

# «Ich finde, dass ein sehr persönlicher und herzlicher Umgang gepflegt wird»

Die neue Spitaldirektorin Ute Buschmann und ihr Vorgänger Thomas Brack sprechen im grossen Interview über Herausforderungen für das Spital Limmattal, steigende Krankenkassenprämien, den Arbeitskräftemangel und den speziellen Limmi-Way.

Interview: Sandro Zimmerli

Ute Buschmann Truffer hat ihre Stelle als Spitaldirektorin am Limmattalspital am 1. Juli angetreten. Ihr Vorgänger Thomas Brack wird ihr noch bis Ende Juli zur Seite stehen, doch er sich nach zwölf Jahren als Spitaldirektor in die Pensionsruhe verabschiedet.

**Thomas Brack, bald endet Ihre zwölfjährige Amtszeit als Direktor des Spitals Limmattal. Wie ist Ihre Gemütslage so kurz vor dem Abschied?**

**Thomas Brack:** Ungeduldig. Meine Frau und ich gehen bald auf Reisen. Eigentlich sind wir bereit für das Packen. Aber wir müssen noch warten. Das Bereitsein auf der einen Seite und das Warten auf der anderen Seite führen zu dieser Ungeduld. Ich freue mich aber auch, dass etwas Neues auf mich zukommt.

**Wenn man Abschied nimmt, lässt man immer auch etwas zurück. Was werden Sie vermissen?**

**Thomas Brack:** Es sind vor allem die Menschen, der Austausch mit vielen spannenden Charakteren. Mit ganz vielen von ihnen habe ich die letzten zwölf Jahre zusammengearbeitet. Manche habe ich öfters gesehen als meine Frau. Ich habe jetzt aber auch die Möglichkeit, neue Menschen kennen zu lernen. Vermissen werde ich aber auch das Bewältigen von Herausforderungen. Das Gesundheitswesen ist ein dynamisches Gebiet. Fast im Wochentakt gibt es neue Themen, die einen fordern. Das fand ich immer spannend.

**Bereits bei Ihrem Amtsantritt warteten die ersten Herausforderungen. Damals dachte man über eine Teilprivatisierung des Spitals nach, was bei der Bevölkerung nicht gut ankam. Wie haben Sie Ihren Start wahrgenommen?**

**Thomas Brack:** Im damaligen Bewerbsverfahren habe ich nicht alles im Detail mitbekommen, was im Spital los ist. Deshalb war ich teilweise überrascht von der Situation, die ich vorzufinden habe. Aber wie gesagt, ich bringe solche Herausforderungen.

**Was würden Sie sagen, wo steht das Spital heute im Vergleich zu dem, was Sie als Direktor erlebt haben?**

**Thomas Brack:** Ich glaube, es ist uns gelungen, das Limmi in den letzten zwölf Jahren neu zu positionieren. Das Spital stand damals an einem Scheidewege. Es wurde sogar darüber diskutiert, ob es das Limmi überhaupt noch brauche. Wir konnten nun ein breites medizini-

sches, pflegerisches und therapeutisches Angebot aufbauen, das wichtig ist für eine qualitativ hohe und integrierte Gesundheitsversorgung der Region. Zudem sind wir finanziell gut aufgestellt. Da sind wir alle stolz darauf, denn es gibt wenige Spitäler, die ohne Unterstützung des Eigentümers eigenständig existieren können. Wir müssen die Eigentümer nicht finanziell belasten. Und so hat das Limmi eine gute Positionierung für die Zukunft. Denn es kommen weitere grosse Herausforderungen auf das Spital zu.

**«Das Gesundheitswesen ist ein dynamisches Gebiet. Fast im Wochentakt gibt es neue Themen, die einen fordern.»**



Thomas Brack

Der 60-Jährige ist verheiratet und hat zwei Kinder. Von 2011 bis 2023 war er Spitaldirektor am Spital Limmattal. Buschmann ist Fachärztin für Neurochirurgie. Nach dem Studium war er in der kunststoffverarbeitenden Industrie und im Anlagenbau tätig. Er war Geschäftsführer der Kompositoren- und Kläranlagen der Stadt Zürich, ehe er mit 40 ins Gesundheitswesen wechselte. Brack war auch Geschäftsführer der Zentrenzentren Oberli, Brühlung und Rosental der Stadt Winterthur.

