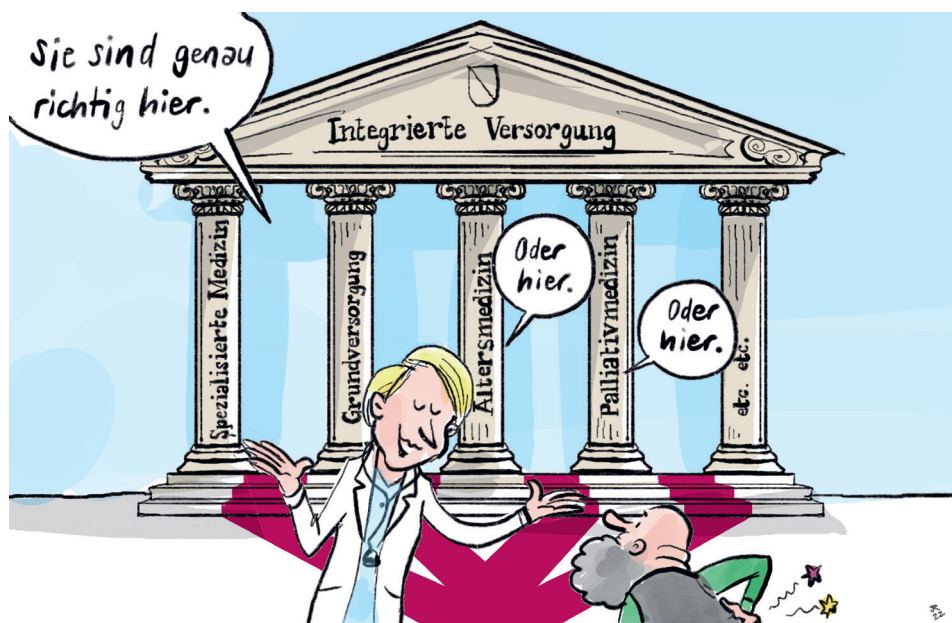


SPITALPLANUNG – QUO VADIS?



Im Frühling hat die Gesundheitsdirektion die **Spitalplanung 2023** in die Vernehmlassung geschickt. Der prognostizierte Mehrbedarf bis 2032 beträgt 21%. Dieser wird getrieben durch die zunehmende Spezialisierung der Medizin, das Bevölkerungswachstum und die demografische Entwicklung der Bevölkerung. Der Anteil an älteren Patientinnen und Patienten wird stetig zunehmen. Umso wichtiger ist der geplante Ausbau von Angeboten im Bereich der Altersmedizin. Die Nähe zum gewohnten sozialen Umfeld ist gerade für ältere Patientinnen und Patienten ein entscheidender Genesungsfaktor. Vor diesem Hintergrund sind die angedrohten Schliessungs- oder Teilschliessungsentscheide zu bedauern.

Unabhängig von der Spitalplanung ist die **Zukunft der Zusatzversicherungen** ein Dauerthema. Die Einnahmen aus den Zusatzversicherungen sind für Spitäler zur Zukunftssicherung äusserst wichtig. Die Mehrwerte der Zusatzversicherung müssen transparent sein, das verlangt die Finanzmarktaufsicht. Markus Bircher, CEO

des See-Spitals, stellt im Interview mit dem VZK fest, dass die Nachfrage nach mehr Komfort, grösserem Therapieangebot oder verbesserter Zugänglichkeit zu medizinischen Leistungen ungebrochen ist.

Wie wichtig es ist, dass Spitäler auch in Zukunft gewinnbringend wirtschaften können, zeigen jüngste Zahlen zur **wirtschaftlichen Bedeutung des Zürcher Spitalwesens**. Die Zürcher Spitäler sind nicht nur ein wichtiger regionaler Wirtschaftsmotor. Ihre Bedeutung geht über die Kantons- und Branchengrenzen hinaus. Die gesamte Wertschöpfung des Zürcher Spitalwesens beläuft sich auf 5,1 Milliarden Franken. Davon entfallen rund 1,5 Milliarden auf mit dem Spitalwesen verknüpfte Branchen. Die Zürcher Spitäler sind auch wichtige Arbeitgeber: 2019 arbeiteten rund 33'000 Personen im Kanton Zürich in einem Akutspital, einer Rehabilitationsklinik oder einer psychiatrischen Klinik. Die Spitzenqualität der Zürcher Spitäler hat zudem positive Effekte auf die Standortattraktivität des Kantons, was sich wiederum positiv auf die Gesamtwirtschaft auswirkt.



