



Ein Erfolgsmodell

Gesundheitszentrum Unterengadin: Zehn Jahre integrierte Gesundheitsversorgung

Von Dr. med. Joachim Koppenberg, Philipp Gunzinger und Prof. Dr. oec. Matthias Mitterlechner

Im Unterengadin arbeiten seit zehn Jahren wichtige Partner im Gesundheitswesen sektorenübergreifend unter dem Dach des „Gesundheitszentrums Unterengadin“, welches von den Gemeinden der Region getragen wird, zusammen. Neben zahlreichen gewünschten organisatorischen und betrieblichen Synergien kann somit eine Gesundheitsversorgung aus einer Hand angeboten werden, welche patienten-, bewohner-, klienten- und kundenorientiert ausgerichtet ist. Das Modell einer sektorenübergreifenden, patientenzentrierten Versorgungsstruktur darf nach zehn Jahren praktischer Umsetzung als Erfolgsmodell betrachtet werden. In diesem Artikel wird die Strategie- und Organisationsentwicklung des Gesundheitszentrums dargelegt.

Keywords: Sektoren, Integrierte Gesundheitsversorgung, Gesundheitszentren, Organisation, Vernetzung

Der Begriff „schwer zu versorgende Region“ wird wohl am ehesten mit Drittweltländern in Verbindung gebracht. Aber

auch strukturschwache und/oder dünn besiedelte Regionen in industrialisierten Ländern wie Deutschland, Österreich oder der Schweiz können aufgrund der Geografie und Fläche medizinisch schwer zu versorgen sein. Die Gesundheitsregion Unterengadin zählt zu einer derartigen Region und hat sich daher vor zehn Jahren mit einer ungewöhnlichen und pionierhaften Organisationsentwicklung auf den Weg gemacht. Das Unterengadin ist eine ländliche, touristisch geprägte Bergregion an der geographischen Peripherie der Schweiz im Kanton Graubünden (► Abb. 1). Auf einer Fläche der Größe Berlins leben 8.000 ständige Einwohner. Aufgrund der circa einer Million touristischen Übernachtungen pro Jahr kommen nochmals etwa 4.000 temporäre Einwohner hinzu – mit deutlichen Spitzen in der touristischen Hochsaison. Das nächste Regionalspital ist selbst bei guten Straßenverhältnissen circa eine Stunde Fahrzeit entfernt, das Zentrumsspital mindestens zweieinhalb Stunden und bei geschlossenen Pässen oder bei schlechten Flugbedingungen teilweise gar nicht erreichbar.

Zehn Jahre gelebte sektorenübergreifende Gesundheitsversorgung

Seit dem Jahr 2007 haben sich im Unterengadin die wichtigsten Anbieter von Gesundheitsdienstleistungen unter einem Dach des Gesundheitszentrums zusammengeschlossen: Ein Spital der Grund- und Notfallversorgung mit 30 Betten (Innere Medizin, Chirurgie, Traumatologie, Orthopädie, Gynäkologie und Geburtshilfe, Anästhesiologie, Schmerztherapie, Komplementär- und Integrativmedizin, Palliative Care, Intermediate Care Station, teleradiologische Radiologie inkl. CT), der Rettungs- und Notarztdienst, der ambulante Pflegedienst (Spitex) sowie die stationären Langzeitpflegeeinrichtungen mit drei dezentralen Pflegegruppen und einem Pflegeheim.

Aufgrund der touristischen Ausrichtung der Region wurde auch das Wellnessbad mit einer Rehabilitationseinheit und seinen angegliederten Sport-Betrieben (Freibad, Hallenbad, Kunsteishalle) in die Organisation integriert. Neu wurde eine sektorenübergreifende Beratungs-

stelle „Pflege & Betreuung“ etabliert, welche im Sinne eines Case Managements als Vermittlerin und Begleiterin zwischen den Institutionen agiert. Des Weiteren wurden zahlreiche Querschnittsbereiche sektorenübergreifend organisiert (►Abb. 2, Seite 26): das Qualitäts- und Risikomanagement, das Wund- und Dekubitusmanagement, der Hygienebereich sowie die sektorenübergreifend zusammengesetzte, regelmäßig tagende Arbeitsgruppe „Versorgungsmanagement“, die IT-Abteilung, die Logistik inklusive Wäscherei und Küche, die allgemeine Administration inklusive Finanzwesen und Personaladministration. Folgende Hauptzielsetzungen werden im Rahmen der Umsetzung des Gesundheitszentrums konsequent verfolgt:

