

Jubiläumsbuch

Die Birshof-Story

Wie vier Ärzte vor 25 Jahren ihre eigene Klinik bauten



Inhaltsverzeichnis

Jubiläumsbuch 25 Jahre Birshof

	Vorwort	5
01	Das Biergespräch bei der Ruine Birseck	6
02	Die Gründerärzte im Portrait	10
03	Die Suche nach einem eigenen Gebäude	14
04	Die Beinahe-Flucht nach Australien	20
05	Basler Oberärzte als «Freizeitplaner»	24
06	Pioniere beim Erscheinungsbild	30
07	Der Traum von der kollektiven Führung	34
08	Diese Persönlichkeiten haben den Birshof mitgeprägt	40
09	Vom familiären Betrieb zum Konzern	46
10	Die Praxisklinik Birshof	52
11	Die Hirslanden Klinik Birshof	54
12	Von Anfang an dabei	60
13	Timeline der Klinik Birshof	62
	Impressum	66

Vorwort

Wie vier Ärzte vor 25 Jahren ihre eigene Klinik bauten



Dres. med. Michael Rometsch, Olivier Kohler, Rinaldo Pico, Walter Seelig

Mit Freude überreichen wir Ihnen die vorliegende Schrift zu unserem 25-jährigen Jubiläum. Sie finden darin die Geschichte der erfolgreichen Unternehmensgründung des BIRSHOF durch vier Chirurgen und die anschliessende ebenso erfolgreiche Unternehmensentwicklung während den ersten zehn Jahren durch weitere gleichberechtigte Chirurgen und Anästhesieärzte, die im Verlauf der Jahre zu uns gestossen sind.

Der Ausbau nach dieser Pionierzeit der ersten zehn Jahre und das weitere Wachstum der Klinik hat sich durch eine harmonische Kooperation zwischen den weiterhin selbständigen Ärzten und der Hirslanden-Gruppe abgespielt, welche die Klinik 2002 übernommen hat. Heute stehen wir als eines der führenden Belegarztspitäler der Region da, das für die Leiden am Bewegungsapparat zuständig ist, sowie ergänzt wird durch die Plastische Chirurgie und die Kieferchirurgie.

Die Arztpraxen sind selbständig geblieben und eingemietet in der Klinik. Die Hirslanden Klinik Birchhof ist Teil der internationalen Klinikgruppe Mediclinic International und qualifizierte Systemanbieterin für den Klinikbetrieb. Sowohl die Arztpraxen als auch die Klinik erfüllen die hohen Qualitätsanforderungen der modernen Medizin und der zunehmend wichtigen Wirtschaftlichkeit. Durch das hohe Ausmass an Spezialisierung und der damit verbundenen Professionalisierung sind alle Abläufe optimiert und werden zudem periodisch evaluiert.

Die Klinik ist seit 2009 ISO-zertifiziert. In den Praxen wird die individuelle Betreuung der Patienten durch den von ihnen gewählten Arzt selbst, von Beginn weg und bis zum Behandlungsabschluss, sichergestellt. Dadurch entsteht eine ganz persönliche Arzt-Patientenbeziehung: Der Arzt kennt seinen Patienten, der Patient kennt seinen Arzt und durch die Betreuung bis zum Behandlungsabschluss kennt der Arzt auch dessen Resultate. Wir möchten an dieser Stelle allen Mitarbeitenden unserer Praxen und der Klinik ganz herzlich für ihre Unterstützung, den unermüdlichen Einsatz und die professionelle Arbeit danken. Unserer Klinikdirektorin Daniela de la Cruz danken wir herzlich für die spontane, tatkräftige und grosszügige Unterstützung unseres Buchprojektes. Ebenso danken wir Liliane Frei für die Federführung bei diesem Buchprojekt, dem Journalisten Martin Brodbeck für seine Interviews und Texte sowie André Hasse für die Bebilderung und Gestaltung dieses Jubiläumsbuches.



Das Biergespräch bei der Ruine Dorneck

Die ersten Schritte zur eigenen Klinik



Ruine Dorneck

Es war einmal. So beginnen Märchen. Unsere Geschichte – die Birshof-Story – ist auch fast ein Märchen. Statt «es war einmal» beginnt sie jedoch mit «es waren einmal».

Es waren einmal vier Ärzte: Die Orthopäden Walter Seelig und Olivier Kohler, der Handchirurg Michael Rometsch und der plastische Chirurg Rinaldo Pico. Die vier Oberärzte am Kantonsspital Basel (heute: Universitätsspital Basel) schafften das, was heute im Zeitalter der staatlichen Regulierungen im Spitalwesen unmöglich wäre: Sie gründeten ihre eigene Klinik mit 52 Betten – die Praxisklinik Birshof. Ganz ohne Brüche sind moderne Märchen jedoch nicht. Mehr als einmal stand das Vorhaben auf Messers Schneide. Auch davon handelt diese Geschichte.

Am Anfang steht eine Begegnung in den Katakomben des Basler Kantonsspitals. Michael Rometsch erinnert sich. «Es muss 1989 gewesen sein. Walter Seelig und ich operierten den ganzen Tag hindurch. Morgens um 2 oder 3 Uhr sprachen wir auf dem Gang miteinander. Wir waren beide der Meinung, dass es so nicht mehr weitergehen kann.» Damals entwickelten die beiden erstmals die Idee, gemeinsam etwas Eigenes aufzubauen. Für junge Orthopäden und Handchirurgen waren die Zukunftsperspektiven beschränkt. Oberarzt konnte man nur eine gewisse Zeit (sechs Jahre lang) sein. Entweder man schlug danach eine akademische Laufbahn an einer Universität oder einem Kantonsspital ein, oder man baute sich eine eigene Praxis auf. Rometsch erinnert sich: «Wir hatten beide relativ junge Chefs und somit am Kantonsspital keine guten beruflichen Perspektiven.»



Dres. med. Walter Seelig, Michael Rometsch, Olivier Kohler, Rinaldo Pico

Bei Walter Seelig schien der wissenschaftliche Weg allerdings vorgezeichnet: «Professor Erwin Morscher wollte mich zu einer akademischen Laufbahn in Basel motivieren», sagt Seelig. Allerdings: «Ich erkannte schnell, dass der Zeitaufwand, den ein Chefarzt für Verwaltungs- und Managementaufgaben betreiben musste, nicht meine Welt war.» Für Seelig stand das Arztsein im Vordergrund: «Deshalb entschied ich mich für eine selbständige Tätigkeit als Orthopäde.» Auch Rometsch habe ähnliche Vorstellungen wie er gehabt.

Ein Departementsanlass bei der Ruine Dorneck stand am Anfang des Birshofs. Bei einem Biergespräch vertieften Seelig und Rometsch ihre Pläne. Seelig hatte ein BaZ-Inserat mitgebracht. Das damalige Bekleidungsunternehmen Spengler in Münchenstein hatte soeben seinen Neubau fertig gestellt und bot grosse Flächen zur Vermietung an. Und Seelig, ohnehin die treibende Kraft bei der Gründung des Birshofs, sagte zu Rometsch: «Michael, das ist der Moment um unsere Selbständigkeit zu planen.» Sie bestellten nochmals ein Bier und beschlossen: «Doch, das machen wir.»

Die Ruine Dorneck, hoch über der Arlesheimer Ermitage thronend, bot einen herrlichen Blick über das ganze Birseck. Dass der Birshof just hier seinen Anfang nahm, hat symbolischen Charakter. Und dass nicht jedes Biergespräch zu Bierideen führt, sei nur am Rande erwähnt.

Zuerst aber suchten Seelig und Rometsch nach zwei Weggefährten. Rometsch fand ihn im plastischen Chirurgen Rinaldo Pico, Seelig im Orthopäden Olivier Kohler. «Es war Zufall, dass ich einer der vier Gründerärzte des Birshofs wurde», erinnert sich Pico. «Mein Kollege Rometsch, der mit mir im Kanti arbeitete, erzählte mir eines Tages, dass er zusammen mit Seelig und Kohler eine kleine Praxisklinik mit einigen Betten gründen wolle und fragte mich, ob ich nicht auch mitmachen möchte.» Pico sagte zu, nichts ahnend, was er damit auslösen würde: «Ich war völlig naiv», stellt er rückblickend fest. Olivier Kohler liess sich von Seelig begeistern. «Wir machen beim Spengler eine Knochenspenglerei.»

Dr. med. Olivier Kohler

«*Wir machen beim Spengler eine Knochenस्पenglerei.*»

Doch bis es soweit war, musste noch viel Knochenarbeit geleistet werden. Walter Seelig sass mit Richard Feinstein von der Rennbahnklinik zusammen. «Ich erkundigte mich bei ihm, wie die Praxisklinik Rennbahn in Muttenz entstanden war. Feinstein war sehr offen und hat uns sein Modell genau aufgezeigt.» So sei es gekommen, «dass die Rennbahnklinik zuerst unser Vorbild war».

Die Rennbahnklinik mit ihren zehn Betten war damals das einzige operativ tätige Privatspital im Kanton Baselland. Die anthroposophisch orientierten Ita Wegman Klinik und Lukas Klinik in Arlesheim waren (und sind) rein internistisch orientiert. Wohl gab (und gibt) es in Basel drei grosse Privatspitäler und Kliniken (Merian Iselin, Bethesda und Clara). Doch auf Merian Iselin und Bethesda konzentrierten sich die Basler Belegärzte (das Claraspital funktioniert, wie die öffentlichen Spitäler, nach dem Chefarztprinzip). Sie waren «allesamt stark ausgelastet», heisst es in einem Exposé der vier Birschof-Gründer vom April 1991: «Es stellte sich somit für uns die Frage, ob nicht eigene Operationsaalkapazitäten und, unter Umständen, Bettenkapazitäten zu schaffen seien.» Und: «Dies wurde dann auch,

nach einer eigenen Marktanalyse, als Planungsgrundlage angenommen.» Walter Seelig stellt auch aus heutiger Sicht fest: «Ich wusste damals durch meine Tätigkeit beim Kantonsspital Basel, dass es im Bereich der Orthopädie für Operationen bis zu zwei Jahre Wartezeit gab.» Es war klar: «Der Bedarf in der Region war derart gross, dass unser Projekt Hand und Fuss hatte.»



Bieridee...

«Michael, das ist der Moment um unsere Selbständigkeit zu planen.» Sie bestellten nochmals ein Bier und beschlossen: «Doch, das machen wir.»

Und dass nicht jedes Biergespräch zu Bierideen führt, sei nur am Rande erwähnt.

02

Die Gründerärzte im Portrait

Vier grundverschiedene Charaktere
und ihr Werdegang zum Arztberuf



Sie haben viele Gemeinsamkeiten. Sie haben zur gleichen Zeit am gleichen Spital gearbeitet. Sie waren dort – im Kantonsspital Basel – Oberärzte. Sie waren und sind immer noch operativ tätig. Sie hatten ihren Freiheitsdrang und wollten nicht im Korsett einer staatlichen Institution ihren Beruf ausüben. Sie waren risikofreudig. Sie sind alle etwa im gleichen Alter. Und sie werden alle in den nächsten Jahren in den Ruhestand treten. Sie kommen gut miteinander aus, sind mindestens gute Kollegen, zum Teil auch Freunde. Sie haben gemeinsam die grössten Schwierigkeiten gemeistert und mussten sich oft zusammenraufen. Seit 25 Jahren sind sie ihrer Klinik treu geblieben. Und sie sind sich in einem zentralen Punkt einig: «Wir sind alle grundverschieden.»



Der Altachtundsechziger: Michael Rometsch

Er bestand nach eigenem Bekunden die Matura nur, weil er unbedingt Kinderarzt werden wollte. Doch im Verlauf der zahlreichen Praktika, die man fürs Medizinstudium absolviert, verlor Michael Rometsch (geb. 1950) sein Herz immer mehr an die Chirurgie, wie er heute lachend erklärt. Nach dem Staatsexamen befasste er sich zuerst ein halbes Jahr lang mit Anatomie. Danach hatte er seine erste Assistenzstelle für Allgemeine Chirurgie im Claraspital – damals noch bei Professor Alfred Meier. «Er war der einzige Chef, der mich fragte, welche Ziele ich anstrebe. Er riet mir, nicht Allgemeinchirurg zu werden, da ich mich in der rauen Gesellschaft der Chirurgen nicht so gut durchsetzen würde.» Meier schlug ihm etwas Spezielles vor – Plastische und Wiederherstellungschirurgie. Über die Mikrochirurgie kam Rometsch dann zur Handchirurgie. Er absolvierte seine Ausbildung am Kantonsspital Basel. Zuerst als Assistenzarzt, dann als Oberarzt. Zwei Jahre lang war er am Kantonsspital Aarau tätig, danach wieder in Basel. Die Mikrochirurgie war damals erst am Entstehen. Rometsch absolvierte vier Monate lang eine intensive Ausbildung in Taiwan: «Dort nahm ich jeden Tag zwei mikrochirurgische Eingriffe vor. So weit waren wir damals in der Schweiz noch nicht.» Rometsch ist in hohem Masse gesellschaftspolitisch interessiert. «Ich stand der POCH und der SP nahe und war eine Zeit lang auch SP-Mitglied.» Noch heute bezeichnet sich Rometsch als Altachtundsechziger. Auch seine Haarpracht hat sich im Lauf der Jahre – abgesehen von der Farbe – kaum verändert.

