

KINDERSPITAL ZÜRICH  
- ELEONORENSTIFTUNG

# Strategie 2021-2027

# ZUSAMMEN

## BIS ES DEN KINDERN GUT GEHT

## Inhalt

Vorwort	3
1. Vision 2030: «Zusammen – bis es den Kindern gut geht»	4
2. Mission und Werte des Kinderspitals	5
3. Strategische Stossrichtungen	6
Stossrichtung 1: Patientinnen und Patienten	6
Stossrichtung 2: Magnetspital	6
Stossrichtung 3: Markt/Angebot/Kooperation	7
Stossrichtung 4: Technologie	7
Stossrichtung 5: Prozesse und IT	7
Stossrichtung 6: Führung	8
Stossrichtung 7: Forschung und Lehre	8
Stossrichtung 8: Finanzen	8

**Herausgeber:** Stiftungsexekutive und Geschäftsleitung des Universitäts-Kinderspitals Zürich, Steinwiesstrasse 75, CH-8032 Zürich.

Revidiert von der Geschäftsleitung am 07.06.2023: Verlängerung bis 2027, Vorwort, Impressum.

Revision genehmigt von der Stiftungsexekutive am 06.07.2023

**Erstellt von: Strategieteam «Strategie 2021-2025»:** Peter Zwicky, Mitglied Stiftungsrat und Präsident Steuerungsausschuss Strategie- und Unternehmensentwicklung; Maryann Rohner, Mitglied Stiftungsexekutive; Thomas Vogel, Mitglied Stiftungsexekutive; Oliver Sack, Geschäftsführer Stiftung; Dr. Markus Malagoli, CEO (bis 11.2020); Prof. Michael Grotzer, Ärztlicher Direktor; Bettina Kuster, Direktorin Pflege und MTB; Dr. Christoph Aufdenblatten, Leitender Arzt Orthopädie; Prof. Matthias Baumgartner, Direktor Lehre und Forschung; Matthias Bisang, Direktor HRM; Luk De Crom, Leiter Pflegedienst Kinder-Reha Schweiz; Dr. Stephanie Hackethal, Direktorin Betrieb; Prof. Beatrix Latal, Leitende Ärztin Entwicklungspädiatrie; Michael Meier, Direktor Finanzen; Prof. Martin Meuli, Chirurgischer Direktor (bis 07.2020); Dr. Remo Minder, Direktor Querschnittsbereiche Medizin; Urs Rüegg, Generalsekretär; Dr. Heiner Kübler, Berater (extern).

Abgestimmt in einem mehrstufigen Vernehmlassungsprozess mit dem Leitenden Kader (Stufe Bereichs-/Abteilungsleitung).

**Schlussredaktion:** Dr. Georg Schäppi CEO (ab 12.2020); Dr. Markus Malagoli, CEO (bis 11.2020); Prof. Michael Grotzer; Bettina Kuster, Direktorin Pflege und MTB, Oliver Sack, Geschäftsführer Stiftung, Urs Rüegg Generalsekretär.

**Layout:** Susanne Staubli; **Strategievisual:** POMCANYS Marketing AG



# Vorwort

Die vorliegende Strategie ist in mehreren Schritten und in engster Zusammenarbeit von der Stiftung, Geschäftsleitung und dem obersten Kader erarbeitet worden.

Sie legt für 2021-2025 die strategischen Leitplanken für eine Periode, in der unser Universitäts-Kinderspital in Zürich-Lengg einen neuen Standort beziehen und betreiben wird. Die Geschäftsleitung und die Stiftungsexekutive haben im Juni 2023 – abgestimmt auf den definitiven Umzugstermin – die Strategieperiode um zwei Jahre bis 2027 verlängert. Damit kann der Strategieprozess für die nächste Periode nach rund einem Jahr Erfahrung im Neubau starten.

Der zukunftsgerichtete Neubau in Zürich-Lengg bietet in der Geschichte des Universitäts-Kinderspitals Zürich eine der grössten Chancen, unser Engagement in allen Dimensionen uneingeschränkt auf das Wohl unserer Patientinnen und Patienten auszurichten.

Die erfolgreiche Umsetzung der Strategie muss von Stiftung, Führungskräften und Mitarbeitenden gemeinsam getragen werden – ganz im Sinne unserer Vision «**Zusammen – bis es den Kindern gut geht**».

