war: Können wir die Fallzahlen halten oder gehen sie zurück? Wir hatten ja Umstrukturierungen vorgenommen, die Standorte neu aufgeteilt. Der zweite Punkt betraf die Mitarbeitenden: Würden sie uns weiter das Vertrauen schenken oder gibt es plötzlich Abgänge? Drittens mussten wir immer wieder überzeugen, wieso man sich für diese Fusion entschieden hatte. Alle Änderungen wurden immer nur als Nachteil beur-

teilt. Manchmal wäre es einfacher gewesen, wenn wir von aussen einen höheren Druck gehabt hätten – dann wäre der Entscheid vielleicht nicht so oft hinterfragt worden. Unser vorausschauendes Handeln wurde kaum belohnt.

Gab es denn auch Entlassungen?

Zwei Kaderangestellte mussten entlassen werden, weil mit der Fusion eine Doppelbesetzung entstand, aber beide fanden eine neue Stelle innerhalb der Kündigungsfrist. Die Geburtenabteilungen wurden zusammengelegt, was einen kleineren Personalbestand zur Folge hatte. Alle konnten aber intern oder extern eine Stelle finden. Wir mussten niemanden in die Arbeitslosigkeit befördern – das war ein positiver Punkt.

Welche organisatorischen Hauptziele haben Sie mit der Fusion angestrebt?

Wir wollten die beiden Häuser nicht mit allen Abteilungen als «Gemischtwarenladen» weiterführen, sondern die Fachbereiche konzentrieren. Neubauten sollten vermieden werden und das Angebot in den bestehenden Gebäuden Platz finden. Ein Erweiterungsprojekt in Horgen konnten wir dank der neu gewonnenen Räume in Kilchberg annullieren.

Auch beim Thema «Präsenz-/Pikettendienst», das vorher beide Häuser beschäftigte und finanziell belastet hatte, konnten wir mit der Fusion eine günstigere Lösung finden: Horgen wurde zum Notfallspital, da es auch vorher schon einen Notfall hatte. In Kilchberg hingegen siedelten wir die Spezialbereiche an, aber ohne 24-Stunden-Besetzung. Deswegen kam auch die Geburtsabteilung nach Horgen, damit jederzeit und schnell Kaiserschnitte möglich sind. Daneben nahmen wir einige organisatorische und strukturelle Änderungen vor, damit das See-Spital strategisch und operativ als ein Spital geführt werden kann.

Wo konnten Sie durch die Fusion am meisten Einsparungen erzielen?

Wir versuchten, möglichst alle Doppelspurigkeiten aufzuheben. Die gab es neben der erwähnten Angebotsstruktur insbesondere bei der Administration, etwa bei der Buchhaltung, aber auch beim Personal, da für viele Stellen – Direktor, Leitung Hotellerie oder technischer Dienst – nur noch eine Person nötig war.

Was für Vorteile ergaben sich für die Patienten?

Sie haben das breite Angebot immer noch in ihrer Region. Wenn die beiden Spitäler in finanzielle Schwierigkeiten gekommen wären, hätte das in Zukunft vielleicht anders ausgesehen. So aber haben wir jetzt eine Struktur und Grösse, mit der man auch in Zukunft qualitativ und wirtschaftlich gut weiterarbeiten kann.

Die Schliessung der Geburtsabteilung im Spital Sanitas führte zu grossen Diskussionen. Wie sieht es heute aus?

Das war damals auch für uns kein einfacher Entscheid. Der Sturm war extern und intern gross. Am Schluss, bei den Abstimmungen in den Gemeinden, gab es aber fast keinen Widerstand mehr. Es war uns aber

bewusst, dass wir viele werdende Mütter aus der Stadt Zürich verlieren, wenn man die Geburten im stadtfüreren Horgen unterbringt. Früher hatten die beiden Häuser zusammen rund 1100 Geburten. Wir rechneten damit, dass wir im ersten Jahr doch noch 650 bis 700 haben würden. Das sollten wir erreichen, es sind aber auch nicht mehr. Doch ich bin zuversichtlich, dass wir uns hier wieder steigern können.

