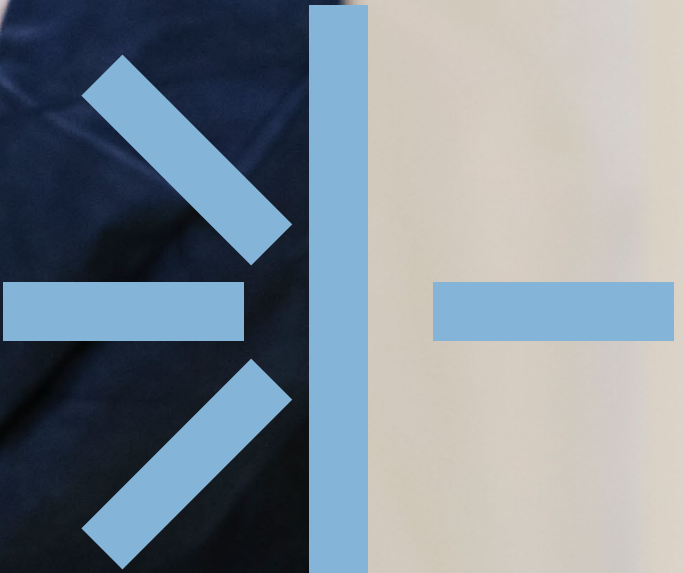


01

Interview



«Den Versorgungsauftrag gemeistert und trotz Pandemie mit Perspektive in die Zukunft gehen»

Die COVID-19-Pandemie prägte den Betrieb und das Geschäftsergebnis des Universitätsspitals Basel, USB, im Berichtsjahr. Die Behandlung der COVID-Patientinnen und -Patienten, die Zentrumsfunktion wie auch die Lehre und Forschung meisterte das USB-Team mit unermüdlichem Einsatz. Zusätzlich konnten verschiedene strategische Vorhaben erfolgreich vorangetrieben werden. Es ist und bleibt das Ziel des USB, der kommenden Generation universitäre Medizin nach höchstem Qualitätsanspruch zu bieten. Im Interview zeigen sich Robert-Jan Bumbacher, VRP des USB, und Dr. med. Werner Kübler, Direktor des USB, sehr stolz und zufrieden sowie dankbar für die Leistung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem ausserordentlichen Jahr.

Die COVID-19-Pandemie war weltweit 2020 das alles beherrschende Thema. Wo lagen für das USB die grössten Herausforderungen aufgrund der Pandemie?

Bumbacher: Als universitäres Zentrumsspital der Region Basel war es unsere Aufgabe, die Behandlung der schwer an COVID-19 erkrankten Menschen in unseren speziellen Bettenstationen und auf unserer Intensivstation sicherzustellen. Dazu brauchte es genügend qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das war für sich schon eine grosse Herausforderung. Parallel haben wir das Testcenter für COVID-19 aufgebaut, das wir immer noch betreiben.

Sodann mussten wir Entscheide darüber treffen, welche dringlichen Eingriffe und Operationen weiterhin vorgenommen werden und welche verschoben werden mussten. Dabei wurde immer die Auswirkung auf die Lebensqualität unserer Patientinnen und Patienten berücksichtigt.

Schliesslich waren wir auch in der Forschung gefordert. Es freut uns sehr, dass mehrere Expertinnen und Experten des USB in die wissenschaftliche Taskforce des Bundes einberufen wurden.

Wie stark und in welchen Bereichen war der Normalbetrieb des USB im Jahresverlauf eingeschränkt?

Kübler: Während des ersten Lockdowns im Frühjahr 2020 wurden die meisten ambulanten Sprechstunden und Operationen gestoppt. Die Chirurgie war eingeschränkt auf Notfälle und schwere, dringliche Operationen. Deshalb konnten wir in dieser Zeit unser Personal sehr gut für die Behandlung der COVID-19-Patientinnen und -Patienten zusammenziehen und die durch die Pandemie belasteten Stationen verstärken.

Seit Herbst 2020 sind die Behandlungen formell nicht mehr eingeschränkt. Die Situation ist deshalb für uns als ganzes Team noch heraus-

fordernder: Neben der Behandlung der COVID-Patienten nehmen wir unsere sehr wichtige Zentrumsfunktion weiter voll wahr, insbesondere für alle schweren Krankheiten. Wie jeden Winter ist unser Haus sehr stark ausgelastet. Wir versuchen jeden Tag möglichst optimal diese unterschiedlichen Anforderungen unter einen Hut zu bringen. Das ist für unsere Mitarbeitenden sehr anstrengend, und für ihren Einsatz gebührt ihnen grosser Dank.

Wie zeigt sich dieses Bild in den Finanz- und Leistungskennzahlen des USB im Einzelnen?

