



Zürich, 9. Oktober 2020

Medieninformation des SVS-Vorstandes

Medizin und Ökonomie: Gegeneinander oder Miteinander?

Das Schweizer Gesundheitssystem verändert sich aufgrund verschiedener Einflüsse rasant. Die für die Spitalführung zuständigen Organe sind gezwungen, auf diese Veränderungen zu reagieren, damit die Gesundheitsversorgung langfristig gesichert ist. Dabei müssen sowohl medizinische, wie auch ökonomische Faktoren berücksichtigt werden. Die dadurch zu treffenden Massnahmen gehen teilweise sehr weit, jedenfalls wenn man die beschauliche Vergangenheit des Schweizerischen Gesundheitswesens als Vergleichsbasis nimmt. In der Folge ist es in den letzten Monaten vermehrt zu einschneidenden Entscheidungen gekommen.

Es ist das gute Recht der Öffentlichkeit, schwerwiegende Veränderungen in der strategischen und operativen Ausrichtung eines öffentlichen Spitals zu hinterfragen. Zu wünschen ist allerdings, dass dabei nicht einseitig auf die medizinischen Aspekte abgestellt wird. Es gibt viele andere Dimensionen, welche zu unternehmerisch relevanten Entscheidungen führen. So steht die jeweilige Spitalführung seit geraumer Zeit unter erhöhtem Druck, Wirtschaftlichkeit, Zweckmässigkeit und Wirksamkeit unter einen Hut zu bringen, wie es durch das Krankenversicherungsgesetz (KVG) vorgeschrieben wird.

Ein Spital ist eine hoch komplexe Expertenorganisation. So sind selbst in einem kleineren Spital unterschiedliche Berufsgruppen tätig, welche allesamt als Spezialisten zu bezeichnen sind. Entsprechend anspruchsvoll ist die Führung. Damit die Überlegungen und Interessen der verschiedenen Experten in die Spitalführung einfliessen, sind die relevanten Berufsgruppen in der Regel ausgewogen in der Geschäftsleitung und im Verwaltungsrat vertreten. Der Spitaldirektorin bzw. dem Spitaldirektor bzw. dem CEO kommt dabei eine besonders anspruchsvolle Aufgabe zu, denn ein Spital kann nur dann erfolgreich sein, wenn die verschiedenen Disziplinen gut miteinander zusammenarbeiten und das unterschiedliche "Spezialwissen" zu einem Ganzen zusammengefügt wird. Strategische und operativ bedeutende Entscheidungen werden meistens im Konsens gefällt, da eine erfolgreiche Umsetzung die aktive Mitarbeit aller Schlüsselpersonen und Bereiche bedingt.

Entscheidungen sind demnach nur sehr selten autoritäre Einzelentscheidungen. Sie werden aber auch nicht so wie früher durch die Chefärztinnen oder Chefärzte alleine gefällt. Ein CEO agiert als Gestalter und Impulsgeber aber auch als Moderator im Spannungsfeld zwischen medizinischen, pflegerischen, therapeutischen, finanziellen und personellen Anforderungen und Erwartungen. Er hat die Aufgabe ein Umfeld zu schaffen, welches es den Mitarbeitenden des Spitals ermöglicht, wirkungsvolle Leistungen zu erbringen. Sie oder er kann diese

Aufgabe nur dann wahrnehmen, wenn die Geschäftsleitung ausgewogen zusammengesetzt ist und wenn alle Mitglieder konstruktiv zusammenarbeiten. Es macht wenig Sinn, wenn auf höchster operativer Stufe nicht in die gleiche Richtung gearbeitet wird. Ist das nicht mehr der Fall, kann dies im Extremfall zur Trennung führen, wobei solch schwierige Entscheidungen aus Governance-Gründen immer durch ein übergeordnetes Gremium (Verwaltungs- oder Stiftungsrat) gefällt werden.

Eine Schliessung eines kompletten Bereiches aus wirtschaftlichen Gründen wird bei öffentlichen Spitälern nur dann in Erwägung gezogen, wenn bei einem Weiterbetrieb die Existenz des gesamten Spitals in Frage gestellt ist oder wenn dies der Gesetzgeber vorgibt, zum Beispiel über Spitallisten oder über Fallzahlen. Die politische Absicht nach einer Konsolidierung des Angebotsportfolios ist bekanntlich in der neuen Spitalfinanzierung vorgesehen, welche auf den 1. Januar 2012 eingeführt wurde und welche über einen gestärkten Wettbewerb Anreize für eine effiziente Leistungserbringung schaffen wollte.

Eine erfolgreiche Spitalführung mit qualitativ guten medizinischen und betreuerischen Leistungen unter Berücksichtigung der ökonomischen Faktoren ist möglich und notwendig. Denn erst ein finanziell gesundes Spital ermöglicht eine qualitativ gute Medizin und vice versa. Es geht nie um Medizin gegen Betriebswirtschaft, sondern um die langfristige Erhaltung eines qualitativ hochstehenden und betriebswirtschaftlich sinnvollen Leistungsangebots in den jeweiligen Zentren und Regionen. Freistellungen, wie sie in den letzten Monaten vermehrt vorgekommen sind, sind in Einzelfällen unabdingbar, ob davon nun medizinisches Personal oder auch CEOs betroffen sind. In keinem Fall ist es hilfreich, wenn Trennungen derart laut stattfinden müssen wie zuletzt in Bülach oder Uster.

Die Schweizerischen Spitaldirektorinnen und Spitaldirektoren stehen für eine professionelle und verantwortungsbewusste Führung in den Spitälern. Zu dieser verantwortungsbewussten Führung gehören auch unpopuläre Entscheidungen. Es ist ihre Aufgabe, die Erwartungen aller Anspruchsgruppen möglichst ausgewogen zu berücksichtigen. Ziel dabei ist es aber immer, eine qualitativ hochwertige und langfristig gesicherte Gesundheitsversorgung sicher zu stellen.

Wünschbar für die Zukunft ist, dass Führungspersönlichkeiten aller Bereiche, welche infolge gut überlegter Strategieanpassungen ausscheiden, damit ohne systemdestruktives Verhalten umgehen. Öffentliche Diskussionen solcher Themen bedürfen ein hohes Mass an Differenziertheit. Verbandspolitische Ziele auf dem Rücken einzelner Personen und Spitäler zu verfolgen, erachten wir für unser Gesundheitssystem als nicht hilfreich.

Und ja: Medizin und Ökonomie miteinander sind durchaus mit Erfolg möglich!

Vorstand der Schweizerischen Vereinigung der Spitaldirektorinnen und Spitaldirektoren (SVS)

Medienkontakt:

Nanda Samimi, Forel Klinik AG
Vorstandsmitglied SVS
Ressort Medien und Politik

Tel. 052 369 12 30
direktion@forel-klinik.ch