

Newsletter des Verbands Zürcher Krankenhäuser

## FACHKRÄFTEMANGEL 2.0: RETTET UNS DIE DIGITALISIERUNG?



Die VZK-Tagung 2024 widmete sich dem Thema «Fachkräftemangel 2.0: rettet uns die Digitalisierung?». Auf der einen Seite wächst der medizinische Bedarf infolge der demografischen Entwicklung und der zunehmenden Spezialisierung der Medizin. Auf der anderen Seite gehen in den nächsten Jahren viele Fachpersonen in den Ruhestand, die durch die nachkommenden Generationen wegen des generellen Arbeitskräftebedarfs nicht ersetzt werden können. Bereits im letzten Jahr haben wir uns des zentralen Themas «Fachkräftemangel» an der VZK-Tagung angenommen. Dieses Jahr stellten wir uns die Frage, wie die Digitalisierung helfen kann, die Personalressourcen effizienter einzusetzen.

Den Start machten interessante Inputs aus der Praxis zu den Themen: Was bringt die Ambulantisierung? Was bringen neue Arbeitsmodelle? Dann gingen wir der Frage nach, wie die Digitalisierung, das elektronische Patientendossier (EPD), DigiSanté und die Standardisierung den Fachkräftemangel

entschärfen können. Und wie kann man als Institution seinen digitalen Reifegrad messen und vergleichen?

An der anschliessenden Podiumsdiskussion kam klar zum Ausdruck, dass die Ambulantisierung ein grosses Potenzial hat, um den Fachkräftemangel zu entschärfen. Man war sich auch einig, dass entsprechende tarifliche Anreize gesetzt werden müssen. Im Rahmen der Digitalisierung zeigten alle die Chancen aus ihrer jeweiligen Perspektive auf. Lesen Sie mehr dazu auf den folgenden Seiten.

Julia Hillebrandt lenkt seit vier Jahren die Geschicke der Klinik Lengg. Am 1. Juli 2024 hat sie die Leitung der Klinik Wald der Gruppe Kliniken Valens, ehemals Zürcher RehaZentren, übernommen. Im Interview auf Seite sechs erläutert sie, was sie zu diesem weiteren Schritt motivierte und was sie macht, um den wachsenden medizinischen Bedarf mit den abnehmenden Fachkräftekapazitäten in Einklang zu bringen.



Die Schweizer Stimmbevölkerung hat am 24. November 2024 für die einheitliche Finanzierung im Gesundheitswesen (EFAS) gestimmt und damit einer wichtigen Revision zum Durchbruch verholfen.

Der Systemwechsel hin zur ambulanten, integrierten Versorgung hat den Vorteil, dass die Patientinnen und Patienten früher wieder nach Hause gehen können und schneller gesund werden. Und er wirkt sich positiv auf die Kostenentwicklung aus – bei gleichbleibender Qualität. Und bedeutend ist dieser Schritt insbesondere auch zur Entlastung der Gesundheitsfachpersonen.

Damit die Ambulantisierung tatsächlich vorangetrieben wird und umsetzbar ist, müssen die Tarife als Anreize dienen. Auf dem bisherigen Niveau wirken sie wie ein Bremsklotz. Umso wichtiger sind die diesbezüglichen Einigungen mit der Einkaufsgemeinschaft HSK (Helsana, Sanitas, KPT) und der CSS, den Taxpunktwert zu erhöhen. Auch wenn damit die bestehenden tariflichen Fehlanreize im spitalambulanten Sektor noch nicht behoben sind, so stellen die Tariflösungen dennoch einen Schritt in die richtige Richtung dar.

Die Digitalisierung bietet grosses Potenzial, um die Gesundheitsversorgung auf qualitativ hohem Niveau effizienter zu machen und die Gesundheitsfachpersonen zu entlasten, damit sie weniger Zeit für die Bürokratie aufwenden müssen und sich mehr den Patientinnen und Patienten widmen können.