Kübler: Die Pandemie hatte im Geschäftsjahr 2020 einen wesentlichen negativen Einfluss auf die stationären Fallzahlen, die ambulante Tätigkeit und somit auch auf den Umsatz.

Gleichzeitig sind unsere Kosten teilweise deutlich angestiegen. So gab es zum Beispiel erhöhten Materialbedarf für COVID-Tests, Schutzmasken und -kleidung sowie Desinfektionsmittel. Ausserdem sind die Kosten für den Betrieb des Testzentrums hinzugekommen. Auch haben sich die Aufwendungen für Zutrittskontrollen und Arealüberwachung im Vergleich zum Vorjahr nahezu verdoppelt. Diese Kumulation finanziell negativer Faktoren führte im vergangenen Jahr zu einem hohen finanziellen Verlust.

Wie ist dieser hohe finanzielle Verlust trotz Zusatzarbeit durch die Pandemie zu erklären? Gab es nicht entsprechende Zusatzeinnahmen?

Bumbacher: In der ersten Welle der Pandemie verhängte der Bund ein faktisches Verbot für elektive, also planbare Eingriffe. Wir waren konfrontiert mit einer hohen, teils sehr hohen Belastung durch COVID-19, gleichzeitig musste aber trotz grosser Nachfrage unser Operations-Programm stark reduziert werden. Manche Patientinnen und Patienten vermieden notwendige Behandlungen und Spitalaufenthalte, sei es aus Angst oder aus Rücksicht. In einzelnen Abteilungen wurde Kurzarbeit nötig. Ein Entgelt dafür erhielt das USB als öffentlich-rechtliche Institution aber nicht. Ebenfalls stark ins Gewicht fielen die erhöhten Vorhalteleistungen.

Der anfangs 2021 gefällte Entscheid des Kantons Basel-Stadt, den Spitälern rückwirkend ausserordentliche gemeinwirtschaftliche Leistungen für Mehr- und Zusatzkosten zu gewähren, sorgte auf der anderen Seite für eine gewisse Entlastung. Allerdings beinhalten diese bis jetzt leider keine Entschädigungen für Ertragsausfälle.

Auch wenn die Pandemie das bestimmende Thema des Jahres war und das USB finanziell einen Verlust verzeichnete, welche positiven Highlights aus der Forschung und Lehre oder dem Spitalbetrieb gab es im Berichtsjahr?

Kübler: Unsere Forschenden haben sich in vielen Studien beteiligt, von Antikörpern gegen das COVID-Virus aus dem Blut von Genesenen über epidemiologische Fragestellungen bis zu Aufgaben bei der Impfstoffentwicklung. Speziell betonen möchte ich den sehr zeitaufwändigen Einsatz von mehreren unserer Experten in der COVID-Taskforce des Bundes, den sie freiwillig und zusätzlich zu ihren klinischen Aufgaben leisten. Auch im Nicht-COVID-Bereich konnten zahlreiche Forschungserfolge erreicht und Preise gewonnen werden.

Das grösste Highlight für mich ist aber, dass es uns gelungen ist, die Pandemie



«Im letzten Jahr waren Mut und Entschlossenheit gefordert – und ein ausserordentlicher Einsatz vieler Mitarbeitenden zum Wohl der Patientinnen und Patienten. Der Austausch und die Unterstützung innerhalb des Betriebes haben sehr gut funktioniert. Die Mitglieder des Verwaltungsrats und ich persönlich sprechen einen grossen Dank an alle Mitarbeitenden für ihren Einsatz aus, speziell jenen im Notfall, in der Intensivstation und den COVID-19-Bettenstationen.»

Robert-Jan Bumbacher, Verwaltungsratspräsident USB

zu bewältigen und trotzdem unsere anderen wichtigen Vorhaben in Forschung und Spitalbetrieb, Organisation, Strategie- und Arealentwicklung voranzubringen. So können wir trotz ausserordentlicher Belastung durch die Pandemie auch mit guten Perspektiven ins Jahr 2021 und die Zukunft gehen.

Und worauf sind Sie besonders stolz, Herr Bumbacher, wenn Sie auf das Jahr 2020 zurückblicken?

Bumbacher: Ich bin stolz, dass wir gemeinsam unsere Verantwortung wahrgenommen und den Versorgungsauftrag für den Kanton Basel-Stadt und die Region Basel bis jetzt gut gemeistert haben. Im letzten Jahr waren Mut und Entschlossenheit gefordert – und ein ausserordentlicher Einsatz vieler Mitarbeitenden zum Wohl der Patientinnen und Patienten. Der Austausch und die Unterstützung innerhalb des Betriebes haben sehr gut funktioniert. Die Mitglieder des Verwaltungsrats und ich persönlich sprechen einen grossen Dank an alle Mitarbeitenden für ihren Einsatz aus, speziell jenen im Notfall, in der Intensivstation und den COVID-19-Bettenstationen.