- Die beteiligten Organisationen können in einer strategischen Partnerschaft vielfältige Synergien nutzen und damit Mittel im Betrieb und bei den Investitionen sparen.
- Die vielfältigen Dienstleistungen für Kunden, Patienten und Klienten können optimal aufeinander abgestimmt werden. Es entstehen ganze Dienstleistungsketten im Sinne einer integrierten Versorgung.
- Für die Weiterentwicklung bestehender Angebote und den Aufbau neuer strategischer Dienstleistungen eröffnen sich mit vereinten Kräften neue Möglichkeiten.
- Die internen Dienstleitungen können dank der Bildung von zentralen Kompetenzzentren effizienter und qualitativ besser erbracht werden.
- Das Unterengadin kann in der Gesundheitspolitik mit einer Stimme sprechen, was die Wirksamkeit erhöht und den Kontakt mit Behörden und Partnern vereinfacht.
- Das Gesundheitszentrum steht unternehmerisch auf mehreren Säulen, was zur Sicherung der langfristigen Existenzgrundlage beiträgt.
- Das Unterengadin, das wirtschaftlich fast monokulturell vom Tourismus abhängig ist, schafft sich die Grund- und Ausgangslage, in Zukunft am wachsenden Gesundheitsmarkt erfolgreich partizipieren zu können. Das heißt, es können bislang nicht betreute Kun-

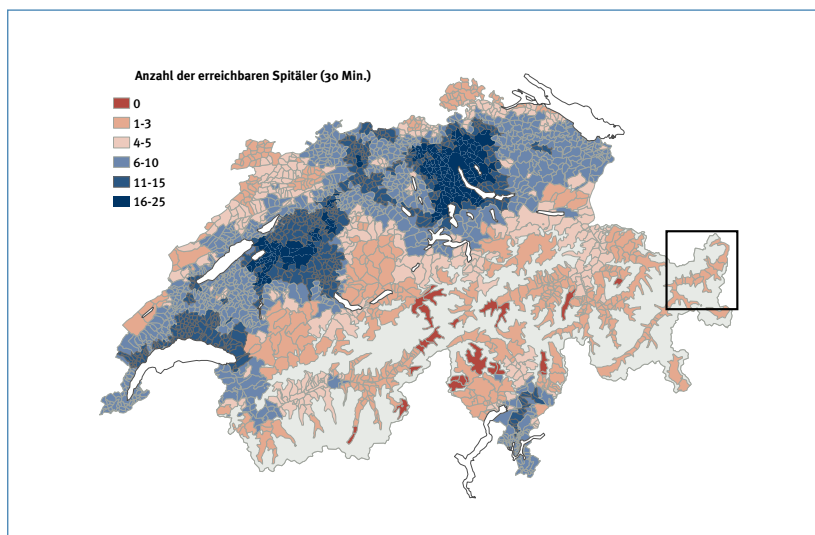


Abb. 1: Anzahl erreichbarer Spitäler innerhalb von 30 Minuten aus Sicht der Bevölkerung in der Schweiz
Quelle: Credit Suisse 2012

densegmente angesprochen werden, welche von ausserhalb der Region kommende Umsätze in der Region generieren.

Die Erfahrungen der letzten zehn Jahre sind sehr erfreulich und die gesetzten Zielsetzungen konnten erreicht werden. Folgende neue Angebote konnten etabliert werden:

- Konsiliarsprechstunden für Augenheilkunde
- Hals-Nasen-Ohren-Medizin
- Dermatologie
- Neuropädiatrie
- Onkologie sowie eine psychoonkologische Beratung
- Ernährungsberatung
- Sektorenübergreifende Beratungsstelle „Pflege & Betreuung“
- Ambulanter Mahlzeitendienst
- Langzeitpflegekonzept „ambulant vor stationär“ inkl. Präventionsdienstleistungen
- Entlastungsangebot für pflegende Angehörige rund um die Uhr