Dr. Christian Schär  
Präsident VZK

## FACHKRÄFTEMANGEL 2.0: RETTET UNS DIE DIGITALISIERUNG?

Bereits im letzten Jahr hatten wir uns des zentralen Themas «Fachkräftemangel» an der VZK-Tagung angenommen. Dieses Jahr stellten wir uns die Frage, wie die Digitalisierung helfen kann, die Personalressourcen effizienter einzusetzen.

An der VZK-Tagung 2023 wurden folgende Punkte als wichtige Elemente der Lösung identifiziert: Weg vom Kostenröhrenblick hin zum Fokus auf Versorgungssicherheit und Qualität sowie Reduktion der Regulierung und Bürokratie. Im Zentrum stand der Wechsel von «stationär» zu «stationär, spitalambulant, integriert» als wirksamste Lösung, um den Fachkräftemangel nachhaltig zu reduzieren. Dieses Jahr behandelte die Tagung das Thema «Fachkräftemangel 2.0: rettet uns die Digitalisierung?».

Christian Schär, Präsident des VZK, begrüßte die vielen Teilnehmenden. Der erneute Rekord mit über 300 Personen zeigte das grosse Interesse an diesem Themenkomplex. Natalie Rickli, Regierungspräsidentin und Vorsteherin der Gesundheitsdirektion des Kantons Zürich, führte ins Thema ein

und rief unter anderem dazu auf, Partikularinteressen vermehrt zurückzustellen, um Lösungen zu begünstigen, welche dem gesamten Gesundheitssystem zugutekommen. Daniela Lager, SRF-Puls-Moderatorin, führte anschliessend sehr kompetent und charmant durch die Tagung.

Auf den nächsten Seiten finden Sie Zusammenfassungen der einzelnen Referate.

Alle Präsentationen sind abrufbar unter:  
<https://www.vzk.ch/veranstaltung/vzk-tagung-gesundheitsversorgung-2024>



**Christian Schär**  
Präsident VZK



**Natalie Rickli**  
Regierungspräsidentin  
und Vorsteherin der  
Gesundheitsdirektion  
Kanton Zürich



**Daniela Lager**  
SRF-Puls-Moderatorin

## WAS BRINGT DIE AMBULANTISIERUNG?

Marc Widmer, Spitaldirektor des Stadtspitals Zürich, begann sein Referat mit einem Blick auf die Ambulantisierung in der Schweiz. Im internationalen Vergleich ist der Anteil ambulanter Operationen an der Gesamtzahl operativer Eingriffe mit 18 % sehr tief. Fragt man die Patientinnen und Patienten, so wünschen sich jedoch 60 % Eingriffe mit einer Entlassung noch am gleichen Tag. Warum dieser Unterschied so gross ist, hat vielfältige Gründe. Dies sind infrastrukturelle Limitationen, kulturelle Hürden, fehlende Ressourcen zur Umsetzung und die nicht kostendeckende Finanzierung. Die zu tiefen Tarife führen zu einem Kostendeckungsgrad von 75 %. Dabei hätte die Ambulantisierung so viel Potenzial: gesteigerte Patientenzufriedenheit, mehr Kosteneffizienz und ein abgeschwächter Fachkräftemangel.

Trotz der vielen Hindernisse eröffnete das Stadtspital Zürich ein ambulantes Zentrum an der Europaallee, um dem wachsenden Bedarf gerecht zu werden.

Nach eineinhalb Jahren lassen sich folgende Schlussfolgerungen ziehen: Das neue

ambulante Zentrum ermöglicht mehr freie Ressourcen für die stationäre Versorgung, die ausgelastet ist. Die hohe Quote von Stellenbewerber:innen sowie die gesteigerte Patienten- und Mitarbeitendenzufriedenheit sprechen für sich. Die Fluktuation beträgt lediglich 2 % und für die Stellen bestehen Wartelisten. Zudem bietet sich das ambulante Zentrum als Plattform für das Testen von neuen Ideen (Digitalisierung, Prozesse) an. Aber, die Kostendeckung ist nach wie vor nicht gegeben.

