

SPITÄLER

# SG – St. Galler Spitalkrise: Braucht es eine PUK?

 St. Galler Tagblatt | Hoch Health Ostschweiz | 16.01.2025

Gesundheitsexperten fordern eine fundierte Analyse der Probleme und erklären, was ein Spitalverwaltungsrat mitbringen muss.

## Regula Weik

Er ist das wohl am meisten geprügelte St. Galler Gremium: der Spitalverwaltungsrat des nun neuen Unternehmens Hoch Health Ostschweiz. Die Zahlen der Spitäler sind rot. Der VR kündigt einen drastischen Personalabbau an. Die Zahlen der Spitäler bleiben rot. Der VR trennt sich vom designierten CEO des neuen Spitalunternehmens. Rot sieht längst auch das Volk. Wie auch Personalverbände, Gewerkschaften, Politik. Sie halten mit Kritik am Spitalverwaltungsrat nicht zurück.

«Ist dieser Verwaltungsrat noch Herr der Lage?», «Dieser VR schadet dem Kantonsspital», «Er ist zu weit weg von der Basis», «Es fehlt ihm die Empathie fürs Personal», «Es hat zu viele HSG-Absolventen in diesem Gremium». So heisst es in politischen Vorstössen, Medienmitteilungen, Leserzuschriften. Über all dem schwebt die Frage: Ist dieser VR der richtige? Wie ist ein Spital-VR im Idealfall zusammengesetzt? Und welche Rolle spielt die Regierung?

## «Es braucht medizinische Expertise»

Nur wenige Kilometer jenseits der Kantonsgrenze arbeitet ein anderes Spitalunternehmen sehr erfolgreich, die Spital Thurgau AG. Auf die Frage, was einen guten Spital-VR ausmacht, antwortet der Thurgauer Gesundheits- und Finanzdirektor Urs Martin: «Es braucht einen guten Mix, fähige Personen mit möglichst unterschiedlichen Kompetenzen.»

Die Thurgauer Regierung erlässt die Eigentümerstrategie, direkt im Verwaltungsrat der Spital Thurgau AG ist der Kanton aber nicht vertreten. «Ein Spital ist besser geführt, je weniger die Politik mitredet», sagt Urs Martin. «Der Kanton sollte auf keinen Fall im VR vertreten sein.» Der Verwaltungsrat müsse unternehmerisch führen und dafür sorgen, dass die Ziele der Eigentümerstrategie – insbesondere auch das Renditeziel – erreicht werden können. Ist das ein Plädoyer für mehr betriebswirtschaftliche als medizinische Kompetenz im VR?

So möchte es Martin nicht verstanden wissen. Es brauche die medizinische Expertise. «Aber es darf kein Arzt aus dem Unternehmen im VR sein.» Wegen Interessenskonflikten. Im siebenköpfigen Verwaltungsrat der Spital Thurgau AG sitzen ein ehemaliger Chefarzt eines Universitätsspitals, ein einheimischer Hausarzt und eine Physiotherapeutin mit langjähriger Spitalführungserfahrung. Und wie beurteilt der Thurgauer Gesundheitschef die Zusammensetzung des St. Galler Spitalverwaltungsrats? Martins Antwort: «Es ist nicht an mir, den St. Galler VR zu qualifizieren.»

## «Das Führen eines Spitals ist Big Business»

Ein Spital sei eine «ärztlich-pflegerisch-therapeutische Veranstaltung», sagt der Berner Gesundheitsökonom Heinz Locher. Für ihn ist klar: «Es braucht unbedingt Mediziner im VR eines Spitalunternehmens.» Da sei Erfahrung auf Stufe Klinikdirektion/Departementsleitung eines universitären Spitalsystems gefragt. Die jeweilig ideale Zusammensetzung hänge von verschiedenen Faktoren ab: gesetzliche Vorgaben, branchenspezifische Anforderungen (Entwicklungstendenzen), unternehmensspezifische Aspekte (aktuelle Probleme). «Ein Spital ist eine dienstleistungsorientierte Expertenorganisation in einem dynamischen Umfeld.»

Kann ein VR in der derzeit weitherum desolaten Situation vieler Spitäler überhaupt reüssieren? Der Gesundheitsökonom antwortet: «Spitäler sind Hochrisikobetriebe.» Und er fügt an: «Spitäler sind in praktisch allen unternehmerischen Funktionen im Vergleich mit anderen Industrien unterentwickelt.»

Wie beurteilt Locher die Forderung personeller Wechsel im St. Galler Spital-VR? Er masse sich kein Urteil an, er kenne die Mitglieder mit einer Ausnahme nicht persönlich. «Doch ich hoffe, dass der VR eine Selbstevaluation vornimmt.» Das Führen eines Spitals ist «Big Business, nicht vergleichbar mit dem Führen eines KMUs». Der Verwaltungsratspräsident sollte adäquate Führungserfahrung mitbringen und ein guter Kommunikator sein.

## Wie arbeiten die VR-Mitglieder zusammen?

Mediziner im Verwaltungsrat eines Spital seien «unentbehrlich», sagt auch Thierry Carrel, international renommierter Schweizer Herzchirurg. Doch in den letzten 20 Jahren seien viele Schweizer Spitäler in Geschäftsleitung wie Verwaltungsrat mehrheitlich von Ökonomen, Juristen oder Managern geführt worden. «Die aktuell desolante Lage vieler Spitäler lässt erahnen, dass man Vertreter der Kerngeschäfte Medizin und Pflege wohl intensiver in Führungs- und Strategiefragen hätte einbinden müssen.»