« Wir sind alle grundverschieden. »



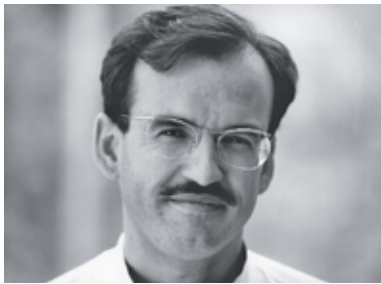
Der Impulsive: Rinaldo Pico

«Ich bin Tessiner und darum sehr impulsiv.» Rinaldo Pico (geb. 1953) nimmt kein Blatt vor den Mund. Er räumt ein, dass er anfänglich ein sehr schlechter Schüler war: «In der Sekundarschule lernte ich nur wenig. Darum schickte mich mein Vater – er war ebenfalls Arzt – in ein Internat in Ascona.» Auch dort habe er kaum etwas gelernt. Als letzte Chance schickte ihn der Vater an eine internationale Schule nach Lausanne. Dort lernte der junge Tessiner interessante Leute aus der ganzen Welt kennen – und machte den Knopf auf. Nach der klassischen Matura schwankte er zwischen zwei Berufswünschen: Medizin oder – man höre und staune – Astrophysik. Er begann mit Medizin. Ab dem dritten Jahr, als das praktische Klinikum begann, war für ihn klar, dass er Arzt werden würde. «Nach dem Staatsexamen war ich speziell am menschlichen Herzen interessiert.» Er bewarb sich bei der Kardiologie in Genf und erhielt trotz zahlreichen Mitbewerbern eine Assistenzstelle. Er musste jedoch ein Jahr lang warten. Die Zeit überbrückte er als Assistenzarzt für Allgemeine Chirurgie in Bellinzona. Der dortige Chef motivierte ihn, in der Chirurgie zu bleiben und vermittelte ihm eine Assistenzstelle in Basel. Dort lernte er das ganze Spektrum der Allgemein-Chirurgie kennen. Aber die dortige «Ellbogengesellschaft» passte ihm nicht: «Ich wollte ja ursprünglich Kardiologe werden, weil mich das Herz und damit im übertragenen Sinne das Herzliche im Menschen interessierte.» Pico hätte nie Orthopäde werden wollen. «Das war mir zu kalt.» Zur Plastischen Chirurgie kam er – wie so oft in seinem Leben – per Zufall. In der Kantine des Kantonsspitals sass er einmal dem Chef für Plastische Chirurgie, Professor Niggi Lüscher, gegenüber. Der motivierte ihn zu dieser Richtung. Lüscher und der Chef der Kieferchirurg, Professor Jochen Prein, seien grossartige Lehrmeister gewesen. Pico hat diesen Schritt nie bereut. «In der Plastischen Chirurgie machen wir die unglaublichsten Sachen.» Und: «Unsere Patienten sind alle etwas speziell – so wie ich es vielleicht auch bin.»



Der Ästhet: Olivier Kohler

Eigentlich wollte Olivier Kohler (geb. 1954) gar nicht Arzt werden. In seiner Familie gab es zwar bereits viele Ärzte. Doch: «Mit 16 hatte ich genug von der Schule», berichtet Kohler. «Ich wollte etwas Manuelles tun und eine Schreinerlehre beginnen.» Doch die Eltern blieben pickelhart. «Ich solle zuerst die Matura machen und erst danach meine Schreinerlehre beginnen.» Danach war dann doch die akademische Laufbahn vorgezeichnet. Aber für Kohler war klar: «Wenn schon Medizin, dann etwas Manuelles. Darum wurde ich Orthopäde.» Nach dem ersten Propädeutikum hatte er sich bei der ETH für ein Architekturstudium angemeldet, blies es jedoch wieder ab. «Ich wäre vielleicht ein guter Innenarchitekt geworden, aber kein guter Architekt», sagt er rückblickend. Das Kreative habe ihn zwar gereizt. Doch er musste erkennen, dass – abgesehen von einigen Stararchitekten – der Alltag aus viel Mathematischem und Wirtschaftlichem besteht. Darum setzte Kohler sein Medizinstudium in Basel fort und betont heute: «Ich habe es nie bereut.» Er arbeitete relativ lange als Oberarzt am Kantonsspital Basel, zuletzt bei Professor Erwin Morscher. Auch er wollte keine Universitätskarriere machen. Andererseits konnte er nicht ewig Oberarzt bleiben. Auch eine eigene Praxis kam für ihn nicht in Frage. «Ich brauche den Austausch mit Kollegen.» Mit seiner kreativen Ader hat Kohler die Innenarchitektur der Praxisklinik Birshof stark geprägt.



Der Zielstrebige: Walter Seelig

Nicht Lokomotivführer, nicht Pilot und schon gar nicht Raumfahrer. Walter Seelig (geb. 1950) wusste bereits als Jugendlicher genau, was er werden wollte: Arzt. Und zwar nicht irgendein Arzt, sondern Orthopäde. «Ich trieb viel Sport – Orientierungslauf, Basketball, Handball und so weiter», berichtet Seelig. Da lag der Entscheid für eine Richtung auf der Hand, die auch viele Sportler zu ihren Patienten zählt. Kontakt zu seinem Traumberuf hatte er schon früh: «Erwin Morscher wohnte vis-a-vis von meinen Grosseltern, mein Vater kannte ihn von den Pfadfindern her.» Morscher motivierte den jungen Seelig sehr. «Zuerst bildete ich mich auf seinen Rat hin in Allgemein-Chirurgie bei Professor Martin Allgöwer aus, erst danach bei Morscher in Orthopädie.» Morscher habe ihn auch zu einer akademischen Laufbahn motivieren wollen und ermöglichte ihm einen Studienaufenthalt in Amerika. 1987 war er an der Harvard University in Boston (USA). Doch Seelig entschied sich für eine selbständige Tätigkeit als Orthopäde. Er wollte Arzt sein, nicht Verwalter und Manager eines grossen und auch schwerfälligen Betriebs. Unter den vier Gründerärzten war er ganz eindeutig die treibende Kraft. Er hatte ein klares Ziel vor Augen, das er zielstrebig verfolgte. Seelig hat auch ein Flair fürs Kaufmännische. Er war für das Personalwesen zuständig und unterstützte bald auch Rinaldo Pico beim Finanzwesen. «Walter Seelig war uns immer drei Schritte voraus», kommentiert Rinaldo Pico den Ta-tendrang seines Kollegen.



03

Die Suche nach einem eigenen Gebäude

Warum das Spengler-Vorhaben scheiterte und wie das Birshof-Projekt rasch wuchs



Die vier Gründerärzte setzten zuerst ihre Hoffnung auf den riesigen Neubau des Bekleidungsunternehmens Spengler in Münchenstein. Thomas Christen, der Anwalt der vier Gründerärzte, gab den Ratschlag, nur zu kaufen und nicht zu mieten. Mit gutem Grund: Denn von Anfang an war klar, dass technische Investitionen in Millionenhöhe getätigt werden mussten. Das Spengler-Gebäude war optimal. Es bot zahlreiche Synergien – beispielsweise eine Kantine und ein Hallenbad. Gerne hätten die Ärzte hier Stockwerkeigentum erworben.

Doch Spengler bot nur Mietverträge an. «Er blieb pickelhart», erinnert sich Olivier Kohler. «Es gab nicht einmal ein Vorkaufsrecht.» Die Pläne zerschlugen sich. «Wir beharrten auf Stockwerkeigentum», sagt Seelig.

Als Alternative wurde das Mühlemattzentrum in Oberwil geprüft. Dort wäre jedoch nur ein Aktienkauf möglich gewesen. Dass sich auch dieser Plan zerschlug, bezeichnet Olivier Kohler rückwirkend als Glücksfall: «Denn dort gab es einen einjährigen Baustopp. Das hätte uns in Bedrängnis gebracht. Denn finanziell waren wir sehr knapp dran.»



Model vom Architekten Peter Zinkernagel

Nur wenige hundert Meter vom Spengler-Gebäude entfernt, stand Variante drei. «Unser Architekt Heinz Burgener schlug uns daraufhin dieses Gebäude an der Reinacherstrasse in Münchenstein vor.» Olivier Kohler gerät heute noch ins Schwärmen: «Es war ein genialer Bau. Ich war sofort begeistert.» Besonders überzeugt hat ihn die Schlichtheit des Gebäudes und der logische Aufbau des Grundrisses. Und: «Sehr gut gefallen hat mir der Innenhof.» Der Birshof war vom Architekten Peter Zinkernagel und der Eigentümerin, der Firma Preiswerk AG, als Bürogebäude geplant worden.

Die Preiswerks boten Stockwerkeigentum an. «Ursprünglich wollten wir 50 Prozent des Gebäudes übernehmen», so Seelig, «dann stiegen wir auf 70 Prozent». Danach habe Preiswerk vorgeschlagen, doch das ganze Gebäude zu übernehmen und die restlichen 30 Prozent zu vermieten: «Dazu waren wir schliesslich bereit.»



Baustelle an der Reinacherstrasse in Münchenstein



Bei der Baueingabe mussten die Ärzte vorsichtig vorgehen. «Das Bewilligungsverfahren war speziell», erinnert sich Kohler. «Wir nannten uns Praxisklinik Birshof, damit niemand auf die Idee kam, dass wir ein Spital planten. Weil das Gebäude als Bürohaus vorgesehen war, mussten wir eine Zweckänderung mit zwölf Betten bei der Baudirektion eingeben.» Das sei trotz ein paar Einsprachen bewilligt worden. Ein Nachbar hatte sich vor Röntgenstrahlen gefürchtet, die Münchensteiner Ärzte vor Konkurrenz. Später gaben die Gründerärzte eine Planänderung mit 40 weiteren Betten ein. Alles lief über die Baudirektion des Kantons Baselland, die Sanitätsdirektion (heute: Volkswirtschafts- und Gesundheitsdirektion) hatte keine Ahnung, was da ablief. «Wir Ärzte hatten eine gewöhnliche Praxisbewilligung auf dem ordentlichen Weg vom Kanton beantragt und diese wie üblich erhalten», erinnerte sich Walter Seelig in seiner Ansprache vor fünf Jahren zum 20-jährigen Jubiläum: «Die Volkswirtschafts- und Gesundheitsdirektion des Kantons Baselland hat offiziell von unserem Projekt erst vier Monate vor Eröffnung, nämlich im Mai 1991, durch einen Artikel von Martin Brodbeck in der Basler Zeitung erfahren.»

Regierungsrat mit hochrotem Kopf

Walter Seelig kann sich noch gut erinnern, wie der damalige Sanitätsdirektor Werner Spitteler die vier Ärzte zu sich ins Büro zitierte. Gesprochen habe nur einer, nämlich Regierungsrat Spitteler. Er habe «uns Ärzte mit zorniger Röte im Gesicht aufgeklärt» über die, wie er sagte, «Sitten und Bräuche im Kanton Baselland». Auch für die anderen drei Ärzte ist diese Sitzung in bleibender Erinnerung geblieben. Doch sie konnten den Gewittersturm gelassen über sich ergehen lassen. Sie – aber auch Werner Spitteler – wussten, dass das ganze Vorhaben «gegessen» war. Denn verhindern konnte der Regierungsrat das Projekt nicht mehr: «Das waren noch Zeiten, als man einfach so eine Klinik eröffnen konnte», stellt Walter Seelig rückblickend fest.

Die regierungsrätliche Standpauke fand pikanterweise am Hauptsitz der Basellandschaftlichen Kantonalbank in Liestal statt. In jenem Gebäude war damals auch die Baselbieter Sanitätsdirektion untergebracht. Und im selben Gebäude hatten die Gründerärzte und ihre Berater die Finanzierung ausgehandelt – mit eben dieser Basellandschaftlichen Kantonalbank. Spitteler





Preiswerk



Eingangsbereich mit Lift

sass in unmittelbarer Nähe in seinem Büro und hatte keine Ahnung, was im selben Haus vor sich ging. Aus der Zeitung erst erfuhr er vom Vorhaben. Spitteler war ein ebenso unkonventioneller wie impulsiver Regierungsrat. Ein Insider der damaligen Sanitätsdirektion verriet dem Autor dieser Zeilen, dass Spitteler, wenn ihn etwas besonders ärgerte, die Angewohnheit hatte, mit hochrotem Kopf aufzustehen und auf den Boden zu «stämpeln». Bei der für ihn so überraschenden Nachricht vom Entstehen eines neuen Spitals, habe er besonders lange auf den Fussboden getreten.

