



Quasi der «Hauptstandort»: Die Klinik in Valens oberhalb von Bad Ragaz.

ESPRIX-Preisträgerin Stiftung Kliniken Valens

«Auf kultureller Ebene viel geschafft»

Die Kliniken Valens und die Zürcher RehaZentren haben fusioniert und stecken mitten in einem Integrationsprozess. Dies hinderte die neue Organisation aber nicht, sich einem EFQM-Assessment zu unterziehen. Und das hat sich gelohnt: Die Klinik-Gruppe wurde als ESPRIX-Preisträgerin ausgezeichnet.

Thomas Berner

Vergessen geht bei all den Diskussionen rund um Gesundheitskosten, Spitalschliessungen, Krankenkassenprämien usw., dass in allen Gesundheitsorganisationen täglich grossartige Arbeit geleistet wird. So auch in den Kliniken Valens und den Zürcher RehaZentren: Die Klinik-Gruppe bietet stationäre und ambulante Rehabilitationsleistungen in den Bereichen Neurologie, Onkologie, Kardiologie, Psychosomatik, Pneumologie, Geriatrie sowie im Bereich der muskuloskelettalen Erkrankungen. Die Gruppe ist derzeit an zwölf Standorten in den Kantonen Zürich, St. Gallen, Graubünden und den beiden Appenzell präsent.

Eigene Reha-Philosophie

Die Vision der Klinik-Gruppe ist klar selbstbewusst: Man will ein führender Rehabilitationsanbieter mit internationaler Ausstrahlung sein. Leidenschaft für

Rehabilitation, Innovationskraft sowie Vernetzungsfähigkeit bilden dazu die Grundlagen. Daraus abgeleitet auch die Mission: nachhaltige Genesung fördern, die Selbstständigkeit der Patienten und eine höhere Gesundheitskompetenz der Patienten erzielen sowie deren Lebensqualität verbessern und die aktive Teilnahme am sozialen Leben wieder ermöglichen. Hinter dieser Mission steht die eigene Reha-Philosophie der Klinik-Gruppe: Sie geht von einem ganzheitlichen Menschenbild aus, das Patientinnen und Patienten nicht nur auf körperliche Einschränkungen reduziert, sondern auch deren drohenden Verlust des sozialen Lebens wahrnimmt. Die Rehabilitationsteams begegnen den Betroffenen deshalb mit Respekt und dem Ziel, ihnen selbstbestimmtes Handeln

zurückzugeben. «Das Fundament unserer Arbeit sind bewährte Konzepte und Programme, wissenschaftlich begründet und kontinuierlich weiterentwickelt. Darauf baut unser Rehabilitationsprozess auf – mit einer auf den einzelnen Patienten zugeschnittenen, zielorientierten und persönlichen Therapie und Betreuung», heisst es dazu in einer Broschüre, die die Reha-Philosophie der Kliniken Valens zusammenfasst.

«Wir sind keine Industrie-, sondern Dienstleistungsbetriebe, wo Menschen mit Menschen arbeiten.»

Dies alles benötigt die entsprechenden Kompetenzen über alle Aufgabengebiete hinweg: Über 2200 Mitarbeitende – medizinische, therapeutische oder pflegerische Fachpersonen, aber auch Fachleute für Hotellerie, Gastronomie und Facility-Management – sind für die Klinik-Gruppe tätig. Ein wertschätzendes Arbeitsumfeld ist dabei das A und

O, schliesslich wollen die Kliniken Valens und die Zürcher RehaZentren ein attraktiver Arbeitgeber sein. Dass dies keine leeren Versprechungen sind, zeigt sich an der mehrfachen Auszeichnung als «besten Arbeitgeber» durch die «Handelszeitung» und die Zertifizierung als «Friendly Workplace», ein Qualitätslabel, das durch die Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz vergeben wird.

