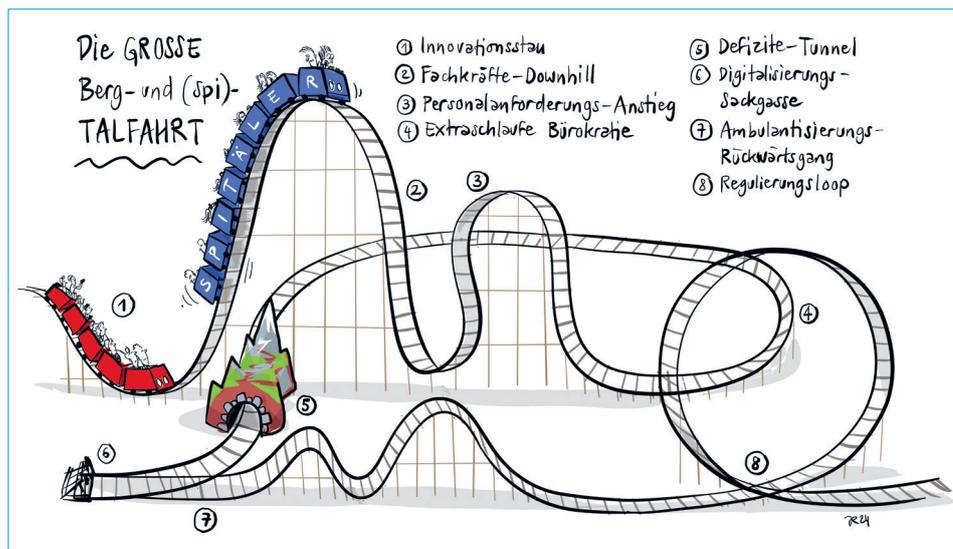


Newsletter des Verbands Zürcher Krankenhäuser

GESUNDHEITSINSTITUTIONEN UNTER DRUCK



Die Zürcher Gesundheitsinstitutionen befinden sich auf einer Achterbahn. Die finanzielle Situation verschlechtert sich zusehends infolge erhöhter Ausgaben, getrieben durch die Teuerung und Lohnmassnahmen, und wegen den sich nicht gleichermassen entwickelnden Einnahmen, begründet durch die zu tiefen Tarife. Dazu kommt der zunehmende Fachkräftemangel, die ungenügende Digitalisierung sowie die überbordende Regulierung und Bürokratie. Trotzdem wird in den Zürcher Gesundheitsinstitutionen während 365 Tagen im Jahr und 24 Stunden am Tag die Gesundheitsversorgung weit über die Kantongrenzen hinaus sichergestellt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erbringen jeden Tag mit grossem Einsatz und Engagement, mit Herzblut und Kompetenz hervorragende medizinische und pflegerische Leistungen.

Die politische Arena überprüft zu wenig, wie neue Auflagen konkret umgesetzt und finanziert werden sollen. Es braucht einen Marschhalt, denn die Mikroregulierung erzeugt Mehrkosten und Frustration beim Personal. Die Vergangenheit hat gezeigt, dass Zwangsmassnahmen wie Planung, Steuerung sowie Regulierung nicht den gewünschten Effekt erzielen. Um die Effizienz zu verbessern und damit auch die Kostenentwicklung zu dämp-

fen sowie die Qualität und Zugänglichkeit zu erhalten, muss auf Anreize gesetzt werden, damit sich das Gesamtsystem in die gewünschte Richtung entwickelt. Also weg vom Verhindern und hin zum Fördern.

Wo drückt der Schuh am meisten und was kann getan werden? Ute Buschmann, seit einem Jahr Spitaldirektorin des Spitalverbands Limmattal, geht auf die dringenden Fragen ein.

Fünf psychiatrische Kliniken mit kantonalem Leistungsauftrag sind seit vergangendem Februar neu Mitglied beim VZK. Simone Weiss, Klinikdirektorin des Sanatoriums Kilchberg, erläutert den Nutzen dieser Mitgliedschaft.

Wie Forensic Nurses die Spuren sichern und Personen beraten, die von sexueller Nötigung oder häuslicher Gewalt betroffen sind, erläutern Nadja Weir, Kantonspsychiaterin, und Dominice Häni, leitende Forensic Nurse.

Monika Jänicke leitet das Universitätsspital Zürich. Im Interview beschreibt sie die Herausforderungen, ihr Führungscredo sowie die Vorteile und Voraussetzungen für die erfolgreiche Verlagerung von stationärer zu ambulanter Versorgung.