Martin Vollenwyder  
Präsident des Stiftungsrates

Dr. Georg Schäppi  
CEO

# 1. Vision 2030

## «Zusammen – bis es den Kindern gut geht»

- **Wir begegnen den Patientinnen und Patienten und deren Familien<sup>1</sup> mit Respekt und Empathie. Wir nehmen sie ernst.**
- **Interdisziplinäre und interprofessionelle Zusammenarbeit auf Augenhöhe dient dem ganzheitlichen Wohl der Patientinnen und Patienten und deren Familien.**
- **Forschung, Innovation und Technologie ermöglichen Spitzenleistungen in Diagnose und Behandlung.**
- **Dazu haben wir:**
  - **etablierte Aus-, Weiter- und Fortbildungen;**
  - **qualifizierte, motivierte und engagierte Mitarbeitende;**
  - **bestmögliche Prozesse zur Sicherstellung einer hohen Qualität in der Patientenversorgung;**
  - **eine klare Führung und gutes Teamwork;**
  - **Selbstständigkeit als private Stiftung und nachhaltiges Wachstum.**
- **Wir gehören zu den weltweit führenden Kinderspitälern.**

---

<sup>1</sup> «Familie» verstehen wir in Anlehnung an Wright & Leahey (2009) folgendermassen: Eine Familie ist eine Einheit, deren Mitglieder verwandt sind oder nicht, deren Mitglieder zusammenleben oder nicht. Wesentlich ist, dass emotionale Bindungen und ein Zugehörigkeitsgefühl unter den Mitgliedern bestehen, einschliesslich Fürsorgefunktionen und zukünftiger Verpflichtungen, welche die Familienmitglieder füreinander übernehmen.

## 2. Mission und Werte des Kinderspitals

### Unsere Mission

*Die private Eleonorenstiftung betreibt das Universitäts-Kinderspital Zürich mit dem Auftrag, Kinder und Jugendliche umfassend zu behandeln, sie in ihrer Entwicklung zu unterstützen und zusammen mit ihren Familien zu betreuen.*

### Unsere Werte

**Sorgsam: Unser Herz schlägt für Kinder, Jugendliche und ihre Familien.**

Wir verstehen Gesundheit ganzheitlich: körperlich, seelisch und sozial. Die Kinder und Jugendlichen mit ihren Familien stehen im Zentrum unseres Handelns. Wir kommunizieren situationsangepasst und verständlich.

**Präsent: Auf uns ist jederzeit Verlass.**

Unsere Patientinnen und Patienten, deren Familien und unsere Partnerinnen und Partner in der Gesundheitsversorgung können sich auf uns verlassen. Flexibilität und Engagement zeichnen uns aus.

**Respektvoll: Wertschätzung und gegenseitige Anerkennung prägen unsere Zusammenarbeit.**

Unser Handeln ist geprägt von einem respektvollen Umgang miteinander unabhängig von Geschlecht<sup>2</sup>, Glauben, Herkunft<sup>3</sup>, sozialem Status, Sprache und Lebensform.

**Exzellente: Wir streben nach dem Besten.**

Wir sind dem Fortschritt in der Behandlung der Patientinnen und Patienten verpflichtet und prägen ihn mit. Wir sichern unsere Qualität durch unsere motivierten und qualifizierten Mitarbeitenden, effiziente Prozesse, moderne Infrastruktur sowie internationale Zusammenarbeit. Professionalität, Kreativität und das Streben nach Exzellenz sind für uns wichtige Grundhaltungen.

**Sinnvoll: Erfahrung und Vernunft leiten unser Handeln.**

Das Wohl und die Würde unserer Patientinnen und Patienten sind wegweisend für unsere Entscheidungen und bestimmen die individuell angemessene Behandlung. Wir entscheiden ethisch abgestützt und wo möglich evidenzbasiert. Wir gehen verantwortungsvoll und der Nachhaltigkeit verpflichtet mit Ressourcen um.

---

<sup>2</sup> Umfasst Geschlechtsidentität und sexuelle Orientierung.

<sup>3</sup> Umfasst sowohl Nationalität wie auch ethnische Herkunft.

## 3. Strategische Stossrichtungen

### Stossrichtung 1: Patientinnen und Patienten

#### «We care!»

- Im Mittelpunkt stehen die Patientinnen und Patienten mit ihren Familien und ihrem Umfeld.
- Wir begegnen unseren Patientinnen, Patienten und deren Familien partnerschaftlich.  
Das heisst, wir
  - nehmen sie ernst und hören ihnen zu;
  - beziehen sie in die Entscheidungsprozesse mit ein;
  - sind empathisch und nehmen uns Zeit;
  - geben Halt und Orientierung;
  - kommunizieren ehrlich, einfach und verständlich;
  - vereinbaren und verfolgen einen klaren Behandlungsplan.
- Wir sind präsent. Wir sind informiert. Auf uns ist Verlass.
- Die Bezugspersonen und Verantwortungen für unsere Patientinnen und Patienten sind definiert.
- Unser Behandlungsansatz ist interdisziplinär und interprofessionell und bezieht die gesamte Behandlungskette mit ein. Die Patientinnen und Patienten nehmen uns als Team wahr.