**Ute Buschmann, Sie werden das Limmi in die Zukunft führen. Wie ist Ihr erster Eindruck vom Spital?**

**Ute Buschmann:** Er ist hervorragend. Ich finde, dass es sehr persönlicher und herzlicher Umgang gepflegt wird, was mir persönlich auch sehr wichtig ist. Das Spital strahlt Professionalität aus, und man spürt das Engagement auf allen Ebenen im Sinne der Patientinnen und Patienten, aber auch mit Verbänden. Das merkt man auch an der klugen Planung des Neubaus und der entsprechenden Prozesse.

**«Ich habe den Vorteil, dass ich hier auf eine ähnliche Kultur treffe wie an meinem vorherigen Arbeitsplatz.»**



Ute Buschmann

Die 49-Jährige ist verheiratet und hat zwei Kinder. Seit dem 1. Juli ist sie Spitaldirektorin am Spital Limmattal. Buschmann ist Fachärztin für Neurochirurgie. Nach dem Studium folgte die Zeit als Assistenzärztin im Kantonsspital St. Gallen, am Universitätsklinikum Zürich und am Hôpital Necker Enfants Malades in Paris. Ab 2008 übte Buschmann verschiedene Leitungsfunktionen im medizinischen Stab des Luzerner Kantonsospitals (Lukas) aus. 2015 übernahm sie die stellvertretende Leitung und 2020 dann die Leitung des Lukas Wolhusen.

**Und mit der Region, sind Sie mit ihr auch schon ein wenig vertraut?**

**Ute Buschmann:** Ich habe im Vorfeld versucht, mich geografisch und organisatorisch mit der Region vertraut zu machen. Wir sind ja ein Zweckverband von mehreren Gemeinden. Ihnen gegenüber haben wir Verpflichtungen. Es wird mein Ziel, mit den entsprechenden Personen, etwa Stadt- oder Gemeindepräsidenten, aber auch mit Verbänden, in persönlichen Kontakt zu treten und das Zusammenwirken weiter zu pflegen. Der Fokus liegt derzeit aber auch auf dem Kennenlernen der Teams und der Abläufe im Spital.

**Das Thema Zweckverband wurde angesprochen. Thomas Brack, sind Sie immer noch davon überzeugt, dass das die richtige Rechtsform für das Spital Limmattal ist?**

**Thomas Brack:** Auf jeden Fall. Wir sind mittlerweile noch der einzige Zweckverband im Kanton Zürich, der ein Spital betreibt. Wir haben durch diese Rechtsform grosse Vorteile. Das Gesundheitswesen ist sehr öffentlich, etwas, das die Bevölkerung interessiert. In der Schweiz gehört es zur Tradition, dass die Bevölkerung bei Dingen, die sie interessieren, mitredet. Deshalb finde ich es korrekt, dass demokratische Prozesse stattfinden können. Das bietet ein Zweckverband mit seinen Strukturen. Auf der anderen Seite behindern sie auch nicht.

**Was meinen Sie damit?**

**Thomas Brack:** Aus meiner Sicht hatten wir in den letzten zwölf Jahren nie Nachteile durch unsere Rechtsform. Im Gegenteil. Wir hatten eher Vorteile, etwa bei der Finanzierung. Durch die Statuten haben wir im Hintergrund die Haftungsgarantie der Gemeinden. Und das hilft natürlich bei der Finanzierung. Deshalb sehe ich derzeit keinen Grund, an der Rechtsform etwas zu ändern. Und das muss ausser von den Gemeinden, spüren wir keinen Druck, alles in Aktiengesellschaften umzuwandeln. Wichtig ist einfach, dass man einen Rahmen schafft, in dem man sich auch unternehmerisch bewegen kann. Und haben wir mit unseren Statuten.