Assessment mitten im Fusionsprozess

Von aussen betrachtet, ist also festzustellen: Qualität spielt eine grosse Rolle auf allen Ebenen der Klinik-Gruppe. Da erstaunt es nicht, dass die Kliniken Valens und die Zürcher RehaZentren auf das EFQM-Modell setzen. «Was mich an diesem Modell begeistert, ist der ganzheitliche Ansatz, welcher den Menschen, die Unternehmenskultur wie auch Unternehmensziele und deren Erreichung in den Mittelpunkt stellt. Es ist die Haltung: Nicht die Erfüllung eines Mindeststandards, sondern der aufrichtige Erfolg steht im Vordergrund», so Klaus Büttner, Leiter des Qualitätsmanagements. «Das Modell hilft uns, uns stetig zu verbessern und uns mit anderen Organisationen zu messen. Es hat ein Wettbewerbselement, und umso schöner ist es, wenn man da zu den Besten gehört», so Büttner weiter. In der Tat ist das nicht einfach so dahergesagt, nur weil man 2024 nun von der Stiftung ESPRIX ausgezeichnet worden ist. Schon 2017 war die zu den Kliniken Valens gehörende Rheinburg-Klinik Walzenhausen ESPRIX-Finalist. Welche Impulse hat man von damals für das diesjährige Assessment mitgenommen? Direkte Vergleiche lassen sich nur schwer ziehen, denn jeder Standort habe seine eigene Geschichte, so Klaus Büttner. Im Unterschied zu damals wurde 2024 nun die gesamte Klinik-Gruppe einem EFQM-Assessment unterzogen – mitten im Fusionsprozess notabene. «Wir haben uns lange überlegt, ob es überhaupt geschickt ist, jetzt – im Rahmen der Fusion – ein solches Assessment zu machen», so Dr. Till Hornung, CEO der Kliniken Valens. «Aber weil beide Betriebsteile schon immer gut aufgestellt waren und über transparente Prozesse verfügen, glaubten wir, aufzeigen zu können, dass

wir als Gruppe insgesamt gut unterwegs sind.» Dies gilt z.B. in Sachen Patientensicherheit: In allen Häusern zum Einsatz kommt das Critical Incident Reporting System, kurz CIRS. Dabei handelt es sich um ein Meldesystem, bei dem «Beinahe-Ereignisse und -Fehler» gemeldet werden können. Die Meldungen werden regelmässig besprochen und notwendige Massnahmen ergriffen, damit aus einem Beinahe-Ereignis nicht ein tatsächliches wird. Voraussetzung bildet aber immer auch eine Unternehmenskultur, die das Ansprechen von Fehlern zulässt.

Als Gruppe gut unterwegs

Viel Positives wurde von den ESPRIX Award-Assessorinnen und -Assessoren hervorgehoben. Doch es wurde auch festgestellt, wo es noch Verbesserungspotenzial gibt. Das war vor dem Hintergrund der laufenden Fusion auch für Klaus Büttner nicht anders zu erwarten: «Wir waren uns im Klaren, dass nicht alles in einem Guss sein wird», bilanziert er. Er und sein QM-Team leiten denn aus dem Fazit der Assessorinnen und Asses-

soren auch klare weitere Ziele ab: vereinheitlichte Abläufe bei zentralen Diensten, Prozesse gruppenweit einheitlich erfassen, IT-Applikationen vereinheitlichen. Dies erfolgt etwa per Ende Jahr durch die Einführung eines neuen Klinik-Informationssystems. Dieses verspreche noch mehr Transparenz über die Prozesse und eine bessere Steuerung der verschiedenen Regelkreise, wie Till Hornung erläutert. Es gehe dabei aber nicht einfach um weitere Standardisierung, die «mechanisch» auf alle Standorte angewandt wird, präzisiert Klaus Büttner. Wichtig sei es, dass man da mit Augemass und gesundem Menschenverstand vorgehe. Die einzelnen Kliniken und auch die Mitarbeitenden sollen in jedem Fall in die Entscheidungsfindung involviert werden.

Dass die Fusion auf gutem Weg ist und auch das EFQM-Assessment erfolgreich bestanden werden konnte, liegt demnach in einer mehr als nur soliden Unternehmenskultur begründet. «Auf kultureller Ebene haben wir viel geschafft», so Klaus Büttner. Und Till Hornung ergänzt: «Wir

Une excellente culture d'entreprise: Kliniken Valens et Zürcher RehaZentren

Les Kliniken Valens et les Zürcher RehaZentren ont fusionné en 2023 et sont désormais ensemble le plus grand prestataire de rééducation en Suisse: le groupe gère plus de 800 lits sur douze sites et emploie environ 2200 collaborateurs. Tous les sites travaillent avec des concepts et des programmes qui ont fait leurs preuves, qui sont scientifiquement fondés et qui sont continuellement développés. Les Kliniken Valens ont des mandats de prestations de dix cantons suisses et de la Principauté du Liechtenstein et proposent, dans trois zones de soins allant de Zurich à Davos, une rééducation stationnaire, une rééducation précoce en phase aiguë ainsi que des prestations de rééducation ambulatoires. Chaque année, quelque 6200 personnes concernées bénéficient d'une réédu-

cation intégrale. Le 23 avril 2023, le groupe de cliniques a été désigné lauréat par la fondation ESPRIX. Ce prix est la récompense d'une évaluation EFQM réussie. Celle-ci a particulièrement mis en évidence une culture d'entreprise positive et motivante: «Les cliniques Valens entretiennent une culture profondément enracinée de cohabitation respectueuse, dans laquelle les collaborateurs agissent de manière engagée et responsable et orientent leurs actions et leurs activités de manière conséquente vers le bien-être des patients», peut-on lire dans la laudatio. Le modèle EFQM permet aux Kliniken Valens et aux Zürcher RehaZentren de s'améliorer en permanence et de se mesurer à d'autres organisations. Faire partie des meilleurs remplit de fierté la direction de la clinique et l'équipe qualité.