Jetzt zieht dafür im nächsten Sommer die RehaClinic in der ehemaligen Geburtsabteilung in Kilchberg ein?

Richtig. Unser Stiftungsrat hat diesem Projekt zugestimmt. Damit erhalten die Räumlichkeiten einen neuen Verwendungszweck.

Können Sie schon etwas über die Einsparungen nach einem Jahr sagen? Budgetiert waren ja 10 Prozent oder 12 Millionen...

Wenn wir die Fallkosten-Vergleiche unter den Spitälern anschauen, hatten wir letztes Jahr im Vergleich zum 40-Perzentil, dem Benchmark im Kanton, noch rund 110 Franken Differenz. Bei 10 000 Fällen ergibt das noch eine Differenz von einer Million Franken und nicht mehr von deren 12. Wir haben also schon letztes Jahr sehr viel erreicht.

Gab es noch Kinderkrankheiten in diesem Jahr oder böse Überraschungen?

Der Fallrückgang war grösser als erwartet. Das führte dazu, dass wir eine halbe Abteilung in eine andere integrieren mussten. Das wiederum löste Unsicherheiten aus, weil die Mitarbeitenden daraus schlossen, dass die Zukunft des Standortes Kilchberg trotz allem nicht gesichert sei. Das stimmt aber nicht. Wir brauchen diesen Standort, nicht zuletzt auch, weil wir damit einen Fuss in der Stadt Zürich haben. Bei solchen Entscheiden spürt man, dass das Fundament nach der Fusion noch nicht so gefestigt ist. Es braucht Zeit, bis zwei Häuser zusammengewachsen sind und eine neue gemeinsame Kultur entstanden ist. Erfahrungsgemäss dauert das drei bis fünf Jahre.

Welche drei wichtigsten Massnahmen oder Grundbedingungen würden Sie Fusionskandidaten empfehlen?

Wichtig finde ich, dass man nicht jahrelange Vorbereitungen trifft, sondern sich schnell für eine richtige Fusion entscheidet



Markus Gautschi, Direktor See-Spital, Horgen; 044 728 11 26, markus.gautschi@see-spital.ch

Une fusion d'hôpitaux doit être rapide

Les travaux préparatoires ne doivent pas durer des années, il faut aller de l'avant rapidement, avoir des stratégies et des visions claires: Markus Gautschi porte un regard rétrospectif sur la fusion des hôpitaux zurichois Zimmerberg à Horgen et Sanitas à Kilchberg. Directeur de la nouvelle entité créée il y a un an, il relève l'utilité des consultants externes qui ont accompagné le processus de bout en bout. La fusion a permis de réaliser des économies dans le secteur administratif, la comptabilité et les ressources humaines.

La maternité de Sanitas a dû être fermée au profit de celle de Horgen, plus éloignée de la ville de Zurich, ce qui s'est traduit par une baisse de plusieurs centaines d'accouchements sur un an. ■

und sie dann zügig durchzieht. Es braucht klare Strategien und Visionen. Für die Mitarbeitenden ist es zwar manchmal etwas schwierig, wenn es so rasch geht, aber über Jahre mit zwei Geschäftsleitungen und zwei Stiftungen arbeiten – das bringt's nicht.

Enorm hilfreich ist auch eine externe Beratung. Eine solche Fusion können Sie nicht allein stemmen. Wir hatten das Glück, dass die beiden Berater, die bereits die Strategien mit uns erarbeitet hatten, uns auch während der Fusion begleiteten. Sie halfen mir bei den 25 Teilprojekten den Überblick bewahren. Im Sommer konnten wir das Fusionsprojekt abschliessen. Bis wir aber alle als See-Spital denken und handeln, werden noch einige Jahre verstreichen. ■