Der VZK begrüsst die in der Spitalplanung 2023 vorgesehene Konzentration der spezialisierten Medizin. Gleichzeitig ist die Stärkung der Grundversorgung sowie der Alters- und Palliativmedizin in der Peripherie ein Schritt in die richtige Richtung. Ambulante Eingriffe sowie stationäre Nachbehandlungen nach komplexen Operationen sollen in Zukunft möglichst wohnortnah durchgeführt werden. Ziel ist die Förderung der integrierten Versorgung, bei der die Regionalspitäler eine entscheidende Rolle spielen. Besonders wichtig ist diese Entwicklung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels. Mit dem Fokus auf den demografischen Wandel antizipiert die Gesundheitsdirektion künftige Bedürfnisse.

Im Bereich der Qualitätssicherung besteht die Gefahr, dass sich kantonale und nationale Kriterien langfristig nicht vereinbaren lassen und zu noch mehr Bürokratie führen. Eine Harmonisierung ist nötig. Die Ärzteschaft und das Pflegepersonal dürfen zudem nicht mit dem Ausfüllen von immer mehr Formularen von ihrer eigentlichen Tätigkeit abgehalten werden. Weniger ist in diesem Fall mehr.

Dr. Christian Schär
Präsident VZK

SPITALPLANUNG 2023: KÜNFTIGE ENTWICKLUNGEN ANTIZIPIEREN

Die Gesundheitsdirektion hat im Frühling die Spitalplanung 2023 in die Vernehmlassung geschickt. Vieles geht in die richtige Richtung. Hinter die provisorische Spitalliste sind aber auch Fragezeichen zu setzen. Die bürokratischen Anforderungen dürfen nicht übermarchen.

Neben dem Bevölkerungswachstum und der Spezialisierung der Medizin stellt die demografische Entwicklung eine der grössten Herausforderungen für das Zürcher Spitalwesen dar. Der Anteil der älteren Bevölkerungsgruppe wächst. Und mit ihr auch der Bedarf an geriatrischen Einrichtungen

«DASS DIE GESUNDHEITSDIREKTION DEN FOKUS AUF MEHR WOHNORTNAHE ANGEBOTE LEGT, IST ZU BEGRÜSSEN.»

und Angeboten im Bereich der Akutso-matik, Rehabilitation und Psychiatrie. Die Verbesserung der Zugänglichkeit solcher Institutionen ist insbesondere für ältere Patientinnen und Patienten wichtig. Ihre Genesung ist zu einem wesentlichen Teil von ihrer gewohnten Umgebung und der Nähe zu ihrem sozialen Umfeld abhängig. Dass die Gesundheitsdirektion den Fokus auf mehr wohnortnahe Angebote legt, ist zu begrüssen.

BEDARFSGERECHTE VERSORGUNG AUF DIE ZUKUNFT AUSRICHTEN

Die derzeit meist wohnortfernen Rehabilitationszentren werden um neue Angebote in bevölkerungsreichen Gebieten des Kantons ergänzt. Die Corona-Pandemie hat zudem zu einer gestiegenen Nachfrage nach psychiatrischen Dienstleistungen geführt – insbesondere in der Kinder- und Jugendpsychiatrie. Um die Versorgung sicherzustellen, wurden zusätzliche Leistungsaufträge erteilt.

Diese Beispiele zeigen, dass die Gesundheitsdirektion den wachsenden Bedarf und die Bedürfnisse der Bevölkerung ernst nimmt und wichtige neue Akzente setzt. In der Akutso-matik wird gegenüber dem Jahr 2019 im Jahr 2032 eine Bedarfszunahme von 21 Prozent pro-

gnostiziert. Der VZK bedauert vor diesem Hintergrund und den oben genannten Entwicklungen die angedrohten Schliessungs- oder Teilschliessungsentscheide für einzelne Spitäler, obwohl sie die Anforderungen an die Leistungserbringer gemäss Strukturbericht der Gesundheitsdirektion weitgehend erfüllen.