### Stossrichtung 2: Magnetspital

#### «Hohe Attraktivität für Mitarbeitende»

- Mitarbeitende rekrutieren und binden sind Erfolgsfaktoren für unsere Unternehmung.
- Wir gehen auf die gesellschaftliche Veränderung der Arbeitswelt ein: Teilzeit, flache Hierarchien, Einbezug in Entscheidungen oder Diversität.
- Wir entlöhnen branchenüblich und bieten attraktive Anstellungsbedingungen.
- Aus-, Weiter- und Fortbildungen haben einen hohen Stellenwert.
- Wir entwickeln attraktive und individualisierte Laufbahnmodelle und fördern neue Berufsbilder.
- Wir planen die Nachfolge bei Schlüsselfunktionen langfristig und systematisch.
- Wir legen Wert auf eine zukunftsorientierte Führungs- und Fachentwicklung.
- Wir pflegen einen respektvollen und wertschätzenden Umgang. Dabei thematisieren und bearbeiten wir Konflikte frühzeitig und kommunizieren glaubwürdig.

### **Stossrichtung 3: Markt/Angebot/Kooperation** **«Gezieltes Wachstum»**

- Die Grundversorgung bildet einen wichtigen Bestandteil unseres Angebots. Wir gestalten im Grossraum Zürich das Versorgungsnetzwerk mit und bauen es aus.
- Wir setzen als Steuerungsinstrument für Angebot/Forschung/Innovation eine Entwicklungsmatrix ein.
- Wir lenken die Patientenströme bestmöglich.
- In ausgewählten Geschäftsfeldern gehören wir in der spezialisierten Medizin und Hochspezialisierten Medizin (HSM) national und international zu den Besten. Dies schliesst Kooperationen mit ein.
- Unsere Expertise bieten wir im Markt an.
- Marketing unterstützt unsere Positionierung als Magnetspital und führt zu gezieltem Wachstum.

### **Stossrichtung 4: Technologie** **«Technologie als Erfolgsfaktor»**

- Wir setzen marktübliche Technologien gezielt ein. Wo nötig entwickeln wir sie selbst, möglichst bis zur Marktreife.
- Wir fördern technologische Leuchtturmprojekte und kommunizieren diese nach innen und aussen.
- Die Technologie leistet einen wichtigen Beitrag für unsere Qualitätssicherung.
- Die Chancen der Digitalisierung werden bestmöglich genutzt.
- Unsere Informatik (Architektur, Software, Hardware, personelle Ressourcen) unterstützt Forschung, Lehre, klinische Versorgung und Betrieb.

### **Stossrichtung 5: Prozesse und IT** **«Verbindliche Prozesse»**

- Unsere Kernprozesse folgen unserer Strategie. Wir entwickeln, optimieren und steuern sie zentral. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sind geklärt.
- Wir richten unsere Prozesse zum Nutzen unserer Patientinnen und Patienten sowie der Zuweisenden optimal aus.
- Unsere IT-Strategie ist zeitgemäss; sie definiert verbindliche Standards.
- Die Daten- und die Systemsicherheit sind gewährleistet.

## **Stossrichtung 6: Führung**

### **«Gemeinsames Führungsverständnis entwickeln und leben»**

- Unser Führungsverständnis basiert auf einem systemischen Ansatz.  
Wir leben unsere Führungsgrundsätze vorbildlich auf allen Kaderstufen.
- Linienführung, Systemführung und Fachführung sind aufeinander abgestimmt.
- Wir führen mit Unterstützung von Kennzahlen.

