

# Was bringt die «Privatisierung» der Psychiatrischen Dienste?

Konrad Widmer, Karl Studer

Die Universitären Psychiatrischen Kliniken Basel sind seit 2012 eine selbstständige Anstalt des öffentlichen Rechts, aber weiterhin in Kantonsbesitz. Dr. med. Konrad Widmer, MBA HSG, erläutert im SANP-Interview die Organisationsform und die strategischen Prozesse in den Leitungsgremien der UPK.

**Karl Studer: Was bedeutet für dich die «Privatisierung» der UPK Basel?**

Konrad Widmer: Die UPK sind eine selbstständige öffentlich-rechtliche Anstalt. Träger ist der Kanton Basel-Stadt. Die UPK sind somit nicht privatisiert, sondern im öffentlichen Eigentum. Im Unterschied zu vielen Spitalauslagerungen in anderen Kantonen sind sie deshalb auch keine AG, deren Aktien eventuell an Dritte verkauft werden könnten. Als Folge der Verselbstständigung hat der Grosse Rat keine Kompetenz mehr zur direkten Einflussnahme z.B. über die Genehmigung von Investitionen. Die Eigentümerversammlung geschieht durch das Gesundheitsdepartement.

Der Vorteil einer solchen Organisationsform besteht darin, dass die gesamte Führung entpolitisiert ist. Die Regierung hat eine Eignerstrategie verabschiedet und sie dem VR zur Umsetzung übertragen. Somit ist der VR letztverantwortlich für die Führung und Organisation und die Erfüllung des Leistungsauftrages gegenüber den politischen Behörden. Er wird vom RR gewählt.

Ein weiterer Vorteil der Verselbstständigung besteht in der grösseren Handlungsfreiheit; wir können schneller und auch etwas phantasievoller agieren. Auch deshalb, weil deutlich mehr Management-Kompetenz zur Verfügung steht. Die Aufgabe des VR ist nun, die mittel- und langfristigen Ziele festzulegen und die laufende Entwicklung zu begleiten. Er hat dadurch auch eine Kontrollfunktion der Geschäftstätigkeit.

**KS: Wie ist der VR organisiert?**

KW: Die meisten VR-Mitglieder müssen etwas vom Kerngeschäft verstehen und berufliche sowie auch Führungserfahrung mitbringen oder sich entsprechendes Fachwissen aneignen. Es braucht allerdings auch juristisches Wissen und Kompetenz in Personalfragen. Wichtig ist situativ auch eine Vertretung der Universität, um den Auftrag der Universität in Lehre und Forschung umzusetzen.

**KS: Worin besteht die Besonderheit im Umgang mit der Geschäftsleitung?**

KW: Der VR wählt die einzelnen Mitglieder der GL und formuliert deren Arbeitsverträge. Hier spielt die Teamfähigkeit der Einzelnen eine grosse Rolle. Die GL-Mitglieder haben nun den Auftrag und die Verantwortung für die Führung und Entwicklung der einzelnen Betriebe und Kliniken. Deren Erfolg steht und fällt, wie überall in Führungsgremien, mit deren Fach- und Führungskompetenz. Selbstverständlich verfügen sie auch über die dazu notwendigen Mittel.

Die GL muss in dieser Organisationsform in vermehrter Masse ihre Arbeit hinterfragen, und alle Entscheide müssen wohlbegründet sein. Götter in Weiss, aber auch solche in Schwarz kommen kaum mehr zum Zuge. Das geschieht in enger Zusammenarbeit zwischen VR und GL, wobei die finanziellen Risiken genau überprüft werden. Sicher spielt das Temperament des VR eine gewisse Rolle, aber letztlich müssen VR und GL eine verschworene Gemeinschaft bilden, die den Auftrag und dessen Umsetzung gemeinsam entwickelt. Die Bedürfnisse der Patienten stehen bei allen Überlegungen und Entscheiden im Vordergrund.

**KS: Wozu braucht es einen oder wie in Basel eine CEO?**

KW: Der oder die CEO hat den Vorsitz der GL und ist im Grunde ein Dienstleister für die GL. Er koordiniert und organisiert die Zusammenarbeit, um die einzelnen GL-Mitglieder von den administrativen Aufgaben zu entlasten wie z.B. dem Einsatz der Infrastruktur, den Finanzen, der Versorgung. Er entwickelt dabei die für die Führung der einzelnen Betriebe notwendigen Instrumente wie z.B. das Finanz-Controlling, die Qualitätssicherung usw. In möglichen Pattsituationen hat er den Stichentscheid. Mit den betroffenen GL-Mitgliedern vertritt er die GL bei Sachgeschäften in den VR-Sitzungen. Da die Fragestellungen häufig finanzieller Art sind, sieht es gelegentlich so aus,

wie wenn der CEO den Betrieb allein führen würde. Aber Hippokrates soll nicht durch die Ökonomie verdrängt werden.

