

Schwerpunkt Landesspital unter neuer Leitung

Copeland: «Um die richtigen Entscheidungen zu fällen, muss man zuerst verstehen, wie ein Haus funktioniert»

Interview Sandra Copeland hat nach ihrem Wechsel von den Kliniken Valens mit Anfang März die Direktion des Landesspitals übernommen. Die unruhigen Zeiten haben sie dabei nicht abgeschreckt, wie sie im Gespräch verrät. Ganz im Gegenteil: Sie sieht sie als Chance.

VON SEBASTIAN ALBRICH

«Volksblatt»: Sie sind nun seit gut einem Monat am Landesspital tätig, wie haben Sie sich bislang eingelebt?

Sandra Copeland: Ich bin sehr gut aufgenommen worden und mache mich aktuell noch mit dem Unternehmen vertraut. Das beinhaltet beispielsweise auch, dass ich einen Tag mit Chirurgen und Anästhesisten im Operationssaal stehe. Dies ist etwas, das ich mir so gewünscht habe, denn ich wollte unbedingt in alle Bereiche des Krankenhauses Einblick nehmen. Mein Ziel ist es, die verschiedenen Prozesse zu verstehen, zu sehen wie die Leute arbeiten und das Miteinander und die Kultur im Spital kennenzulernen. Wenn einem das möglich ist und einem die Leute bei der Einführung auch wirklich unterstützend unter die Arme greifen, kommt man relativ schnell an und bei den Themen, die es anzupacken gilt, auch schneller in den Fluss.

Ist es üblich, dass man sich als Direktorin in den Operationssaal begibt, um sich damit vertraut zu machen oder ist das Ihre spezielle Methode?

Es gibt sicher unterschiedliche Herangehensweisen, aber für mich ist es eine gute Art, das Haus schnell kennenzulernen. Ich kenne auch andere Kollegen, die es ähnlich gemacht haben, aber es gibt natürlich auch solche, die vor allem am Management von oben interessiert sind. Ich bin der Meinung, dass man, um die richtigen Entscheidungen zu fällen, zuerst auch verstehen muss wie ein Haus funktioniert. Ich habe jetzt zwar sechseinhalb Jahre in einer Rehaklinik gearbeitet, aber ein Akutspital ist noch einmal anders.

Sie haben von der Leitung der Klinik Valens mit rund 320 Mitarbeiter ins Liechtensteinische Landesspital mit rund 180 Mitarbeitern gewechselt. Das ist noch mal eine deutliche Reduktion. Was bedeutet ein kleineres Team für Ihre Arbeit als Direktorin? Es ist wahrscheinlich etwas überschaubarer, aber es ist nicht unbedingt weniger komplex. Es gibt die verschiedenen Bereiche, die in sich als Subkulturen funktionieren. Zudem sind kleinere Teams oft noch anspruchsvoller, da diese stärker in sich verzahnt sind, als in einem persönlichen Grossbetrieb. Es ist für mich auch kein «Downsizing», denn ich konnte jetzt die Gesamtverantwortung für die Organisation übernehmen. Zuvor hatte ich die Stellvertretung der Geschäftsführung der Kliniken Valens inne und mit der Rehaklinik in Valens einen Standort geführt. Somit ist es für mich - unabhängig von der Grösse der Belegschaft - eine neue, reizvolle Aufgabe.

Sie haben die Leitung des Landesspitals in einer schwierigen Phase übernommen. Sinkende Patientenzahlen, Nachtragskredite, grössere

Umbauten. Was hat Sie dazu bewegt diese Herausforderung anzunehmen und wussten Sie, worauf Sie sich einlassen?

Solche beruflichen Schritte überlegt man sich selbstverständlich sehr genau. Das Spannende an einer solchen Ausgangslage ist, dass sie auch ganz viele Chancen beinhaltet, etwas zu bewegen. Zementierte Strukturen, die immer schon so waren und immer so bleiben, sind weniger attraktiv. Das Landesspital hat viel Potenzial und ist gleichzeitig ein Haus mit 125-jähriger Tradition. Die - mal mehr und mal weniger - unruhigen Zeiten gehören ja schon fast dazu. Zudem zeigen die Debatten der vergangenen Jahre und die Regierung, die bis heute mehrheitlich hinter dem Landesspital steht, dass die Verankerung und der Rückhalt in der Bevölkerung nach wie vor gegeben ist.