Im Bereich der spezialisierten und seltenen Medizin hat sich die Gesundheitsdirektion für eine stärkere Konzentration des Angebotes ausgesprochen. Wichtig ist in Zukunft, dass ambulante Eingriffe sowie die Nachbehandlung und Pflege nach komplexen Operationen vermehrt wohnortnah und in der Peripherie durchgeführt werden. Die Regionalspitäler und andere regionale medizinische Netzwerke werden dadurch gestärkt und übernehmen hinsichtlich einer integrierten Versorgung eine immer wichtigere Rolle. Leider verhindert die gegenwärtige Tarifsituation die Entwicklung der Verlagerung von stationär zu ambulant. Im

«GEGENÜBER DEM JAHR 2019 WIRD IM JAHR 2032 EINE BEDARFSZUNAHME VON 21 PROZENT PROGNOSTIZIERT.»

ambulanten Bereich können die Kosten mit den bestehenden Tarifen schon seit Längerem nicht gedeckt werden. Ohne eine Verbesserung der Tarifsituation muss deshalb auf einen Ausbau der «ambulant vor stationär»-Liste verzichtet werden.

SINNLOSE BÜROKRATIE VERMEIDEN

Die Zürcher Spitäler investieren sehr viel in qualitativ hochwertige Dienstleistungen. Im Kanton Zürich gelten schweizweit die höchsten Anforderungen an einen Spitalstellenplatz. Ein zu starrer Fokus auf die Wirtschaftlichkeit und die teilweise sehr bürokratischen Anforderungen gefährden die

«DER VERMEHRTE ADMINISTRATIVE AUFWAND FÜHRT ZU NICHT BEZAHLTEN MEHRKOSTEN. ZUDEM FEHLT DEN FACHPERSONEN DIE ZEIT FÜR DIE BEHANDLUNG UND BETREUUNG DER PATIENTINNEN UND PATIENTEN.»

Versorgungssicherheit. Die Weiterentwicklung der Qualität und deren Sicherstellung und Messung sollte in Zusammenarbeit mit der nationalen Qualitätskommission erfolgen. Auf einseitige kantonale Anforderungen sollte möglichst verzichtet werden. Sonst droht die Gefahr, dass teilweise sogar sich widersprechende Qualitätsvorgaben zu erfüllen sind.

Der zunehmende Regulierungsdruck, der in der Spitalplanung 2023 zu erkennen ist, bereitet grosse Sorgen. Der vermehrte administrative Aufwand führt zu nicht bezahlten Mehrkosten. Zudem fehlt den Fachpersonen die Zeit für die Behandlung und Betreuung der Patientinnen und Patienten. Damit wird das Spitalwesen im Kern und somit die Grundpfeiler der qualitativ hochstehenden Gesundheitsversorgung im Kanton Zürich geschwächt.

«NACHFRAGE NACH MEHR KOMFORT UND INDIVIDUELLER BETREUUNG IST GROSS»

Die Versicherer machen Druck auf die Tarife bei den Zusatzversicherungen. Fehlen den Spitälern diese Einnahmen, verunmöglicht dies künftige Investitionen in die Verbesserung des Angebots. Das ist eine gefährliche Spirale, gerade auch für die Privatversicherungen.



Markus Bircher
CEO See-Spital Horgen und Kilchberg

Die FINMA verlangt, dass die Prämien von Zusatzversicherten transparent und nachvollziehbar eingesetzt werden. Dies veranlasst die Krankenversicherer, von den Spitälern zu verlangen, dass genau deklariert wird, welche konkreten Mehrleistungen ein Zusatzversicherter Patient in Anspruch nimmt. Was hat das für die Spitäler zu bedeuten?

M. Bircher Der Kostendruck auf die Spitäler nimmt noch einmal zu – jetzt auch im Bereich der Zusatzversicherungen. Im Kern geht es um die Festlegung der Preise für Mehrleistungen bei Halbprivat- und Privatversicherten. Unter Mehrleistungen versteht man beispielsweise die Behandlung durch den Chefarzt, eine individuelle Betreuung und Pflege, den privilegierten Zugang zu medizinischen Leistungen, ein erweitertes Therapieangebot oder auch mehr Komfort im Zimmer, in den Aufenthaltsräumen oder grössere Wahlmöglichkeiten beim Essen. Die Versicherungen möchten diese Leistungen bei den Spitälern künftig günstiger einkaufen. Dabei geht der wahrgenommene Mehrwert völlig vergessen. Fakt ist, dass die Kostendeckung der Behandlungen im Bereich der Obligatorischen Krankenversicherung (OKP) sowohl spitalambulant als auch im stationären Bereich weit unter 100 Prozent ist. Wenn der Preisdruck auch im Bereich der Zusatzversicherung zunimmt, fehlt den Spitälern das Geld für Investitionen in ein verbessertes Angebot für die Patientinnen und Patienten, für Anpassungen an den medizinischen Fortschritt oder für die Verbesserung der Arbeitssituation des Personals.

