

# Alles aus einer Hand

Die Regio Kliniken wandeln sich zu einem Portal für den Patienten – ein Gespräch mit Geschäftsführer Alexander Schlick.

Von Johannes Hauser

**Die Gesundheitsbranche ist im Umbruch. Hoher Kostendruck, neue Behandlungsmethoden und wachsende Qualitätsanforderungen bringen viele Krankenhäuser in Bedrängnis. Die Regio Kliniken im Landkreis Pinneberg haben medizinische Versorgung aus Patientensicht neu gedacht. Ihr neues Geschäftsmodell fußt auf Integration und Vernetzung; die Grenzen zwischen Klinik, niedergelassenen Ärzten, ambulanter Pflege, Pflegeheim und Rehabilitation lösen sich auf. Ziel ist es, dem Patienten alle Leistungen aus einer Hand zu bieten.**

Diplom-Betriebswirt Alexander Schlick ist Geschäftsführer der Regio Kliniken im Landkreis Pinneberg.

**Herr Schlick, die Gesundheitsbranche befindet sich in einer Phase rapiden Wandels. Das Wissen wächst exponentiell, die Behandlungsmethoden entwickeln sich rasant weiter, nicht zuletzt steht das Gesundheitssystem unter politischem Veränderungsdruck. Worin liegen die Herausforderungen heute?**

Das Marktumfeld hat sich geändert. Das Gesundheitswesen war lange ein geschützter Bereich. Nun müssen alle Teilnehmer des Marktes wirtschaftlich effizient arbeiten, ohne ihren Versorgungsauftrag zu vernachlässigen. Aber sie arbeiten mit gedeckelten, von der Politik vorgegebenen Budgets, die eigentlich ein Krankenhaus nicht finanzieren. Hinzu kommt: Die Verdoppelung des medizinischen Wissens im Zwei-Jahres-Rhythmus verlangt neue Formen der Zusammenarbeit von Medizinern und Pflegekräften, die heute zur Verfügung stehenden Medikamente und medizintechnischen Geräte beschleunigen und verkürzen Behandlungsprozesse erheblich. Und nicht zuletzt führt die Zielvorgabe „ambulant vor stationär“, die vor allem seitens der Politik und der Kostenträger definiert ist, zu erheblichen Verschiebungen in der Behandlung und verlangt neue postoperative Betreuungsmodelle. Gleichzeitig aber wachsen die Ansprüche der Patienten an die Qualität der ärztlichen und pflegerischen Versorgung.

**Was bedeutet das für die Kliniken?**

Sie arbeiten heute in einem Spannungsfeld zwischen steigenden Qualitätsanforderungen und sinkenden Entgelten für die Behandlungen. Die rasante Entwicklung der Behandlungsmethoden zwingt uns, sie in immer kürzeren Zeiten in den Klinikalltag zu übernehmen – das kostet Geld. Gleichzeitig steigt der Kostendruck seitens der Kostenträger und seitens der Politik. Kurzum: Wir müssen also immer mehr Leistung in immer höherer Qualität erbringen und bekommen immer weniger Geld dafür. Die



größte Herausforderung ist es also, die Qualität der Leistung kontinuierlich zu steigern, zugleich aber sehr kostenbewusst zu arbeiten.

### **Wie kann das gehen?**

Die Antwort ist ganz einfach – und sie gilt ja auch anderswo: Sie müssen vernetzt arbeiten! Wir bilden an den einzelnen Standorten Zentren aus: Rheumazentrum, Darmzentrum, Gefäßzentrum und so weiter. Dort arbeiten Mediziner verschiedener Fachrichtungen an der Diagnose und Behandlung eines Krankheitsbildes, eben auch standortübergreifend. Mit der Integration der Bereiche, die der stationären Behandlung eines Patienten vor- oder nachgelagert sind, vernetzen – wir auch das Wissen dieser Bereiche.