Im Jahre 2016 wurde im Sinne der „Alles aus einer Hand“-Strategie im Rahmen der Versorgungskette eine Rehabilitationsklinik in Betrieb genommen. Eindrücklich stellen sich die Zuwachsraten der vergangenen zehn Jahre dar. So hat beispielsweise im Spital die Zahl der stationären Patienten seit 2007 um 29 Prozent und jene der ambulanten Patienten gar um 50 Prozent zugenommen, wodurch die früheren, regelmäßigen Spital-Betriebsdefizite seit einigen Jahren in positive Betriebsabschlüsse umgewandelt werden konnten. Die begleitenden externen, regelmäßigen Qualitätsüber-

prüfungen zeigten in dieser Zeit durchwegs eine Verbesserung der Kennzahlen in allen Bereichen (Patientenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit, Fluktuationsrate, Re-Hospitalisationsrate, Re-Operationsrate, Infektionsrate, u.a.). Gleichzeitig konnten in den letzten zehn Jahren zusätzlich 60 Vollzeit-Arbeitsplätze geschaffen werden – davon acht neue Ausbildungsplätze. Damit nimmt das Gesundheitszentrum als größter Arbeitgeber der Region auch eine ökonomisch bedeutende Rolle ein.

Alles aus einer Hand – praktische Folgen

Von besonderer versorgungspolitischer Bedeutung ist, dass die gesamte Behandlungskette integrativ betrachtet und gesteuert werden kann. Das heißt, macht ein Präventionsangebot zu Beginn einer Patientenkarriere Sinn, so werden auch die Spareffekte in derselben Unternehmung realisiert. So wurde zum Beispiel der Bereich der ambulanten häuslichen Pflege bewusst ausgebaut, um letztlich teurere stationäre Pflegeaufenthalte zu reduzieren. Dank der Vernetzung von ambulanter und stationärer Pflege reichen wenige Entlastungsbetten für stationäre Pflegenotfälle, welche durch die Beratungsstelle binnen Stundenfrist (24/365) den pflegenden Angehörigen die notwendige Entlastung verschaffen können. Im Bereich der Wundpflege kann Pflegematerial zentral und damit günstiger beschafft werden. Gleichzeitig, und noch wichtiger, arbeiten alle Institutionen mit dem gleichen ►

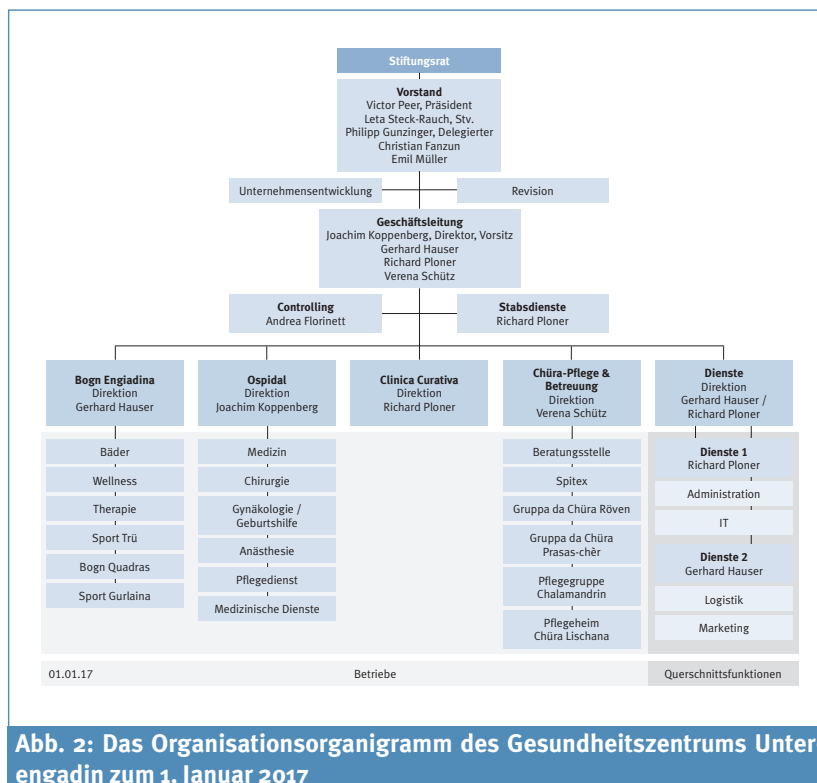


Abb. 2: Das Organisationsorganigramm des Gesundheitszentrums Unterengadin zum 1. Januar 2017

Wundkonzept. Dadurch kommt es bei Übertritten zu deutlich weniger Missverständnissen und einer Verbesserung der Versorgungsqualität. Ein weiteres positives Beispiel zeigt sich im Bereich der Rettungsdienstmitarbeitenden, welche in der einsatzfreien Zeit auf der Notfallstation des Akutspitals eingesetzt werden können.