«WENN DER PREIS-DRUCK AUCH IM BEREICH DER ZUSATZVERSICHERUNG ZUNIMMT, FEHLT DEN SPITÄLERN DAS GELD FÜR INVESTITIONEN IN EIN VERBESSERTES ANGEBOT FÜR DIE PATIENTINNEN UND PATIENTEN, FÜR ANPASSUNGEN AN DEN MEDIZINISCHEN FORTSCHRITT ODER FÜR DIE VERBESSERUNG DER ARBEITSSITUATION DES PERSONALS.»

Wie handhaben Sie am See-Spital die Unterscheidung zwischen Leistungen der Grundversicherung und Leistungen der Spitalzusatzversicherung?

M. Bircher Als Spital ist es unser Ziel, den Patientinnen und Patienten Mehrleistungen mit einem hohen individuellen Nutzen anzubieten. Dies gilt sowohl für medizinische und pflegerische Leistungen als auch für die zur Verfügung gestellte Infrastruktur.

Über dieses Leistungsangebot informieren wir unsere Patientinnen und Patienten und sorgen für eine bestmögliche Behandlung und den grösstmöglichen Komfort entsprechend der jeweiligen Versicherungsklasse. Das See-Spital ist Mitglied bei HQuality. Das ist ein Zusammenschluss von Spitälern im Kanton Zürich, der Mehrleistungen aus einem gemeinsam mit den Versicherern definierten Katalog anbietet.

Gerade Junge sehen den Nutzen einer Spitalzusatzversicherung immer weniger. Haben Zusatzversicherungen noch eine Zukunft?

M. Bircher Eine Studie von McKinsey & Company aus dem Jahr 2021 zeigt, dass der Privatversicherungsmarkt zwar nicht gross wächst, aber stabil ist. Eine deutliche Zunahme ist jedoch bei den Selbstzahlenden zu beobachten. Patientinnen und Patienten haben eine grosse Nachfrage nach mehr Komfort und individueller Betreuung. Sie wünschen sich im Spital zum Beispiel die Behandlung durch eine ihnen bekannte Chefarztin oder einen bestimmten Chefarzt, ein individuelles Therapieangebot oder sie bestehen auf einem grosszügigen Einzelzimmer. Und sie sind bereit, für diese Leistungen auch aufzukommen.

Viele Versicherer nutzen die Vorgaben der FINMA, um Druck auf die Spitalpreise auszuüben. Den Spitälern wird vorgeworfen, dass die Preise für Mehrleistungen intransparent sind und sie diese diktieren können. Was sagen Sie zu diesem Vorwurf?

ÜBER UNS

DER VERBAND ZÜRCHER KRANKENHÄUSER (VZK)
Der VZK ist der grösste Verband der Gesundheitsversorger im Kanton Zürich. Er vertritt 32 Institutionen, die rund 34'800 Mitarbeitende beschäftigen und einen Umsatz von 5,3 Mrd. Franken pro Jahr erzielen. Zum VZK gehören Listenspitäler, Rehabilitationskliniken, Spezialkliniken und Pflegezentren im Kanton Zürich.

Die Spitäler Schaffhausen sind ebenfalls Mitglied. Der VZK vertritt die Interessen seiner Mitglieder gegenüber Politik, Behörden, Versicherern und deren Verbänden, weiteren Interessensgruppen im Gesundheits- und Sozialwesen sowie der Öffentlichkeit und fördert den Erfahrungsaustausch der Mitglieder untereinander.

AUSGABE 1/2022
Redaktion: VZK
Grafik/Satz: Edith Roth
Druck: www.druckteam.ch
Auflage: 1500

KONTAKT
Verband Zürcher Krankenhäuser
Nordstrasse 15
8006 Zürich
044 943 16 66
info@vzk.ch, www.vzk.ch

M. Bircher Die Verhandlungsmacht liegt bei den Versicherern. Das zeigt der grosse Druck, den sie auf die Spitäler ausüben. Mit den Zusatzversicherungen kaufen die Versicherer den Spitätern ein pauschales Gesamtpaket ab, das diverse medizinische

«VIELE PATIENTINNEN UND PATIENTEN WOLLEN MEHR INDIVIDUALITÄT UND KOMFORT.»

und pflegerische Möglichkeiten bietet. Die Spitäler weisen das Angebot der jeweiligen Versicherungsklassen transparent aus und können damit auch einen Mehrnutzen aufzeigen. Der Vorwurf der Intransparenz kann also nicht geltend gemacht werden. Nun wird auch diskutiert, ob nur die effektiv von einem Patienten in Anspruch genommenen Leistungen vergütet werden dürfen statt das Gesamtpaket. Das sehen wir allerdings skeptisch.