Wenn man die vergangenen Jahre die Diskussion und Leserbriefspalten beobachtet hat, war von diesem Rückhalt aber eher wenig zu spüren.

Das stimmt. Aber in den Zeitungen äussert sich nur ein kleiner Teil der Bevölkerung und auch darunter gibt es durchaus positive Stimmen. Von den Patienten, die unser Haus verlassen, bekommen wir jedenfalls mehrheitlich positive Rückmeldungen. Wo Kritik auftaucht, versuchen wir dieser nachzugehen und Verbesserungen umzusetzen. Die reduzierten Fallzahlen machten es im vergangenen Jahr nicht einfacher, aber sie zwingen einen eben auch genauer hinzusehen. Wie sind wir strukturiert, wie effizient arbeiten wir, was machen wir, dass wir nicht oder anders machen könnten ohne unserem Auftrag nicht mehr gerecht zu werden.

Welche Auswirkung hat der Faktor Reputation eigentlich auf Konkurrenzfähigkeit eines Spitals und welche Schritte sind hier für das Landesspital noch notwendig?

Das man mit einem Fragezeichen hinter der Qualität Schwierigkeiten hat, Patienten zu gewinnen, glaube ich schon. Das A und O ist, dass wir das Vertrauen der zuweisenden Ärzte haben oder noch gewinnen können. Dieses Vertrauen muss man sich erarbeiten und hat es nur dann, wenn der zuweisende Arzt sich sicher sein kann, dass dem Patienten die Behandlung zukommt, die nötig ist. Ich bin überzeugt, dass wir hier schon gute Qualität bieten. Wir haben aber sicherlich noch Luft nach oben. Und dann sind da eben noch die Rückmeldungen des Patienten, der vielleicht nicht die ärztliche Behandlung, aber den gesamten Spitalsaufenthalt - beispielsweise die Herzlichkeit des Personals, das Essen, das Zimmer - beurteilen kann. Ein gutes Image muss man sich aufbauen und wir sind auf dem richtigen Weg. Das Ziel ist jedoch, den Ruf noch weiter zu verbessern.

Sie sagten ja, Sie sehen in der aktuellen Situation des Landesspitals auch

eine Chance. Ist diese Aufbruchstimmung auch bei den Mitarbeitern zu spüren?

Dadurch, dass die ganze Führung relativ jung und neu ist, ist die Stimmung noch etwas abwartend, aber sehr wertschätzend. Man fragt sich, was die Leitung jetzt machen wird. Auch hier muss man sich das Vertrauen erst erarbeiten. Wenn die Leute überzeugt sind und sehen, dass sie sich an diesem Aufbruch und dieser Strukturierung beteiligen können, dann sind sie sehr wohl bereit mit anzupacken. Aber die Strategie muss überzeugend sein und vor allem muss sie durchdacht sein und ein Fundament haben. Wir haben langjährige und verdiente Mitarbeiter am Spital, was ja auch einen Leistungsausweis darstellt. Viele haben dem Landesspital dabei durch all die unruhigen Gewässer die Stange gehalten.

Sie kommen mit dem Blick von aussen ans Landesspital. Was sind denn die grössten Herausforderungen, die Sie aktuell ausmachen?

Die Herausforderung in naher Zukunft wird sein, sich den kleineren Fallzahlen zu stellen und das Team so hinter sich zu scharen, dass wir mit diesem die notwendige Qualität bieten können. Es gibt Häuser im Kanton Graubünden, die mit diesen Fallzahlen durchaus positive Erträge schreiben und darauf müssen wir uns auch ausrichten. Wir müssen eine schlagfertige Truppe sein, die dem Auftrag des Landes mit den richtigen Angeboten gerecht wird. Gleichzeitig müssen wir diese Angebote in einer hohen Qualität erbringen. Die grösste Herausforderung besteht somit darin zu definieren, was das Wesentliche ist, was dem Land dient und einen Nutzen bringt.

Sind die niedrigen Fallzahlen also etwas, mit dem man sich abfinden muss, oder lassen sich diese wieder steigern?

Wir haben Marktanteile ans benachbarte Ausland verloren. Wenn es gelingt, Teile davon mit der hohen Qualität des Services wieder zurückzubringen, werden die Zahlen auch wieder steigen. Zudem haben wir mit Dr. Robert Vogt einen jungen, Liechtensteiner Traumatologen fürs Landesspital gewonnen, der jetzt erst seinen Bereich aufbaut. Auch dies kann sich positiv auf die Fallzahlen auswirken. Aber wir betreiben kein Feilschen um Fallzahlen, es ist vielmehr ein Bewerben um Patienten, die ganz explizit ans Landesspital wollen. Diese gibt es und ihre Zahl nimmt zu, wenn wir gute Arbeit leisten.