**Davon waren aber nicht immer alle Gemeinden überzeugt. 2012 etwa schlug der Untereinwohnerverband den Stimmberechtigten den Austritt aus dem Zweckverband vor, was zu emotionalen Auseinandersetzungen führte. 2018 war es die Gemeinde Birnsensdorf, die mit einem Austritt liebäugelte. Ist es nicht schwierig, immer alle Interessen der**



Thomas Brack war zwölf Jahre lang Direktor am Spital Limmattal. Er geht bald auf Reisen. Bis Ende Juli steht er seiner Nachfolgerin Ute Buschmann Truffer noch zur Seite. Sie sagt: «Man spürt das Engagement auf allen Ebenen im Sinne der Patientinnen und Patienten.» Bilder: Sandra Ardizzone

**einzelnen Gemeinden unter einen Hut zu bringen?**

**Thomas Brack:** Nein, ein solcher demokratischer Prozess gehört zu einem Zweckverband. 2012 war eine spezielle Situation. Damals kam das neue Spitalplanungs- und Finanzierungsgesetz. Bis 2012 mussten die Gemeinden Spitäler betreiben. Dann kam der Wechsel. Gemeinden sind für die Langzeitpflege verantwortlich und der Kanton für die Akutspitäler. Da ist es legitim, wenn sich eine Gemeinde fragt, ob sie wirklich ein Spital betreiben muss. Oder anders gesagt: Müssen wir als Gemeinde ein Risiko übernehmen, um ein Spital zu betreiben, das vom Gesetz her gar nicht vorgesehen ist? Der Gemeinderat Urdorf hat sich diese Frage gestellt und ist auch im Hinblick auf das Neubauprojekt zum Schluss gekommen, dass das ein grosses Risiko sei. Dann hat aber die Bevölkerung entschieden, nein, wir bleiben im Spitalverband. Das war also ein ganz normaler demokratischer Prozess mit einem guten Ende für uns. Natürlich war die Situation damals misslich für uns, weil wir gerade mitten in den Finanzierungsstunden steckten. Da sind viele Fragen aufgetaucht, was passiert, wenn Urdorf austritt, folgen andere Gemeinden? Nach der Abstimmung war dann wieder Ruhe, und wir spürten, dass die Bevölkerung, auch in Urdorf, hinter dem Spital steht.

**Und in der Region, sind Sie mit ihr auch schon ein wenig vertraut?**

**Ute Buschmann:** Ich habe im Vorfeld versucht, mich geografisch und organisatorisch mit der Region vertraut zu machen. Wir sind ja ein Zweckverband von mehreren Gemeinden. Ihnen gegenüber haben wir Verpflichtungen. Es wird mein Ziel, mit den entsprechenden Personen, etwa Stadt- oder Gemeindepräsidenten, aber auch mit Verbänden, in persönlichen Kontakt zu treten und das Zusammenwirken weiter zu pflegen. Der Fokus liegt derzeit aber auch auf dem Kennenlernen der Teams und der Abläufe im Spital.

**Von den Herausforderungen der Vergangenheit zu jenen der Zukunft. Eine ist die Digitalisierung, das geht es vor allem um die Erneuerung des Klinik-Informationssysteme, wie an der letzten Delegiertenversammlung erklärt wurde. Ute Buschmann, weshalb ist dieser**

**Digitalisierungsprozess so wichtig für das Spital Limmattal?**

**Ute Buschmann:** Er kommt zum richtigen Zeitpunkt. Mit der Digitalisierung sollten wir zum einen in der Lage sein, unsere internen Prozesse weiter zu verbessern. Zum anderen soll sie auch helfen, die Zusammenarbeit mit vor- und nachgelagerten Institutionen zu stärken. Weil wir mit dem Modell der integrierten Versorgung sehr gut aufgestellt sind, können wir dort nahtlos anknüpfen. Dadurch können wir Mehrwert für die Patientinnen und Patienten, aber auch für die Mitarbeitenden schaffen.