Die Spitäler sind auf die Einnahmen aus den Zusatzversicherungen angewiesen. Gerade auch, weil die Tarife in der Grund-

versicherung nicht kostendeckend sind. Was braucht es, damit diese Einnahmen den Spitätern nicht wegbrechen?

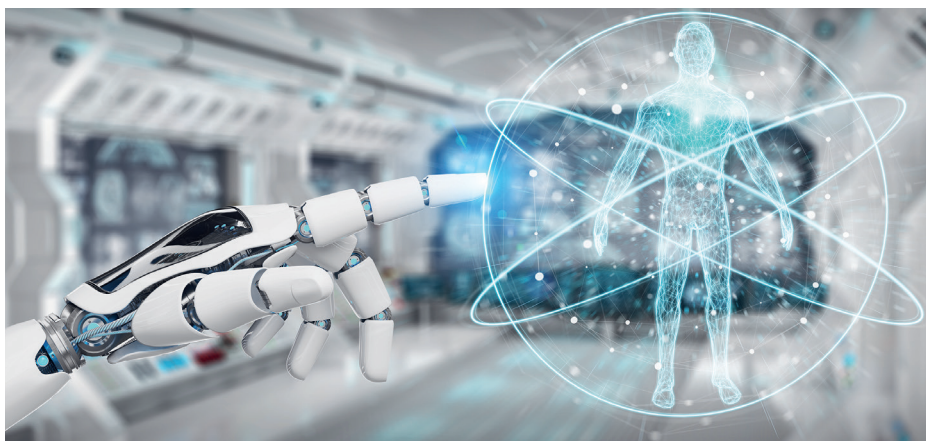
M. Bircher Viele Patientinnen und Patienten wollen mehr Individualität und Komfort. Das gilt es ihnen zu bieten. Die Spitäler müssen die Leistungen fortwährend weiterentwickeln und an den Bedürfnissen der Patientinnen und Patienten ausrichten. Qualität und die Sicherheit, bevorzugt betreut zu werden, haben ihren Preis. Wichtig dabei sind nicht nur die Mehrleistungen, sondern auch der individuell wahrgenommene Mehrnutzen und Mehrwert. Die «schöne» Einrichtung des Zimmers, die zuvorkommende Servicequalität oder das individuelle Leistungsangebot gehören da ebenso dazu. Sie werden unserer Ansicht nach jedoch zu wenig berücksichtigt. Wir stellen fest, dass viele Patientinnen und Patienten solche «soft facts» hoch gewichten. Im Moment werden wir von den Versicherern gezwungen, einen relativ starren Katalog an Mehrleistungen auszuweisen und diesen Leistungen Preise zuzuweisen. Meiner Ansicht nach wird dieses System dem Anspruch der Versicherten nicht gerecht, denn es klammert den Mehrnutzen aus. Zudem bietet es den

Spitätern keinen Anreiz zur individuellen Verbesserung. Versicherer und Spitäler müssen zusammenarbeiten und ein attrak-

«QUALITÄT UND DIE SICHERHEIT, BEVORZUGT BETREUT ZU WERDEN, HABEN IHREN PREIS.»

tives und ständig verbessertes Angebot bieten. Wir müssen den hohen Ansprüchen gerecht werden. Doch wenn die Einnahmen fehlen, fehlt das nötige Geld für genau diese Investitionen. Dann werden die Zusatzversicherungen unattraktiv, weil die entsprechende Leistung fehlt.

VERANSTALTUNG



VZK-TAGUNG

«MENSCH – ROBOTIK – MEDIZIN: MEHR QUALITÄT, VERBESSERTE WIRTSCHAFTLICHKEIT, WENIGER FACHKRÄFTEMANGEL?»

Dienstag, 8. November 2022
Vormittags im Kongresshaus Zürich

Die traditionelle Tagung für Fach- und Führungskräfte aus dem Gesundheitswesen sowie Vertreterinnen und Vertreter aus Politik und Behörden. Link zur Anmeldung:

<https://vzk.ch/veranstaltung/vzk-tagung-gesundheitsversorgung-2022>

ZÜRCHER SPITÄLER SIND WIRTSCHAFTSMOTOREN

Die Zürcher Spitäler verhelfen mit einer qualitativ hochstehenden medizinischen Versorgung der Bevölkerung zu Gesundheit und Lebensqualität. Der Wert und die Qualität dieser Leistung haben sich gerade zuletzt während der Corona-Pandemie deutlich gezeigt. Mit der medizinischen Versorgungsleistung sind viele Arbeitsplätze und eine beachtliche ökonomische Leistung verbunden. Die Zürcher Spitäler generieren eine Wertschöpfung von 5,1 Milliarden Franken und tragen wesentlich zur wirtschaftlichen Entwicklung der Region bei.