Doch Seelig hält Spitteler etwas zugute: «Er hatte die Grösse, zu unserer Eröffnung zu kommen und – obwohl er stinksauer auf uns war – auch eine gute Ansprache zu halten.»



Erste Arbeiten auf der Baustelle

04

Die Beinahe-Flucht nach Australien

Warum die Hausbank den Geldhahn zudrehte und das Projekt auf Messers Schneide stand



Eröffnung

Auf Umwegen und mit vielen Hindernissen waren die vier Gründerärzte zu ihrem Gebäude gekommen. Auch die nötigen Bewilligungen waren vorhanden. Und die regierungsrätliche Standpauke überstanden. Doch Gefahr drohte dem Projekt Praxisklinik Birshof von anderer Seite. Sie war existenzbedrohend. Doch schön der Reihe nach.

Michael Rometsch schildert das Hauptproblem bei der Gründung der Praxisklinik Birshof so: «Keiner von uns hatte viel Geld. Wir waren gut situiert, aber nicht reich.» Und: «Unsere Pläne waren zu Beginn auch bescheidener.» Noch drastischer drückt sich Rinaldo Pico aus, der zusammen mit Walter Seelig für die Finanzierung zuständig war: «Das war eine verrückte Zeit. Als Oberarzt verdiente ich etwa 8000 Franken im Monat. Und plötzlich jonglierte ich mit Millionen – das Vorhaben wurde immer grösser und kostete schliesslich über 40 Millionen Franken.» Alle Chefs im damaligen Kantonsspital Basel seien überzeugt gewesen, «dass wir nach einem Jahr weg vom Fenster sein werden». Pico bewundert die Hausbank, die Basellandschaftliche Kantonbank, «die uns vier Ärzten so viel Kredit gab». Nicht so positive Erinnerungen hat Michael Rometsch an diese Zeit. Hier sein Bericht: «Bald schon kamen Fragen der Finanzierung auf. Damals war noch der frühere Baselbieter Regierungsrat Paul Nyffeler Chef der Basellandschaftlichen Kantonbank. Wir gingen sehr subtil vor, weil wir ja alle noch in einem Anstellungsverhältnis beim Kantonsspital waren. Nyffeler zeigte sich sehr interessiert. Zwei Tage danach bin ich vom Chefarzt Felix Harder in dessen Büro zitiert worden. Was mir denn einfallt, vom Kantonsspital wegzugehen, warf er mir vor. Damit war klar, dass es für mich keine Rückzugsmöglichkeit mehr gab.»

«Das war eine verrückte Zeit. Plötzlich jonglierte ich mit Millionen.»

«Beim ursprünglichen Modell, das sich an die Rennbahnklinik in Muttenz anlehnte, waren wir von Investitionskosten in der Höhe von fünf Millionen Franken ausgegangen», berichtet Walter Seelig. Bei der Variante Stockwerkeigentum am heutigen Standort sei die Investitionssumme auf 12 Millionen Franken gestiegen. Und nach der Übernahme des ganzen Baus stiegen die Kosten auf 44 Millionen Franken.

Eine Woche lang ohne Geld

Dieser ganze Planungsprozess dauerte nur wenige Wochen. Doch dann geschah es: «Nachdem unsere Bank diesen rasanten Anstieg der Kosten realisiert hatte, verhängte sie einen Finanzstopp», schildert Seelig die dramatischste Phase bei der Entstehung der Klinik. Die Bank verlangte eine massive Erhöhung des Aktienkapitals. Olivier Kohler spricht von einer «ganz schwierigen Zeit». Denn «wenn Handwerker etwas davon erfahren hätten, dann hätte es drei Monate gedauert, bis sie wieder gekommen wären – selbst wenn wieder Geld vorhanden gewesen wäre.» Weil der Finanzstopp in die Osterzeit fiel, «hatten wir ein paar Tage Luft und konnten das zusätzlich verlangte Geld zusammenkratzen.» So hatte niemand reali-

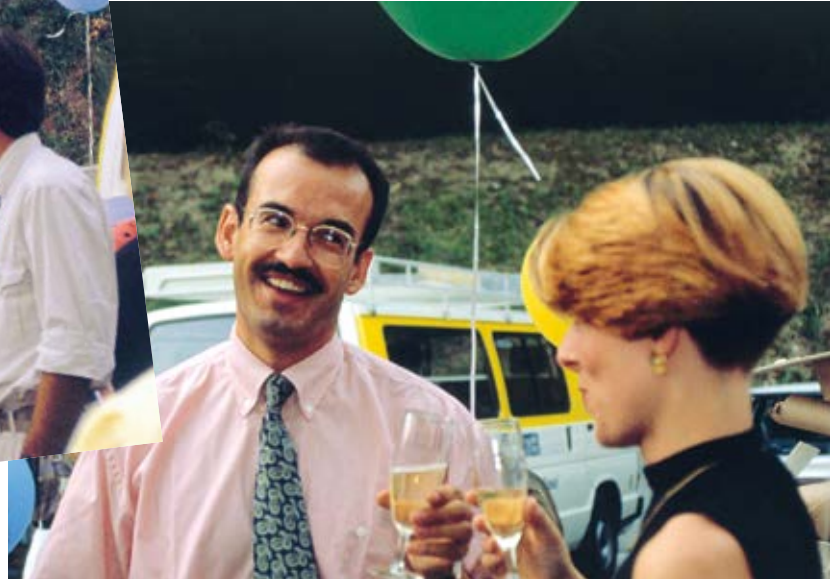


Dr. med. Olivier Kohler

siert, «dass eine Woche lang kein Geld mehr vorhanden war», so Kohler. Jeder der vier Gründerärzte machte sich damals so seine Überlegungen, was er bei einem Scheitern des Vorhabens getan hätte. Denn die vier Ärzte mussten damals persönlich für hohe Summen haften. Rinaldo Pico überlegte sich sogar, «ob ich nach Australien flüchten soll.»



Impressionen der Eröffnung



Die Kapitalerhöhung gelang. Handwerker, die grössere Aufträge erhielten, mussten Aktien zeichnen. Auch die zukünftige Pensionskasse, die Patria, beteiligte sich daran. Ferner mussten die Gründerärzte zwei Wirtschaftlichkeitsberichte vorlegen. Zwei Wochen lang stand das Projekt laut Seelig «auf Messers Schneide».

Geschäftsjahr «haben wir nur noch schwarze Zahlen geschrieben». Einen wesentlichen Anteil an der Konsolidierung des Birshofs hatte der 1992 angestellte Verwaltungschef Joggi Bernoulli. «In seiner Ära konnten wir in den Hintergrund treten», lobt Walter Seelig: «Joggi Bernoulli brachte auch sehr viel Ruhe und Professionalität in den Birshof.»

Während sechs Monaten keine Rechnungen verschickt

Eine kritische Phase gab es auch noch später, nach der Eröffnung der Klinik. Der neu angestellte Chef der Verwaltung fühlte sich überfordert und ging noch vor der Eröffnung. Sein Nachfolger verliess die Praxisklinik Birshof nach zwei Monaten ebenfalls. Und einem dritten Verwaltungschef, den man von einem Headhunter holen liess, musste man sogar künden. Denn, so Olivier Kohler, nach sechs Monaten war noch keine einzige Rechnung verschickt worden. Im ersten Betriebsjahr verzeichnete die Praxisklinik Birshof ein Defizit von 1,2 Millionen Franken. Ein anfängliches Defizit sei allerdings einkalkuliert worden, betont Walter Seelig. Und ab dem zweiten



Verwaltungschef des Birshofs, Joggi Bernoulli



Innenhof des Birshofs, 1991

05

Basler Oberärzte als «Freizeitplaner»

Nachtsitzungen nach der Arbeit über Baufragen, Inneneinrichtungen, Finanzen, Personalrekrutierungen und vielem mehr



Eigentlich wollten sich die vier Basler Oberärzte selbständig machen, um den extremen Arbeitsbedingungen am Kantonsspital zu entgehen. Doch die Planung der Klinik und auch die ersten Jahre führten zu einem Arbeitsmarathon. Denn das vierblättrige Kleeblatt leistete die Aufbauarbeit die meiste Zeit neben seiner normalen Anstellung im öffentlichen Spital. Die vier Ärzte teilten die Aufgabenbereiche untereinander auf. Walter Seelig und Rinaldo Pico waren für die Finanzen zuständig. Seelig zusätzlich für das Personalwesen. Olivier Kohler und Michael Rometsch für die Baufragen und die Einrichtung der Klinik.

Einen Spezialmarathon leistete Seelig im Sommer 1991. Er führte 300 Vorstellungsgespräche durch und stellte 70 Personen auf den ersten September ein: «Das war eine unglaublich anstrengende, aber auch spannende Phase.» Die Rekrutierung des Personals war ein wichtiger Bestandteil für den zukünftigen Erfolg der Klinik. Viele Schlüsselstellen waren zu besetzen und auch dank Sabine Egli, der Leiterin Pflegedienst, konnte ein ausgezeichnetes Pflorgeteam zusammengestellt werden.

Seelig hatte sich bereits ganz auf die Praxisklinik Birshof konzentriert. Dennoch hatte er 100-Stunden-Wochen zu bewältigen. «Ein solches Pensum war ich mir von meiner Arbeit am Kantonsspital gewohnt.» Überhaupt nahmen die vier Ärzte ihre hohe zeitliche Belastung gerne in Kauf. Es ging um das Gestalten eines eigenen Projekts, nicht um das Malochen im staatlichen Grossbetrieb.



Baukommissions- und Strategiesitzungen

Zu wenig Raumhöhe

Allerdings musste unter Zeitdruck gearbeitet werden. Das galt in besonderem Masse für das Bau- team. Michael Rometsch erinnert sich: «Beim ersten Kontakt mit dem damaligen Eigentümer waren erst die Untergeschosse realisiert. Der Rohbau war noch nicht errichtet.» Und Olivier Kohler ergänzt: «Wir mussten sehr rasch vorgehen. Die Bauarbeiten waren bereits im Gang. Wir planten jedes Stockwerk kurz bevor die Betondecke gegossen wurde.» Das grösste Problem war die Raumhöhe: Das Gebäude war für Büros konzipiert worden, nicht für ein kleines Spital. «Wir mussten alle Siphons der Duschen in die Betondecke giessen», nennt Kohler als eines von zahlreichen Beispielen. «Das erforderte eine sehr genaue Planung. Kohler und Rometsch arbeiteten eng mit dem Architekten Heinz Burgener zusammen, den die Ärzte für die Anpassungen des Gebäudes an die Bedürfnisse der Praxisklinik Birs- hof engagiert hatten. Weil Kohler und Rometsch tagsüber noch arbeiteten, fanden die Baukommissionssitzungen am späten Abend bis in alle Nacht bei Burgener statt. Seine Frau verpflegte die drei Nachteulen. «Zahlreiche Fragen waren zu klären»,



Nachtsitzungen und 100-Stunden-Wochen



Zu wenig Raumhöhe

«Die Räume waren nicht so hoch wie in einem Bau, der von Anfang an als Spital geplant war», berichtet Rometsch: «Uns standen für Lüftungsinstallationen, Elektrik und Gas nur ca. 40 Zentimeter statt einem Meter zur Verfügung. Die Installateure mussten improvisieren, damit sie ihre Einrichtungen und Leitungen anbringen konnten.»



Die ersten 70 Mitarbeiter wurden aus über 300 Vorstellungsgesprächen rekrutiert

berichtet Rometsch: «Passen die Betten durch die Türen? Beim Röntgen mussten wir sie deshalb nachträglich breiter machen.» Auch ging es darum, zahlreiche Abläufe nachzuvollziehen. Rometsch zieht ein positives Fazit: «Sehr vieles in diesem Bau hat sich bewährt». So habe man sich für einen Steinboden entschieden, der bisher alles überlebt hat: «Er sieht auch nach 25 Jahren noch gut aus.» Der Granitboden war selbstredend viel teurer als ein Linoleumboden. Aber auf die Länge hat er sich gerechnet, weil so die Schliessung von Abteilungen für die Bodensanierung vermieden werden konnte.

Olivier Kohler mit seinem Flair für Design und Innenarchitektur hat das Gebäude in hohem Masse geprägt. «Ich konnte meine Vorliebe für Innenarchitektur ausleben», lächelt er. Zentral für ihn war, dass die Schlichtheit des Gebäudes auch bei der Inneneinrichtung durchgezogen wurde. Aber auch alle Möbel hat das Viererteam ausgesucht. Kohler nennt ein besonderes Designstück: Die «Haifisch»-Tische, welche Architekt Burgener entwickelte. Auch deren Wahl war funktional: «Unsere Untersuchungszimmer sind relativ klein», so Kohler. «Damit wir die Untersuchungs- liegen beim Fenster aufstellen konnten, musste der

Besprechungstisch raumsparend sein.» Die «Haifisch»-Tische haben die Form einer Haifischflosse und ermöglichen so auf engstem Raum eine Besprechung mit drei Personen. Das ganze Mobiliar habe sich bestens bewährt, erklärt Kohler stolz.