In Anbetracht des zunehmenden Fachkräftemangels ist die Digitalisierung des Gesundheitswesens ein Schlüsselfaktor für die Sicherstellung der gesundheitlichen Versorgungssicherheit der Schweizer Bevölkerung.

Die bisherigen Massnahmen sind ungenügend. Wir alle sind aufgerufen, dringend zu handeln. Das Trauerspiel mit dem elektronischen Patientendossier EPD und der unvollständigen Gesetzesvorlage, die das nationale Parlament 2015 verabschiedet hat, lässt grüssen. Auf die vorgesehene Revision bis 2028 mit Inkraftsetzung bis 2030 können wir nicht warten. Dazu kommt, dass auch in diesem Bereich die Regulierung und der Fokus auf den Datenschutz fast alles zum Erliegen bringt. Bislang wollte man Digitalisierung mit Verpflichtung und Zwang durchsetzen.

In Zukunft ist der Fokus von der Regulierung der Digitalisierung auf die Umsetzung der Digitalisierung zu richten. Konkret heisst dies, das EPD jetzt in die Gänge zu bringen und nicht auf die Bundespolitik zu warten. Dazu müssen Anreize zur Implementierung und Nutzung gesetzt werden, indem finanzielle Mittel für alle Beteiligten bereitgestellt werden. Auch hier gilt: weg vom Regulieren und hin zum Fördern.

Der VZK und PwC Schweiz haben für die Begleitung der digitalen Transformation die innovative Plattform Digitaler Reifegrad.ch entwickelt, um Schweizer Gesundheitsunternehmen in strategischen Digitalisierungsfragen effektiv zu unterstützen. Mehr dazu in diesem Newsletter.

Dr. Christian Schär
Präsident VZK

WIE WEITER IM GESUNDHEITSWESEN?



Der Spitalverband Limmattal in Schlieren: Mehr als ein Spital!

Seit einem Jahr sind Sie Spitaldirektorin des Spitalverbands Limmattal. Was gefällt Ihnen besonders an Ihrer Arbeit?

U. Buschmann Der Spitalverband Limmattal beschäftigt heute mehr als 1'600 Mitarbeitende. Das bringt eine grosse menschliche Vielfalt mit sich. Das persönliche und professionelle Miteinander, das daraus entsteht, ist für mich immer wieder inspirierend. Gleichzeitig ist auch der Spitalverband als Betrieb enorm vielfältig. Die Komplexität der Aufgaben und deren Mitgestaltung faszinieren mich. Das LIMMI steht für gelebte integrierte und koordinierte Gesundheitsversorgung. Wir sind mehr als ein Spital. Mit unserem Pflegezentrum, unserem Rettungsdienst, den in Partnerschaft erbrachten Leistungen in der Spitex und im Reha-Bereich sowie der engen Zusammenarbeit mit unseren Zuweisenden decken wir gemeinsam mit dem Akutspital eine breite Palette an Versorgungsmöglichkeiten für die Bevölkerung ab. Dieses Zusammenspiel ist ungemein spannend.

Explizit am LIMMI gefällt mir der spürbare Tatendrang und das sachbezogene Miteinander. Wir packen an, wir sind pragmatisch und vorwärtsgerichtet. Dieser LIMMI-Spirit ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor der letzten Jahre.

Darüber hinaus befindet sich das Gesundheitswesen global in einem grossen Umbruch. Ich freue mich, diese – wenn auch sehr herausfordernde – Phase im Rahmen meiner Möglichkeiten mitzugestalten.

Wie beurteilen Sie die aktuelle Situation im Gesundheitswesen generell?

U. Buschmann Das Gesundheitswesen ist ein wichtiger Bestandteil des Rückgrats der hohen Lebensqualität und wirtschaftlichen Stärke der Schweiz. In der öffentlichen Kostendiskussion wird kaum je vom volkswirtschaftlichen Nutzen gesprochen. Und ich meine damit nicht nur den Wirtschaftssektor «Gesundheit» direkt, sondern den Mehrwert, der entsteht, wenn eine Bevölkerung produktiv im Arbeitsleben gehalten wird und verzögerungsbedingte Folgekosten vermieden werden. Hervorragendes Gesundheitswesen mit Zugang zu neuesten Behandlungen, schneller Zugang zu Diagnose und Therapie: Was so banal klingt, ist in vielen Ländern nicht an der Tagesordnung.

In der kostenfokussierten medialen Berichterstattung fehlt mir der Blick auf die Versorgungssicherheit und die aus dem evidenzbasierten Arbeitskräftemangel resultierenden echten Herausforderungen.