Ärztinnen und Ärzte würden häufig einseitig als Leistungserbringer einer medizinischen Massnahme betrachtet. Doch viele Chefärzte grosser Kliniken verfügten über zusätzliche Fähigkeiten wie Führung unterschiedlicher Teams, rasche Entscheidungsfähigkeit unter Zeitdruck und in Stresssituationen, Interesse für Innovationen («und somit Offenheit für Transformationsprozesse»), Vertrauensbildung und Kommunikation mit Patientinnen und Patienten.

Auf dem Papier, so Carrel, scheine die Zusammensetzung des St. Galler Spital-VRs sinnvoll zu sein. «Die Frage ist viel mehr, wie die VR-Mitglieder zusammenarbeiten und ob die wichtigsten Informationen jederzeit allen Mitgliedern verfügbar sind.» Auch ihm ist aufgefallen, dass fünf der neun VR-Mitglieder HSG-Absolventen sind, «was angesichts der aktuellen ökonomischen Schwierigkeiten offensichtlich keine Garantie für Erfolg zu sein scheint». Ob die Ärzte im VR aus den richtigen Fachgebieten sind, sei dahingestellt, so Carrel.

Auf die Frage, was es nun brauche, damit die Spitalmitarbeitenden wieder Vertrauen in die Führung gewinnen, antwortet Carrel: «Die Mitarbeiter an der Front erwarten eine offene und transparente Kommunikation. Die Probleme müssen beim Namen genannt werden.» Und: Häufigster Grund für einen Vertrauensverlust sei fehlende Wertschätzung und mangelndes Verständnis für die Belange und Bedürfnisse des Kerngeschäftes.

Er masse sich nicht an, personelle Konsequenzen zu fordern, sagt Carrel, der sich kritisch zu den St. Galler Herzchirurgie-Plänen geäussert hatte. Was erwartet er von einer Regierung in dieser Situation? «Der Verwaltungsrat braucht bedingungslose Unterstützung von der Politik, damit meine ich Regierung und Parlament.»

## Erfasst die Krise die ganze Spitalregion?

Eine Gruppe ehemaliger Chefärztinnen und Chefärzte des Kantonsspitals hatte das Vorgehen des Spital-VRs und die Trennung vom designierten CEO des neuen Spitalunternehmens harsch kritisiert. Sie sprachen von «eklatanten Führungsfehlern». Joseph Osterwalder, ehemaliger Chefarzt Notfallmedizin am KSSG, hatte das Schreiben mitunterzeichnet.

Er mag auf konkrete Fragen nicht eingehen. Bevor öffentlich Ratschläge erteilt und konkrete Lösungen vorgeschlagen werden, ist laut Osterwalder etwas anderes wichtig: eine fundierte und transparente Analyse von neutraler und kompetenter Seite – ähnlich einer PUK im Parlament. Er sei der festen Überzeugung: «Nur wenn die Politik eine geeignete Stelle, beispielsweise die HSG, mit einer fundierten Analyse beauftragt und die internen Probleme offen aufgelistet werden, können nachhaltige Lösungen gefunden und realisiert werden, die von allen verstanden und mitgetragen werden.»

Bis heute seien nur die Meinung des VR-Präsidenten und des Interims-CEOs zu dieser Krise bekannt, stellt Osterwalder fest. Einschätzungen und Stellungnahmen aktueller KSSG-Mitarbeitenden fehlten weitgehend. Das beunruhige ihn, genauso wie er auch wegen des neuen Konzerns Hoch Health Ostschweiz besorgt sei. «Es lässt sich nicht vermeiden, dass die internen Probleme des KSSG in diese Organisation mitgenommen werden und sich wahrscheinlich nicht günstig auf ihren Start auswirken. Es besteht die Gefahr, dass die Krise die ganze Spitalregion erfasst.»

Im St. Galler Kantonsparlament sind noch mehrere Vorstösse mit Fragen zum Spitalverwaltungsrat und zu dessen Vorgehen hängig. Genauso wie zur Rolle und Verantwortung der Regierung.

### So setzt sich der Spitalverwaltungsrat zusammen

Das sind die neun Mitglieder des St. Galler Spitalverbands Hoch Health Ostschweiz:

**Stefan Kuhn**, lic. oec. HSG, Verwaltungsratspräsident, Unternehmer, St. Gallen.

**Küngolt Bietenhard**, Dr. med., 1. Vizepräsidentin, Fachärztin FMH Innere Medizin, Sax/Gams.

**Holger Moch**, Prof. Dr. med., 2. Vizepräsident, Direktor Institut für Pathologie und Molekularpathologie Universitätsspital Zürich, Zürich/Urdenorf.

**Oliver Peters**, lic. rer. pol., Vorsitzender Finanzausschuss, ehemaliger stellvertretender CEO Universitätsspital Lausanne, Uster.

**Martin Würmli**, lic. iur. HSG, Vorsitzender Personalausschuss, Rechtsanwalt, Zug.

**Peter Altherr**, mag. oec. HSG, Kantonales Amt für Gesundheitsversorgung, St. Gallen.

**Ute Buschmann Truffer**, Dr. med., Spitaldirektorin Spitalverband Limmattal, Fachärztin für Neurochirurgie, Exec. MBA HSG, Luzern.

**Andrea Hornstein**, Leitung Pflegedienst und Mitglied der Geschäftsleitung Gesundheitszentrum Appenzell, MAS FHO in Management, St. Gallen.

**Andreas Kappeler**, lic. oec. HSG, Unternehmensberater Kapcon – M&A und Beratung für KMU, Rohr/Aarau.



Wann lichten sich die Wolken in der St. Galler Spitalkrise? Bild: Marius Eckert