

«ICH SEHE MEINE AUFGABE GANZHEITLICH»

Nanda Samimi leitet seit fünf Jahren die Forel Klinik. Im Interview erzählt sie von ihren persönlichen Erfolgen, Zielen für die Zukunft und davon, was eine gute Spitaldirektorin ausmacht.

Nanda Samimi
CEO Forel Klinik



Was motivierte Sie, CEO der Forel Klinik zu werden?

N. Samimi Ich möchte bewirken und bewegen. Nach meiner langjährigen Tätigkeit in Geschäftsleitungen in der Akutsomatik wollte ich meine Erfahrung in der Position eines CEO einbringen und mehr Verantwortung übernehmen. Es reizte mich, an der Spitze einer hochspezialisierten Klinik zu stehen. Der Wechsel zur Forel Klinik bot mir diese Möglichkeit und den Einblick in die Psychiatrie. Zudem kann ich in verschiedenen, auch nationalen, Gremien mitwirken und über die Klinik hinaus Akzente setzen.

Früher arbeiteten Sie in der Geschäftsleitung eines Regionalspitals, heute sind Sie CEO einer Suchtfachklinik. Welche grundlegenden Unterschiede auf Managementstufe gibt es?

N. Samimi Eine psychiatrische Klinik unterscheidet sich in den Behandlungsprozessen sehr stark von einem Akutspital. Die Genesung ist bei psychisch bedingten Krankheiten weniger plan- und absehbar. Anforderungen an die Psychiatrie müssen wir flexibler angehen und das tangiert auch das Management. Im Bereich der Abhängigkeitserkrankungen gibt es ausserdem einen grossen Unterschied gegenüber den Allgemeinversorgern in der Psychiatrie: Suchterkrankungen sind von der Zusatzversicherung ausgeschlossen. Wir werden stationär nur aus der OKP-Versicherung abgeloht, auch wenn Patientinnen und Patienten über eine Zusatzversicherung verfügen. Die zu tiefen KVG-Tarife machen die langfristige Existenzsicherung der Klinik zu einer sehr grossen Herausforderung.

Sie sind seit 2017 CEO. Welche Erfolge konnten Sie bereits verbuchen und welche Ziele haben Sie für die kommenden Jahre?

N. Samimi Die Einführung des Vergütungssystems TARPSY im Jahr 2018 war eine grosse Herausforderung für die Sparte. Dass die Klinik stabil durch diese finanziell unberechenbare mehrjährige Einführungsphase gegangen ist, sich die Eigenkapitalquote von 20 Prozent im Jahr 2016 auf 41

Prozent im Jahr 2021 verbessert hat, bezeichne ich als finanziellen Erfolg. Unsere Auslastung konnte kontinuierlich gesteigert werden und beträgt derzeit 98 Prozent. Gleichzeitig haben wir die Aufnahme vereinfacht. Eintritte sind heute schneller möglich als früher. In Zukunft möchten wir bei der ambulanten und stationären Behandlung mehr Kontinuität und individualisiertere Therapieprogramme bieten, zum Beispiel Kriseninterventionen oder kurze Stabilisierungsaufenthalte. Dafür braucht es stationär neue Infrastruktur und ambulant einen grösseren Wirkradius. Wir haben letztes Jahr begonnen, eine Arealplanung für die nächsten 20 Jahre für den Standort Ellikon an der Thur auszuarbeiten. 2023 werden wir auch an die ambulante überregionale ausgedehntere Angebotsabdeckung gehen.

Sie präsidieren seit Herbst 2021 auch die Schweizerische Vereinigung der Spitaldirektorinnen und Spitaldirektoren (SVS). Welche Motivation hatten Sie, sich hier zu engagieren?

N. Samimi Ich sehe meinen Beruf als CEO eines Spitals ganzheitlich. Wir tragen über die Klinikführung hinaus eine Verantwortung für die Entwicklung des Gesundheitswesens. Die SVS gibt mir die Möglichkeit, mich für meinen Berufsstand einzusetzen. Wir agieren als Gestalter mitten in dieser komplexen Welt aus diametral anders gesetzten Systemanreizen. Wir sind gezwungen, unpopuläre Entscheidungen zu treffen, die im Unmittelbaren schmerzhaft sein können und für die wir ins Kreuzfeuer der Kritik geraten. Es gibt selten Rücken- deckung, wenn Widerstände medial publik werden. Ich möchte mehr Verständnis für unser Handeln als Berufsgruppe erreichen – und mehr Geschlossenheit und Entschlossenheit unter allen Beteiligten herbeiführen. Wir sitzen alle im gleichen Boot.

Was zeichnet eine gute Direktorin aus?

N. Samimi Eine gute Führungskraft an der Spitze des Unternehmens muss die verschiedenen Interessen bündeln, temperie-

ren, moderieren, die finanzielle Stabilität sicherstellen und die Organisation in die Zukunft führen. Sie muss dieses Spannungsfeld ausbalancieren und ungelöste Sachverhalte auch allein aushalten können. In dieser Rolle wird man für seine Entscheidungen häufig nicht geschätzt. Es braucht eine dicke Haut, eine klare Haltung und einen unermüdlichen Drang sowie langen Atem, um Überzeugungsarbeit in alle Richtungen zu leisten. Und wir müssen glaubwürdig sein.

Welches sind Ihrer Meinung nach die grossen Herausforderungen im Spitalwesen?

N. Samimi Das Spitalwesen – und das Gesundheitswesen insgesamt – ist ein äusserst komplexes Zahnradwerk, an dem versucht wird, viel zu korrigieren. Dreht man ein Zahnrad, hat dies sofort Auswirkungen auf alle folgenden im System, jedoch unabgestimmt. Es fehlt die Gesamtkoordination mit einer Vision zum Gesundheitswesen. Die Politik zwingt uns stetig neue Normen und Regelungen auf, ohne dass sie uns zeigt, wie diese Anpassungen finanziert werden. Im Spitalwesen arbeiten viele Menschen, welche die Pflege als ihre Berufung sehen, und das Möglichen liegt uns schon fast in den Genen. Wenn die langfristigen Lösungen zur Tragbarkeit fehlen, erschöpfen wir uns. Berufsbilder werden unattraktiver. Das frustriert das Spitalpersonal zusehends, viele steigen aus. Zudem zieht die Branche so keinen Nachwuchs an. Der bereits bestehende Fachkräftemangel verschärft sich indessen weiter.