Die Zukunft: Digitalisierung und Gesundheitstourismus

Die periphere Randlage erschwert zum Teil den Zugang zu Informationen und Leistungen – sei es die schnelle Zweitmeinung eines Kollegen oder eine passende Blutkonserve für den blutenden Patienten. Dank moderner Technik und schneller Datenleitungen wird im Gesundheitszentrum bereits ein beträchtlicher Teil dieser Nachteile zukunftsfristig durch die Digitalisierung kompensiert.

Dazu zählen beispielsweise Wissensrecherchen via Internet in Datenbanken, Daten- und Bildaustausch mit Kollegen via Videokonferenzsystemen, Online-Videofortbildungen, teleradiologische externe Befundung der digitalen Röntgen- oder CT-Aufnahmen, telemetrische 12-Kanal-EKG-übermittlung vom Rettungswagen auf das Handy des diensthabenden Arztes, Schlaganfall-Lysetherapie mittels teledoc-

Verbindung mit dem Zentrumsspital. Ohne diese technischen Möglichkeiten wäre es schwierig, den stetigen Anforderungen und Wandlungen der modernen Medizin gerecht zu werden. Zudem kann durch den gezielten und sinnvollen Einsatz von moderner „in house“ Informationstechnologie (KIS, RIS, PACS, etc.) sichergestellt werden, dass alle Informationen jederzeit zur Verfügung stehen.

Nach seiner erfolgreichen Etablierung lancierte das Gesundheitszentrum im Jahr 2011 eine neue Initiative mit dem Titel „Nationalparkregion – Gesundheitsregion“. Mit regionalen Partnern aus dem Tourismus entwickelte es innovative gesundheitstouristische Angebote, die heute primär in der Schweiz und in Deutschland vermarktet werden und welche zusätzliche Wertschöpfung in der Region generieren.

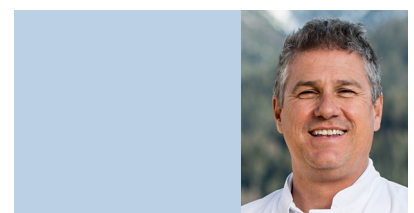
Dazu zählen zum Beispiel eine Rehabilitationsklinik für onkologische Patienten oder „gluten- und laktosefreie Ferien“ in Kooperation mit Restaurants, Hotellerie, Handel und Gewerbe. Durch diese neuen Angebote leistet das Gesundheitszentrum einen wichtigen Beitrag zur langfristigen ökonomischen Sicherung der Region und somit auch zur eigenen Finanzierbarkeit.

Fazit

Mit der Entwicklung eines sektorenübergreifenden integrierten Gesundheitszentrums kann die Gesundheitsversorgung in einer peripheren Region weiterentwickelt und noch bedürfnisgerechter gestaltet werden. Das Gesundheitszentrum Unterengadin bietet aufgrund der komplett vertikalen und horizontalen, ambulanten und stationären sowie integrierten und sektorenübergreifenden Vernetzung unter einheitlicher Trägererschaft „alles aus einer Hand“.

Das Gesundheitszentrum Unterengadin hat damit bereits antizipiert und umgesetzt, was im Bericht der Schweizer Arbeitsgruppe „Neue Versorgungsmodelle für die medizinische Grundversorgung“ 2012 der GDK (Schweizerische Konferenz der kantonalen Gesundheitsdirektorinnen und Direktoren) und des BAG (Bundesamt für Gesundheit) als zukunftsfähiges, neues Versorgungsmodell vorgeschlagen wird. Insgesamt darf zusammengefasst werden, dass die vorgestellte Umsetzung eines Gesundheitszentrums mit all den Synergien und Optimierungsmöglichkeiten als ein richtiges Lösungsmodell für schwer zu versorgende Regionen – auch für die Zukunft – gelten darf. ■

Dr. med. Joachim Koppenberg
Direktor und Vorsitzender
der Geschäftsleitung
Gesundheitszentrum Unterengadin
Via da l'Ospidal 280
7550 Scuol
Schweiz



Dr. med. Joachim Koppenberg

Philipp Gunzinger
Delegierter des Vorstands
Gesundheitszentrum Unterengadin

Prof. Dr. oec. Matthias Mitterlechner,
Assistenzprofessor für
Healthcare Management
Universität St. Gallen
Schweiz