Die sinkenden Patientenzahlen gingen auch mit der Eröffnung der Privatklinik Medicnova in Bendern einher. Dieser geht es jedoch finanziell auch nicht so gut. Die Klinik hofft nun auf eine allgemeine OKP-Zulassung. Was würde eine solche Zulassung für das Landesspital bedeuten? Zurzeit ist der Markt so wie er ist, und das bedeutet aktuell eine Verla-



Sandra Copeland ist seit Anfang März Direktorin des Liechtensteinischen Landesspitals.
(Foto: Michael Zanghellini)

gerung von OKP-Fällen Richtung Grabs. Wir müssen uns jetzt erst einmal damit auseinandersetzen, was die aktuelle Situation der Fallzahlen für uns intern bedeutet und uns darauf ausrichten. Was die allgemeine OKP-Zulassung der Medicnova betrifft, so ist das eine Frage, die ich jetzt so nicht beantworten kann, auch da ich nicht der politischen Diskussion vorgreifen möchte.

Auch aus dem Stiftungsrat des Landesspitals hat man bereits Bereitschaft zu einer möglichen Zusammenarbeit mit der Medicnova am Standort Bendern vernommen. Wie bewerten Sie dieses Szenario?

Auch hier ist es für mich noch zu früh, um eine bewertende Aussage zu treffen. Grundsätzlich bin ich jedoch für Kooperationen, da diese immer stärkend wirken.

Wir sind auf jeden Fall offen für alle Möglichkeiten.

Auch wenn wir die Medicnova einmal aussen vorlassen, so bauen doch auch andere Krankenhäuser in der Region - beispielsweise in Grabs und Altstätten - massiv aus. Kann das Landesspital mit seiner aktuellen Strategie sich hier noch messen bzw. was muss getan werden, um hier konkurrenzfähig zu bleiben?

Die Strategie des LLS ist meines Erachtens im Grundsatz richtig. Die Akutgeriatrie ist ein Bedürfnis im Land und sie ist am Landesspital gut platziert, denn die wohnortnahe Betreuung ist bei älteren Patienten sicherlich ein Vorteil. Auch die Förderung der Frauenmedizin ist ein Anliegen, wie auch immer man das schlussendlich umsetzt. Die Geburteneinheit wurde vor Jahren ge-

schlossen und eine Wiedereröffnung ist bislang auch nicht angedacht. Ich als Frau und Mutter von vier Kindern würde mir schon wünschen, meine Kinder dort zur Welt bringen zu können, wo ich herkomme. Aber das ist eine sehr persönliche Meinung. Sonst sind wir gut unterwegs. Wir müssen einfach schauen, dass wir die Strategie mit den richtigen Angeboten und der richtigen Struktur umsetzen. Das wird uns in den kommenden Monaten sicher beschäftigen.

Auch wenn sie aktuell kein Thema ist, wäre die Rückkehr der Geburteneinheit ans Landesspital für Sie eine Überlegung wert?

Denken kann man alles. Das ist eine sehr emotionale Thematik und eine Frage, ob man sich das leisten will und kann. Aber aktuell steht das nicht zur Debatte und ist auch keine strategische Stossrichtung, die wir verfolgen. Gynäkologie ja, aber zurzeit ohne Entbindung.

Welche Aspekte der bislang gefahrenen Strategie erachten Sie als besonders wichtig, und gibt es Punkte, die für Sie zu überdenken sind?

Ich denke, vom Leistungsangebot her ist die bislang gefahrene Strategie, das was wir brauchen. Für uns ist es als 24-Stunden-Spital ganz wichtig, dass die Eingangspforte Notfall gestärkt ist und wir 24 Stunden und 7 Tage die Woche Zugang und ausgezeichnete medizinische Versorgung bieten können. Dazu gehört auch, die Patienten richtig einzustufen, denn es kann mal vorkommen, dass ein Patient bei uns falsch ist. Dann gilt es diesen richtig zu triagieren und weiterzuverlegen. Diese Triage sowie die akkurate Diagnostik passiert bei uns heute schon und wir wollen sie noch weiter verstärken.