Gesichtsduche im WC

Auch vor Innovationen und unkonventionellen Lösungen schreckten die Ärzte nicht zurück. Auf Vorschlag des Handchirurgen Rometsch wurden in den Patientenzimmern damals noch wenig bekannte Clo-somaten eingebaut. «Für Patienten mit einer neuen Hüftprothese oder für Patienten, die an der Hand operiert wurden, war dies ein grosser Vorteil», erklärt Rometsch und erzählt eine lustige Anekdote: «Weil wir das System selbst noch nicht kannten, probierte es jeder von uns unabhängig vom anderen aus. Jedem passierte dasselbe. Er blickte in die WC-Schüssel, drückte den roten Knopf und wurde im Gesicht angespritzt.»

«Einmal arbeiteten 23 Handwerker gleichzeitig im OP, damit er rechtzeitig fertig wurde.»

Diese und andere Einrichtungen waren relativ teuer. «Wir hätten beim Bau insgesamt zwei bis drei Millionen Franken einsparen können», bilanziert Kohler: «Doch weil wir relativ teure Einrichtungen gekauft hatten, sparten wir langfristig Geld ein.» Bei der Planung wurden auch zahlreiche Details beachtet. So verfügt in den Zweierzimmern jeder Patient über sein eigenes Lavabo. Kohler: «Die Kleiderkästen sind so angeordnet, dass der erste Patient keinen Einblick hat, wenn der zweite Patient seinen Kasten öffnet. Und umgekehrt.»

Allerdings, räumt Kohler ein, gab es auch unnötige Einrichtungen. In den Sprechzimmern wurden Bidets eingebaut. Mit scheinbar gutem Grund: «Als Oberärzte im Kantonsspital litten wir immer wieder unter übel riechenden Füßen von Patienten.» In den Bidets hätten sie diese nachträglich waschen können. Doch die aus Damentoiletten bekannte Einrichtung löste bei den Patienten Irritationen aus. Und sie war hier überflüssig und wurde wieder ausgebaut. In der Klinik haben die Ärzte eine ganz anders zusammengesetzte Patientenschaft. «Stinkende Füße hatten wir nie», kommentiert Kohler.

Eine Anekdote, die Michael Rometsch heute mit einem Lächeln erzählt, die ihm damals aber Bauchgrimmen verursacht hat, betrifft den Bettenlift. Dieser war selbstredend im Bürogebäude nicht vorge-

sehen. In letzter Minute, kurz bevor die Bauarbeiten «nach Plan» dessen Einbau verhindert hätten, musste er bestellt werden. Ein Bettenlift ist ein Industrielift. «Da musste man bei der Bestellung bereits einen Drittel bezahlen, den zweiten Drittel beim Einbau und nur noch der letzte Drittel ganz am Schluss.» Darum war eine erste Tranche von 120 000 Franken zu bezahlen. Doch es gab ein Problem. Der Lift musste jemandem gehören. Die Aktiengesellschaft Birshof gab es noch nicht, somit musste eine Einzelperson ihren Namen hergeben. Rometsch: «So kam es, dass ich einen Drittel eines Bettenlifts besass. Und wenn es schief gelaufen wäre, hätte ich dafür haften müssen.»

23 Handwerker im Operationssaal

Hektisch wurde es kurz vor der Eröffnung. Die erste Operation war für den 1. Oktober 1991 vorgesehen. Aber die Installationen für die Operationssäle waren noch nicht fertig. «Die Räume waren nicht so hoch wie in einem Bau, der von Anfang an als Spital geplant war», berichtet Rometsch: «Uns standen für Lüftungsinstallationen, Elektrik und Gas nur ca. 40 Zentimeter statt einem Meter zur Verfügung.» Die Installateure mussten improvisieren, damit sie ihre Einrichtungen und Leitungen anbringen konnten. «Einmal arbeiteten 23 Handwerker gleichzeitig im OP, damit er rechtzeitig fertig wurde», erinnert sich Rometsch.





Pioniere beim Erscheinungsbild

Die Praxisklinik Birshof setzt mit avantgardistischem Design eine Vision um



Eine bis in den letzten Briefkopf durchgezogene Corporate Identity war von allem Anfang an das Markenzeichen der Praxisklinik Birshof. Das war damals, 1991, noch aussergewöhnlich. Die meisten Kliniken präsentierten sich, wenn überhaupt, in einem hausbackenen Stil. Bei den öffentlichen Spitälern war das Erscheinungsbild ohnehin zweitrangig. Die Patientinnen und Patienten kamen so oder so. Die Praxisklinik Birshof hingegen wollte sich optisch abheben. Die von «Schaffner & Conzelmann AG Designersfactory» geschaffene Corporate Identity sei ein wichtiger Baustein für den Erfolg gewesen, betont Olivier Kohler. Das Vorgehen der vier Gründerärzte zeigt, dass sie auch in diesem Bereich eine Pionierrolle eingenommen haben.

Umsetzung einer Vision

Woher kommt die Idee für eine neue Marke? Ist zuerst das Logo da? Oder am Anfang das Produkt? Oder bedingen sich die beiden Elemente im Entstehungsprozess? Jean Jacques Schaffner und Silvana Conzelmann gaben vor 15 Jahren zum 10-jährigen Jubiläum der Praxisklinik Birshof in einem BaZ-Artikel Antworten, die heute noch Gültigkeit haben. «Design, wie wir es verstehen, ist die Umsetzung einer Vision.» Wie bei den meisten Erfolgsgeschichten spiele die menschliche Komponente die wichtigste Rolle: «Aufeinander hören, zu verstehen versuchen, was der andere meint – aber auch hinterfragen.» Dieses gegenseitige Verstehenwollen habe auch die Anfänge der Zusammenarbeit der Designer mit der Klinik Birshof geprägt. Die beiden Designer loben die vier Gründer-



ärzte, dass sie nicht einfach «eine Betonkiste in ein Privatspital verwandeln» wollten, sondern auch den Wunsch teilten, dem Thema Design und Kunst einen hohen Stellenwert einzuräumen. «Das hat unsere Arbeit ungemein erleichtert.»

Kunst am Bau

Es gebe beim «Designing» nie nur eine richtige Lösung. Darum suchten Schaffner & Conzelmann nach verschiedenen Ansätzen. «Birshof» als Namen des gekauften Rohbaus habe keinerlei formale Umsetzung zugelassen: «Blieb als Idee die Illustration der angebotenen Disziplinen Orthopädie, Plastische und Wiederherstellungschirurgie sowie Handchirurgie.» Wie die beiden Designer ausführen, habe die Stilisierung in Form von kalligraphischen Pinselstrichen die «graphische Präsenz und den handwerklichen Charakter erhöht». Das einprägsame Logo prägte die Praxisklinik Birshof durch alle Kommunikationsmittel: «Plakate, Jahresberichte, Geschenkartikel, Fassade und Beschriftungssystem sprachen, jeweils an das Medium angepasst, dieselbe visuelle Sprache. Die Verantwortlichen des «alten» Birshofs haben dieses Konzept konsequent beibehalten. Sie hätten

«der Versuchung nicht nachgegeben, im Kommunikationsbereich ständig Neues zu etablieren». Auch nach 25 Jahren wirkt die Symbolik auf der Fassade modern und stark zugleich. Man kann nur hoffen, dass auch die Hirslanden-Gruppe dies als das erkennt und pfl egt, was es ist: Kunst am Bau.

Corporate Identity

Die von «Schaffner & Conzelmann AG Designersfactory» geschaffene Corporate Identity sei ein wichtiger Baustein für den Erfolg gewesen, betont Olivier Kohler. Das Vorgehen der vier Gründerärzte zeigt, dass sie auch in diesem Bereich eine Pionierrolle eingenommen haben.

Die beiden Designer loben die vier Gründerärzte, dass sie nicht einfach «eine Betonkiste in ein Privatspital verwandeln» wollten, sondern auch den Wunsch teilten, dem Thema Design und Kunst einen hohen Stellenwert einzuräumen. «Das hat unsere Arbeit ungemein erleichtert.»



Birshof-Logo

Das einprägsame Logo prägte die Praxisklinik Birshof durch alle Kommunikationsmittel: «Plakate, Jahresberichte, Geschenkartikel, Fassade und Beschriftungssystem sprachen, jeweils an das Medium angepasst, dieselbe visuelle Sprache.»

Auch nach 25 Jahren wirkt die Symbolik auf der Fassade modern und stark zugleich.



Logo-Studien

«Birshof» als Namen des gekauften Rohbaus habe keinerlei formale Umsetzung zugelassen: «Blieb als Idee die Illustration der angebotenen Disziplinen Orthopädie, Plastische und Wiederherstellungschirurgie sowie Handchirurgie.»

07

Der Traum von der kollektiven Führung

Der Geist von 1968 weht durch den alten Birshof



Supervision unter der Leitung von S. Fröhlich

Die vier Gründerärzte kamen aus einem durch und durch hierarchischen Betrieb. Damals noch viel mehr als heute waren Chefarztspitäler wie das Kantonsspital Basel autoritär geführte Betriebe. Noch hatten dort nicht die CEOs das Sagen. Ihre Vorgänger waren bezeichnenderweise «Spitalverwalter». Die Chefärzte hingegen waren Könige, die ihre Reiche mit mehr oder weniger harter Hand regierten.

Olivier Kohler zieht einen Vergleich: «Die Arbeit hier als selbständiger Arzt ist sehr viel anders als am damaligen Kantonsspital. Dort hat der Chefarzt uns Oberärzten sehr viele Entscheide abgenommen. Hier trägt man sehr viel mehr medizinische Verantwortung. Doch es ist toll, dass man nicht alleine arbeitet, sondern sich mit den Kollegen austauschen kann.» Am Kanti habe man viel mehr kämpfen müssen: «Man musste sich sehr bewähren, bis man von den OP-Schwestern akzeptiert wurde.» Kohler nennt ein Beispiel: «Wenn man einen Gegenstand wollte, hiess es manchmal, dass der jetzt nicht ausgepackt werde.» Solche Vorkommnisse gebe es hier nicht, betont Kohler. Auch die Abläufe seien viel einfacher. «Weil wir die Büros im Haus haben, sind wir für die Visiten nahe beim Patienten. Und bei Zeitlücken im Operationsaal können wir im Büro weiterarbeiten.»



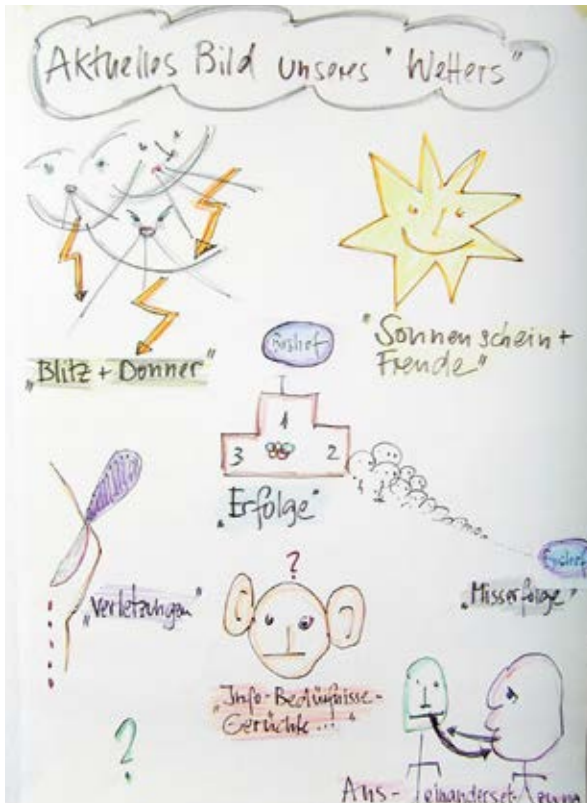
Die Idee der kollektiven Führung

Schwerfälliges Modell

Die vier Gründerärzte wollten in ihrer Klinik auch ein komplett anderes Führungsmodell als am Kantonsspital verwirklichen. Erstens waren sie Mitaktionäre der Klinik. Und zweitens verwirklichten sie eine kollektive Führung. «Unser Prinzip war, dass die beteiligten Ärzte gleichberechtigt waren», betont Walter Seelig: Jeder hatte gleich viele Aktien und gleich viele Rechte.» Die Chargen im Verwaltungsrat und in der Klinikleitung wurden im Turnus besetzt: «Das war möglich, weil wir nur vier Gründerärzte waren», sagt Seelig. Bald kamen weitere Ärzte hinzu – zuerst die Orthopäden Martin Zehntner und Jean-Pierre Müller, danach die drei Anästhesieärzte der Klinik. Und in den Folgejahren wuchs die Praxisklinik rasch. Jeder der Ärzte hatte sein Aktienpaket und entsprechend dasselbe Mitspracherecht wie die Gründerärzte. Das Modell wurde zunehmend schwerfälliger. «Zu Beginn funktionierten wir mit Konsensbeschlüssen und später, mit steigender Teilnehmerzahl, gemäss Mehrheitsbeschlüssen», erinnert sich Seelig.