### **2005 haben Sie mit den Kliniken des Kreises Pinneberg ein kommunales Unternehmen übernommen, das eigentlich insolvent war. Heute expandieren Sie. Was haben Sie gemacht?**

Wir haben – kurz gesagt – für die Kliniken des Kreises Pinneberg ein neues Geschäftsmodell definiert. Wir haben genau analysiert, welche Bedürfnisse der Patient hat, und haben entlang dieser Bedürfnisse unsere Angebote neu strukturiert. Das heißt konkret: Zunächst haben wir die ursprünglich vier Akutkliniken, die einmal Kreiskrankenhäuser waren, unter einem Dach zusammengefasst. Das Krankenhaus Uetersen hatte nur noch Eingriffe vorgenommen, die heute nicht mehr stationär, sondern nur noch ambulant durchgeführt werden, und wurde deshalb geschlossen. Die drei Kliniken Elmshorn, Pinneberg und Wedel haben wir zu einer Klinik mit drei Standorten zusammengefasst. Sie entwickeln sich zu Krankenhäusern mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Gleichzeitig haben wir auch Doppelangebote zusammengefasst, medizinische Versorgungszentren angegliedert und enge Kooperationen mit niedergelassenen Ärzten aufgebaut. Mit der Übernahme von ambulanten Pflegediensten, Alten- und Pflegeheimen und einem Rehabilitationszentrum haben wir Angebote in ambulanter und stationärer Pflege und ambulanter Rehabilitation aufgebaut. Und vor Kurzem haben wir noch einen Anbieter von Orthopädie- und Rehathechnik übernommen.

Kurzum, wir haben die ehemals monolithischen Blöcke niedergelassene Ärzte, Akutkliniken, ambulante Pflege, stationäre Pflege, Rehabilitation aufgelöst und transparent gemacht. Und sind jetzt dabei, sie in das Unternehmen zu integrieren und miteinander zu verzahnen.

### **Sie sehen die Regio Kliniken mit ihrem Geschäftsmodell als Vorreiter in der Bundesrepublik. Was zeichnet dieses Modell aus?**

Wir bieten eine 360-Grad-Versorgung an. Wir verstehen unsere Kliniken als ein Portal für den Patienten und bieten nahezu alle Leistungen an, die ein Mensch im Rahmen der gesundheitlichen Vorsorge oder medizinischen Versorgung benötigt. Mit diesem Geschäftsmodell sind wir insofern Vorreiter, als wir auf sehr engem Raum – der Kreis Pinneberg hat einen Durchmesser von rund 30 Kilometern – ein sehr diversifiziertes Angebot vorhalten. Damit haben wir es auch geschafft, die Identifikation der Bevölkerung mit den Kliniken zu sichern, nicht zuletzt, weil wir unsere gesellschaftlichen Pflichten wahrnehmen.

### **Integration – für den Patienten heißt das, dass er die Behandlung aus einer Hand bekommt?**

Ja, entweder aus einer Hand oder zwar von verschiedenen Anbietern, aber in einem so engen Netzwerk, dass er das Gefühl hat, die Leistung aus einer Hand zu bekommen. Die Integration hat dabei drei Aspekte: Erstens, der Patient bekommt schnell und unbürokratisch, was er benötigt. Zweitens, er

wird sozusagen ohne Brüche durch die medizinische Versorgung geleitet. Drittens haben wir eine ganz andere Informationsweitergabe, da wir in einem technischen Netzwerk arbeiten.

***Was bedeutet integriert konkret?***

Ein Beispiel: Wenn ein Patient am Freitagnachmittag entlassen wird und zu Hause ein Pflegebett benötigt, kann er es von uns beziehen. Wenn er Gehhilfen benötigt, bekommt er sie, ohne dass er selbst sich im Sanitätshaus darum bemühen muss. Oder wir stellen sicher, dass ein alleinstehender Patient nach einer ambulanten Operation nicht nur mit unserem Shuttle nach Hause gebracht wird, sondern auch von einem Mitarbeiter eines ambulanten Pflegedienstes versorgt wird – wenn er das möchte.

***Sie haben erhebliche Investitionen getätigt – wie haben Sie diese finanziert?***

So, wie jeder sein Haus finanziert: mit Krediten, die wir auf dem Kapitalmarkt aufnehmen.

***Ist es nicht riskant, in dieser Umbruchphase massiv in die Gesundheitsbranche zu investieren?***

Natürlich ist jede Investition ein Risiko, das natürlich in solchen Umbruchphasen auch etwas ausgeprägter ist. Aber ein Krankenhausbetreiber muss zwangsläufig investieren, um die Flächen einer neuen und sinnvollen Nutzung zuzuführen, die im Rahmen der Verschiebung von stationären Behandlungen in den ambulanten Bereich frei werden. Entweder man etabliert dort neue ambulante Einrichtungen oder man schafft neue Leistungen im stationären Bereich. Die Regio Kliniken kombinieren beide Wege, indem sie auf der einen Seite medizinische Versorgungszentren und ambulante Operationszentren schaffen und auf der anderen Seite das Leistungsspektrum erweitern. So haben wir in den letzten Monaten Abteilungen für Neurologie, für Urologie, für Pädiatrie und Schlaganfallspezialeinheiten aufgebaut.