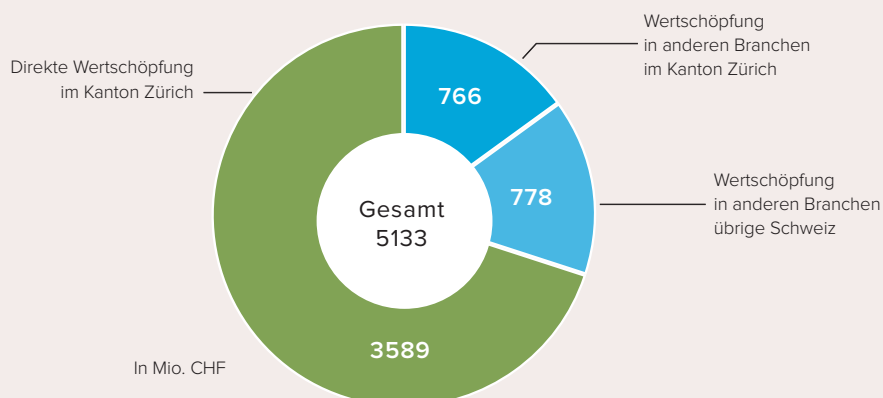
Der primäre Auftrag von Spitälern ist die Versorgung der Bevölkerung mit medizinischen Leistungen. Darüber hinaus sind Spitäler auch Wirtschaftsmotoren. Eine vom VZK in Auftrag gegebene Studie zeigt die beträchtliche Bedeutung der Zürcher Spitäler für den Wirtschaftsstandort. So beläuft sich die gesamte Wertschöpfung des Zürcher Spitalwesens auf rund 5,1 Milliarden Franken. Davon sind 3,6 Milliarden direkt auf die Spitäler zurückzuführen. Weitere 1,5 Milliarden Franken Wertschöpfung entstehen durch Effekte, die das Spitalwesen in anderen Branchen hervorruft (siehe Grafik 1). Die Bedeutung des Spitalwesens für den Kanton Zürich zeigt sich eindrücklich an einer Zahl: 85 Prozent des ökonomischen Fussabdrucks – also rund 4,4 Milliarden Franken – bleiben im Kanton. Mit jedem Franken Wertschöpfung der Akutspitäler und Rehabilitationskliniken sind 43 Rappen Wertschöpfung in anderen Unternehmen verbunden.

SPITÄLER SIND WICHTIGE ARBEITGEBER

Die medizinische und ökonomische Bedeutung des Zürcher Spitalwesens geht dennoch über die Kantonsgrenzen hinaus. Mit den Universitätsspitalern, dem Kinderspital sowie anderen spezialisierten Kliniken ist Zürich ein Kompetenzzentrum von nationaler Bedeutung. Patientinnen und Patienten aus der ganzen Schweiz lassen sich hier behandeln. 2019 wurden auf den stationären Abteilungen von Zürcher Akutspitalern 237 154 Personen behandelt. Hinzu kamen über 2,5 Millionen ambulante Konsultationen.

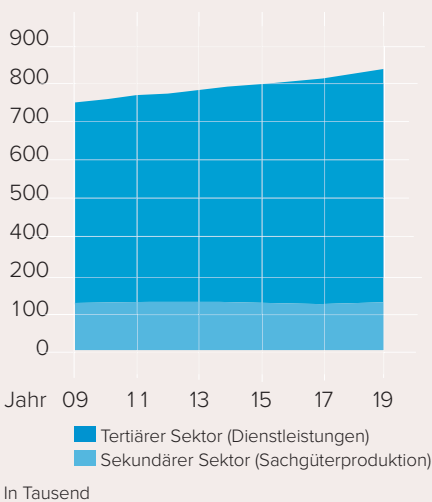
Eine wichtige Funktion üben Spitäler als Arbeitgeber aus. In insgesamt 43 Spitalinstitutionen (31 Akutspitäler, 4 Rehabilitationskliniken, 8 psychiatrische Kliniken) waren im Kanton Zürich im Jahr 2019 mehr als 33 000 Personen beschäftigt. Umgerechnet auf Vollzeitstellen ergibt das eine Zahl von 24 742 Arbeitsplätzen (siehe Grafik 2). Die direkten Lohnzahlungen der Zürcher Spitäler beliefen sich im Jahr 2019 auf rund 2,3 Milliarden Franken.