Euphorische Stimmung

Michael Rometsch führt aus: «Wir waren keine Businessmen, wir waren Ärzte. Wir strebten eine Alternative zum öffentlichen Spital an. Wir wollten unseren Patienten eine kontinuierliche Betreuung bieten. Jeder Arzt begleitete seine Patienten vom ersten Sprechstundenkontakt über die Operation bis zur Nachbehandlung.» Es habe beim Start «eine euphorische Stimmung» geherrscht. «Wir waren alle in hohem Masse engagiert.» Rometsch, der sich auch heute noch als Alt-68er bezeichnet, wäre gerne weitergegangen: «Mich hätten Modelle fasziniert, die eine genossenschaftliche Führung der Klinik ermöglicht hätten. Als Aktiengesellschaft muss man Dividenden ausschütten und die Aktionäre befriedigen. Eine Genossenschaft hätte auch mehr nichtärztliche Mitarbeitende beteiligen können.» Aber auch so sei es «unsere Grundüberzeugung» gewesen, «dass wir uns basisdemokratisch organisieren, dass also jeder gleich viel Chef ist wie der andere». Das sei ein Konzept gewesen, «das ich rückblickend nicht mehr ganz gleich umsetzen würde.» Eine «gewisse Hierarchie» sei unabdingbar. «Aber unser Modell entsprach dem damaligen Zeitgeist.»



Offene Punkte / Weikens Vorgehen
AK 2/2000

Thema	Verantwortlich	Termin
Patienten Info Nbr. Abg. d. Klinik → Marketing-Event	U. Hoyer / JB	4. 7. 00
Klinikenplanung "unveränd. sparr- sam" beschreiben	R. Knack	siehe Zahl Anlagen...
Befähigung Bsp. Abg. Chir. aktivieren	R. Knack	1. 7. / 21. 9. 00
Feedback am 30. 11. 00 → Analyse und zu → Evaluation, 20. 12. 00	J. Müller alle	ab sofort
Dienstplan überprüfen Beschäftigte	Rainer Knack	ASitzg von 5. 7. 00
Problem "Wend- del-Causinge" → Konzeption	R. Pico (regional) U. Hoyer H. Rensch	September 00
Tele-Basel Pr-Attim	AL	ASitzg von 5. 7. 00
Afrika (König) Beschäftigte	U. Hoyer / JB	01. / 18. 00

Team-Wochenende und Supervisionen unter der Leitung von S. Fröhlich

Dass die vier Gründerärzte den später aufgenommenen Ärzten dieselben Rechte zugestanden haben, sei rückblickend betrachtet ein Fehler gewesen, sagt Olivier Kohler. «Wir Gründerärzte hätten uns eine Sonderstellung bei der Leitung ausbedingen sollen.» Schlussendlich seien es zwölf gleichberechtigte Partner gewesen. «Damit war die Klinik nicht mehr führbar.» Der Alltagsbetrieb habe zwar funktioniert. «Aber innovative Veränderungen waren schwierig umzusetzen, weil jede Fachrichtung den Eindruck hatte, die andere brauche zu viel Geld. Dass die Praxis-klinik Birshof die elf Jahre Selbständigkeit überhaupt über die Runden brachte, sei das Verdienst von Stephan Fröhlich», berichtet Kohler. Fröhlich war als Coach engagiert worden. «Dank ihm haben wir uns immer wieder finden können. Zum Teil auf Umwegen und mit sehr anstrengenden Team-Wochenenden unter seiner Leitung.» Walter Seelig pflichtet ihm bei: «Dank Fröhlich lernten wir sehr viel über das Führen eines Betriebs, über Kommunikation und die Art, wie man Vereinbarungen trifft und einhält. Dank dieser Supervision habe man die kollektive Führung bis zum Verkauf an Hirslanden durchziehen können.»

Einkünfte gleichmässig verteilt

Ein weiteres Element des selbstverwalteten Betriebs war die Honorierung der beteiligten Ärzte. «Ursprünglich hatten wir unsere Einkünfte gepoolt und gleichmässig untereinander aufgeteilt», berichtet Rinaldo Pico: «Ich fand das gerecht. Denn viele teure Geräte, welche die Orthopäden benötigen, brauche ich als plastischer Chirurg nicht.» Später habe dann jeder Arzt seine Patienten individuell abgerechnet, stellt Michael Rometsch bedauernd fest: «Das führte zu Spannungen, weil grosse Einkommensdifferenzen entstanden.» Ausgedeutet: Die «Softchirurgen» fühlten sich gegenüber den viel besser verdienenden Orthopäden benachteiligt. Mit der grösseren Anzahl beteiligter Ärzte entstand jedoch noch ein anderes Problem. Nicht jeder der Ärzte musste oder wollte gleich viel arbeiten wie die anderen. Wer aus begütertem Haus kam, konnte es gemächlicher angehen.

«Meines Erachtens macht es Sinn, wenn Halbprivat- und Privatversicherte die Allgemeinversicherten mittragen – das ist doch ein soziales Element.»

Kampf gegen Vorurteil

Ein weiteres Problem stellte sich den Ärzten der Praxisklinik Birshof. Michael Rometsch: «Wir hatten gegen das Vorurteil anzukämpfen, dass eine Privatklinik nur Privatpatienten aufnehme. Der einzige Unterschied zu staatlichen Spitälern bestand darin, dass wir damals keine staatlichen Gelder bekamen und privat finanziert waren.» Es habe zwei Gründe gegeben, von Anfang an auch grundversicherte Patientinnen und Patienten aufzunehmen, ergänzt Walter Seelig: «Einerseits war es unser Bekenntnis zu einem sozialen Gesundheitswesen, andererseits wäre es bei den zuweisenden Ärzten schlecht angekommen, wenn wir nur Halbprivat- und Privatversicherte aufgenommen hätten.» Diese Offenheit gegenüber Allgemeinversicherten sei anfänglich schwierig gewesen, so Seelig. «Der Kostendeckungsgrad im Grundversicherungsbereich lag nur bei etwa 60 Prozent. Wir Ärzte mussten 40 Prozent selber tragen und mit Einkünften aus dem Halbprivat- und Privatbereich ausgleichen.» Diese Querfinanzierung hat man der Praxisklinik Birshof oft vorgeworfen. Seelig kontert: «Meines Erachtens macht es Sinn, wenn Halbprivat- und Privatversicherte die Allgemeinversicherten mittragen – das ist doch ein soziales Element.»



Dr. med. Walter Seelig



Mitarbeiterfeste

Die Mitarbeiterfeste haben im Birshof eine grosse Tradition. Jedes Jahr verkleiden sich die Mitarbeiter mit Begeisterung und setzen jedes noch so ausgefallene Motto perfekt in Szene – immer noch ganz im Sinne der 68er.



08

Diese Persönlichkeiten haben den Birshof mitgeprägt

Die Gründerärzte hatten bei der Besetzung der Schlüsselstellen eine gute Hand



Stänzi Steffen

Sie war die Frau der ersten Stunde. Stänzi Steffen wurde von den Gründerärzten der Praxisklinik Birshof auf den 1. Januar 1991 angestellt. An der Grenzacherstrasse in Basel hatte das Gründerteam ein kleines Büro, das nur rudimentär eingerichtet war. Aber bereits vorher schrieb sie für die Ärzte Protokolle. «Walter Seelig warf mir die Bänder von den nächtlichen Sitzungen auf dem Weg zur Arbeit in meinen Briefkasten.» Diese Arbeit machte sie «einfach so», antwortet sie in ihrer bescheidenen Art. Der Begriff «Freiwilligenarbeit» sei aber «nicht ganz stimmig», denn im Laufe ihrer Birshof-Zeit sei sie «mehr als entschädigt» worden.

Stänzi Steffen wurde in der Folge zum Dreh- und Angelpunkt bei der Gründung der Praxisklinik Birshof und in den Jahren danach. Sie war, darin sind sich die Gründerärzte einig, «unsere Perle».

Michael Rometsch und Rinaldo Pico hatten Stänzi Steffen zum Birshof geholt. Sie kannten sie vom Universitätsspital, wo sie Assistentin des Chefarztes der Plastischen und Wiederherstellungschirurgie war. Zuvor arbeitete sie während acht Jahren im Augenspital. Die Absolventin der Handelsschule war daher mit den Anforderungen des Gesundheitswesens bestens vertraut.

Stänzi Steffen

«Ich engagierte mich in Tätigkeitsbereichen, in denen ich zuvor noch keine Erfahrungen sammeln konnte.»

Stänzi Steffen lobt noch heute den Pioniergeist des Gründerteams. Freundschaften seien bis heute erhalten geblieben. Man habe grosses Vertrauen in sie gehabt: «Das gegenseitige Urvertrauen hat uns Flügel verliehen.»

«Ich engagierte mich in Tätigkeitsbereichen, in denen ich zuvor noch keine Erfahrungen sammeln konnte», erinnert sich Steffen. So war sie zusammen mit Walter Seelig in der Personalrekrutierung engagiert. Erst später, als sie als Personalchefin des Birshofs fungierte, habe sie sich in diesem Bereich weiterbilden können, sagt sie. Doch Stänzi Steffen war auch dann weitaus mehr als nur HR-Verantwortliche. «Weil ich den Betrieb so gut kannte, blieb ich in zahlreichen weiteren Bereichen engagiert», sagt sie. Ein Gründerarzt bringt es auf den Punkt: «Heute machen sechs Personen jene Arbeit, die Stänzi Steffen alleine bewältigt hat.»

Stänzi Steffen betont, dass der Birshof für ihr berufliches Fortkommen von grosser Bedeutung war. «Meine heutige berufliche Stellung habe ich den damaligen Erfahrungen zu verdanken.» Stänzi Steffen ist heute Leiterin HR Chirurgie am Universitätsspital Basel – ein grosser Betrieb.



«Das Wort Klinik oder Spital durfte nirgends erscheinen.»



Dr. Thomas Christen

Der Rechtsanwalt Dr. Thomas Christen war der Mann der ersten Stunde. Er amtierte als Verwaltungsratspräsident der Praxisklinik Birshof von Beginn an bis zum Verkauf an die Hirslanden-Gruppe, den er ebenfalls begleitete. Seither ist er den Gründerärzten nach wie vor freundschaftlich verbunden. Mit Hirslanden jedoch habe er nichts mehr zu tun: «Der gesamte Verwaltungsrat ist nach dem Verkauf zurückgetreten», betont er. Das sei auch logisch. Man könne nicht etwas verkaufen und dann doch noch mitbestimmen wollen.

Ohne Christen gäbe es die Praxisklinik Birshof nicht, sagt Gründerarzt Rinaldo Pico. «Seine juristischen Konstruktionen habe ich zwar nie verstanden, weil sie so kompliziert waren.» Aber sie seien für die Klinik von existenzieller Bedeutung gewesen. Zwei Hauptprobleme hatte Christen zu bewältigen. «Das Wort Klinik oder Spital durfte nirgends erscheinen», sagt er. «Denn ein Spital oder eine Klinik wäre vom Kanton Baselland nie bewilligt worden.» Christen wählte daher im Gesuch um die Umnutzung des Bürogebäudes den Begriff «erweiterte Praxisgemeinschaft». Herr Regierungsrat Spitteler habe ihm nachher vorgeworfen, ihn hinters Licht geführt zu haben. «Aber», betont Christen, «es war alles rechtens». Dass die kantonalen Instanzen den Begriff «erweiterte» – den es so eigentlich gar nicht gibt – nicht überprüft hatten, sei deren Problem. Allerdings räumt Christen heute ein, sei man «an die Grenzen des Legalen» gegangen.

Heikel war für den Juristen der Praxisklinik Birshof auch die Phase gewesen, als die Basellandschaftliche Kantonalbank unvermittelt den Geldhahn zudrehte. Dieses Vorgehen mitten in den Bauarbeiten könne er heute noch nicht begreifen, so Christen. Die Kantonalbank habe sich sogar geweigert, den Emissionsprospekt für die geforderte Kapitalerhöhung von 4 auf 9 Millionen Franken zu machen. Der Thurgauerhof (Christens Anwaltskanzlei in Liestal) sei daraufhin eingesprungen. «Es war ein einmaliger Vorgang, dass eine Anwaltskanzlei und nicht eine Bank die Emission durchführte.» Wäre das Vorhaben gescheitert, so hätte angesichts der strengen gesetzlichen Auflagen bei Emissionen für den Thurgauerhof ein hohes finanzielles Risiko bestanden. «Und für mich stand meine Reputation als Anwalt auf dem Spiel.»