Marc Widmer schloss seine Präsentation mit der Aussage «Das Potenzial ist riesig, die Rahmenbedingungen bescheiden». Die fehlende Balance bietet zu wenig Anreize für das Vorantreiben der Ambulantisierung. Auf der einen Seite überwiegen leider die finanziellen Fehlanreize, die starren Tarife und die steigenden Kosten, auf der anderen Seite stehen die Arbeitgeberattraktivität, die Innovation, die Reduktion der Aufwände, sprich der geringeren Kosten, und der entschärfte Fachkräftemangel.



**Marc Widmer**  
Spitaldirektor  
Stadtspital Zürich

## WAS BRINGEN NEUE ARBEITSZEITMODELLE?

Manuel Portmann kam 2022 als Leiter Human Resources zum Spital Bülach. Ihm wurde schnell klar, dass neue Arbeitszeitmodelle gefunden werden mussten, um die Arbeitgeberattraktivität zu steigern und die Rekrutierungssituation zu verbessern. Infolge des allgegenwärtigen Fachkräftemangels ist es besonders schwierig, neue Pflegefachpersonen zu finden. Insbesondere die Nachtdienste sind bei jüngeren Mitarbeitenden zunehmend unbeliebt. Dazu kommen die gesundheitlichen Probleme speziell von über 50 Jahre alten Mitarbeitenden mit der Nachtarbeit. Oft wurden für unbesetzte Stellen Temporärmitarbeitende eingesetzt, welche Unruhe in die Teams brachten und zusätzliche Kosten verursachten. Zusammen mit der Pflegedienstleiterin Daniela Pfeifer-Stöhr erarbeitete er ein Konzept auf Basis von Mitarbeitendenumfragen, Fokusgruppeninterviews und Gruppenarbeiten, um die Anforderungen an ein neues Arbeitszeitmodell zu definieren. Die Arbeitgeberattraktivität in der Pflege soll u. a. durch attraktive Anstellungsbedingungen

erhöht und die Bedürfnisse der Mitarbeitenden sollen mit den Bedürfnissen des Spitals in Übereinstimmung gebracht werden. Das Grundlohnmodell (z. B. Sollarbeitszeit, Anzahl Ferien, Grundlohn) soll nicht verändert werden. Es soll ein faires und transparentes «Geben und Nehmen» sein. Flexibilität bei der Dienstplanung, Nachtarbeit und Spontaneität von Mitarbeitenden sollen zusätzlich zum bestehenden Grundlohn monetär abgegolten werden. Zudem soll eine Reduktion von temporären Einsätzen mit entsprechender Kostensenkung erreicht werden. Und das Spital Bülach soll als innovatives Unternehmen Aufmerksamkeit auf dem Arbeitsmarkt und in der Gesundheitsbranche erregen.

Das neue Arbeitszeitmodell brachte erfreuliche Resultate. Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden nahm signifikant auf über 90 % zu. Vermehrt kamen Fachkräfte zurück und es wurde begrüsst, dass Leistung belohnt wird. Die Fluktuation und die Absenzquote nahmen deutlich um 30 % bzw. 20 % ab und



**Manuel Portmann,**  
Leiter Human Resources  
Management,  
Spital Bülach

der Einsatz von temporären Mitarbeitenden ist seit anfangs Jahr bei nahezu null. Auch aus Kostensicht lohnt sich das neue Modell.

Das Fazit von Manuel Portmann: «Wichtig ist, dass das lokale individuelle Konzept gemeinsam erarbeitet wird. Es gibt kein Standardmodell, das für alle funktioniert. Wie bei allen Änderungsprozessen ist der Kommunikations- und Erklärungsbedarf nicht zu unterschätzen und das Buy-in der Linienvorgesetzten und Dienstplanenden muss vorhanden sein.