## **Stossrichtung 7: Forschung und Lehre**

### **«Auf höchstem Niveau»**

- Wir sind ein universitäres Spital mit patientennaher Forschung: Ergebnisse fliessen möglichst direkt in Diagnose und Behandlung ein.
- Wir stimmen die Prioritäten mit der Universitären Medizin Zürich (UMZH) und unserer Entwicklungsmatrix ab.
- Mit exzellenter Forschung und Lehre rekrutieren wir den besten Nachwuchs.
- Unsere Forschung ist interprofessionell, innovativ, qualitativ hochwertig und ethisch reflektiert.
- Unsere Forschung bezieht die Patientinnen, Patienten und deren Familien mit ein.
- Wir kooperieren aktiv mit Partnerinstitutionen im Raum Zürich, national und international.
- Forschung und Qualitätssicherung sind gleichermaßen wichtig und ergänzen sich.
- Wir akquirieren kompetitive und nicht kompetitive Drittmittel und betreiben Fundraising.
- Wir setzen in allen Berufen auf eine ausgezeichnete und engagierte Lehre, die auf allen Stufen der Aus-, Weiter- und Fortbildung das Feuer für unsere Tätigkeit entfacht.
- Wir prägen die gesellschaftliche Diskussion von Gesundheitsthemen.

## **Stossrichtung 8: Finanzen**

### **«Nachhaltige Finanzierung»**

- Wir stellen eine genügende Kapitalbasis und eine jederzeit ausreichende Liquidität sicher.
- Wir fordern kostendeckende Tarife ein.
- Wir berücksichtigen bei der Ressourcenzuteilung die Rentabilität der Geschäftsfelder.
- Wir fördern die Attraktivität für Zusatzversicherte und Selbstzahlende.
- Das Fundraising und Drittmittel bilden für uns wichtige Ertragsquellen.
- Die dezentrale finanzielle Führung auf der Basis von Kennzahlen ist bei uns verbindlich.
- Wir fordern und fördern das Kostenbewusstsein im Interesse der Gesamtorganisation.
- Wir bleiben fit für den Kapitalmarkt.

Strategie 2021-2027:

# Anhang 1-4

## Stand: Juni 2023

### Anhang 1: Szenarien 2030

Die aufgezeigten Stossrichtungen der Strategie 2021–2027 zeigen auf, wie das Kinderspital in den nächsten fünf Jahren auf die Herausforderungen der Zukunft eingehen will. Wie diese Herausforderungen aus heutiger Sicht lauten, wird aus den nachfolgend aufgeführten Megatrends und Szenarien ersichtlich.

#### Für uns relevante Megatrends

Nr. Megatrend	Wirkung
1 Migration	Unbekannte Krankheiten, kulturelle Unterschiede in der Kommunikation und im Krankheitsverständnis.
2 Medizinischer Fortschritt	Personalisierte Medizin, Veränderung in Diagnose und Therapie.
3 Versorgung	Zunahme ambulant und stationär, Trend zur Spezialisierung.
4 Arbeitswelt	Digitalisierung, Work-Life-Dynamik, Hierarchieverständnis.
5 Klimawandel	Infektionskrankheiten, Migration.
6 Urbanisierung	Versorgung auf dem Land immer herausfordernder.
7 Bevölkerungswachstum	Mehr Patienten/-innen, Fachkräftemangel.

#### Szenario Patientinnen und Patienten 2030

**«Selbstbewusstsein, Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit sind deutlich gestärkt»**

- Der einfache Zugang zu Wissen und die Vernetzung der Patientinnen und Patienten und deren Familien führen zu mehr Know-how und befähigen diese zum Diskurs über den Behandlungsprozess; dies ganz besonders bei seltenen, chronischen und schwerwiegenden Krankheiten.
- «Im Live-Fokus»: Die Transparenz ist massiv erhöht. Das Outcome-Reporting mit einer systematischen Qualitätsmessung in allen Fachgebieten gewinnt deshalb massiv an Bedeutung. Risiken müssen vorausschauend erfasst und bewertet werden.
- Sprachhindernisse werden «in real time» überwunden.
- Ethische Fragen im Zusammenhang mit Daten-Ownership, -Verwendung und -Handling werden auf nationaler Ebene gelöst.

#### Szenario Ansprüche der Mitarbeitenden 2030

**«Der Arbeitnehmermarkt bleibt bestimmend»**

- Die Feminisierung in der Ärzteschaft nimmt weiter zu, insbesondere auch in Führungspositionen.
- Bei den Ärztinnen und Ärzten hat sich die wöchentliche Sollarbeitszeit reduziert.
- Flache Hierarchien sind üblich.

- Es wird eine grosse Flexibilität offeriert: inhaltlich, organisatorisch, am Arbeitsplatz (Homeoffice), zeitlich. Der Anspruch lautet: Der Arbeitsplatz ist «gesund».
- Die Arbeitgebenden gehen auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden ein.
- Eine gute Laufbahnplanung bildet ein Markenzeichen jedes erfolgreichen Spitals.
- Interprofessionelle Zusammenarbeit funktioniert mit Fokus auf die Kernaufgaben und die Inhalte. Konflikte werden aktiv angegangen und gelöst.
- Der Kampf um Fachpersonen, Talente und um Schlüsselpersonen hat sich weiter verschärft.
- Die Entlohnung ist marktgerecht.
- Sinnhafte Arbeit ist noch wichtiger geworden.
- Diversität wird zum Nutzen des Spitals gefördert.
- Routinearbeiten sind stark reduziert worden.