**KS: Wie setzen VR und GL die Eignerstrategie um?**

KW: Formell geschieht es in einem gemeinsamen Strategieprozess des VR zusammen mit der GL mit Klausuren zur Formulierung von strategischen Grundsätzen, welche die Basis der einzelnen Geschäftsfelder darstellen. Wir haben derzeit vier Grundsätze als Grundlage formuliert: (1.) Qualitätsführerschaft in der Versorgung; (2.) unverzichtbarer Partner der Universität Basel; (3.) positive Jahresergebnisse; (4.) Förderung der Entstigmatisierung der Psychiatrie.

Intern wurden auch Ziele zur Personalpolitik formuliert, was Führungsstil, Personalentwicklung und Berufsbildung betrifft. Insbesondere wird grosser Wert auf die Gleichstellung von Mann und Frau gelegt, auch in den Leitungsgremien. Eine Personalvertretung ist eingerichtet, und ein Gesamtarbeitsvertrag ist abgeschlossen.

**KS: Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit der UPK mit der Universität?**

KW: Die Zusammenarbeit ist in einem der vier Grundsätze formuliert in dem Sinne, dass die UPD national und international Exzellenz in Lehre und Forschung erreichen sollen. Der Vizerektor Forschung ist im Ausschuss Lehre und Forschung des VR vertreten, und die CEO ist mit dem Dekan der Medizinischen Fakultät vernetzt. Bei der Berufung von klinischen Professoren stellen die UPD faktisch die Mehrheit der Kommissionsmitglieder, und diese Professoren werden dann von den UPD angestellt. Zu ca. 60% sind sie für die Führung und fachliche Entwicklung sowie für die Behandlung der Patienten angestellt, und zu ca. 40% werden sie von der Universität finanziert. Professoren in der GL erhalten einen fixen Lohn und zusätzlich einen variablen in der Höhe von 20% des Fixlohns, abhängig vom Erreichen der Zielsetzung. Diese ist wiederum zu  $\frac{3}{5}$  qualitativ definiert und zu  $\frac{2}{5}$  durch die Erreichung des UPK-Budgets. Die personelle Ausstattung für die Forschung wird mit der Universität vereinbart sowie durch Drittmittel wie z.B. den SNF finanziert. Zwischen den Deutschschweizer Universitäten findet zudem ein Benchmark statt, wobei sich die Leistungen der Basler Forscher sehr wohl sehen lassen können. Seit Jahren können die Forschungsaktivitäten in einer eigenen Publikation eingesehen werden.

**KS: Inwiefern können in Basel Experimente für die Erarbeitung von neuen Formen der Behandlung der zugewiesenen Patienten stattfinden?**

KW: In der Erwachsenen-Psychiatrie hat in den letzten Jahren eine konsequente Öffnung der Abteilungen stattgefunden. Die Ergebnisse sind ermutigend und tragen viel zur Akzeptanz der Klinik in der Öffentlichkeit bei. Daneben haben wir die ambulanten und teilstationären Angebote in der Stadt vergrössert. Eine Umfrage in der Basler Bevölkerung ermutigt uns, weiter in diese Richtung zu gehen, und bringt uns auch Anerkennung durch die Behörden, was uns wichtig ist für das Zugeständnis einer finanziellen Beweglichkeit. Auch im Suchtbereich, in der Alterspsychiatrie und besonders in der Forensik erarbeiten wir derzeit zusätzliche Entwicklungen der bereits heute bestehenden Kompetenzen.

Alle diese Veränderungen und Entwicklungen evaluieren wir wissenschaftlich, um sie auch für andere Einrichtungen nutzbar werden zu lassen.

**KS: Die UPK sind Teil eines regionalen Netzwerks von privaten und öffentlichen psychiatrischen Einrichtungen. Wie findet die fachliche und organisatorische Zusammenarbeit statt (z.B. Riehen, Rheinfelden, Liestal)?**

KW: Es finden derzeit hauptsächlich fachliche Kooperationen statt wie z.B. in der Weiterbildung der Facharztausbildung der Assistenzärzte.

Weitere Absprachen oder Zusammenarbeit in der Versorgung der regionalen Bevölkerung sind wohl angedacht, aber harren noch einer weiteren Planung, möglicherweise auch über die Kantonsgrenze, wie dies ja z.B. in der Pädiatrie bereits geschieht. In der Eignerstrategie ist ja besonders mit dem Kanton Baselland eine engere Kooperation vorgesehen.

**KS: Was bedeutet Öffentlichkeitsarbeit für dich?**

KW: Die Psychiatrie hat hier einen ausgesprochenen Handlungsbedarf, um gut in der Bevölkerung eingebettet zu sein, auch im Sinne der Entstigmatisierung. Wir bieten Veranstaltungen in der Stadt an, laden die interessierte Bevölkerung in die Klinik für Vorträge ein. Eine Plakataktion in den Trams der Basler Verkehrsbetriebe zeigte ein gutes Echo, und die Antworten im Rahmen einer Umfrage in der Bevölkerung ermutigen uns, auf dem eingeschlagenen Weg weiterzugehen.

Korrespondenz:  
Dr. med. Karl Studer  
Praxis im Klosterhof  
Klosterhofstrasse 1  
CH-8280 Kreuzlingen  
karl.studer[at]bluemail.ch