## WAS BRINGT DAS ELEKTRONISCHE PATIENTENDOSSIER (EPD)?

Thomas Huggler und Matthias Glück präsentierten, wo das elektronische Patientendossier (EPD) aktuell steht und welche konkreten Mehrwerte für Gesundheitseinrichtungen sowie Patientinnen und Patienten bereits vorhanden sowie noch zu erwarten sind.

Oft wird behauptet, dass das EPD ein PDF-Friedhof sei. Dass dem nicht mehr so ist, zeigte Matthias Glück auf. Bei der Sanela-Stammgemeinschaft, der grössten Stammgemeinschaft der Schweiz, sind mittlerweile alle stationären Gesundheitseinrichtungen angeschlossen oder befinden sich im Anschlussprozess. Zudem kann das EPD vollständig digital eröffnet werden. Dieser Eröffnungsprozess ist schweizweit verfügbar und in zwölf Kantonen – so auch in Zürich – für die Bürgerinnen und Bürger kostenlos. Als erste Zusatzleistung im EPD wurde das elmpfdossier integriert. Es verarbeitet auf Basis standardisierter Austauschformate strukturierte Daten.

Thomas Huggler erläuterte die Nutzung des EPD an der Universitätsklinik Balgrist. Der Anschluss ist mittlerweile tiefenintegriert.

Das bedeutet, dass die Daten automatisch in das EPD eingestellt werden. Das Klinikinformationssystem erkennt ebenfalls automatisch diejenigen Patientinnen und Patienten, die ein EPD eröffnet haben. Ausgewählte Daten werden importiert und exportiert. Das alles war dank einem Einmaleffort möglich, der ohne die Nutzung von zusätzlichen Personalressourcen erreicht wurde.

Der Nutzen für die Patientinnen und Patienten besteht insbesondere darin, dass mit dem EPD alle Informationen in einer einzigen Ablage vorliegen – unabhängig vom Behandlungsort. Dies ermöglicht ein «shared decision making» zwischen Patientin oder Patient und dem Gesundheitsfachpersonal. Zudem bietet das EPD eine sichere Kommunikation und die Automatisierung des Berichtsversandes.

Für die Gesundheitsfachpersonen verspricht das EPD eine deutliche Entlastung bei der Dokumentation und beim Informationsaustausch. Der Nutzen nimmt mit der flächendeckenden Verbreitung stark zu. Darum sind alle aufgefordert, ein EPD zu eröffnen und dieses aktiv zu nutzen.

**Thomas Huggler**  
Spitaldirektor

Universitätsklinik Balgrist



**Matthias Glück**  
Geschäftsführer  
Post Sanela Health AG



## WAS BRINGT DIE STANDARDISIERUNG?

Anne van Berkel begann mit der Frage «Was wäre, wenn Datenstandards in Lebensmittelgeschäften so funktionieren würden wie in der Lieferkette des Gesundheitswesens?». Mit einem [humoristischen Video](#) zeigte sie auf, dass eine Warenkette ohne Standardisierung zu viel Verwirrung und zusätzlicher Arbeit führt. Am Beispiel der GS1-Standards führte sie aus, wie dies auch im Gesundheitswesen vermieden werden kann.

Alexander Soland erläuterte, dass am Universitätsspital Zürich pro Jahr 4 Mio. chirurgische Instrumente aufbereitet, 4 Mio. Arzneimittel verabreicht, 12 Mio. Medizinprodukte verwendet und 16 Mio. Laborproben verarbeitet werden. Bei allen besteht Verwechslungsgefahr, die mittels individueller Kontrollen durch Fachpersonal gebannt wird. Zu einem grossen Teil liesse

sich diese Gefahr jedoch digital vermindern, wenn alle Materialien standardisiert markiert würden.