Auch der gesellschaftliche Wandel wirkt sich auf die Leistungserbringer aus. So sind wir mit einer steigenden persönlichen Anspruchshaltung der Bevölkerung konfrontiert, welche die «Gesundheit» zu einem Konsumgut werden lässt. Die Ressourcen werden so nicht immer am richtigen Ort gebunden. Dies ist letztlich ein Abbild unserer Gesellschaft, in der Individualismus und persönlicher Vorteil an Stellenwert gewonnen haben. Damit die Schweiz ihr in weiten Teilen hervorragend funktionierendes



Dr. med. Ute Buschmann, Spitaldirektorin des Spitalverbands Limmattal, nimmt Stellung.

Gesundheitswesen nicht aufs Spiel setzt, ist ein zeitnahes Umdenken und vor allem Handeln unerlässlich. Dieser notwendige Systemwechsel wird uns auch als Gesellschaft fordern.

Und wie sieht es bei den Spitalern aus?

U. Buschmann Die Aufgaben und Anforderungen an die Spitäler sind sehr vielfältig. Ihr primärer Auftrag ist und bleibt die Sicherstellung einer qualitativ hochstehenden ambulanten und stationären Gesundheitsversorgung in den jeweiligen Einzugsgebieten. Eine wirtschaftliche Erbringung der Grundversorgung bedingt in der Regel eine Kombination mit Schwerpunkten. Dabei sind die Spitäler mit ihrer grossen Bandbreite an Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten zudem massgeblich für die Nachwuchssicherung in den verschiedenen Berufsgruppen im Gesundheitswesen verantwortlich – und decken einen Grossteil der damit verbundenen Kosten selber. Im Netzwerk der niedergelassenen Ärztinnen und Ärzte, Pflegeheime, Spitexen, Therapie- und Rehabilitationseinrichtungen sind sie eine wichtige Drehscheibe und spielen eine zentrale Rolle in der Behandlungskette.

In Hinblick auf die vielfältigen Aufgaben und deren Finanzierbarkeit ist das momentane System ausgereizt: Wir haben im ambulanten sowie im stationären Bereich bekanntermassen ein längst überholtes, defizitäres Tarifsystem. Der Druck auf das Personal ist in den vergangenen Jahren stetig grösser geworden – zusätzlich verschärft durch den Arbeitskräftemangel und die zunehmenden Hürden und Aufwände seitens Behörden und Regulatoren. Beim bürokratischen Aufwand ist leider kein Ende in Sicht, im Gegenteil.

Als Evergreen führe ich an dieser Stelle ergänzend gerne noch die vollkommen unzureichende Digitalisierung auf nationaler Ebene ins Feld. Es besteht die globale Forderung nach «übergreifenden, synergetischen, immer kostengünstigen» Lösungen, doch die Spitäler werden in diesem Bereich sich selbst überlassen. Dies führt zu einem

Flickenteppich mit zwar durchaus guten Einzellösungen, aber eben keiner schnittstellenfreien, effizienten Zusammenarbeit.

Welche Herausforderungen kommen in Zukunft dazu?

U. Buschmann Je nach Region wird die Nachfrage nach Gesundheitsleistungen weiter steigen, gerade im Raum Zürich. Hauptgründe dafür sind das Bevölkerungswachstum und die Alterung der bestehenden Bevölkerung. Das ist per se natürlich nichts Schlechtes, wird aber in Kombination mit dem Arbeitskräftemangel eine sehr grosse Herausforderung darstellen. Der gesellschaftliche Wandel und weitere medizinische und technologische Fortschritte werden zudem die Art der Leistungserbringung und Gesundheitsversorgung verändern.

Leider ist ein effektiver Wechsel im Tarifsystem, der insbesondere präventive Massnahmen fördern und die Ambulantisierung mit vorantreiben würde, weiterhin nicht in Sicht. Alle bisherigen Massnahmen, wie TARDOC, ambulante Pauschalen oder EFAS, die schon viel Zeit in der Planung in Anspruch genommen haben, lösen das Problem nicht in ausreichendem Masse und insbesondere nicht schnell genug. Die fehlende Geschwindigkeit für Massnahmen, die auf der Hand liegen, wird voraussichtlich schmerzhaft Folgen haben.

Zudem ist kein Ende in der Regulierungs- und Bürokratisierungsspirale erkennbar. Die Spitäler werden den zu grossen Aufwand in Zukunft gar nicht mehr leisten können.

Spannend ist die aktuelle Entwicklung im KI-Bereich, mit der die Spitäler sich sehr bald intensiv werden auseinandersetzen müssen. Das Feld birgt grosse Chancen, noch grösser wären diese in breit koordinierter Form, was aber leider nicht zeitnah zu erwarten ist und die volle Potenzialnutzung erschweren dürfte.