Auch nach der Betriebsaufnahme war Christen stark gefordert. Die anfänglichen personellen Probleme mit der Klinikleitung führten dazu, dass auch Christen in erheblichem Ausmass ins operative Geschäft involviert war. «Es war ein Pensum von mehr als 50 Prozent.» Erst nach der Anstellung von Joggi Bernoulli sei es für ihn «angenehm geworden». Und auch bei der Kantonalbank «wurden wir zu einem gern gesehenen Kunden.»



Heinz Burgener

«Es war mein wichtigster, schönster und schwierigster Auftrag», sagt Architekt Heinz Burgener rückblickend. Die vier Gründerärzte seien «alles ganz tolle Typen», mit denen er auch heute noch befreundet sei. «Erst waren es Kunden, dann Menschen und bald schon gute Freunde.»

Michael Rometsch brachte Burgener ins Pionierteam. Burgener hatte bei Rometsch eine neue Küche eingebaut. Aber er hatte auch bereits Erfahrungen im Gesundheitswesen. Die (inzwischen alte) Rennbahnklinik hatte er erweitert und umgebaut, ebenfalls technisch anspruchsvolle Arztpraxen. Am schwierigsten beim Birshof sei der Zeitdruck gewesen. Man habe sich nur ein gutes Jahr Zeit gegeben. Darum sei er kreuz und quer durchs untere Baselbiet gefahren. Auf der Suche nach einem geeigneten Gebäude, welches das Bewilligungsverfahren schon hinter sich hatte und bereits im Entstehen war. Beim Birshof wurde er fündig. Er sei auch heute noch stolz auf die Anpassung des Bürogebäudes an eine Klinik. Auch Burgener erwähnt die für eine Klinik zu geringe Raumhöhe als technisch anspruchsvollste Aufgabe. Burgener hat eine Anekdote zum Birshof in der Hand: «Christian Hürner war meine rechte Hand und Bauleiter vor Ort – er hat Enormes geleistet. Nach der Eröffnung habe ich ihm zur Erholung vier Monate bezahlten Urlaub «aufgebrummt».

Aber Burgener war weit mehr als Architekt. In der heiklen Phase, als die Bank für kurze Zeit den Geldhahn zudrehte, setzte er sich dafür ein, dass die grösseren Baufirmen ebenfalls Aktien zeichneten. «Ich war in einer Zwischenposition: Ich war Treuhänder der Bauherrschaft, musste aber auch dafür sorgen, dass die Handwerker nicht zu Schaden kamen.» Auch als kurz nach der Inbetriebnahme ein Verwaltungsleiter entlassen werden musste, sprang Burgener als Troubleshooter ein. Er unterstützte Stänzi Steffen im Tagesgeschäft bis zur Anstellung von Joggi Bernoulli. «Tagsüber war ich im Birshof, nachts arbeitete ich für mein Architekturbüro.»

Darüber hinaus blieb Burgener in der Praxisklinik Birshof bis zu deren Übernahme durch die Hirslanden-Gruppe als Verwaltungsratsmitglied engagiert. «Ich war im ersten Moment böse gegen den Verkauf», erinnert er sich: «Rückblickend muss ich sagen: Es war die richtige Lösung.»

Die Realisierung der Praxisklinik Birshof hatte für Burgeners Architekturbüro einen positiven Effekt. «Mein Renommee bei den Ärzten stieg.» Burgener war in der Folge Architekt für die Ergolz-Klinik in Liestal, die Vista Klinik in Binningen und die Schmerzklinik in Basel. Später leitete er als Bauherrenvertreter die Erweiterung des Birshofs und konnte seine Fachkenntnisse in gleicher Funktion für das Alters- und Pflegeheim Obesunne in Arlesheim einsetzen.

*«Es war mein wichtigster,
schönster und schwierigster
Auftrag.»*

«Wir waren wie eine grosse Familie.»



Evelyne und Marc Graff

Sie arbeiteten in sicheren Stellen im Kantonsspital Basel. Sie gaben sie auf, um am Experiment Birshof an wichtigen Stellen mitzumachen. Evelyne und Marc Graff.

Evelyne Graff war als diplomierte Krankenschwester mit Spezialisierung als Pflegefachfrau FA OP im Operationssaal des Kantonsspitals Basel tätig. Sie wurde im September 1991 als Leiterin Operationssaal und «Mädchen für alles» von den Gründerärzten angestellt, hatte aber schon vorher im Auftragsverhältnis am Aufbau der Praxisklinik Birshof mitgewirkt. Sie kannte die Gründerärzte und wurde von diesen ermuntert, sich auf ein entsprechendes Stelleninserat hin zu bewerben. Ihr Mann wurde kurz darauf ebenfalls angestellt und war während mehrerer Jahre technischer Leiter und in der ersten Zeit auch für den Einkauf und das Magazin zuständig.

«Ich war damals noch jung», erinnert sich Evelyne Graff. Umso mehr schätzte sie das grosse Vertrauen, das die Gründerärzte in sie setzten. Sie habe damals noch keine Führungserfahrung gehabt. Diese Stelle sei für sie eine grosse Chance gewesen. Hauptaufgabe in der Pionierphase sei die Teambildung gewesen. «Zwei Leute kamen mit mir vom Kantonsspital, die anderen waren zuvor an den verschiedensten Orten angestellt.» Die Teambildung sei gut gelungen. «Wir waren wie eine grosse Familie», stellt auch Graff fest. Besonders gefallen hat ihr der Pioniergeist, die Solidarität und die Möglichkeit so viel Neues zu lernen. «Ich hatte dafür zu sorgen, dass die OPs top ausgerüstet wurden und half mit, die Supportabteilungen aufzubauen.» Zusammen mit Michael Rometsch ist sie auf Einkaufstour gegangen. Auch Nachtsitzungen gehörten zu ihrem überdurchschnittlichen Engagement. «Und ein ganzes Wochenende lang schufen wir Merkblätter zu den Arbeitsabläufen.» Natürlich musste auch Evelyne Graff Ordnung ins oft kreative Chaos bringen. Eine Anekdote blieb ihr besonders in Erinnerung: «In der Nacht vor der ersten Operation hat sich Dr. Olivier Kohler noch vergewissert, ob die Druckluft-Bohrmaschinen funktionieren. Zum Glück war alles geprüft und ab nächstem Morgen konnten die Operateure die Bauhandwerker ablösen.»



Stephan Fröhlich

Die partizipative Führungsstruktur der Praxisklinik Birshof wurde mit den neu dazu gekommenen Ärzten immer schwerfälliger und konfliktträchtiger. Darum wurde Stephan Fröhlich ca. zwei Jahre nach der Gründung mit dem Coaching der Führungscrew beauftragt. Fröhlich war den Ärzten vom damaligen Finanzchef des Birshofs, den er von gemeinsamen Fortbildungen her kannte, empfohlen worden.

Fröhlich hatte früher in verschiedenen Funktionen bei der Swissair gearbeitet, zuletzt als Leiter «Unternehmensentwicklung und Flottenplanung» und Mitglied der Geschäftsleitung. Noch als die Fluggesellschaft ein internationaler «Vorzeigekonzern» war, verliess Fröhlich 1992 das Unternehmen wegen unterschiedlichen Auffassungen bezüglich Führung und Entwicklung des Konzerns. Nach der Trennung von Swissair machte sich Fröhlich als Unternehmensberater selbständig.

Der Auftrag für die Praxisklinik Birshof stellte Fröhlich vor ungewöhnliche Herausforderungen. Besonders der Umgang mit Fachärzten, die einerseits gemeinsam das Management des jungen Spitals übernehmen wollten, andererseits aber auch in ihren Fachbereichen Konkurrenten waren. Dazu kam, dass sie zwar gleichberechtigt waren, jedoch über unterschiedliche Führungskompetenzen verfügten. Die Herausforderung löste Fröhlich mit dem Change-Management-Ansatz: Partizipation, Transparenz, Feedback-Kultur und Respekt waren seine Schlüsselbegriffe. Neben Einzelgesprächen und Einzelcoaching arbeitete er vorab mit Ergebnis-Feedback-Klausuren zur Definition und Vereinbarung von strategischer Ausrichtung und Führungskultur. Die Frage, ob die Führungsstruktur mit kollektiven Elementen für die Leitung der Klinik geeignet war, beantwortet Fröhlich mit «ja und nein». Schwierig sei es gewesen, weil die Ärzte in einem klassischen autoritären Spitalführungsstil sozialisiert worden seien, den sie mit dem Birshof durchbrechen wollten. Geeignet sei das Modell gewesen, weil die Ärzte von deren Richtigkeit überzeugt gewesen seien – «mit Blick auf ärztliche Qualität, strategische Ausrichtung und menschliche Kultur». Aufgehört hat Fröhlichs Mandat mit dem Loslösungsprozess in Richtung Hirslanden, den er noch begleitet hat. Auch heute noch betont er, dass ihm das Mandat «Birshof» sehr viel gebracht hat: «einmalige berufliche und menschliche Erfahrungen».

*«Partizipation, Transparenz,
Feedback-Kultur und
Respekt»*

09

Vom familiären Betrieb zum Konzern

Warum die Praxisklinik Birshof an die Hirslanden-Gruppe verkauft wurde und welche Emotionen dies auslöste



Den Verkauf an die Hirslanden-Gruppe beschreibt Walter Seelig nüchtern: «Ums Jahr 2000 waren wir zur Einsicht gelangt, dass wegen unseres steten Wachstums ein Erweiterungsbau nötig wurde. Wir hatten zu wenig Platz, mussten die Operationssäle erweitern und benötigten mehr Raum für Physiotherapie, Röntgen, Praxen etc.» Das anstehende Investitionsvolumen von 20 Millionen Franken habe man nicht alleine stemmen wollen. «Wir hatten zwar gute Betriebsergebnisse, konnten aber nicht rasch genug amortisieren.» Die Klinik sei damals an einer kritischen Grenze gewesen, betont Seelig: «Der Trend hin zu mehr ambulanten Eingriffen hätte bei uns zu einer Durststrecke führen können. Denn die ambulanten Tarife sind unglaublich viel tiefer als die stationären.» Seelig war einer der Promotoren des Wechsels zu Hirslanden: «Hirslanden brachte uns eine weitere Wachstumsstrategie.»

Der Verkauf an Hirslanden war bei den Gründerärzten höchst umstritten. Inzwischen räumen alle ein, dass er richtig gewesen sei. Allerdings mit Nuancen, wie sich in den vier Gesprächen zeigte, die im Rahmen dieser Publikation mit den Gründerärzten geführt wurden: Seelig steht voll und ganz dahinter, Kohler hat selbstkritische Einwände, Rometsch wirkt etwas resigniert und Pico reagiert nach wie vor am emotionalsten.

Dr. med. Olivier Kohler

«*Wir leben gut mit Hirslanden.*»

Für Olivier Kohler kam der Verkauf «von meiner Karriereplanung her» etwa zehn Jahre zu früh. «Ich hätte die Klinik gerne noch weitergeführt.» Doch «den Ausbau der Klinik hätten wir mit unserem Führungsmodell nicht umsetzen können. Hätten wir vier Gründerärzte uns einen Sonderstatus geschaffen, hätten wir die Weiterentwicklung der Klinik zustande gebracht.» Sie seien zwar grundverschieden. «Doch wir hatten erreicht, mit einem Minimum an Aufwand, dieses Haus aufzubauen. Und wir hätten auch die Klinik in die Zukunft führen können.»

«Ich war eher skeptisch», kommentiert Rometsch rückwirkend den Verkauf. «Der Verkauf hatte für mich zwei Seiten. Ich hatte damals so viele Schulden, dass ich mir keine sinnvolle Pensionskasse leisten konnte. Mit dem Verkauf meiner Aktien änderte sich dies schlagartig. Negativ war, dass wir an Einfluss verloren hatten und uns weniger für den Betrieb verantwortlich fühlten.»

Nicht mehr zu Hause

Am meisten Mühe hat bis heute Rinaldo Pico. «Ich bekenne offen: Ich fühle mich in der heutigen Hirslanden Klinik Birshof ziemlich fremd. Vom familiären Klinikbetrieb sind wir zu einem Spital geworden. Mir fehlt die Wärme von früher. Auch die Grösse macht mir zu schaffen. Die Hirslanden-Leute sind zwar sehr anständig. Aber ich fühle mich nicht mehr zu Hause.» Aus folgendem Grund habe er dem Verkauf damals trotz allem zugestimmt: «Die jährlichen Verhandlungen mit den Krankenkassen waren für mich zermürbend. Die Hirslanden-Gruppe hatte mehr Gewicht bei den Verhandlungen mit den Kassen.» Dazu komme, dass «wir alle etwas müde geworden» waren: «Keiner von uns wollte die finanziellen Risiken auf sich nehmen, welche der inzwischen von Hirslanden realisierte Anbau mit sich gebracht hat.»