So bilden Standardisierung und Digitalisierung ein Erfolgsduo. Um die Interoperabilität sicherzustellen, ist eine lückenlose Verwendung der Standards notwendig. Dies erhöht die Patientensicherheit durch standardisierte digitale Prozesse, sodass die richtigen Produkte zur richtigen Zeit verfügbar sind, was die Sicherheit und Qualität erhöht. Der Verwaltungsaufwand wird deutlich reduziert und die Fachkräfte profitieren von weniger administrativen Aufgaben und mehr Zeit für die Patientenversorgung. Zudem können so medizinische Materialien in Echtzeit digital nachverfolgt und Bestände automatisiert verwaltet werden.



**Anne van Berkel**  
Leiterin  
Gesundheitswesen  
GS1 Switzerland



**Alexander Soland**  
Bereichsleiter Supply  
Chain Management  
Universitätsspital Zürich

## WAS BRINGEN DIGISANTÉ UND SPIGES?

Zu Beginn seiner Präsentation ging Marco D'Angelo auf den Fachkräftemangel bei Ärzteschaft und Pflege ein. Gemäss den Prognosen des Schweizerischen Gesundheitsobservatoriums (Obsan) beträgt der Nachwuchsmangel beim Pflegefachpersonal 33 % bis 2029. Bei der Ärzteschaft dürfte die Unterversorgung je nach Fachgebiet bis 2030 bzw. 2032 bis zu 53 % betragen (ohne Zuwanderung). Bereits heute besteht eine hohe Auslandabhängigkeit, nämlich bis zu 40 % bei Assistenzarztstellen und 30 % beim Pflegepersonal (mit grossen Unterschieden zwischen den Sprachregionen).

Neben den verschiedenen Massnahmen zur Stärkung der Ausbildung und zur Verbesserung der Arbeitssituationen ist die Digitalisierung ein Schlüsselement zur Kompensation des Fachkräftemangels.

DigiSanté (Programm zur Förderung der Digitalisierung): In Zusammenarbeit mit den Beteiligten im Gesundheitswesen fördert DigiSanté die Umsetzung des Gesundheitsdatenraums Schweiz. So werden digitale und standardisierte gesundheitsbezogene Behördenleistungen beim Bund etabliert, die effizientere Prozesse im Arbeitsalltag ermöglichen sollen. Die breite Nutzung eines sicheren Gesundheitsdatenraums durch alle Akteure unterstützt die hohe Behandlungsqualität im modernen Gesundheitswesen.

**Marco D'Angelo**  
Vizedirektor  
Bundesamt für Statistik,  
Leiter Abteilung  
Gesundheit  
und Soziales



SpiGes (spitalstationäre Gesundheitsversorgung): Dieses Projekt zielt darauf ab, die Datenerhebung und Datennutzung im Bereich der spitalstationären Gesundheitsversorgung zu vereinfachen, indem verschiedene Datensammlungen auf einer Plattform integriert werden. Die Once-Only-Erhebung bringt einen einheitlichen Datensatz für alle Verwendungen, z. B. für Tarifverhandlungen, Tarifsystementwicklungen und statistische Verwendungen. Unter Einbezug aller betroffenen Akteure werden so Doppelspurigkeiten abgebaut.

Marco D'Angelo schloss sein Referat mit einer wichtigen Bemerkung: «DigiSanté und SpiGes werden zu einer Standardisierung der Systeme führen. Somit wird weniger Personal für den administrativen Aufwand bei der Datenerfassung und -verarbeitung benötigt.»

