

Die aktuelle Situation: Reformeifer mit angezogener Handbremse

Da braucht es Brückenköpfe

Prämienanstiege, EFAS und neue ambulante Tarife beschleunigen die Transformation des Schweizer Gesundheitswesens. Konsolidierungen und integrierte Versorgungsmodelle setzen Akzente – zugleich bremsen Anreizbrüche die Ambulantisierung. Der Beitrag zeigt, wie «Brückenköpfe» zwischen Leistungserbringern, Versicherern und Behörden wirken – und wie die Value Builders Group über ein integriertes HumanCapitalManagement mit Executive Search/Assessments, InterimsCLevel und einer Powerhouse-Transformationspartnerschaft diese Dynamik unterstützt.

Die Ausgangslage ist durch folgende Aspekte geprägt:

Druck und neue Spielregeln: Die mittlere OKPPrämie stieg 2025 um rund 6 %, 2026 um 4.4 %. Das verschärft den Handlungsdruck auf alle Akteure. Mit EFAS wird die Finanzierung zwischen ambulant und stationär vereinheitlicht; der Systemwechsel ist beschlossen, die Umsetzung startet im Akutbereich 2028 (Pflegebereich später). Parallel sind TARDOC und ambulante Pauschalen seit 1. Januar 2026 in Kraft.

Systemdynamik: konsolidieren und integrieren: Die Übernahme des Claraspitals durch das Universitätsspital Basel und die Fusion zu HOCH Health Ostschweiz illustrieren, wie Standorte, Kapazitäten und Schwerpunkte neu geord-

net werden. Zugleich entstehen integrierte Versorgungsmodelle mit gemeinsamer Verantwortung – etwa Réseau de l'Arc (SMN/Visana) im Jurabogen.

Widersprüche: ambulant gewollt – wirtschaftlich jedoch gebremst: Trotz politischer Zielrichtung bleiben ambulante Spitaltarife oft unterdeckend; Schätzungen sprechen von rund 20–25 %. Solange diese Lücke besteht, fehlen die Anreize für eine konsequente Verlagerung.

Lösungsansatz: Der Faktor Mensch ist entscheidend – es braucht Brückenköpfe

Vor diesem Hintergrund widersprüchlicher Signale, angestossener Reformen einerseits und Beharrungstendenzen in Verbindung mit fehlen-

den finanziellen Anreizen andererseits braucht es Menschen, welche Erfahrungswissen mit Mut zur Veränderung verbinden; es braucht Brückenköpfe, welche in der Lage sind, Silodenken aufzubrechen und stationäre und ambulante Versorgung intelligent miteinander zu verbinden. Es braucht Führungspersönlichkeiten, die Tarif, Finanzierungs und Versorgungslogik beherrschen – und Kooperationen gestalten. Hybride Profile mit Doppelkompetenz Klinik × Versicherung, Fokus auf Population Health und Analytics. Der Wechsel des Bieler Spitaldirektors, welcher erfolgreich die Verbindung des Spitals mit ambulanten Strukturen hergestellt hat, ins BAG ist diesbezüglich vielversprechend, indem Praxiswissen und beherztes Anpacken von Gestaltungsspielräumen nun auch auf Systemebene Wirkung entfalten kann.



Special 1: Spitäler: grosse Herausforderungen, ebenso grosse Chancen (2. Serie)

Und es braucht zuweilen Unterstützung, um die Brückenköpfe zu identifizieren und hin und wieder auch externe Ressourcen, um den Weg von dem Strategiepapier zu messbaren Ergebnissen abzukürzen. **Die Value Builders Group als führender Anbieter des integrierten Human Capital Management** im Gesundheitsbereich bietet über ihre sechs Tochtergesellschaften umsetzungsorientierte Lösungsansätze mit klarem Fokus auf Rollen und Fähigkeiten an. Dabei kann zwischen drei Dienstleistungskategorien unterschieden werden, welche in unterschiedlichen Phasen und mit unterschiedlichen Zielsetzungen zum Zuge kommen:



Der Autor: Romain Jeannotat

Romain Jeannotat ist Managing Partner bei Level Consulting und Geschäftsführer der Acuenta Management AG. Auf Basis seiner langjährigen Tätigkeit als Strategie und Organisationsberater in renommierten internationalen Beratungshäusern sowie seiner über 20jährigen Erfahrung als Geschäftsleitungsmitglied verschiedener Schweizer Bundesämter war er in Schlüsselrollen an zahlreichen Reform, Digitalisierungs und Transformationsvorhaben beteiligt. Als Ökonom verbindet er fundierte Branchenkenntnis im Gesundheitswesen mit einem tiefen Verständnis für die Wechselwirkungen zwischen Menschen (Personal und Führungskultur), Systemen (Infrastruktur, ICT) sowie Steuerungs und Finanzierungsmodellen in hochregulierten Umgebungen. Dabei adressiert er die besonderen Herausforderungen der Digitalisierung – von Interoperabilität und Datengovernance über IT-Sicherheit bis zur nutzerzentrierten Prozess und Servicegestaltung – und übersetzt sie in wirksame Organisationsentwicklung mit klaren Strukturen, schlanken Prozessen sowie gezieltem Kompetenz und Kulturaufbau. Nicht zuletzt verfügt er über ein feines Gespür für die Besetzung anspruchsvoller Schlüsselpositionen – sowohl in Festanstellung (Executive Search) als auch interimistisch (Acuenta).