Die Praxisklinik Birshof hatte zwar von Anfang an ein gutes Verhältnis zu den Krankenkassen. Damals hatte man noch einen Ansprechpartner: das Krankenkassenkonkordat. «Wir legten unsere Kalkulationen offen auf den Tisch», sagt Walter Seelig. Wir waren bereit, nicht nur im Grundversicherungsbereich,

«Auch nach fast 15 Jahren Hirslanden sind alle Kollegen noch da.»

sondern auch im Halbprivat- und sogar im Privatbereich Verträge abzuschliessen. Letzteres war damals ein Novum.» Die Praxisklinik Birshof habe darum von Seiten der Kassen viel Goodwill gehabt. Doch auch Olivier Kohler erlebte vor dem Verkauf die Verhandlungen mit den Kassen als «extrem schwierig». Jedes Jahr habe man ein paar Prozent nachgeben müssen: «Statt dass es aufwärts ging, sanken die Tarife stets.» Dann sei die Zeit der Spitalliste beider Basel mit ihren politischen Diskussionen gekommen: «Wir fürchteten lange Zeit, dass wir nicht aufgenommen werden. Das wäre der Todesstoss gewesen.» Tatsächlich kam es damals zu grösseren Umwälzungen. So musste die Josefsklinik in Basel schliessen, weil sie nicht auf die Spitalliste kam. Für den Birshof hatte Walter Seelig jedoch keine Bedenken: Die Basellandschaftliche Kantonalbank sei anfänglich mit 34 Millionen Franken bei der Praxisklinik Birshof engagiert gewesen: «Da hätte sich der Kanton selbst einen Haken gestellt, wenn er uns abgeschnitten hätte.» Dazu sei gekommen, dass der Kanton Baselland gegenüber dem Kanton Basel-Stadt als Bittsteller auftreten musste: «Unsere Existenz stärkte daher seine Position.»

Walter Seelig ist auch sehr zufrieden mit den Bedingungen, die Hirslanden angeboten hatte. Die Gruppe, die bereits ein paar Jahre zuvor ihr Interesse an einem Kauf signalisiert hatte, «übernahm die Verträge, die zwischen unseren Praxen und der Klinik bestanden. Das gab uns die Sicherheit, dass wir weiterhin so arbeiten konnten, wie wir es für richtig hielten.» Dank den Konditionen, die Hirslanden bot, sei der Wechsel rasch akzeptiert worden: «Auch nach fast 15 Jahren Hirslanden sind alle Kollegen noch da. Keiner ist gegangen. Das ist ein gutes Zeichen.»

Viele Direktorenwechsel

Olivier Kohler pflichtet ihm bei: «Wir leben gut mit Hirslanden.» Natürlich gebe es Dinge, welche die Hirslanden-Leute anders machen. «Das Café wird beispielsweise auf eine Art umgebaut – mit Blumen-dekor etc. –, die nicht zum schlichten Stil des Hauses passt», ärgert sich Ästhet Kohler: «Da habe ich nun nichts mehr zu sagen.» Auch hätten viele Direktorenwechsel zu Unsicherheiten geführt. Mit «Personen, welche die Geschichte der Klinik nicht kannten, und die Hirslanden näher standen als uns». Doch Kohler





Empfangsbereich heute und damals



betont: «Mit Christian Schuhmacher hatten wir einen hervorragenden Direktor. Er hat uns zuhören und unsere Ideen in seine Vorgehensweise integrieren können. Gleichzeitig hatte er auch einen guten Draht zu Hirslanden.» Sein Weggang sei ein grosser Verlust für die Hirslanden Klinik Birshof: «Doch mir war von Anfang an klar, dass Schuhmacher für uns eine Schuhnummer zu gross war.» Der neuen Direktorin Daniela de la Cruz wünscht Kohler viel Erfolg.

Handchirurg Michael Rometsch schätzt nach wie vor den Austausch mit Kollegen. «Ich wollte nie isoliert arbeiten, sondern immer im Team.» Allerdings: «Mit dem Wechsel der Bruderholzärzte zu uns hat es grosse Änderungen gegeben, die mir Mühe machen.» Die ehemaligen Bruderholzärzte haben sich als eigene Firma in der Klinik organisiert – gleichsam eine «Shop in Shop-Lösung.» Sie arbeiten mit eigenen Oberärzten. «Das widerspricht unserem ursprünglichen Ziel, dass der behandelnde Arzt die Patienten von A bis Z betreut», kritisiert Rometsch, der jedoch gleichzeitig einräumt, dass «dieses Modell mehr Zukunft hat als unseres». Die Bildung von Zentren wie das Handzentrum oder das Schulterzentrum seien zukunftsweisend.

Rinaldo Pico, der impulsive Tessiner, ist nach wie vor am kritischsten: «Im Operationssaal und auf den Abteilungen stosse ich immer wieder auf Schwierigkeiten aufgrund von Entscheidungen und Sparmassnahmen, die nicht unbedingt mit mir besprochen wurden.» Er liebe seinen Beruf immer noch. «Wie lange ich hier noch weitermache, weiss ich nicht. Wenn es mir zu viel wird, dann kann ich mit meinem Temperament von heute auf morgen gehen.» Mit seiner jahrzehntelangen Erfahrung würde er allerdings weiterarbeiten, beispielsweise in Afrika, wo er gute Kontakte habe «und wo viele Kinder mein bescheidenes Wissen benötigen».

Was Pico damit auch antönt: Die vier Gründerärzte sind nicht mehr die jüngsten. Das Ende ihrer «Aktivzeit» zeichnet sich am Horizont ab. Das 25-Jahr-Jubiläum des Birshofs dürfte das letzte sein, an dem sie als praktizierende Ärzte teilnehmen.



le Bistouri heute und damals

Mutmacher für junge Ärzte

Und auch Pico zeigt sich zum Schluss versöhnlich: «Trotz dieser persönlichen Unzufriedenheit ist mir klar, dass sich der Birshof entwickeln musste. So wie er heute aufgestellt ist, kann er auch in Zukunft bestehen.» Er denkt oft an die letzten 25 Jahre zurück und möchte seine Erfahrungen nicht missen. Den jungen Kolleginnen und Kollegen macht er Mut: «Was wir vor 25 Jahren auf die Beine gestellt haben, ist auch heute noch möglich, wenn sich begeisterungsfähige Leute zusammenfinden und sich voll für ihr Projekt engagieren.»

10

Die Praxisklinik Birshof

Ein Erlebnisbericht von Joggi Bernoulli



Joggi Bernoulli, Direktor 1992–2005

Als Anfang Sommer 1992 Dr. med. Michael Rometsch den damals selbständigen Unternehmensberater Joggi Bernoulli, seinen Seglerfreund, anfragte, die Leitung Administration im Birshof zu übernehmen, war die Klinik Birshof gerade dreiviertel Jahr alt.

Alles war rasant und mit viel Engagement gestartet, aber die «Organisation» bestand mehr aus sich folgendem «Not»-Projekten als wirklich aus Organisation. Im Dezember 1992 wandte sich der Leiter Administration ziemlich verzweifelt an den Verwaltungsrat. Es war klar, dass der erfolgte Verzehr des Eigenkapitals zum Jahresende, ohne massive Kunstgriffe, keine genehmigungsfähige Bilanzdarstellung mehr erlaubte. Aber irgendwie gelang es doch, man war ja eine verschworene Gemeinschaft. Und der Auftrag war klar: Es galt, das Schiff auf einen finanziell erfolgreichen Kurs zu bringen.

Die Rechnungsstellungen mussten beschleunigt und komplettiert werden und was noch schwieriger war, das Notwendige musste vom bloss Wünschbaren klar getrennt werden. Im Verwaltungsrat hatten die Partnerärzte, die Leistungserbringer, das Sagen. Sie benötigten Instrumente und Dienstleistungen und wollten eine moderne und repräsentative Klinik. Zum Glück konnte die Personalleiterin Stänzi Steffen auch Konflikte zwischen Partnerärzten und dem Leiter Administration durch sorgendes Zureden entschärfen.



Ärztel Klausur und...

Im Allerheiligsten der Ärzte, dem Operationsaal, fand sich mit Evelyne Graff, der leitenden OP-Schwester auch eine Verbündete, die im Zweifelsfalle den Ärzten den Gebrauch bisheriger Instrumente schmackhaft machte und half, die teuren Neuanschaffungen hinauszuschieben. Auch der Leiter der Buchhaltung, Roland Borer, hatte seine Zahlen gut im Griff. So konnte dann Jahr für Jahr, mit guter Medizin und (Zitat aus jener Zeit:) «unverantwortlicher, kontraproduktiver Sparpolitik der Klinikleitung» das Projekt Birshof immer gesünder gemacht werden.

Selbst die schlimme Sparübung, die als «Schreibtischlampengeschichte» in die Analen einging, wurde verziehen und vergessen. Es gab ja mit unsicheren Spitalistenplätzen, mit zu scheitern drohenden Tarifverhandlungen, mit Eingaben an den Regierungsrat, den Bundesrat und den Preisüberwacher genügend äussere Feinde. Mit Ärzteklausuren und Policy-Meetings (mit allen Dienstchefs/-innen und Ärzten) wurde laufend das nötige Feintuning der nicht einfachen Struktur sichergestellt. Der Leiter Administration wurde auf diesem erfüllten Weg Administrativer Leiter, Verwaltungsrat und nach dem Verkauf der Erfolgsgeschichte an die Hirslanden-Gruppe auch noch Direktor.



... Policy-Meetings

11

Die Hirslanden Klinik Birshof

Ein Rück- und Ausblick der Direktoren
und Hirslanden-Gruppe



Dr. Ole Wiesinger, CEO Privatlinik-Gruppe Hirslanden

Die Klinik Birshof gehört seit 14 Jahren zur Hirslanden-Familie. Als wir die Klinik 2002 kauften, war es uns wichtig, sie zusammen mit den Gründern weiterzuentwickeln. Dr. Seelig, Dr. Kohler, Dr. Rometsch und Dr. Pico haben vor 25 Jahren mit ihrem Unternehmergeist das Fundament für eine Erfolgsgeschichte gelegt. Darauf wollten wir aufbauen.

Gemeinsam haben wir die Transformation einer von Eigentümern geführten Klinik hin zu einem Mitglied eines Klinikverbundes geschafft und uns dabei auf den Patientennutzen konzentriert, d. h. eine stetige Verbesserung der Patientenzufriedenheit, der medizinischen Ergebnisse und der Effizienz angestrebt. Es ist uns gelungen, das Angebotsspektrum im Bereich der Orthopädie, Wirbelsäulenchirurgie und Diagnostik kontinuierlich auszuweiten und Konzernsynergien administrativer und klinischer Art erfolgreich zu erschliessen, z. B. mit der neuen Radiologie in Zusammenarbeit mit Radiologen der Hirslanden Klinik Aarau. Somit kann sich die Klinik in Zukunft verstärkt als Spezialklinik für den Bewegungsapparat positionieren und wird für Patienten und Zuweiser noch attraktiver.

Der Birshof geniesst als Klinik mit orthopädischem Schwerpunkt und einzige Klinik in der Nordwestschweiz einen hohen Stellenwert innerhalb der Privatlinikgruppe Hirslanden. Er hat den Wandel zum Listenspital gekonnt vollzogen und leistet heute einen wichtigen Beitrag an die Gesundheitsversorgung des Kantons Baselland. Darauf sind wir sehr stolz!



Klinik Birshof 2016

Daniela de la Cruz

«Nichts in der Geschichte ist beständiger als der Wandel.» Die Schilderungen im Jubiläumsbuch bestätigen auf eindrückliche Art, wie richtig Charles Darwin mit seiner Einschätzung einst lag und dass sie auf die heutige Zeit übertragen werden kann. So befindet sich gerade die Gesundheitsversorgung der Region Basel derzeit in einem grossen strukturellen Wandel: Die Kantone Basel-Stadt und Basel-Landschaft streben eine gemeinsame Spitalplanung und einen partnerschaftlich koordinierten Versorgungsraum an. Dies führt für Patienten, Ärzte und Spitäler derzeit und in naher Zukunft zu erheblichen Unsicherheiten.



Daniela de la Cruz, Direktorin seit Herbst 2015

Die Hirslanden Klinik Birshof ist in der Region als Spezialklinik mit Fokus auf Krankheiten und Störungen am Bewegungsapparat sehr gut positioniert und der Bevölkerung bekannt. Dies ist nicht zuletzt den Pionieren und Gründern der Praxisklinik Birshof zu verdanken, die Patientinnen und Patienten, Politik, Kostenträger und Zuweiser stets mit qualitativ hochstehenden Leistungen und grossem persönlichem Engagement zu überzeugen vermochten. Ebenso sei die Umsichtigkeit und der kontinuierliche Einsatz vieler Mitarbeitenden, Kaderpersonen und Direktoren erwähnt, die der Klinik in den vergangenen Jahren ein gesundes und erfolgreiches Wachsen ermöglicht haben.



