

# «Es hat uns nie genügt, nur so zu tun, als wären wir gut»

INTERVIEW UND BILDER: PETER DE JONG

Die Kliniken Valens wollen sich noch fester im schweizerischen Gesundheitssystem verankern. Dies ist das Ziel von Till Hornung, dem neuen Direktor der beiden Rehabilitationszentren in Valens und Walenstadtberg.

Eine kürzlich verabschiedete Strategie soll die Weichen neu stellen.

**Herr Hornung, Sie sind jetzt als Direktor der Kliniken Valens gut 100 Tage im Amt. Wie haben Sie sich eingelebt?**

**Till Hornung:** Sehr gut. Die Kliniken Valens haben mich sehr freundlich und offen empfangen. Ich bin mit Visiten mitgegangen, und ich habe mit vielen Mitarbeitern, aber auch mit Patienten und Partnern gesprochen. So habe ich in kurzer Zeit ein sehr gutes und umfassendes Bild vom Unternehmen erhalten.

**Wurden Ihre Erwartungen erfüllt?**

Ja, unbedingt. In der ärztlichen, pflegerischen und therapeutischen Kompetenz wurden sie sogar noch übertroffen. Ich kannte Valens bisher nur vom Namen her. Aber was ich hier angetroffen habe, hat mich wirklich beeindruckt. Natürlich stehen wir als Unternehmen vor grossen Herausforderungen. Erst vor we-



In der Schweiz «angekommen»: Till Hornung, der neue Direktor der Kliniken Valens, zieht eine positive Bilanz der ersten 100 Tage im Amt.

## TILL HORNING ...

... hat seine Stelle als Direktor der Kliniken Valens am 1. April angetreten. Der 43-jährige Deutsche, der mit seiner Frau und Tochter heute in Buchs lebt, hat in Heidelberg das Studium der Humanmedizin absolviert. Danach studierte er Gesundheitsmanagement und absolvierte einen Master of Business Administration. Hornung arbeitete unter anderem als Arzt im Fachbereich Anästhesie, als Unternehmensberater in diversen Gesundheitseinrichtungen und anschliessend als Geschäftsführer eines mittelgrossen Krankenhauses in Deutschland. Von 2007 bis 2014 war Hornung Direktor der Vorarlberger Landeskrankenhäuser, zu welchen fünf Spitäler mit 1600 Betten und 3500 Mitarbeitenden zählen. (dr)

nigen Wochen haben wir, die Geschäftsleitung und der Stiftungsrat, die vor meiner Zeit bereits angedachte und nun von uns komplettierte Strategie für die nächsten drei bis fünf Jahre verabschiedet. Da gibt es viel zu tun.

**Sie haben die Vorarlberger Landeskrankenhäuser einmal als eines der besten Gesundheitsunternehmen der Welt bezeichnet. Was war Ihre Motivation, nach Valens zu gehen?**

Ich habe in den letzten zehn Jahren immer im Akutbereich gearbeitet. Tatsächlich hat mich aber die Schnittstelle zur Rehabilitation immer sehr interessiert. Ich war in Deutschland und in Öster-

reich tätig, jetzt bin ich in der Schweiz. Da ist es total spannend, die verschiedenen Gesundheitssysteme zu vergleichen und die Ähnlichkeiten, aber auch die Unterschiede zu sehen.

**Gibt es da Unterschiede?**

Ja. Vieles ist ähnlich, aber nachdem sich die Gesundheitssysteme in erster Linie nach den gegebenen Finanzierungsströmen entwickeln, und diese zum Teil sehr unterschiedlich sind, gibt es in der Ausgestaltung dementsprechend auch grosse Unterschiede.

**Gab es noch weitere Gründe für den Wechsel nach Valens?**

Ich war in Feldkirch in einer rela-

tiv grossen Gesundheitseinrichtung tätig. Ich habe mir nach sieben Jahren die Frage gestellt, ob ich weiterhin in einem so grossen oder gar noch grösseren Unternehmen arbeiten möchte oder lieber doch in einem vielleicht etwas kleineren, wo man aber die Chance hat, viel unmittelbarer mit den Menschen zu arbeiten. Ich habe mich für die zweite Variante entschieden – und habe es nicht bereut.

**Die Standorte Valens und Walenstadtberg liegen abseits der grossen Zentren. Ein Nachteil?**

Nein, im Gegenteil: Wir sind der festen Überzeugung, dass dieses ruhige Ambiente für unsere Patienten durchaus ein Teil des Be-

handlungserfolges ausmacht. Ein bisschen ab vom Schuss, ein bisschen weg von Zuhause hilft im Rehabilitationsprozess – gerade in der stationären Phase – sehr gut. Wir sehen das als Stärke. Anders sehen wir die Situation in der ambulanten Behandlung. Deshalb leisten wir einen Teil der ambulanten Versorgung nicht hier oben, sondern ganz bewusst dort, wo die Menschen leben, in Chur, Altstätten und St. Gallen.

**Sie haben vorher die Strategie angesprochen. Gibt es konkrete Projekte?**

Wir prüfen nun sehr genau, mit welchen Inhalten und Kapazitäten wir in die Zukunft gehen wollen. Wir wollen die Standorte Valens und Walenstadtberg zielorientiert ausbauen und modernisieren. Für Walenstadtberg wollen wir vermutlich noch in diesem Jahr, sicherlich innerhalb der nächsten zwölf Monate, eine Grundsatzentscheidung treffen. Das Gebäude stammt ja aus dem Jahr 1909 und ist in die Jahre gekommen. Sanieren wir es, oder bauen wir es um? Auch eine Verlagerung nach Walenstadt ist Teil unserer Überlegungen. Entschieden ist da aber noch nichts.