Aber wir würden nicht investieren, wenn wir unser Geschäftsmodell eines umfassenden – integrativen – Anbieters von Leistungen im Bereich der Gesundheitsversorgung und -vorsorge nicht für zukunftsweisend halten würden. Denn es entspricht auch dem Denken eines Patienten, der die traditionellen – und eigentlich künstlich gezogenen – Abgrenzungen zwischen niedergelassenen Ärzten, Akutkliniken, ambulanter Pflege, Pflegeheimen und Rehabilitation eigentlich nicht kennt. Mit der Entscheidung für dieses Geschäftsmodell ist das Investitionsrisiko überschaubar.

***Die Chancen liegen darin, dass Gesundheit eine Wachstumsbranche mit gewaltigem Potenzial ist?***

Jährlich werden in unserem Land rund 240 Milliarden Euro für Gesundheit ausgegeben, das sind elf Prozent des Bruttoinlandsprodukts – das Gesundheitswesen ist in der Tat ein Wachstumsmarkt. Auf der anderen Seite ist Deutschland dadurch verwöhnt, dass bisher der Staat alle Kosten getragen hat. Diese Situation ändert sich, das spüren wir alle. Aber die Menschen sind bereit und werden immer bereit sein, für ihre Gesundheit Geld auszugeben – sofern es ihnen finanziell möglich ist. Dies ist die dritte Koordinate in diesem Spannungsfeld: die Verantwortung für die sozial schwachen Menschen. Deshalb suchen die Regio Kliniken nach Modellen, wie wir im Kreis Pinneberg für sozial benachteiligte Menschen eine Grundversorgung sicherstellen können. Eine Maßnahme ist unser Regiomobil, ein ehemaliges Rettungsfahrzeug, das sich als „fahrende Arztpraxis“ künftig um die medizinische Versorgung von Obdachlosen kümmern wird. Das ist für uns eine Form der gesellschaftlichen Verantwortung, die wir als Krankenhausbetreiber wahrnehmen.

Das gilt auch für das Johannis Hospiz, das wir betreiben, oder das sogenannte palliative Care-Team, das wir im Kreis Pinneberg als Anlaufstelle für Fragen der Betreuung von schwerstkranken, sterbenden Patienten aufbauen.

***Sie haben etliche Unternehmen zugekauft. Was tun Sie, um dieses Konglomerat zu einem Unternehmen zu integrieren?***

Erst mussten wir den Konzern schaffen, jetzt können wir die verschiedenen Geschäftsbereiche und Unternehmensebenen sinnvoll miteinander verzahnen. Dazu gehört nicht zuletzt auch die Motivation und Identifikation der Mitarbeiter. Dazu veranstalten wir geschäftsbereichsübergreifende gemeinsame Seminare und bieten Schulungen an. Wir setzen die Mitarbeiter in den verschiedenen Bereichen im Rotationsverfahren ein. Und wir versuchen die Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu fördern. Dazu gehört, dass wir im Moment eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung einleiten.

***Was kennzeichnet die Unternehmenskultur der Regio Kliniken?***

Eine offene, respektvolle, umfassende und ehrliche Kommunikation gehört ebenso dazu wie Hilfsbereitschaft, Kollegialität und die Offenheit, voneinander zu lernen. Uns hat sehr geholfen, dass wir eine sehr transparente Informationspolitik pflegen. Das nimmt die Menschen auf dem Weg der Veränderung mit.

*Johannes Hauser* ist freier Mitarbeiter bei changeX.

**Kontakt:**

Susanne Eyrich  
Pressesprecher  
Regio Kliniken gGmbH  
Bleekerstr. 5  
25436 Uetersen  
Telefon 04122/469-1764  
Telefax 04122/469-1822  
Susanne.Eyrich@regiokliniken.de  
[www.regiokliniken.de](http://www.regiokliniken.de)