Wie lauten Ihre Lösungsvorschläge?

U. Buschmann Die nationale Politik muss verstehen, dass wir in Zukunft kein Kosten-, sondern ein Versorgungsproblem haben werden und sich alle gemeinsam diesem mit vollem Fokus zuwenden müssen. Das beinhaltet für mich diese Grundsätze:

- Vorantreiben integrierter Versorgungsmodelle mit Qualitätssteigerung der Behandlung innerhalb des gesamten Netzwerks und Ausrichtung auf die Gesundheitsförderung.
- Radikale Digitalisierung und Ausschöpfen des technisch Machbaren, um die menschlichen Ressourcen maximal zu unterstützen.
- Damit verbunden: Fokus auf Prävention und Ambulantisierung mit daraus resultierendem Nutzen für Patientinnen und Patienten, Kosten und Fachkräfte (zum Beispiel ist das Schichtsystem ressourcenintensiv und würde geschont). Hierfür «Anreize schaffen» anstatt «Zwang und Regulation»: Letztere haben nachweislich versagt.
- Bürokratieabbau: Komplexität ist nur mit Vertrauen zu bewältigen, Ressourcen müssen wieder am richtigen Ort gebündelt werden.
- Fokus auf das Machbare richten, nicht auf das Verhindern.

- Nachwuchs und bestehende Mitarbeitende entwickeln und fördern, ihnen «Sorge tragen».
- Die Reputation der Gesundheitsberufe wiederherstellen: In der öffentlichen Diskussion sind in den vergangenen Jahren die schönen, erfüllenden Seiten und die Sinnhaftigkeit einer Arbeit im Gesundheitswesen in den Hintergrund gerückt.

Wie würden Sie das Gesundheitswesen 2035 beschreiben?

U. Buschmann Auf diese Frage würde ich lieber verzichten, aber ich versuche sie mit optimistischem Realismus zu beantworten.

Im besten Fall haben wir bis dann die kommende Talsohle knapp durchschritten. Die beherzte Fokusverschiebung weg von den Kosten hin zur Versorgungssicherheit und Qualität mit Förderung der Ambulantisierung durch Anreize statt Gebote sowie eine nationale Digitalisierungsstrategie ermöglichen einen Turnaround in der Ressourcenbündelung zugunsten einer wieder tragfähigen Gesundheitsversorgung, die mit knapperen Ressourcen die medizinischen Bedürfnisse einer gewachsenen und alternenden Bevölkerung abdeckt.

Den schlechteren Fall überlasse ich an dieser Stelle gerne Ihrer Fantasie ...

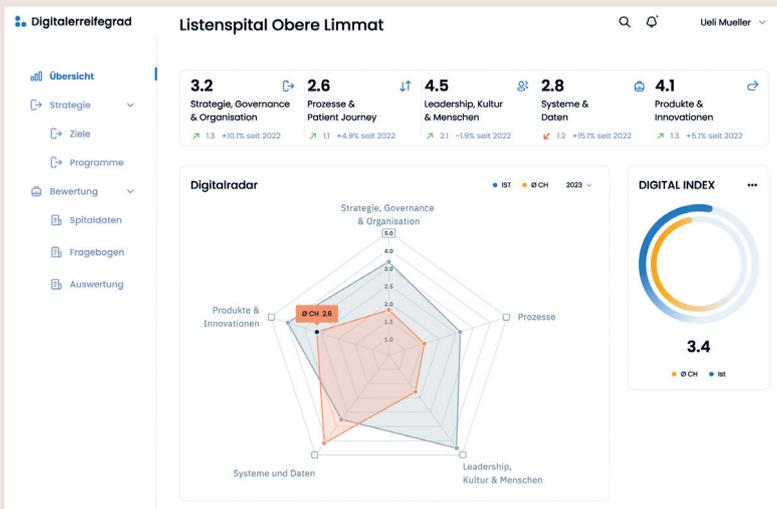
Es lohnt sich jedoch aus meiner Sicht, sich tagtäglich für das beste Szenario einzusetzen.

FÖRDERUNG DER DIGITALISIERUNG IM SCHWEIZER GESUNDHEITSWESEN: DER DIGITALE REIFEGRAD

In Anbetracht des zunehmenden Fachkräftemangels ist die Digitalisierung des Gesundheitswesens ein Schlüsselfaktor für die zukünftige Sicherstellung der gesundheitlichen Versorgungssicherheit der Schweizer Bevölkerung.

Der Verband Zürcher Krankenhäuser (VZK) und PwC Schweiz haben für die Begleitung der digitalen Transformation die innovative Plattform Digitaler Reifegrad.ch entwickelt, um Schweizer Gesundheitsunternehmen in strategischen Digitalisierungsfragen effektiv zu unterstützen.

