

KINDERSPITAL ZÜRICH  
- ELEONORENSTIFTUNG

# Strategie 2021-2025

# ZUSAMMEN

## BIS ES DEN KINDERN GUT GEHT

## Inhalt

Vorwort	3
1. Vision 2025: «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-Kinderspital Zürich, Steinwiesstrasse 75, CH-8032 Zürich.

**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.

Zentralen Bestandteil bilden die Umsetzungsprojekte, die im Anhang mit verbindlichen Zielen aufgeführt sind. Die erfolgreiche Umsetzung und Zielerreichung muss hierbei von Stiftung, Führungskräften und Mitarbeitenden gemeinsam getragen werden – ganz im Sinne unserer Vision **«Zusammen – bis es den Kindern gut geht»**.

Im Dezember 2020

Martin Vollenwyder  
Präsident des Stiftungsrates

Dr. Georg Schächli  
CEO

# 1. Vision 2025

## «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.