### **Szenario Neue Berufsbilder 2030**

#### **«Starke Veränderungen, aber keine Disruption»**

- Neue Laufbahnmodelle sind etabliert. Es haben sich neue Berufe im Spital etabliert, zum Beispiel Genetic Counselor, Fachperson IT Healthcare, Marketing und Verkauf.
- Andere Berufe sind ausgelagert worden.

### **Szenario Markt und Wettbewerb 2030**

#### **«Evolutionäre Marktentwicklung»**

- Die spezifische und hochspezialisierte Medizin ist in der Schweiz auf wenige konzentriert.
- Es gibt im Universitäts-Kinderspital Zürich ein Umsatzwachstum von circa 2 % pro Jahr.
- Ansprüche an Qualität, Kosten und Grösse sind hoch.
- Staatliche Regulierungen in den Kinderspitälern sind bedeutungsvoll.
- Viele Subventionen sind weggefallen.
- Anzahl niedergelassener Pädiaterinnen und Pädiater hat stark abgenommen.
- Die Schweiz ist Netto-Gewinnerin im weltweiten Patiententourismus.
- Der Trend zur Grösse hält an: Es kommt zu Zusammenschlüssen und Schliessungen von Spitalern.
- Die Konkurrenz ist schwächer geworden, in finanziell lukrativen Geschäftsfeldern jedoch stärker.

### **Szenario Technologie 2030**

#### **«Der technologische Fortschritt treibt das Gesundheitssystem an»**

- Seltene Krankheiten:
  - Neue Gen- und Zelltherapien sind etabliert.
  - Zürich ist ein beliebter Standort für Labore (GLP, Good Laboratory Practice; GMP, Good Manufacturing Practice).
  - Das Kinderspital ist ein etablierter Standort für Therapie und Forschung.
  - Die Zahl der Patientinnen und Patienten mit komplexen oder chronischen Krankheiten hat zugenommen.
- Die ambulante Versorgung hat aufgrund neuer Behandlungsmethoden zugenommen.
- Big Data: Systematisch erfasste Daten sind wichtig, wertvoll, qualitätssichernd und bilden die Grundlage für die medizinische Innovation.
- Datenerhebung: Die Genom-Sequenzierung ist kostengünstig für alle verfügbar.
- Die IT-Sicherheit bildet eine zentrale Herausforderung.
- Robotik, Telemedizin und Telemonitoring sind in die Behandlungsprozesse integriert.
- 3D-Technologie (Visualisierung, Druck) und automatische Mustererkennung unterstützen die Behandlung.
- Die technologische und digitale Revolution ersetzt die kommunikativen und zwischenmenschlichen Qualitäten der Behandlungsteams nicht.

## Anhang 2: Projekte zur Strategiemsetzung, Stand 2021

Nr. Projekt	Ziel	Nutzen qualitativ
1 Patient im Zentrum	Kind und Familie werden zum zentralen Orientierungspunkt des Handelns im Kinderspital	Patientenzufriedenheit, fokussierte Prozesse
2 Führung und Führungsverständnis	Führung stärken und diese auf Veränderungsprozesse und die Zukunft ausrichten (auch finanziell)	Verbindlichkeit Klarheit Nachhaltigkeit (ESG-Kriterien) MA-Zufriedenheit
3 Entwicklungsmatrix erarbeiten	Matrix als wichtiges Führungs- und Steuerungsinstrument etabliert	Priorisierung bei der Allokation von Ressourcen
4 KIS einführen	Einführung neue Generation des Klinik-informationssystems	Optimierung Prozesse Integration Systeme Mobiles Arbeiten
5 Digitalisierung		
a) Digitalisierungsstrategie erarbeiten	Strategie für Digitalisierung	Qualitäts- und/oder Effizienzgewinne
b) IAM – Identity Access Management einführen	Basisservice für Zugriffe auf alle Systeme, Räume und Geräte	Schnelle und günstige Anbindung neuer Systeme als Basis für Digitalisierung
6 Zentrale Dispo etablieren	Optimale Systemauslastung (OPS, IPS, Station, Ambulatorium) mit systematischem Eintritts- und Austrittsmanagement	Kapazitätssteigerung Zufriedenheit Zuweisende und Patientinnen/Patienten
7 Bezug Neubau planen / Prozesse Neubau aufeinander abstimmen	Erstellung Prozessarchitektur; die übergeordneten neubau-relevanten Prozesse sind durchdacht und aufeinander abgestimmt unter Berücksichtigung des Businessplans für den Neubau	Prozessoptimierung und reibungsloser Umzug zum Nutzen der Patienten/-innen und Mitarbeitenden
8 Aufbau einer Angebots- und Kooperationsstrategie	Professionalisierung und Systematisierung national und international, fokussierte Patientenakquise.	Verbesserte Behandlungsqualität und besseres finanzielles Ergebnis dank höheren Fallzahlen und weniger Vorhalteleistungen.