Weitere Informationen unter www.digitalerreifegrad.ch



DIE PSYCHIATRIEN ALS NEUE MITGLIEDER DES VZK

Seit vergangenem Februar sind fünf psychiatrische Kliniken mit kantonalem Leistungsauftrag neu Mitglied beim VZK. Simone Weiss, Klinikdirektorin des Sanatoriums Kilchberg, erläutert den Nutzen dieser Mitgliedschaft aus ihrer Sicht.



Simone Weiss
Dr. oec.
Klinikdirektorin
Sanatorium Kilchberg

Was begeistert Sie an Ihrer Tätigkeit?

S. Weiss Bevor ich vor 1,5 Jahren Klinikdirektorin wurde, war ich bereits mehrere Jahre im Sanatorium Kilchberg tätig. Ich begann 2014 als Leiterin operatives Controlling und übte danach unterschiedliche Funktionen aus. Seit 2018 war ich als Leiterin Finanzen und Unternehmensentwicklung in der Geschäftsleitung und Stellvertretende Direktorin.

Im Vergleich zu meiner Tätigkeit als Finanzchefin habe ich nun die Gesamtverantwortung für die Klinik und ihre Mitarbeitenden. Zusammen mit der Geschäftsleitung bin ich dafür verantwortlich, die strategischen Zielsetzungen umzusetzen und die Werte und die Kernelemente, die das Sanatorium Kilchberg ausmachen, zu erhalten und weiterzuentwickeln. Es ist eine gesamtheitliche Tätigkeit mit einer starken Aussenwirkung. Auch kommt der Vernetzung und der Tätigkeit in verschiedenen Gremien eine hohe Bedeutung zu.

Es ist eine spannende Aufgabe, die mich herausfordert und motiviert, das Beste zu geben. Sie erfordert die Bereitschaft zuzuhören, Kompromisse und Lösungen zu finden, aber auch Entscheide zu fällen und für klare Strukturen zu sorgen. In solchen Situationen kann ein familiäres Arbeitsumfeld, wie wir es im Sanatorium Kilchberg kennen, unterstützend sein.

Im Bereich der Psychiatrie waren bislang die Forel Klinik und die psychiatrischen Abteilungen des Universitätsspitals Zürich, des Universitäts-Kinderspitals Zürich, des Kantonsspitals Winterthur und des Spitals Affoltern im VZK vertreten. Neu sind nun neben dem Sanatorium Kilchberg die Psychiatrische Universitätsklinik Zürich (PUK), die Integrierte Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland (ipw), die Privatklinik Clenia Schlössli und die Privatklinik Hohenegg ebenfalls Mitglied beim VZK. Was macht diese Mitgliedschaft aus?

S. Weiss Die Mitgliedschaft im VZK wurde im Sanatorium Kilchberg seit längerem diskutiert, aber immer wieder verworfen. In den letzten Jahren wurden die Gesprä-



Das Sanatorium Kilchberg ist mit seiner über 150-jährigen Geschichte eine der ältesten psychiatrischen Privatkliniken in der Schweiz

che dann intensiviert. Unsere Bedenken aus der Vergangenheit konnten mittels Diskussionen und Workshops mit einer Gruppe aus Klinikvertretern und dem VZK aus dem Weg geräumt werden. Die Erwartungen wurden aufeinander abgestimmt. Die Einbindung in den VZK bietet vor allem eine Plattform für den Austausch mit den anderen Mitgliedern des VZK, aber auch eine Bündelung der gemeinsamen Interessen gegenüber den verschiedenen Stakeholdern. Auch bieten sich durch die Mitgliedschaft Möglichkeiten, besonders im Bereich Tarifverhandlungen, aber auch bei weiteren Themen, effizienter und wirkungsvoller gemeinsam im Verband zu arbeiten. Den grössten Nutzen sehe ich in der Vernetzung und in der Stärke des VZK.

Welche Herausforderungen bieten sich den Psychiatrien aktuell?

S. Weiss Die Psychiatrien sehen sich mit denselben Herausforderungen wie alle Leistungserbringer im Gesundheitswesen konfrontiert. Wir haben eine hohe Nachfrage nach ambulanten, teilstationären und stationären Angeboten, teilweise mit langen Wartezeiten in sehr vielen Leistungsbereichen. Die Entwicklung im Arbeitsmarkt stellt auch uns vor grosse Herausforderungen. Wir sind gefordert, neue

Wege zu gehen und bisherige Strukturen aufzubrechen sowie innovative Ansätze umzusetzen. Dies immer unter Beachtung der gesetzlichen und regulatorischen Vorgaben, was der Kreativität Grenzen setzt. Dazu ist eine effiziente Betriebsführung erforderlich, um die knappen Mittel richtig einzusetzen und die erforderlichen Investitionen zu finanzieren. Dies ist mit der aktuellen Tarifgestaltung und den zugrundeliegenden Mechanismen eine grosse Herausforderung.