Vision 2020

Der Blick in die Zukunft lässt grosse Umwälzungen und Konsolidierungen im Gesundheitswesen erahnen. Ich freue mich, die nächsten Jahre mit den Gründerärzten Dres. Kohler, Pico, Rometsch und Seelig partnerschaftlich beschreiten zu können und bin überzeugt, dass die Hirslanden Klinik Birshof auch in Zukunft ein unverzichtbarer Partner in der regionalen akutsomatischen Versorgung von Patientinnen und Patienten sein wird.



Eröffnung Mai 2015. Dr. Ole Wiesinger, Regierungsrat Thomas Weber, Christian Schuhmacher



Christian Schuhmacher, Direktor 2011–2015

Christian Schuhmacher

«Was erwartet mich in der Hirslanden Klinik Birshof genau?» Wie vor jeder neuen Aufgabe und als «Neuling» war ich positiv nervös vor dem ersten Tag im Birshof. Beim Eintreten in die Klinik nimmt man wahr, was stellvertretend für das (Arbeits-)Klima ist: hell, offen und warm. Vom ersten Tag an wurde ich, gut eingeführt von meiner Vorgängerin Simone Schwinger, freundlich aufgenommen.

Und was für einen Start durfte das neue Team hinlegen: einige Wochen dabei und schon stand das 20-Jahre-Jubiläum vor der Tür. Ein erfolgreicher Tag der offenen Tür und, für mich, das erste von vielen rauschenden Mitarbeiter-Festen. Die wohl allergrösste Stärke des Birshof ist seine Fähigkeit, Neue und Neues aufzunehmen und zu einem Teil seines Erfolges werden zu lassen. Der Teamspirit ist ausgeprägt und Teil der DNA des Birshofs. Und diese offene Kultur, wo der Arzt mit der Physiotherapeutin, der Pflege, den Mitarbeitenden des Technischen Dienstes und allen anderen ebenso offen und positiv umgeht wie unter Kollegen, wurde wesentlich von der Gründergeneration geprägt.

Ich durfte Teil davon sein, wie sich der Birshof wesentlich weiterentwickelt hat und neue Ärzte dazu stiessen, die Radiologie entscheidend ausgebaut wurde und die Positionierung des Hauses noch klarer wurde. Alle diese Entwicklungen wurden sichtbar im Neubau und Ausbau des Untergeschosses.



Klinik Birshof 2007



Simone Schwinger, Direktorin 2005–2011

Simone Schwinger

«So Simone, das ist jetzt also dein Leben hier: grau in grau und immer wieder Entscheidungen fällen, von denen du nicht weisst, wo sie enden werden.»

Mit einem verschmitzten Lächeln im Gesicht hängte mir Dr. Olivier Kohler das Bild in meinem Büro auf, das mir im Rahmen unserer ersten Ausstellung so gut gefallen hatte. Olivier war das natürlich nicht entgangen! Die Öl auf Leinwand gemalte Strassengabelung des Künstlers Roman Peter empfand ich als Inspiration für den vor mir liegenden Weg.

Gemeinsam mit Dr. Kohler und einem kleinen Team hatten wir kurz zuvor die Kunstausstellungen ins Leben gerufen, die wir fortan regelmässig im gerade fertig gestellten seitlichen Anbau durchführten.

Dies ist nur eines der Projekte, auf die ich nach meiner knapp sechsjährigen Zeit als Direktorin des Birshof zurückblicken darf. Gemeinsam mit unseren Belegärzten und hoch motivierten Mitarbeitenden gründeten wir die Golfclinic, etablierten uns im Medical Parc an den Davidoff Swiss Indoors, steigerten kontinuierlich die Zufriedenheit unserer Patienten, bauten neue Zentren auf und holten weitere Ärzte ins Haus. Die Etablierung der Prozesse auf der neuen orthopädischen Aufnahmestation kostete uns alle so manche Nerven.



Grundsteinlegung Neubau 2007



Ein Kamel im Hof der Klinik

Was war das für ein Aufsehen erregendes Einweihungsfest des Neubaus im März 2007: Nachdem drei Spieler des FCB mit Christian Gross gemeinsam mit unserem CEO das symbolische Band durchtrennt hatten, durften die vielen Gäste live bei der Leistungsdiagnostik der Meisterspieler in der neuen Sportklinik dabei sein. Der von einer Mitarbeiterin eigens komponierte Birshof Song wurde genauso umjubelt wie die Sketche des Komikerduos «FlügZüg».

Jedes Jahr richtete eine andere Abteilung das beliebte Niggi Näggi Fest für alle Mitarbeitenden und deren Familien aus. Als die Physiotherapie an der Reihe war, kam die Leitende zuvor auf mich zu und fragte mich, was ich denn von einem... «Waaaaaaaas? Nein! Ein Esel kommt mir nicht in die Klinik!!!» Der Rest ist Geschichte, zur grossen Freude aller Kinder kam in diesem Jahr der Samichlaus samt Esel ins Haus, der uns in der Eingangshalle auch prompt ein hübsch duftendes Präsent hinterliess. Und was ist schon ein Esel gegen das Kamel, das wir einmal als Abschiedsgeschenk für eine langjährige Mitarbeiterin bestellten. Sie liebt so sehr die Wüste, dass sie zum Abschied ein paar Runden um den Birshof auf einem Kamel zurücklegen durfte.

Nein, es ging nicht ausschliesslich harmonisch zu. Augenzwinkernd vorgetragen zwar, doch haltt mir ein Ausspruch aus der Ärzteschaft dazu in den

Ohren: «Ja weisst du, Simone, du sprichst Schriftdeutsch, bist noch dazu Juristin und du kommst direkt aus der Hirslanden-Zentrale, das ist eigentlich das Schlimmste, was wir uns vorstellen können.» Nach dem Verkauf an Hirslanden sollte nun eine andere die Geschicke leiten, die Entscheidungen fällen. Das Loslassen fiel nicht allen Gründerärzten leicht. Und ich war froh darum, so durfte ich noch viel von ihrem grossen Engagement profitieren und von ihrer Erfahrung lernen.

Es war eine dichte und bewegte Zeit, nicht nur beruflich. Dr. Michael Rometsch wusste dies im Rahmen des Morgenrapports mit einem legendären Spruch zusammenzufassen: «Ich hab gleich noch einen Termin bei Simone Stieber – ähhh – Schwinger – äähhhh – schwanger.»

Ich durfte über mehrere Jahre einen Teil zur Erfolgsgeschichte der Klinik Birshof beitragen. Ich bin froh und sehr dankbar darüber. Ich blicke auf grossartige Begegnungen zurück und geblieben sind wunderbare Freundschaften.

Auf die nächsten 25 Jahre!

Ich wünsche allen, die weiterhin daran mitarbeiten dürfen, viel Erfolg und ganz viel Freude bei Ihrem Tun!

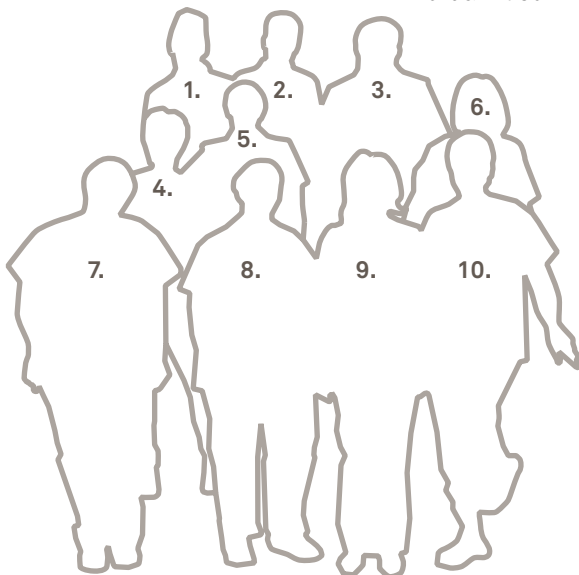
12

Von Anfang an dabei

Hinter den Kulissen – die treuen Seelen des Birshofs

25 Jahre sind die folgenden Mitarbeitenden der Klinik Birshof durch schöne, aber auch schwierige Zeiten gefolgt.

Vom familiären Pionierbetrieb bis hin zur Eingliederung in eine internationale Klinikgruppe, hat jeder persönlich seinen beruflichen Weg im Birshof verfolgt und die Klinik tatkräftig mitgetragen. Sie und viele weitere langjährige Mitarbeitenden haben die Klinik Birshof geprägt und an dieser Stelle soll ihre ausgezeichnete Arbeit und Treue herzlich verdankt sein.



Mitarbeiter

1. Milutin Momic, Koch
2. Dr. med. Christoph Tschan
3. Dr. med. Jiri Hruby
4. Brigitte Medico, MPA Praxis Dr. Kohler
5. Maya Hänggi, Physiotherapeutin
6. Nicole Altaner, dipl. Pflegefachfrau, HF
7. Barbara Frauchiger,
dipl. Operationsfachfrau
8. Myrta Weihrauch,
dipl. Operationsfachfrau
9. Pia Bianchetti, Ergotherapeutin
10. Nathalie Stolz, Pflegeassistentin



Am Anfang war eine einzigartige Idee in vier Köpfen entstanden. Die Idee wird zur Erfolgsgeschichte, die Einzigartigkeit ist geblieben.»

Dr. med. Christoph Tschan

«Der Wechsel vom «Familienbetrieb» zum «Grosskonzern» als emotionale Herausforderung!»

Barbara Frauchiger, Myrta Weihrauch, diplomierte Operationsfachfrauen und Nathalie Stolz, Pflegeassistentin

«Nicht weil es schwer ist, wagen wir es nicht, sondern weil wir es nicht wagen, ist es schwer.»

Lucius Annaeus Seneca

Maya Hänggi, Physiotherapeutin

«Als junge Ergotherapeutin durfte ich in der neu eröffneten Praxisklinik Birshof die Ergotherapie aufbauen. In den vergangenen 25 Jahren hat sich die Klinik stets weiterentwickelt. Mit den Veränderungen und immer neuen Herausforderungen konnte auch ich mich laufend weiterentwickeln. Die Arbeit im Birshof ist für mich spannend, auch nach einem Vierteljahrhundert noch.»

Pia Bianchetti, Ergotherapeutin

13

Timeline der Klinik Birshof

25 Jahre Klinik Birshof von 1991 bis 2016



1989

Vision einer Klinik der
Gründerärzte



1990

Fertigstellung des Rohbaus
Birshof



1991

Eröffnung der Praxisklinik Birshof
am 1.9.1991





1992

Operation des 1000. Patienten



1994

Integration Anästhesieärzte
(Dres. med. Jiri Hruby,
Christoph Tschan und
Rainer Knaack) als
Vollpartner



1996

Integration Kieferchirurgie
Dr. med. med. dent. Dieter Ettlin

Timeline der Klinik Birshof

25 Jahre Klinik Birshof von 1991 bis 2016



2000

Integration Allgemeine Chirurgie



2001

10-jähriges Jubiläum: Jubiläums-
projekt Coopération Afrique,
Kamerun



2002

Eingliederung der Klinik Birshof in
die Privatklinik-Gruppe Hirslanden



2005

Eröffnung der Sportklinik Birshof



2007

Einweihung des seitlichen
Neubaus



2015

Eröffnung der erweiterten Radio-
logie auf 600 m² und 14 neuer
Arztpraxen sowie 16 Behandlungs-
räume auf 860 m²

Impressum

Die Birshof-Story

Quellenangaben

Ausführliche Einzelgespräche durchgeführt von Martin Brodbeck mit den vier Gründerärzten als «Oral History.»

Gesprächsprotokoll: Dr. Walter Seelig vom 21. Oktober 2015
Dr. Michael Rometsch vom 14. Januar 2016
Dr. Rinaldo Pico vom 26. Januar 2016
Dr. Olivier Kohler vom 1. März 2016

Ferner Recherchen bei Stänzi Steffen, Dr. Thomas Christen, Heinz Burgener, Evelyne Graff und Stephan Fröhlich sowie aus dem Privatarchiv von Dr. Walter Seelig und Dr. Olivier Kohler.

Bildmaterial zur Verfügung gestellt von Schaffner&Conzelmann AG

Impressum

Herausgeber: Dres. med. Olivier Kohler, Rinaldo Pico,
Michael Rometsch und Walter Seelig in
Zusammenarbeit mit dem Marketing
der Hirslanden Klinik Birshof
Druck: Steudler Press AG, Basel
Auflage: 2000 Exemplare (August 2016)
Text: Martin Brodbeck, Münchenstein
Fotographie & Gestaltung: iPixel, André Hasse, Basel

© 2016 Herausgeber



2016

Jubiläumsbuch «Die Birshof-Story»
Wie vier Ärzte vor 25 Jahren ihre eigene Klinik bauten