## Anhang 3: Strategie-Tableau

### Mission:

Die private Eleonorenstiftung betreibt das Universitäts-Kinderspital Zürich mit dem Auftrag, Kinder und Jugendliche umfassend zu behandeln und mit Einbezug ihrer Familien zu betreuen.

### Ausgangslage

Komplexe Expertenorganisation  
 Hohe Reputation, Identifikation, Qualität  
 Sinnhaftigkeit  
 Verbesserungspotenzial  
 Zunahme Druck  
 Mangelnde Prozessorganisation  
 Herausforderungen in der Patientenorientierung und der Führung  
 Ziele zu wenig klar und transparent

### Strategische Stossrichtungen

1 Patientinnen und Patienten	«We care»
2 Magnetspital	«Hohe Attraktivität für Mitarbeitende»
3 Markt/Angebot/Kooperation	«Gezieltes Wachstum»
4 Technologie	«Technologie als Erfolgsfaktor»
5 Prozesse und IT	«Verbindliche Prozesse»
6 Führung	«Gemeinsames Führungsverständnis entwickeln und leben»
7 Forschung und Lehre	«Auf höchstem Niveau»
8 Finanzen	«Nachhaltige Finanzierung»

### Fokus

Entwicklungsmatrix schafft Klarheit in Geschäftsfeldern.

### Erfolgsfaktoren

Patienten/-innen  
 Mitarbeitende  
 Führung  
 Prozesse/ICT  
 Technologie

### Kulturwandel

Patienten/-innen im Fokus  
 Teamwork  
 Prozessdenken  
 Beschränkte Ressourcen

### Vision 2030

Wir begegnen den Patientinnen und Patienten und deren Familien mit Respekt und Empathie. Wir nehmen sie ernst.

Interdisziplinäre und interprofessionelle Zusammenarbeit auf Augenhöhe dient dem ganzheitlichen Wohl der Patientinnen und Patienten und deren Familien.

Forschung, Innovation und Technologie ermöglichen Spitzenleistungen in Diagnose und Behandlung.

Dazu haben wir:

- Aus-, Weiter- und Fortbildung
- Top-Mitarbeitende
- bestmögliche Prozesse
- klare Führung
- Selbstständigkeit

Wir gehören zu den weltweit führenden Kinderspitälern.

### Szenarien 2030

Patienten/-innen: Selbstbewusstsein, Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit sind deutlich gestärkt