Was sind die nächsten Schritte?

S. Weiss Nach Besuchen durch den VZK in sämtlichen Kliniken wurden in einer Kick-off-Sitzung die verschiedenen Handlungsfelder definiert und die nächsten Schritte der Zusammenarbeit vereinbart. Im ersten Jahr der Mitgliedschaft sammeln wir nun Erfahrungen und werden die Erkenntnisse im ersten Quartal 2025 evaluieren. Gemeinsam werden wir uns innerhalb des VZK weiterentwickeln. Wir können dazu auf einen starken Verband und ein etabliertes Netzwerk zählen. Ich bin davon überzeugt, dass sich die Psychiatriekliniken gut in dieses Netzwerk einbringen und daraus ein Mehrwert entstehen wird.

ZÜRCHER MODELL: AUFSUCHENDER DIENST FORENSIC NURSES

Personen, die von sexueller Nötigung oder häuslicher Gewalt betroffen sind, erhalten in den Notfallstationen der Zürcher Spitäler niederschwellige Unterstützung durch die Forensic Nurses, die neben der Spurensicherung auch die weitere Betreuung durch Opferberatungsstellen sicherstellen. Nadja Weir, Zürcher Kantonspsychiaterin, und Dominice Häni, leitende Forensic Nurse beim Institut für Rechtsmedizin (IRM-UZH) erläutern.

[Der Aufsuchende Dienst Forensic Nurses hat am 1. April 2024 gestartet. Was sind die Beweggründe dafür?](#)

N. Weir Opfer einer Vergewaltigung, einer sexuellen Nötigung oder von häuslicher Gewalt werden heute im Kanton Zürich in allen Spitälern, die eine Notfallstation haben, untersucht und medizinisch betreut. Eine forensische Untersuchung erfolgte jedoch nur dann, wenn das Opfer eine Anzeige bei der Polizei erstattete. Würste das Opfer keine Anzeige, konnten auf dessen Wunsch die Spuren der Gewalttat für eine spätere Anzeige durch das ärztliche Personal dokumentiert werden.

Eine direktions- und fachübergreifende Arbeitsgruppe hat überprüft, ob im Kanton Zürich die Anforderungen der Istanbul-Konvention erfüllt sind. In Bezug auf die forensische Spurensicherung empfahl die Arbeitsgruppe den Beizug von Spezialistinnen und Spezialisten. Der Regierungsrat nahm diese Empfehlung auf und beschloss, am Institut für Rechtsmedizin der Universität Zürich (IRM-UZH) den «Aufsuchenden Dienst Forensic Nurses» einzurichten. Die Forensic Nurses dokumentieren die Spuren einer Gewalttat und stellen den Kontakt zu den Opferhilfestellen her. Die Betreuung findet auch ohne Anzeige bei der Polizei statt.

[Wie sind die ersten Erfahrungen?](#)

D. Häni Das Team der Forensic Nurses besteht aus zehn Pflegefachpersonen mit einem CAS in Forensic Nursing. Die Forensic Nurses rücken nach Bedarf auf die Notfallstationen der Zürcher Spitäler aus. Das Spitalpersonal informiert die betroffene Person, dass es diese Möglichkeit gibt. Wenn die Person einwilligt, können wir durch das Spitalpersonal beigezogen werden. Die Untersuchung selbst läuft – unabhängig von einer Anzeige – gleich ab. Wir untersuchen den gesamten Hautman-

tel inkl. Bindehäute und Kopfschleimhäute auf Spuren von Gewalt ab. Die Befunde dokumentieren wir fotografisch und schematisch und asservieren Spuren am Körper. Ausserdem beraten wir im Sinne der ganzheitlichen Pflege die betroffenen Personen in Bezug auf die weitere Betreuung durch Opferberatungsstellen oder zu Schutzunterkünften etc. Wir arbeiten eng mit den behandelnden Ärztinnen und Ärzten zusammen und entlasten mit der forensischen Untersuchung das Spitalpersonal.