Das Unternehmen USB hat trotz der Pandemie keinen Stillstand erlebt. Wir haben den Prozess zur Erneuerung unserer Strategie erfolgreich abgeschlossen und eine neue Führungsstruktur verabschiedet, die auch eine neue Führungskultur bezüglich Teamführung mit sich bringen wird. Im Dezember 2020 durften wir sodann der Öffentlichkeit das Ergebnis der erfolgreichen Konsultation präsentieren, die wir beim Regierungsrat Basel-Stadt für unsere Arealentwicklung abgeschlossen haben. Auch in diesen Feldern leisteten viele Mitarbeitende trotz der hohen Belastung durch die Pandemie einen grossen Einsatz.

Welche Lehren ziehen Verwaltungsrat und Spitalleitung des USB aus dem ersten Jahr der Pandemie – kurzfristig für 2021, aber auch mittelfristig?

Bumbacher: Unsere Organisation ist reaktionsfähig und schlagkräftig. Wir profitieren von der guten Zusammenarbeit der verschiedenen Berufsgruppen und der Disziplinen. Die kontinuierliche Verbesserungskultur der letzten Jahre hat sich als wertvoll erwiesen. Daran müssen wir konsequent weiterarbeiten.

Jetzt zeigt sich auch, welchen Stellenwert ein Universitätsspital in der Region hat. Dazu ist Sorge zu tragen.

Das hohe Engagement unserer Mitarbeitenden gründet in der Identifikation mit dem Unternehmen und dem Berufsverständnis. Unsere Werte sind das Fundament dafür.

Wann gehen sie davon aus, dass das USB wieder zur Normalität zurückfinden wird? Oder gehen Sie für den Spitalbetrieb auch von einer «neuen» Normalität aus, die künftig die Führung und den Alltag bestimmen wird?

Kübler: Die Pandemie wird uns als Spital bis weit ins Jahr 2021 stark beschäftigen, neben den Aufgaben des universitären Zentrumsspitals. Auch 2022 wird es wahrscheinlich COVID-Krankheitsfälle geben. Es wird uns wohl auch weiter beschäftigen, wie wir uns langfristig vor dem Virus schützen können, ohne das Leben von uns allen einzuschränken. Aus Sicht des Spitals sehe ich aber langfristig keine eigentliche «neue Normalität». Wenn COVID-19 nicht verschwindet, bleibt es eine von vielen gefährlichen, ansteckenden Krankheiten wie wir sie am Unispital täglich sehr gut behandeln können.

Welche betrieblichen Ziele haben Sie sich in diesem Umfeld für das Jahr 2021 gesetzt?

Kübler: Im ersten Halbjahr 2021 ist es besonders wichtig, dass wir die wegen der Virus-Mutationen wahrscheinlich nochmals stark steigenden Fallzahlen bewältigen können und dass wir gleichzeitig unsere Zentrumsleistung für all die anderen Patientinnen und Patienten, also die

grosse Mehrheit ohne COVID, optimal aufrechterhalten können. Dafür sind wir bereit.

Unter normalen Umständen würden wir an dieser Stelle zahlreiche grosse Vorhaben erwähnen, die wir auch noch umsetzen wollen. Dazu gehört die Neuorganisation des Spitals mit der neuen Führungsstruktur und den medizinischen Departementen, die wir im ersten Halbjahr abschliessen werden, die entsprechende Weiterentwicklung unserer Führungskultur und die Umsetzung von strategischen Projekten. Wir werden diese Vorhaben plangemäss umsetzen und unsere Zukunft gestalten.

Wir wissen, dass wir manche Dinge nur sehr einfach, unaufgeregt und mit dem Minimum an Kräften vorantreiben können. Aber wir warten nicht. Wir wollen trotz allem die wichtigen Schritte mit Entschiedenheit angehen.

Das USB investiert insbesondere auch baulich in seine Zukunft. 2020 war geplant, mit dem Bau des Klinikums 2 zu beginnen. Wo steht man hier konkret? Und wie geht es im 2021 und den folgenden Jahren weiter?

Kübler: Unsere Arealentwicklung geht nach dem Entscheid des Regierungsrats im Dezember 2020 plangemäss weiter. Die Baubewilligung für das Klinikum 2 ist eingereicht. Die weiteren Projektierungsarbeiten für das Klinikum 3 sind angelaufen. Die Bauarbeiten für den ersten Teil des Klinikums 2, den neuen Bettenturm, werden wir nach Vorliegen der Baubewilligung, etwa in einem Jahr, beginnen.

Was sind Ihre Erwartungen an die Schweizer Gesundheitspolitik für das Jahr 2021 und darüber hinaus?