WERTSCHÖPFUNG SPITÄLER KANTON ZÜRICH

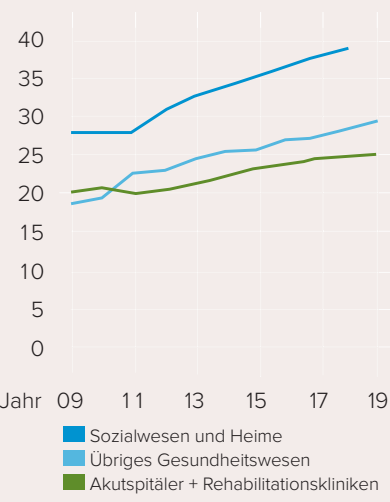


ENTWICKLUNG DER ARBEITSPLÄTZE IM KANTON ZÜRICH

ALLE BRANCHEN



GESUNDHEITSWESEN



POSITIVE SPILL-OVER-EFFEKTE

Das Zürcher Spitalwesen trägt in vielfacher Hinsicht zur wirtschaftlichen Entwicklung der Region, aber auch der ganzen Schweiz bei. So sind positive Spill-over-Effekte auf die gesamte Wirtschaft zu beobachten. Dabei handelt es sich um Faktoren, die nicht durch direkten wirtschaftlichen Austausch entstehen, sondern indirekt wirken. Im Bereich Forschung und Entwicklung sind Spitäler wichtige Kooperationspartner von Unternehmen aus dem Life-Sciences-Bereich, der Medizinaltechnik oder der Phar-

mabranche. Der Wissenstransfer zwischen den Partnern ermöglicht Innovation und fördert die Standortattraktivität insgesamt. Ein gut funktionierendes Spitalwesen trägt aber selbstverständlich auch zur Gesundheit der erwerbstätigen Bevölkerung bei. Erwerbsausfälle wegen Krankheit oder Unfall können durch den Einsatz einer fortschrittlichen Medizin verkürzt werden. Die Verkürzung gesundheitsbedingter Erwerbsunterbrüche stärkt wiederum die Leistungsfähigkeit lokaler Unternehmen.

[Link zur Studie](#)

«ICH SEHE MEINE AUFGABE GANZHEITLICH»

Nanda Samimi leitet seit fünf Jahren die Forel Klinik. Im Interview erzählt sie von ihren persönlichen Erfolgen, Zielen für die Zukunft und davon, was eine gute Spitaldirektorin ausmacht.



Nanda Samimi
CEO Forel Klinik

Was motivierte Sie, CEO der Forel Klinik zu werden?

N. Samimi Ich möchte bewirken und bewegen. Nach meiner langjährigen Tätigkeit in Geschäftsleitungen in der Akutsomatik wollte ich meine Erfahrung in der Position eines CEO einbringen und mehr Verantwortung übernehmen. Es reizte mich, an der Spitze einer hochspezialisierten Klinik zu stehen. Der Wechsel zur Forel Klinik bot mir diese Möglichkeit und den Einblick in die Psychiatrie. Zudem kann ich in verschiedenen, auch nationalen, Gremien mitwirken und über die Klinik hinaus Akzente setzen.

Früher arbeiteten Sie in der Geschäftsleitung eines Regionalspitals, heute sind Sie CEO einer Suchtfachklinik. Welche grundlegenden Unterschiede auf Managementstufe gibt es?

N. Samimi Eine psychiatrische Klinik unterscheidet sich in den Behandlungsprozessen sehr stark von einem Akutspital. Die Genesung ist bei psychisch bedingten Krankheiten weniger plan- und absehbar. Anforderungen an die Psychiatrie müssen wir flexibler angehen und das tangiert auch das Management. Im Bereich der Abhängigkeitserkrankungen gibt es ausserdem einen grossen Unterschied gegenüber den Allgemeinversorgern in der Psychiatrie: Suchterkrankungen sind von der Zusatzversicherung ausgeschlossen. Wir werden stationär nur aus der OKP-Versicherung abgegolten, auch wenn Patientinnen und Patienten über eine Zusatzversicherung verfügen. Die zu tiefen KVG-Tarife machen die langfristige Existenzsicherung der Klinik zu einer sehr grossen Herausforderung.