[Was sind die Vorteile des Zürcher Modells?](#)

N. Weir Der Aufsuchende Dienst Forensic Nurses kann von allen Spitälern mit Notfallstation im Kanton Zürich zu jeder Zeit 365 Tage im Jahr kostenlos beigezogen werden. Der Dienst schliesst hierbei alle Opfer von sexueller und häuslicher Gewalt ein, unabhängig vom Geschlecht und Alter. Die Opfer erhalten direkt vor Ort sehr niederschwellig und zeitnah Unterstützung und müssen nicht erneut den Ort wechseln, nachdem sie sich dem Spitalpersonal anvertraut haben, um z. B. ein spezielles Krisenzentrum aufzusuchen.

D. Häni Die Vorteile des Aufsuchenden Dienstes Forensic Nurses liegen klar auf der Hand: Betroffene von Gewalt, welche (vorerst) keine Anzeige erstatten, haben durch uns niederschwellig und kompetent die Möglichkeit, Befunde sichern zu lassen. Als Beispiel nenne ich eine Frau, welche sich in der Zeit, in der Kinder und Mann aus dem Haus sind, in einem Spital in ihrer Nähe vorstellt, um z. B. Spuren häuslicher Gewalt dokumentieren zu lassen. Dies bedeutet organisatorisch für sie weniger Aufwand und im Idealfall weniger Wartezeit.

[Was sind die nächsten Schritte?](#)

N. Weir Beim Aufsuchenden Dienst Forensic Nurses handelt es sich um ein Pilotprojekt, das bis Ende 2026 läuft. Das Projekt wird eng mit dem Ziel begleitet, die Erfah-

Nadja Weir
Dr. med.
Kantonspsychiaterin
Gesundheitsdirektion
Zürich



Dominice Häni
Leitende Forensic Nurse
Institut für Rechtsmedizin
IRM-UZH



rungen für die zukünftige Versorgung von Gewaltopfern nutzen zu können.

D. Häni Im Rahmen des Projektes ist vorgesehen, das Spitalpersonal vor Ort zu schulen. Denn das Spitalpersonal ist auch weiterhin die erste Anlaufstelle für Betroffene von Gewalt. Es ist wichtig, Gesundheitsberufe für die Erkennung von Gewalt zu sensibilisieren und ihnen auch konkrete Tipps mitzugeben, wie sie bei einem Verdacht auf Gewalt vorgehen können.

Weitere Informationen unter:
www.zh.ch/forensic-nurses

VERANSTALTUNG

VZK-TAGUNG
GESUNDHEITSVERSORGUNG 2024

Dienstag, 5. November 2024
8.30 bis 14.00 Uhr
Careum Auditorium, Zürich

Dieses Jahr dreht sich die Tagung um das Thema «Fachkräftemangel 2.0: rettet uns die Digitalisierung? Der Anlass dauert den ganzen Vormittag und endet mit einem gemeinsamen Stehlunch.

www.vzk.ch/veranstaltung/vzk-tagung-gesundheitsversorgung-2024

DIE PATIENTINNEN UND PATIENTEN SOWIE DIE MITARBEITENDEN IM ZENTRUM

Monika Jänicke leitet das Universitätsspital Zürich. Im Interview beschreibt sie die Herausforderungen, ihr Führungscredo sowie die Vorteile und Voraussetzungen für die erfolgreiche Verlagerung von stationärer zu ambulanter Versorgung.

Monika Jänicke
Dr. phil. II
CEO, Vorsitzende
der Spitaldirektion
im USZ



Was motivierte Sie, CEO des Universitätsspitals Zürich USZ zu werden?

M. Jänicke Für mich persönlich war es die Möglichkeit, auf höchstem Niveau zur weiteren Verbesserung der Patientenversorgung beizutragen. Das USZ steht für Spitzenmedizin und Innovation – Werte, die ich zutiefst schätze. Gemeinsam mit dem engagierten Team wollen wir das USZ als führende medizinische Einrichtung in der Welt nachhaltig etablieren.

Die Spitäler sind unter Druck. Auf der einen Seite gibt es immer mehr Patientinnen und Patienten mit immer höheren Ansprüchen. Auf der anderen Seite akzentuiert sich der Fachkräftemangel und die Defizite werden grösser, weil die Ausgaben mehr steigen als die Einnahmen. Wie gehen Sie damit um?

M. Jänicke Um diesen Herausforderungen wirkungsvoll zu begegnen, setzen wir verstärkt auf die Digitalisierung unserer Prozesse. Diese strategische Entscheidung dient nicht nur dazu, unsere Abläufe effizienter zu gestalten und den Patientenpfad zu verbessern, sondern auch dazu, unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von routinemässigen administrativen Aufgaben zu entlasten. Dies ermöglicht ihnen eine Fokussierung, sich mehr auf ihre Kernkompetenzen und die direkte Patientenversorgung zu konzentrieren. Neben der Digitalisierung investieren wir in die kontinuierliche Weiterbildung unserer Mitarbeitenden und arbeiten daran, unser Spital zu einem noch attraktiveren Arbeitsplatz zu machen, um qualifizierte Fachkräfte aus dem In- und Ausland zu gewinnen und zu halten.