Bumbacher: Die Universitätsspitäler spielen eine zentrale Rolle im Schweizer Gesundheitswesen. Die Gesundheitspolitik muss die Rahmenbedingungen schaffen, damit wir diese Rolle erfüllen können. Das Vorhaben von Bundesrat Berset bezüglich der Effizienzmessung mit einem Benchmarking beim 25. Perzentil erachte ich als nicht zielführend oder sogar schädlich für viele Spitäler, insbesondere für ein Universitätsspital. Ein besserer Ansatz wäre eine Preis- statt Kostensteuerung. Interessant sind sicher auch *value-based-Ansätze*.

Der Verwaltungsrat des USB hat die Strategie 2025 verabschiedet. Wie lässt sie sich zusammenfassen und welche Meilensteine wollen Sie bis 2025 erreichen?

Bumbacher: Wir wollen uns nachhaltig als Universitätsspital in der Region Basel mit nationaler und internationaler Ausstrahlung positionieren.

Das ermöglicht uns, der kommenden Generation eine universitäre Medizin nach höchstem Qualitätsanspruch zur Verfügung zu stellen.

Zu den Eckpfeilern unserer Strategie gehören: Die Bildung von Excellence Clustern, mit denen wir uns national und international in der universitären Medizin profilieren; die Entwicklung von Teamführungsmodellen zur Stärkung der interprofessionellen Zusammenarbeit und die Bildung von Departementen im Kerngeschäft; sowie die durchgängige Digitalisierung mit klarer Ausrichtung nach den Patientenbedürfnissen und für innovative Ansätze wie beispielsweise Data Profiling.



«Wir sind sehr dankbar, dass es uns gelungen ist, die Pandemie zu bewältigen und trotzdem unsere anderen wichtigen Vorhaben in Forschung und Spitalbetrieb, Organisation, Strategie- und Arealentwicklung voranzubringen. So können wir trotz ausserordentlicher Belastung durch die Pandemie auch mit guten Perspektiven ins Jahr 2021 und die Zukunft gehen.»

Dr. med. Werner Kübler, Direktor USB



Isabelle Gisler Ries, EMBA

Direktorin Pflege/MTT

«Im 2020 hat sich für mich sehr viel verändert. Sowohl durch die Pandemie wie auch durch die Übernahme der neuen Funktion. Diese Herausforderungen mit tollen Kolleginnen und Kollegen anpacken zu können macht Freude und setzt laufend Energie frei.

Der Druck auf die Pflege/MTT Berufe war und ist aufgrund der aktuellen Situation sehr hoch. Es ist mir wichtig, dass wir die Anliegen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ernst nehmen und gemeinsam Lösungen entwickeln und nachhaltige Optimierungen einleiten.

Durch die Organisationsentwicklung besteht die Chance, dass wir die verschiedenen Berufsgruppen noch stärker vernetzen und dadurch die Versorgungsqualität für unsere Patientinnen und Patienten weiter optimieren können.»

Eleonora Riz à Porta

Leiterin Human Resources Management

«COVID-19 hat von uns in hohem Masse agiles Verhalten gefordert: Situationen einschätzen, rasch Lösungen finden und umsetzen. Diese Erfahrung können wir in die Zukunft mitnehmen.

Bestehende Strukturen kritisch hinterfragen und Neues entwickeln – die Reorganisation USB 2021+ gibt uns die einmalige Chance, unser Spital den Herausforderungen einer Medizin der Zukunft sowie sich verändernden Patientenbedürfnissen anzupassen.

Die Einführung eines neuen Organisationsmodells bedingt gleichzeitig ein neues Führungs- und Kulturverständnis. Dieses muss gemeinsam entwickelt, in der täglichen Zusammenarbeit sichtbar werden und für unsere Patientinnen und Patienten einen Mehrwert generieren.»



Martin Gerber, Dipl. Wirtschaftsprüfer

Leiter Ressort Finanzen

«Die Bewältigung einer Pandemie braucht vor allem Solidarität und Verantwortung. Inmitten des anspruchsvollen Pandemie-Jahres war die Solidarität unter den Kolleginnen und Kollegen sowie den Patientinnen und Patienten klar spürbar. Die Unterstützung des Kantons war von tragender Bedeutung. So schauen wir zurück und sagen, das Unispital hat seinen Auftrag erfüllt. Und auch schlechte Tage haben nur 24 Stunden.

Die Begleitumstände für die grosse Organisationsentwicklung waren im Jahr 2020 nicht ideal. Wir sind sie dennoch mutig angegangen. Der Erfolg in den kommenden Jahren wird sich weisen. Ich freue mich darauf.

Aus Sicht der Finanzen ist es unser Auftrag, den Betrieb in seiner laufenden Effizienzverbesserung zu unterstützen. Mein Team und ich tun das sorgsam und gerne. Damit tragen wir zur nachhaltigen Gesundheitsversorgung der Region bei.»