### PODIUMSDISKUSSION

An der sehr interessanten Podiumsdiskussion, die von Daniela Lager, SRF-Puls-Moderatorin, professionell geleitet wurde, nahmen folgende Personen teil:

- Pia Baur-Manzetti, Präsidentin Spitex Verband Kanton Zürich
- Tobias Burkhardt, Facharzt für Innere Medizin FMH und Präsident Ärztegesellschaft Kanton Zürich
- Ute Buschmann Truffer, Spitaldirektorin Spital Limmattal
- Alex Friedl, Geschäftsleitungsmitglied und Leiter Leistungen & Kundenberatung Sanitas Krankenversicherung
- Patrick Hässig, Pflegefachmann HF und Nationalrat
- Gerhard Schuck, CEO Gesundheitszentrum Dielsdorf und Vorsitzender Netzwerk Zürcher Pflegezentren VZK
- Simone Weiss, Klinikdirektorin Sanatorium Kilchberg

An der angeregten Diskussion kam klar zum Ausdruck, dass die Ambulantisierung ein grosses Potenzial hat, um den Fachkräftemangel zu entschärfen. Man war sich auch einig, dass entsprechende tarifliche Anreize gesetzt werden müssen. Im Rahmen der Digitalisierung zeigten alle die Chancen aus ihrer jeweiligen Perspektive auf. Dabei standen insbesondere die Patientensicherheit und die Entlastung der Gesundheitsfachpersonen bei administrativen Tätigkeiten im Fokus.

## PLATTFORM DIGITALER REIFEGRAD

Was ist die Plattform digitalerreifegrad.ch, was ist der Nutzen, wie läuft der konkrete Prozess und welche Erfahrungen haben sich gezeigt?

André Baumgart und David Roman nehmen Stellung.

### Was ist der digitale Reifegrad und was ist sein Nutzen?

Der digitale Reifegrad misst, wie weit eine Gesundheitsorganisation in ihrer digitalen Transformation fortgeschritten ist. Die Plattform ermöglicht eine fundierte Standortbestimmung, bei der Unternehmen ihre digitale Entwicklung mit nationalen Benchmarks vergleichen können. Der Nutzen liegt in der klaren Orientierung, die das Tool für strategische Digitalisierungsentscheidungen bietet. Durch Best Practices aus dem Schweizer Gesundheitswesen können Organisationen ihre Prozesse zielgerichtet verbessern und die digitale Transformation effizient gestalten.

### Wie läuft der Prozess bei einer Gesundheitsinstitution konkret ab?

Das Vorgehen ist bewusst einfach gestaltet, um die Hemmschwelle für eine Teilnahme niedrig zu halten.

1. Selbsteinschätzung: Es werden weniger als 40 Fragen zur Gesundheitsinstitution beantwortet, was etwa 90 Minuten in Anspruch nimmt.
2. Ergebnisbericht: Basierend auf den Antworten wird eine Auswertung erstellt, die den digitalen Reifegrad darstellt und konkrete Entwicklungsfelder im Vergleich zum Benchmark aufzeigt.
3. Benchmarks: Die Ergebnisse werden mit anderen Institutionen kantonale oder national verglichen.
4. Handlungsempfehlungen: Die Organisation erhält konkrete Hinweise zur Positionierung und kann aufgrund des Entwicklungsgrads eine Priorisierung von Investitionen zur Weiterentwicklung ihrer digitalen Strategie vornehmen.

Ein Beispiel dazu: Ein mittelgrosses Spital erfuhr dank der Plattform, dass ihre Prozessunterstützung mit digital-integrierten Lösungen im Vergleich unterdurchschnittlich war. Daraufhin investierte es gezielt in entsprechende Workflow-Lösungen und konnte die Produktivität erfolgreich steigern.

### Was zeigen die bisherigen Erfahrungen mit der Plattform? Welche Anpassungen müssen daran vorgenommen werden?

Die Plattform erfährt eine hohe Akzeptanz und Nutzungsfreude bei den teilnehmenden Institutionen. Besonders geschätzt werden die einfache Bedienung und die klare Ergebnisdarstellung. Einige Rückmeldungen deuteten darauf hin, dass spezifische Fragestellungen ergänzt werden sollten, etwa zur KI-Integration oder zu nachhaltiger Digitalisierung. In der nächsten Version der Plattform sollen diese Aspekte integriert werden, um die Relevanz für unterschiedliche Organisationstypen weiter zu steigern.