Zusammengefasst, wie beschreiben Sie Ihr Führungscredo?

M. Jänicke Mein Führungscredo basiert auf Transparenz, Wertschätzung und Respekt.

Für mich bedeutet Führung, ein Umfeld zu schaffen, in dem alle Mitarbeitenden motiviert sind, ihr Bestes zu geben. Dazu gehört es, klare Ziele zu setzen, zuzuhören und jeden Einzelnen in die Lage zu versetzen, sich zu entwickeln und zur Verbesserung der Abläufe in unserem Spital beizutragen. Gleichzeitig ist es wichtig, ständig nach innovativen Wegen zu suchen, um die Herausforderungen in der Gesundheitsversorgung zu meistern.

Das Konzept «ambulant vor stationär» ist in aller Munde als einer der grossen Hoffnungsträger für zukünftige Lösungen. Wie gehen Sie vor, um die Ambulantisierung voranzutreiben?

M. Jänicke Das Konzept «ambulant vor stationär» ist für uns nicht nur eine strategische Priorität, sondern auch eine Chance, um die Effizienz zu steigern und die Kosten zu senken, während wir gleichzeitig die Qualität der Patientenversorgung verbessern. Ambulante Dienste sind sowohl für die Patienten und Patientinnen als auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorteilhaft, da sie in der Regel den Patienten und Patientinnen die Möglichkeit bieten, schneller in ihre gewohnte Umgebung zurückzukehren. Für die Mitarbeitenden bedeutet dies attraktivere Arbeitszeiten, insbesondere da z. B. keine Nachtschichten erforderlich sind.

Unser Betrieb am Circle beim Flughafen Zürich ist ein Beispiel für die effiziente und qualitativ hochwertige Umsetzung dieses Konzepts. Hier bieten wir fokussierte, standardisierte und effiziente ambulante Dienste an.

Um die Ambulantisierung jedoch effizient voranzutreiben, ist es entscheidend, dass wir höhere, kostendeckende Tarife im am-

bulanten Bereich einführen. Nur so können wir sicherstellen, dass unsere Investitionen in Innovation und qualitativ hochwertige Dienstleistungen nachhaltig finanziert werden können.

Was bringt die Zukunft?

M. Jänicke Die Zukunft des USZ sehe ich sehr positiv. Sie wird eng mit den Fortschritten in der Digitalisierung und der Künstlichen Intelligenz (KI) verknüpft sein. Diese Technologien werden nicht nur die Effizienz unserer Abläufe steigern, sondern auch die Patientenversorgung revolutionieren. Durch den Einsatz von KI sind wir noch besser in der Lage, Diagnosen schnell und präzise zu stellen, Behandlungspläne individueller zu gestalten und die Betreuung unserer Patienten und Patientinnen zu verbessern – von der Terminvereinbarung bis hin zur Nachsorge. Besonders wertvoll ist dabei die enge Zusammenarbeit mit der Universität Zürich und der ETH. Das Ziel ist es, positive Erfahrungen durch die nahtlose, integrierte Versorgung zu schaffen. Diese stellt die Patientinnen und Patienten in den Mittelpunkt und macht es möglich, ihre Zeit im Spital angenehm und effizient zu gestalten.

Was Sie schon immer sagen wollten ...

M. Jänicke Die Mitarbeitenden machen das USZ zu einem Ort, an dem nicht nur medizinische Geschichte geschrieben, sondern auch ein Umfeld geschaffen wird, in dem Mitgefühl und Exzellenz Hand in Hand gehen. Ich bin dankbar, dass das Team jeden Tag aufs Neue daran arbeitet, das Leben unserer Patientinnen und Patienten zu verbessern.

ÜBER UNS

DER VERBAND ZÜRCHER KRANKENHÄUSER (VZK)

Der VZK ist der grösste Verband der Gesundheitsversorger im Kanton Zürich. Er vertritt 35 Institutionen, die rund 40 800 Mitarbeitende beschäftigen und einen Umsatz von 6,1 Mrd. Franken pro Jahr erzielen. Zum Verband Zürcher Krankenhäuser (VZK) gehören akutsomatische Kliniken, Rehabilitationskliniken, psychiatrische Kliniken,

Spezialkliniken und Pflegezentren im Kanton Zürich. 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 1/2024

Redaktion: VZK
Illustration: Jonas Raeber
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