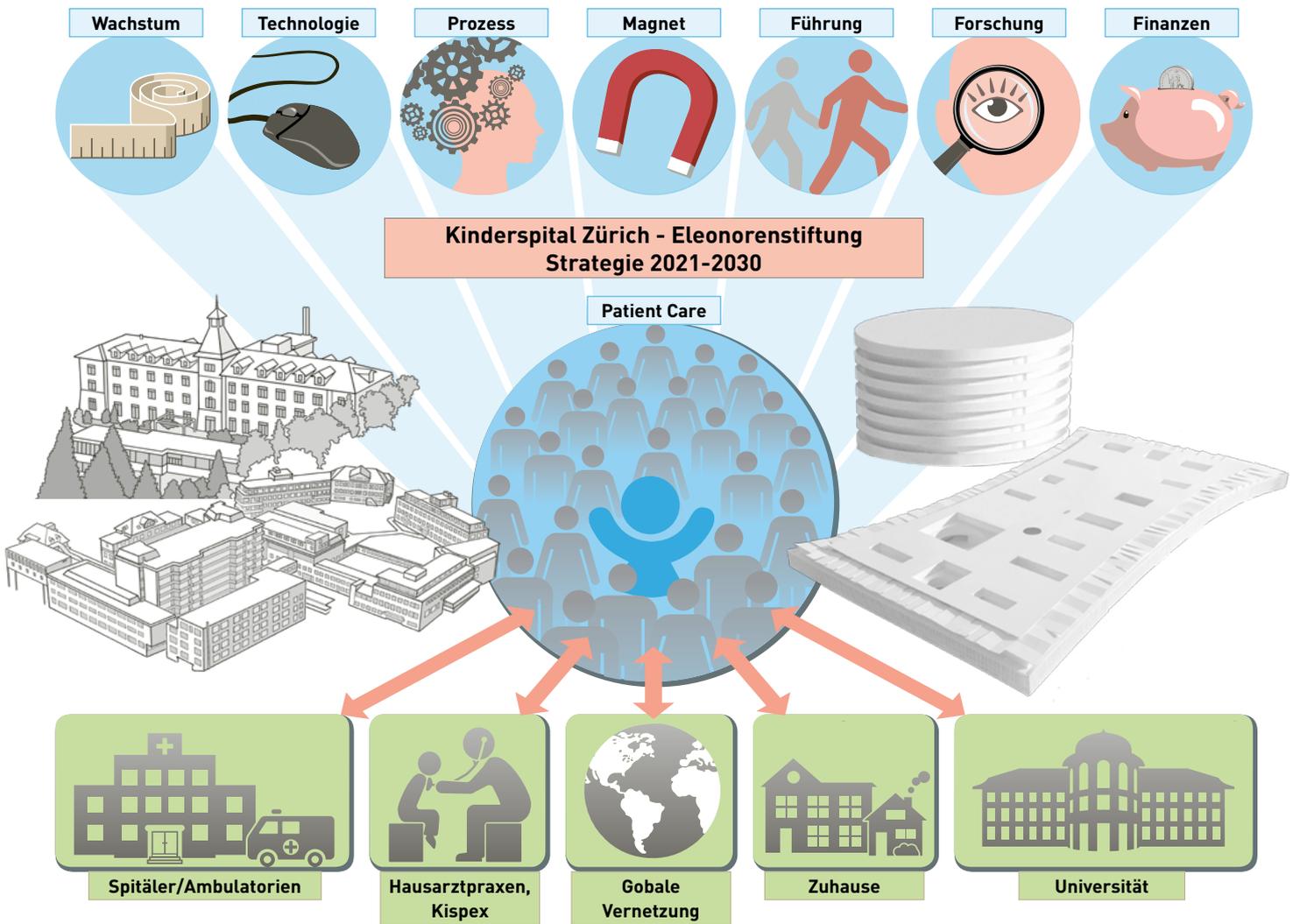
Der Arbeitnehmendenmarkt bleibt bestimmend!

Berufe: Starke Veränderungen, aber keine Disruption.

Evolutionäre Marktentwicklung.

Der technologische Fortschritt treibt das Gesundheitssystem an.

Der Arbeitnehmermarkt beherrscht uns.



## Unsere Werte: sorgsam – präsent – exzellent – sinnvoll – respektvoll



### Stossrichtung 1: Patientinnen und Patienten

Im Mittelpunkt stehen die Patienten/-innen/Familien.

Partnerschaftlicher Umgang:

- ernst nehmen und zuhören
- in Entscheide einbeziehen
- empathisch sein
- Halt/Orientierung geben
- verständlich kommunizieren
- Behandlungspläne vereinbaren

Wir sind präsent, informiert, auf uns ist Verlass.

Bezugspersonen und Verantwortung sind definiert.

Teambasierter, interdisziplinärer Behandlungsansatz.



### Stossrichtung 2: Magnetspital

Mitarbeitende rekrutieren und binden als Erfolgsfaktor.

Eingehen auf gesellschaftliche Veränderungen: Teilzeit, flache Hierarchien, Diversität.

Branchenübliche Entlöhnung.

Aus-, Weiter- und Fortbildungen haben Stellenwert.

Attraktive Laufbahnmodelle.

Langfristige und systematische Nachfolgeplanung.

Zukunftsorientierte Führungs- und Fachentwicklung.

Respektvoller und wertschätzender Umgang.



### Stossrichtung 3: Markt/Angebot/Kooperation

Grundversorgung wesentlich; Ausbau und Gestaltung des Versorgungsnetzwerks im Raum Zürich.

Mit Entwicklungsmatrix steuern.

Patientenströme bestmöglich lenken.

In ausgewählten Geschäftsfeldern national und international bei den Besten (HSM); bei Bedarf mit Kooperationen.

Expertise im Markt anbieten.

Marketing unterstützt Positionierung als Magnetspital und führt zu gezieltem Wachstum.



### Stossrichtung 4: Technologie

Marktübliche Technologien einsetzen, bei Bedarf selber entwickeln.