### Welche Schlussfolgerungen lassen sich ziehen?

Die Plattform ist ein wirkungsvolles Tool, um die digitale Transformation im Gesundheitswesen zu fördern. Generell lässt sich feststellen, dass die Transparenz über den digitalen Status Quo eine wesentliche Grundlage für strategische Entscheidungen bildet. Hierauf basierend kann ein digitales Projektportfolio erstellt werden, welches die strategischen Ziele stützt und fördert.

Ein Beispiel dazu: Ein Pflegezentrum erkannte durch das Assessment, dass die Schulung der Mitarbeitenden im Umgang mit digitalen Tools eine wesentliche Hebelwirkung erzielen kann. Mit gezielten Weiterbildungsmaßnahmen konnte die

**André Baumgart**  
Leitung  
Qualitätsmanagement  
und Patientensicherheit  
VZK



**David Roman**  
PwC Partner  
Gesundheitsberatung



Akzeptanz neuer Technologien deutlich gesteigert werden.

### Wie entschärft der digitale Reifegrad den Fachkräftemangel?

Der digitale Reifegrad hilft Gesundheitsorganisationen, Prozesse effizienter zu gestalten und Arbeitsabläufe zu automatisieren. Dadurch können Fachkräfte entlastet und gezielt dort eingesetzt werden, wo ihre Expertise den grössten Mehrwert bringt. Zudem zeigt die Plattform, wie digitale Tools zur Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitenden beitragen können, etwa durch flexiblere Arbeitszeitmodelle oder innovative Weiterbildungsangebote.

Weitere Informationen unter [www.digitalerreifegrad.ch](http://www.digitalerreifegrad.ch)



Vergleich im Gruppenassessment

## AMBULANT VOR STATIONÄR – AUCH IN DER REHABILITATION

Julia Hillebrandt lenkt seit vier Jahren die Geschicke der Klinik Lengg. Am 1. Juli 2024 hat sie die Leitung der Klinik Wald der Gruppe Kliniken Valens, ehemals Zürcher RehaZentren, übernommen. Im Interview erläutert sie, was sie zu diesem weiteren Schritt motivierte und was sie macht, um den wachsenden medizinischen Bedarf mit den abnehmenden Fachkräftekapazitäten in Einklang zu bringen.



**Julia Hillebrandt**  
CEO, Klinik Lengg;  
Klinikdirektorin,  
Klinik Wald

Seit vier Jahren sind Sie CEO der Klinik Lengg. Am 1. Juli 2024 haben Sie zusätzlich die Leitung der Klinik Wald der Gruppe Kliniken Valens, ehemals Zürcher RehaZentren, übernommen. Was motivierte Sie zu diesem Schritt?

**J. Hillebrandt** Die starke Kultur und die Werte der Kliniken Valens haben mich massgeblich motiviert, diese Position zu übernehmen. Durch Leidenschaft für Rehabilitation eine nachhaltige Genesung und Lebensqualität zu fördern, entspricht meinen persönlichen Überzeugungen. Darüber hinaus bietet die zusätzliche Leitung der Klinik Wald die Möglichkeit, Synergien zwischen den Standorten zu schaffen, Know-how zu transferieren und dadurch eine bestmögliche Versorgung für die Patientinnen und Patienten sicherzustellen.

Das Gesundheitswesen steht unter grossem Druck. Dass die Bevölkerung immer älter wird, führt zu einem wachsenden therapeutischen Bedarf. Dadurch steigen auch die Kosten. Zusätzlich wird der Fachkräftemangel immer grösser. Wie erleben Sie die Situation in Ihrem Umfeld?

