

**3917**

*KR-Nr. 53/1998*

**Bericht und Antrag  
des Regierungsrates an den Kantonsrat  
zum Postulat KR-Nr. 53/1998 betreffend  
Führungsstruktur des Universitätsspitals**

(vom 14. November 2001)

Der Kantonsrat hat dem Regierungsrat am 22. November 1999 folgendes von den Kantonsrätinnen Franziska Frey-Wettstein, Zürich, und Dorothee Fierz, Egg, am 2. Februar 1998 eingereichte Postulat zu Berichterstattung und Antragsstellung überwiesen:

Der Regierungsrat wird ersucht, dem Kantonsrat einen Bericht zu unterbreiten, wie im Rahmen der vorhergesehenen Struktur- und Betriebsanalyse im USZ folgenden Ziele zu erreichen sind:

1. Schaffung einer neuen Führungsstruktur unter Berücksichtigung eines patientenorientierten Zusammenwirkens von Ärzten, Pflegedienst und Verwaltung. Die Gesamtleitung sollte einer unabhängigen medizinisch und betriebswirtschaftlich qualifizierten Person (Super-Intendant) unterstellt sein.
2. Ausrichtung auf spezialisierte und hoch spezialisierte Leistungen unter Abbau der Grundversorgung.
3. Einführung von Leistungsaufträgen mit Globalbudgets für Departemente unter Gewährung unternehmerischer Anreize.
4. Einführung eines selbstständigen Departements Forschung.
5. Eine saubere Trennung von Verantwortlichkeiten der Gesundheitsdirektion und der Erziehungsdirektion.
6. Trennung der Finanzierung von Spital-Dienstleistungen einerseits und Lehre und Forschung anderseits.

---

Der Regierungsrat erstattet hierzu folgenden Bericht:

Das Universitätsspital ist nicht nur auf Grund seiner Grösse (rund 5500 Mitarbeitende), sondern auch wegen seiner vielgliedrigen Struktur (über 40 Departemente, Kliniken, Abteilungen und Institute, sektoriell aufgeteilter Pflegedienst, in Abteilungen gegliederte Verwal-

tung) sowie der Doppelfunktion als klinisches Zentrum und als Zentrum der universitären Lehre und Forschung ein sehr komplexes Unternehmen. Die operative Führung des Universitätsspitals stellt dementsprechend hohe Anforderungen, die mit den Veränderungen im gesundheitsökonomischen und -politischen Umfeld weiter zugenommen haben.

Gemäss der für die Organisation des Universitätsspitals massgebenden Krankenhausverordnung sind die Klinikdirektoren und die Verwaltungsdirektorin im Range gleichgestellt. Beide unterstehen direkt der Vorsteherin der Gesundheitsdirektion. Dies bedeutet, dass das Universitätsspital kein oberstes gesamtverantwortliches Führungsgremium besitzt. Dies birgt Konfliktpotenzial in sich und hat teilweise komplizierte und langwierige Entscheidungsprozesse zur Folge. Auf Grund der komplexen Organisationsstruktur sind auch die betrieblichen Abläufe zum Teil revisionsbedürftig. Mit Beschluss vom 25. Oktober 2000 hat der Regierungsrat deshalb einen Kredit von Fr. 8 800 000 für die Durchführung einer umfassenden betrieblichen Analyse und Optimierung der Strukturen des Universitätsspitals bewilligt. Mit der externen Begleitung dieses Projektes wurde die Kienbaum AG, Zürich, betraut. Das Projekt wurde im Januar 2001 gestartet. Mittlerweile ist die Analysephase abgeschlossen und die Optimierungsphase in Angriff genommen worden.

Auf Grund der Betriebsanalyse wurden für die Optimierungsphase die Organisation, die Methoden und Instrumente sowie das Verhalten und die Einstellung der Mitarbeitenden als primäre Handlungsfelder bestimmt, wobei der betrieblichen Organisation (Aufbau und Ablauf) grosse Bedeutung zukommt. Vordringlichstes Ziel ist es, entscheidungsorientierte Führungsstrukturen zu schaffen, die sich mindestens teilweise an privatrechtlichen Organisationsformen orientieren sollen. Das Universitätsspital hat mit Unterstützung der Gesundheitsdirektion bereits 1998 einen ersten Schritt in diese Richtung getan und eine Spitalleitung geschaffen, die sich aus der Verwaltungsdirektorin (Vorsitzende), dem Ärztlichen Direktor, der Leiterin Pflegedienst, einer weitere Kaderperson des Pflegedienstes, einem Mitglied des Vorstandes der Konferenz der Klinik- und Institutsdirektoren, dem Dekan der Medizinischen Fakultät, dem stellvertretenden Verwaltungsdirektor und dem Leiter der Finanzabteilung zusammensetzt. Nach seiner Zusammensetzung dient dieses Gremium heute rechtlich gesehen der auf Konsens beruhenden Koordination der Kliniken und Institute am Universitätsspital. Das Gremium hat sich bewährt und das Spital in seinen Strukturen zusammenwachsen lassen. Auf Grundlage dieser Spitalleitung wird derzeit zusammen mit der Projektleitung der laufenden Betriebsanalyse die Schaffung eines gesamtverantwortlichen Führungsgremiums geprüft, das auch rechtlich mit Entscheidungskompetenzen