Leuchtturmprojekte fördern.

Technologie leistet wichtigen Beitrag zur Qualitätssicherung.

Die Chancen der Digitalisierung werden bestmöglich genutzt.

Informatik unterstützt Forschung, Lehre, klinische Versorgung und Betrieb.



### Stossrichtung 5: Prozesse und IT

Kernprozesse der Strategie. Zentrale Steuerung. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sind geklärt.

Prozesse zum Nutzen der Patienten/-innen und Zuweisenden optimal ausrichten.

IT-Strategie definiert verbindliche Standards.

Die Daten- und die Systemsicherheit sind gewährleistet.



### Stossrichtung 6: Führung

Führungsverständnis basiert auf systemischem Ansatz.

Linienführung, Systemführung und Fachführung sind aufeinander abgestimmt.

Führen mit Unterstützung von Kennzahlen.



### Stossrichtung 7: Forschung und Lehre

Patientennahe Forschung.

Abgestimmt mit der Universitären Medizin Zürich (UMZH) und der Entwicklungsmatrix.

Mit exzellenter Forschung und Lehre den besten Nachwuchs rekrutieren.

Interprofessionell, innovativ, qualitativ hochwertig, ethisch reflektiert.

Einbezug Patienten/-innen/Familien.

Kooperation mit Partnerinstitutionen lokal, national und global.

Forschung und Qualitätssicherung ergänzen sich.

Akquisition von kompetitiven Drittmitteln, ergänzt mit Fundraising.

Ausgezeichnete Lehre entfacht Feuer für die Tätigkeit im Spital.

Die gesellschaftliche Diskussion von Gesundheitsthemen prägen.



### Stossrichtung 8: Finanzen

Ausreichende Kapitalbasis und Liquidität sicherstellen.

Kostendeckende Tarife einfordern.

Bei Ressourcenzuteilung Rentabilität der Geschäftsfelder berücksichtigen.

Attraktivität für Zusatzversicherte, Selbstzahlende fördern.

Fundraising, Drittmittel: wichtige Ertragsquellen.

Dezentrale finanzielle Führung verbindlich.

Kostenbewusstsein für Gesamtspital.

Fit für den Kapitalmarkt.

### Vision 2030

Wir begegnen den Patientinnen und Patienten und deren Familien mit Respekt und Empathie. Wir nehmen sie ernst.

Interdisziplinäre und interprofessionelle Zusammenarbeit auf Augenhöhe dient dem ganzheitlichen Wohl der Patientinnen und Patienten und deren Familien.

Forschung, Innovation und Technologie ermöglichen Spitzenleistungen in Diagnose und Behandlung.

- Dazu haben wir:
- Aus-, Weiter- und Fortbildung
- Top-Mitarbeitende
- bestmögliche Prozesse
- klare Führung
- Selbstständigkeit

Wir gehören zu den weltweit führenden Kinderspitälern.

## Anhang 4: Zugrundeliegendes Vorgehen

Die vorliegende Strategie wurde basierend auf folgendem Vorgehen erarbeitet:

- Zunächst wurde analysiert, wo das Universitäts-Kinderspital Zürich heute steht:
  - im Markt, gegenüber den Wettbewerbern;
  - bei den PatientInnen und Familien;
  - bei den Mitarbeitenden;
  - in den Tätigkeitsfeldern;
  - in der Innovation und Forschung;
  - im Bereich der Kooperationen;
  - in den Themen Führung, Struktur und Spirit;
  - in der Prozessreife, der IT und der Digitalisierung;
  - im Bereich Finanzen; in der Politik, bei den Medien und Verbänden.
- Anschliessend folgte die interne Analyse der Stärken und Schwächen.
- Aus dieser Analyse liessen sich die wichtigsten Strategischen Fragen über die Zukunft ableiten.
- Anschliessend wurden Szenarien über den künftigen Zustand in den Analysebereichen erstellt.
- Auf dieser Basis stellte die Strategiegruppe den Handlungsrahmen für die Strategie (Vision, Mission & Werte, Strategische Stossrichtungen), um darin das Unternehmen Stück für Stück vom heutigen Zustand in den Zielzustand der Strategie 2021 bis 2027 zu bringen.
- Der Entwurf der Strategie wurde im Rahmen eines mehrstufigen Vernehmlassungsverfahrens unter anderem im Rahmen von Workshops zusammen mit der Stiftungsexekutive und dem oberen Kader der Spitals (rund 80 Personen mit bereichsleitender Führungsfunktion) weiterentwickelt und finalisiert.