www.levelconsulting.ch



Brückenprofile zur Beschleunigung der Ambulantisierung des Schweizer Gesundheitswesens

Level Consulting (Executive Search) & Prisma World (Assessments)

Level Consulting und Prisma World werden oftmals nachgefragt, wenn es um die Besetzung und Validierung von Brückenköpfen an Schnittstellen von Medizin, Ökonomie, Tarifen und Regulierung geht, um die Entscheidungs und Kooperationsfähigkeit über Sektorengrenzen sicherzustellen. Beispielsweise durfte Level Consulting für einen grösseren Krankenversicherer aus der Westschweiz die Stelle einer Abteilungsleitung durch ein langjähriges Kadermitglied eines grossen privaten Leistungserbringers besetzen.

Acuenta Management AG – zwei Leistungsstränge

Interimsmandate auf C-Level Mit ihren rund 30 mit allen «Wässern der Gesundheitsbranche» gewaschenen InterimsmanagerInnen auf C-Level-Ebene (CEO, CFO, CHRO, CIO, COO) durfte die Acuenta Management AG oftmals eine temporäre Führungsverantwortung zur Stabilisierung, Beschleunigung von Prioritäten und Vorbereitung struktureller Entscheidungen übernehmen – mit klar definierten Ergebnissen und Übergabe in die Linie.

Zusehends werden von Kundenseite auch **Transformationspartnerschaften** im Sinne eines **Powerhouse Ansatzes** nachgefragt: Dabei werden temporäre (6–8 Monate), hochleistungsfähige, multidisziplinäre Einheiten gebildet, in der Berater/Interimsmanager und Kunden gemeinsam strategische Vorhaben in konkrete Resultate übersetzen, komplexe Themen operationalisieren, Entscheidungen beschleunigen,

Umsetzungs-Hürden beseitigen, und Ergebnisse messbar machen. Es werden dabei Elemente aus Project Management Office (PMO), Transformation Office, Taskforce und Agile Delivery Teams verbunden – jedoch mit klarem Fokus auf Hands-on-Umsetzung statt Konzeptarbeit.

Culture Dynamics (Organisation & Leadership)

Organisations und Kulturentwicklung hin zu flussorientierten, ambulanten Pfaden und verlässlicher Zusammenarbeit mit Versicherern und Behörden – damit Veränderungen nicht im Projekt verharren, sondern im Betrieb tragen. Es wird nach unserer Erfahrung unterschätzt, dass die Hinwendung zur Ambulantisierung einhergeht mit einem grundlegend Wandel der Führungskultur und der Zusammenarbeit. So sprach auch der Kantonsvertreter beim Start des integrierten Modells Réseau de l'Arc (SMN/Visana/Kanton Bern) bewusst von einem «Paradigmenwechsel» – full capitation und sektorübergreifende Verantwortung funktionieren nur, wenn Führungskultur Kooperation statt Sektorlogik belohnen. Auch die Umstellung auf TARDOC/ambulante Pauschalen ist mehr als reine Technik, – eine Kulturarbeit, nämlich eine fundamentale Transformation der bisherigen Strukturen bei der Teams Leitstellen, Qualitätssicherung und Zusammenarbeit neu organisieren müssen.

Wirkung – generisch nach Akteursgruppen

Leistungserbringer (Spitäler/Kliniken):

Ambulante Angebote werden zielgerichtet entwickelt und wirtschaftlich verantwortet; Prioritäten, Rollen und Verantwortungen sind eindeut-

Special 1: Spitäler: grosse Herausforderungen, ebenso grosse Chancen (2. Serie)



tig geklärt. Kooperationen in Netzen gewinnen an Verbindlichkeit und Planbarkeit.

Versicherer: Integrierte Modelle und Outcomeorientierte Steuerung werden partnerfähig; Governance und Transparenz verbessern die

Vertrauensbasis. Gleichzeitig bleiben Spielräume für innovative Vertragsmodelle erhalten.

Bund/Kantone: Spitalplanung, EFASumsetzung und Tariftransition werden programmatisch koordiniert; Zielbilder und Leitplanken werden

konsistent über Regionen hinweg operationalisiert. Monitoring und Dialog mit den Akteuren intensivieren sich.

Fazit – die Dynamik nutzen

Die Weichen sind gestellt; die Mischung aus Kostendruck, EFAS und neuen Tarifen erzeugt eine Dynamik, die spürbare Strukturänderungen bewirkt – von Fusionen bis zur integrierten Versorgung. Erfolgsfaktor #1 ist echte Co-Creation zwischen Leistungserbringern und Kostenträgern, verbunden mit neuen Governance-Ansätzen, gemeinsamen KPIs, Compliance und datenbasierte Steuerung.

Nicht zuletzt ist die Talentstrategie anzupassen mit Blick auf Brückenprofile, welche Strategie, Versorgung und Datenkompetenz verbinden. Wirkung entsteht dort, wo Brückenköpfe angesichts der unklaren Gemengelage Verantwortung übernehmen. Die Value Builders Group unterstützt mit ihrem Human Capital Management Ansatz und bietet Transformationspartnerschaften an, um den Raum zwischen Strategie und Alltag zu schliessen – damit Ambulantisierung & Co. schnell, messbar und nachhaltig in der Versorgung ankommen.