Sie sind seit 2017 CEO. Welche Erfolge konnten Sie bereits verbuchen und welche Ziele haben Sie für die kommenden Jahre?

N. Samimi Die Einführung des Vergütungssystems TARPSY im Jahr 2018 war eine grosse Herausforderung für die Sparte. Dass die Klinik stabil durch diese finanziell unberechenbare mehrjährige Einführungsphase gegangen ist, sich die Eigenkapitalquote von 20 Prozent im Jahr 2016 auf 41

Prozent im Jahr 2021 verbessert hat, bezeichne ich als finanziellen Erfolg. Unsere Auslastung konnte kontinuierlich gesteigert werden und beträgt derzeit 98 Prozent. Gleichzeitig haben wir die Aufnahme vereinfacht. Eintritte sind heute schneller möglich als früher. In Zukunft möchten wir bei der ambulanten und stationären Behandlung mehr Kontinuität und individualisiertere Therapieprogramme bieten, zum Beispiel Kriseninterventionen oder kurze Stabilisierungsaufenthalte. Dafür braucht es stationär neue Infrastruktur und ambulant einen grösseren Wirkradius. Wir haben letztes Jahr begonnen, eine Arealplanung für die nächsten 20 Jahre für den Standort Ellikon an der Thur auszuarbeiten. 2023 werden wir auch an die ambulante überregionale ausgedehntere Angebotsabdeckung gehen.

Sie präsidieren seit Herbst 2021 auch die Schweizerische Vereinigung der Spitaldirektorinnen und Spitaldirektoren (SVS). Welche Motivation hatten Sie, sich hier zu engagieren?

N. Samimi Ich sehe meinen Beruf als CEO eines Spitals ganzheitlich. Wir tragen über die Klinikführung hinaus eine Verantwortung für die Entwicklung des Gesundheitswesens. Die SVS gibt mir die Möglichkeit, mich für meinen Berufsstand einzusetzen. Wir agieren als Gestalter mitten in dieser komplexen Welt aus diametral anders gesetzten Systemanreizen. Wir sind gezwungen, unpopuläre Entscheidungen zu treffen, die im Unmittelbaren schmerzhaft sein können und für die wir ins Kreuzfeuer der Kritik geraten. Es gibt selten Rücken- deckung, wenn Widerstände medial publik werden. Ich möchte mehr Verständnis für unser Handeln als Berufsgruppe erreichen – und mehr Geschlossenheit und Entschlossenheit unter allen Beteiligten herbeiführen. Wir sitzen alle im gleichen Boot.

Was zeichnet eine gute Direktorin aus?

N. Samimi Eine gute Führungskraft an der Spitze des Unternehmens muss die verschiedenen Interessen bündeln, temperie-

ren, moderieren, die finanzielle Stabilität sicherstellen und die Organisation in die Zukunft führen. Sie muss dieses Spannungsfeld ausbalancieren und ungelöste Sachverhalte auch allein aushalten können. In dieser Rolle wird man für seine Entscheidungen häufig nicht geschätzt. Es braucht eine dicke Haut, eine klare Haltung und einen unermüdlichen Drang sowie langen Atem, um Überzeugungsarbeit in alle Richtungen zu leisten. Und wir müssen glaubwürdig sein.

Welches sind Ihrer Meinung nach die grossen Herausforderungen im Spitalwesen?

N. Samimi Das Spitalwesen – und das Gesundheitswesen insgesamt – ist ein äusserst komplexes Zahnradwerk, an dem versucht wird, viel zu korrigieren. Dreht man ein Zahnrad, hat dies sofort Auswirkungen auf alle folgenden im System, jedoch unabgestimmt. Es fehlt die Gesamtkoordination mit einer Vision zum Gesundheitswesen. Die Politik zwingt uns stetig neue Normen und Regelungen auf, ohne dass sie uns zeigt, wie diese Anpassungen finanziert werden. Im Spitalwesen arbeiten viele Menschen, welche die Pflege als ihre Berufung sehen, und das Möglichen liegt uns schon fast in den Genen. Wenn die langfristigen Lösungen zur Tragbarkeit fehlen, erschöpfen wir uns. Berufsbilder werden unattraktiver. Das frustriert das Spitalpersonal zusehends, viele steigen aus. Zudem zieht die Branche so keinen Nachwuchs an. Der bereits bestehende Fachkräftemangel verschärft sich indessen weiter.