Von links: Till Hornung (CEO), Markus Gautschi (stv. CEO) und Klaus Büttner (Leiter QM) mit der Preistrophäe.

haben einen starken Nucleus im Bereich der Kultur. Ein gutes Miteinander setzt Kräfte frei für gute Lösungen, sei es seitens unserer Prozesse, sei es aber auch auf Angebots- und Nachfrageseite.» Diese Unternehmenskultur wurde auch in der Laudatio für den ESPRIX hervorgehoben: «Die Kliniken Valens pflegen eine tief verwurzelte Kultur des wertschätzenden Miteinanders, in der Mitarbeitende engagiert und eigenverantwortlich agieren und ihr Handeln und Wirken konsequent auf das Wohl der Patienten ausrichten», heisst es dazu.

EFQM und Gesundheitswesen: Eine «fruchtbare Beziehung»

Der Gesundheitsbereich und das EFQM-Modell: Handelt es sich da um eine «ideale» Konstellation, zumal in den letzten Jahren verschiedene Gesundheitsorganisationen immer wieder ausgezeichnet worden sind? Till Hornung ist der Meinung, dass sich das Modell für den Gesundheitsbereich besonders gut eignet. «Es wurde in der Vergangenheit von Gesundheitsorganisationen immer häufiger verlangt, sie müssten mehr nach ISO-Standards arbeiten, Verbesserungsprozesse wie Kaizen einführen und so weiter. Nur: Wir sind keine Industriebetriebe, sondern erweiterte Dienstleistungsbetriebe, wo Menschen mit Menschen arbeiten. Das lässt sich eben nicht einfach prozessual einsortieren, sondern muss über die Kultur geschehen», erklärt er. Das EFQM-Modell kann hier besser als Rahmen dienen, in den alle Mitarbeitenden eingebunden werden. «Das Modell ist ein



Stetige Verbesserung als Ziel: Sowohl bei Patienten wie auch bei der Unternehmensorganisation.

Management-Instrument, bei dem es darum geht, den Mitarbeitenden zu vermitteln, dass Qualität von allen kommen muss, d.h., alle sind Teil der Qualität», ergänzt Klaus Büttner. Und auf diese Weise wird eine Organisation automatisch auch resilienter gegenüber Veränderungen und Herausforderungen, die das Gesundheitswesen gerade jetzt umtreiben, etwa dem Kostendruck und dem Fachkräftemangel. «Der Markt ist ausgetrocknet», stellt Klaus Büttner denn auch fest. Doch er sieht gerade auch positive und motivierende Unternehmenskultur als Gegenrezept. «Es macht Spass, in einem erfolgreichen Unternehmen zu arbeiten, in dem man auch mitgestalten kann.» ■

Hintergrund: EFQM im Gesundheitswesen

Das EFQM Modell genießt im Gesundheitswesen hohes Ansehen. Im internationalen Excellence Netzwerk, insbesondere in spanischsprachigen Ländern, ist das Modell bei Gesundheitsorganisationen sogar weiter auf dem Vormarsch. In der Schweiz wird das Thema EFQM im Gesundheitswesen ein zukünftiger Messparameter sein. Dies deshalb, weil sich branchenspezifische Methoden und Instrumente leicht und verständlich mit dem Modell verknüpfen lassen. Aufgrund dieser hohen Anschlussfähigkeit mit anderen Management-Systemen des Gesundheitswesens lässt sich EFQM in nahezu allen Fachgebieten wie z.B. Akut-Somatik, Psychiatrie, Rehabilitation usw. anwenden – unabhängig von der Betriebsgrösse. In der Schweiz sind es die SAQ Swiss Association for Quality und die Stiftung ESPRIX, die sich für die Förderung des EFQM Modells engagieren. Die SAQ etwa hat einen branchenspezifischen Leitfaden für die Umsetzung des Modells im Gesundheitswesen entwickelt. Schon seit 2009 werden Best Practices über das Health Excellence Netzwerk Schweiz (HENS) verbreitet. (thb)