**J. Hillebrandt** Die Herausforderungen im Gesundheitswesen müssen differenziert betrachtet werden. Der demografische Wandel führt zu einem wachsenden Bedarf an therapeutischen Massnahmen, insbesondere bei chronischen Erkrankungen. Das Angebot mit modernsten Therapien, die schnellere und nachhaltigere Genesungen ermöglichen, sowie der hohe Digitalisierungsgrad können langfristig dazu beitragen, die Effizienz der Versorgung zu steigern. Dadurch lässt sich das höhere Volumen mit den bestehenden Mitarbeiterressourcen abdecken.

Was machen Sie, um den wachsenden Bedarf mit dem abnehmenden Fachkräfteangebot in Einklang zu bringen?

**J. Hillebrandt** Wir setzen auf eine klare Strategie, die sich an unserer modernen teamorientierten Unternehmenskultur orientiert, die von den Mitarbeitenden getragen wird und die auf Wertschätzung, hoher psychologischer Sicherheit, offenem Austausch und Empowerment beruht. In der Klinik Lengg haben wir zum Beispiel Karriereentwicklungsprogramme, flexible Arbeitszeitmodelle und regelmässige Investitionen in die Digitalisierung etabliert. Wir sind zuversichtlich, langfristig die Stabilität unserer Teams in einem angespannten Arbeitsmarkt sicherstellen zu können.

Die Ambulantisierung, also das Konzept «ambulant vor stationär», hat in der Schweiz noch grosses Potenzial. Wie treiben Sie diesen Wandel voran?

**J. Hillebrandt** Studien zeigen, dass das Konzept «ambulant vor stationär» auch in der Rehabilitation sowohl effektiv als auch effizient ist und im Vergleich zu stationären Behandlungen ähnliche Erfolge erzielen kann. Um diesen Wandel voranzutreiben, setzen wir auf die Förderung der integrierten Versorgung und auf den stetigen Ausbau ambulanter Rehabilitationsangebote. Damit der Erfolg und die Entwicklung ambulanter Angebote gewährleistet sind, ist es unerlässlich, zeitnah kostendeckende Tarife im ambulanten Bereich zu erhalten.

Was bringt die Zukunft?

**J. Hillebrandt** Künstliche Intelligenz revolutioniert das Gesundheitswesen und ermöglicht bahnbrechende Fortschritte, wie z. B. effizientere Diagnosen, personalisierte The-

rapien und den Abbau von Bürokratie. Es ist eine spannende Zeit, in der Technologie und Medizin noch stärker für das Wohl der Patientinnen und Patienten miteinander wirken. Solche Entwicklungen stimmen mich hoffnungsvoll für die Zukunft, aber auch nachdenklich. Der Faktor Mensch ist gerade im Rehabilitationsprozess zentral, da basale körperlich-emotionale Bedürfnisse berücksichtigt werden müssen.

Was Sie schon immer sagen wollten ...

**J. Hillebrandt** Das Gesundheitswesen steht vor grossen Veränderungen, aber auch vor enormen Chancen, vor allem durch technologische Innovationen. Für mich persönlich ist es eine Herzensangelegenheit, dass wir nicht nur an Effizienz und Fortschritt arbeiten, sondern vor allem den Menschen und die Menschlichkeit nicht aus dem Blick verlieren. Das ist für mich der Kern einer erfolgreichen Zukunft – im Gesundheitswesen und darüber hinaus.

## VERANSTALTUNG

VZK-TAGUNG  
GESUNDHEITSVERSORGUNG 2025

**Donnerstag, 6. November 2025**  
**8.30 bis 14.00 Uhr**  
**Careum Auditorium, Zürich**

Reservieren Sie sich den Termin. Weitere Informationen werden folgen.

## ÜBER UNS

**DER VERBAND ZÜRCHER KRANKENHÄUSER (VZK)**  
Der VZK ist der grösste Verband der Gesundheitsversorger im Kanton Zürich. Er vertritt 36 Institutionen, die rund 40 800 Mitarbeitende beschäftigen, 243 000 stationäre Patientinnen und Patienten behandeln 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 2/2024**  
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