ausgestattet werden soll. Es ist vorgesehen, auf den 1. Januar 2002 das konsultative Organ der Spitalleitung um eine eigentliche Geschäftsleitung zu ergänzen. Diese Geschäftsleitung soll aus der Ärztlichen Direktion, der Pflegedirektion und der Verwaltungsdirektion gebildet werden, wobei die Verwaltungsdirektorin den Vorsitz führen wird. Um die Vernetzung mit der Universität sicherzustellen, soll dem Dekan der Medizinischen Fakultät die Einsitznahme in der Geschäftsleitung mit beratender Stimme möglich sein.

Durch die Spitalliste ist der Leistungsauftrag des Universitätsospitals bereits heute schwerpunktmässig auf die Sicherstellung der spezialisierten und hoch spezialisierten Versorgung ausgerichtet. Im Verlaufe des Optimierungsprozesses soll der Leistungsauftrag weiter analysiert und gestrafft werden. Notwendige Steuerungsinstrumente und Systeme zur Leistungserfassung sind am Universitätsspital heute teilweise vorhanden, müssen aber zusätzlich ausgebaut werden. Im Rahmen des Projektes Betriebsanalyse sollen sämtliche Leistungserbringer spezifischen Kostenstellen mit eigenen Budgets zugeordnet werden, für deren Einhaltung die Kostenstellenleitung die Verantwortung trägt. Die Gliederung der Kostenstellen soll auch die wesentlichen Patientinnen- und Patientenströme widerspiegeln. Die interne Leistungsverrechnung wiederum muss die Beziehungen zwischen den einzelnen Leistungserbringern und zwischen den Leistungserbringern und den Servicezentren abbilden. Zur Förderung des leistungs- und wirkungsorientierten Denkens in den einzelnen Bereichen sollen durch die Spitalleitung unternehmerische Anreize gesetzt werden. Voraussetzung für dieses Optimierungselement ist der im Gang befindliche Aufbau der Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung sowie der Ergebnisrechnung im Betrieb.

Die komplexen Strukturen am Universitätsspital hängen weitgehend mit seiner doppelten Funktion als Zentrum sowohl der hoch spezialisierten Patientenbehandlung als auch der universitären Lehre und Forschung zusammen. Die enge Verbindung der Klinik mit Lehre und Forschung bedeuten andererseits Synergiegewinne im Interesse der Patientenversorgung wie auch des wissenschaftlichen Fortschritts. Eine vollständige Trennung ohne grosse Synergieverluste wird nie möglich sein. Umso grössere Bedeutung kommt aber auch vor diesem Hintergrund einer effizienten Steuerung und einem wirksamen Controlling der Ressourcenallokation zu. Für den Bereich Forschung soll das neu geschaffene Zentrum für Klinische Forschung diese Aufgabe übernehmen. Das Zentrum soll den einzelnen Kliniken und Instituten die Ressourcen zuteilen und im Auftrag der Spitalleitung deren Verwendung überwachen.

Nicht in den eigentlichen Aufgabenbereich der Betriebsanalyse und -optimierung fällt die Überprüfung und Neugestaltung der strategischen Ausrichtung des Universitätsspitals. Parallel dazu sollen auch die Rollen der Gesundheitsdirektion und der Bildungsdirektion sowie die durch sie beaufsichtigten Finanzströme überprüft und neu definiert werden. Diese Aufgabe fällt dem ebenfalls laufenden Projekt zur Verselbstständigung des Universitätsspitals zu. Der Regierungsrat hat mit einem Zwischenentscheid die Gesundheitsdirektion beauftragt, eine Vorlage zur Verselbstständigung des Universitätsspitals in der Rechtsform einer selbstständigen öffentlichrechtlichen Anstalt zu unterbreiten. Damit sind erste Weichenstellungen erfolgt. Diese Vorlage wird zurzeit im Detail vorbereitet und soll in der ersten Jahreshälfte 2002 dem Kantonsrat unterbreitet werden.

Der Regierungsrat beantragt daher dem Kantonsrat, das Postulat KR-Nr. 53/1998 als erledigt abzuschreiben

Im Namen des Regierungsrates

Der Präsident:	Der Staatsschreiber:
Notter	Husi