**Steht auch eine Schliessung des Standortes Walenstadtberg zur Diskussion?**

Nein, Walenstadtberg ist eines unserer beiden Standbeine, eine Schliessung ist für uns überhaupt kein Thema. Es geht darum, ein zukunftsorientiertes Konzept für diesen absolut wichtigen Standort zu entwickeln.

**Weitere Schwerpunkte?**

Wir haben einen sogenannten Strategiekompas entwickelt, der die wichtigen strategischen Ziele aufzeigt: Dieser ist in vier Dimensionen unterteilt, die Mitarbeiter, die Patienten, die Finanzen und



Gut unterwegs: Till Hornung will die Kliniken Valens für die Zukunft rüsten.

die Ressourcen. Alle vier Dimensionen sind eng miteinander verknüpft: Nur dann, wenn wir eine sehr gute Infrastruktur bieten, finden und halten wir auch gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiter. Nur mit diesen schaffen wir es, gut betreute und zufriedene Patienten zu haben. Und wenn wir diese betreuen können, schaffen wir letztendlich unsere Finanzergebnisse – und können wieder investieren.

**Man hört und liest immer wieder, dass es immer schwieriger wird, gut ausgebildete Pflegekräfte zu rekrutieren. Trifft das auch für die Kliniken Valens zu?**

Ja und nein. Wir merken, dass auf der einen Seite die Mitarbeiter in ihrer Wahl des Arbeitsplatzes immer anspruchsvoller werden. Auf der anderen Seite haben wir das grosse Glück, dass die Kliniken Valens schweizweit bekannt sind, und zwar auch wegen der sehr guten Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Viele junge Leute kommen also schon zu uns im Rahmen eines Praktikums oder eines Moduls ihrer Aus- oder Fortbildung. Das hilft uns bei der Personalrekrutierung. Auch in der Ärzteschaft haben wir es vergleichsweise einfach. In Deutschland und Österreich tut man sich da wesentlich schwerer. Aber das ist keine gemähte Wiese. Es genügt nie, wenn man nur tut, als wäre man

gut, sondern man muss auch wirklich gut sein – und wir sind überzeugt, dass wir das sind.

**Ein Thema sind auch die ständig steigenden Kosten im Gesundheitswesen.**

Es ist so, dass der Anteil an älteren Menschen in den letzten Jahren stark zugenommen hat – und auch weiter zunehmen wird. Im Jahr 2030 werden in der Schweiz über zwei Millionen Menschen leben, die älter als 65 sind. Diese, das belegen die Statistiken, sind nun mal vermehrt krank. Auf der anderen Seite, das darf man betonen, hat die Spitzenmedizin enorme Fortschritte gemacht. Anders als vor zehn Jahren ist nicht jede Krebsdiagnose automatisch eine Todesdiagnose. Und dank Herzschrittmacher und künstlicher Herzklappe überleben heute viel mehr Patienten schwere Herzkrankheiten als noch vor 20 Jahren. Doch dieser Fortschritt kostet und bringt mehr chronisch kranke Menschen mit sich.

**Was tun Sie dagegen?**

Die Gesundheitsbranche ist meiner Meinung nach eine wichtige und unterstützungswerte Branche. Sicher, auch wir wollen sparen, effizienter und schlanker werden. Bloss soll man den gleichen Fehler nicht machen, den man zum Beispiel in Deutschland gemacht hat. Dort hat man

das Gesundheitssystem regelrecht kaputt gespart. Völlig überzogen. Die Spitzenposition, welche die Schweiz ohne Frage in der Medizin und Gesundheit hat, dürfen wir nicht aufs Spiel setzen. Wir plädieren deshalb immer dafür, uns Experten in die Diskussionen um die Weiterentwicklung der Systeme voll mitzubinden.

**Eine besondere Herausforderung.**

Ja. Wir glauben aber und hoffen, dass die Politik den wachsenden Stellenwert der Rehabilitation erkennt und auch anerkennt. Die Verweildauer in den Spitälern wird immer kürzer. Vor zehn Jahren lag sie bei 15 Tagen, heute bei sieben. Und es geht in Richtung fünf. Doch nach fünf Tagen sind die Leute meistens noch nicht gesund. Es braucht dann solche Institutionen wie die Kliniken Valens, welche die Leute dann wieder so aufbauen und im wahrsten Sinne des Wortes «gesund», dass sie wieder im gewohnten Umfeld leben können. ■

## DIE KLINIKEN VALENS ...

... betreiben in Valens und Walenstadtberg zwei Rehazentren für stationäre Patienten, in Chur, Altstätten und St. Gallen ambulante Aussenstationen. Die neurologische Rehabilitation wird ausschliesslich in Valens angeboten, pneumologische, onkologische und geriatrische Rehabilitation in Walenstadtberg, während für die rheumatologische, internistische und psychosomatische Rehabilitation beide Zentren eingerichtet sind. Jährlich werden rund 2600 Patientinnen und Patienten stationär und 3000 ambulant behandelt. Die Bettenauslastung liegt bei rund 95 Prozent. Der Jahresumsatz belief sich im Jahr 2013 auf knapp 60 Millionen Franken, das Jahresergebnis auf 1,9 Millionen Franken. Mit über 600 Mitarbeitenden gehören die Kliniken Valens zu den grössten Arbeitgebern im Sarganserland. (dr)