**Wie drückt sich dieser Mehrwert für den Patienten aus?**

**Ute Buschmann:** Ein Ziel wird es sein, die Mitarbeitenden von patientenfremden Tätigkeiten zu entlasten. Das heisst, es bleibt mehr Zeit für die Patientinnen und Patienten. Aber es ist klar, dass auch wir diesen Arbeitskräftemangel in verschiedenen Bereichen spüren. Unser höchstes Gut sind unsere Mitarbeitenden. Diesen müssen wir Sorgen bereiten. Ohne sie können wir unseren Auftrag der Patientenversorgung nicht erfüllen. Deshalb ist eines unserer Kernthemen, die Arbeitsplatzattraktivität hochzuhalten.

**Es ist aber nicht so, dass man im Limmi in nächster Zeit Leistungen abbauen muss, was man zu wenig Personal hat?**

**Thomas Brack:** Nein. In der Vergangenheit ist es uns immer gelungen, alle Angebote aufrechtzuerhalten. Wir haben auch nie Betten geschlossen. Es ist aber schwierig, abzuschätzen, wie sich die Situation in Zukunft entwickelt. Wir gehen davon aus, dass es wegen der demografischen Entwicklung mehr Patientinnen und Patienten geben wird, auch ältere Patientinnen und Patienten,

deren Behandlungen komplexer und anspruchsvoller sind. Ich könnte mir vorstellen, dass sich Patienten daran gewöhnen müssen, dass gewisse Dienste, gerade im elektiven Bereich, etwas länger brauchen.

**Ute Buschmann:** Ich finde, das im Zuge der ganzen Diskussion das Image gewisser Berufe im Gesundheits- und Spitalwesen stark gelitten hat. Das ist schade. Davon müssen wir wieder weg. Denn es sind sehr bereichernde und sinnstiftende Tätigkeiten. Als Spitalverband haben wir die Aufgabe, daran zu arbeiten und unter anderem auch in die Nachwuchsförderung zu investieren.

**Ein andere Herausforderung ist der Fachkräftemangel. Ist er auch im Spital Limmattal zu spüren?**

**Ute Buschmann:** Ich würde von einem nationalen Arbeitskräftemangel sprechen, in allen Bereichen und Branchen. Bei uns sind schwierige Berufsgruppen tätig. Das Spital Limmattal ist ein guter Arbeitgeber. Aber es ist klar, dass auch wir diesen Arbeitskräftemangel in verschiedenen Bereichen spüren. Unser höchstes Gut sind unsere Mitarbeitenden. Diesen müssen wir Sorgen bereiten. Ohne sie können wir unseren Auftrag der Patientenversorgung nicht erfüllen. Deshalb ist eines unserer Kernthemen, die Arbeitsplatzattraktivität hochzuhalten.

**Ein wichtiges Argument für einen attraktiven Arbeitsplatz ist der gut erschlusste Spitalneubau.**

**Ute Buschmann:** Das erleichtert es uns natürlich. Das ist aber nicht alles. Um die Attraktivität zu steigern, spielen auch kulturelle Aspekte eine wichtige Rolle. Wir haben verschiedenste Generationen unter einem Dach. Das ermöglicht es, sich gegenseitig zu unterstützen und Arbeitsbedingungen zu schaffen, die verschiedenen Ansprüchen gerecht werden, wie der Herausforderung für uns sein.

**Stichwort Neubau oder Neubauten: Neben dem Spital sind das noch das Pflegezentrum und der Stützpunkt des Rettungsdienstes. Alle drei Gebäude wurden während Ihrer Amtszeit gebaut und sind mit Ihrem Namen verbunden. Das dürfen die drei Highlights in Ihren zwölf Jahren im Limmi gewesen sein?**

**Thomas Brack:** Klar, diese Veränderung sieht man. Aber eigentlich waren die gesamten zwölf Jahre ein Highlight. Unserem Team, und da zähle ich fast alle dazu, sind ganz viele Dinge gelungen, nicht nur die Neubauten. Es wurde schon erwähnt, dass die Situation bei meinem Amtsantritt nicht einfach war. Ich habe die Verantwortung übergeben, das Spital zu wechseln. Auch Leitende Ärzte. Es ist uns zusammen gelungen, diese Leute wieder zu motivieren. Man muss sich ja vorstellen, bei all den Planungen für die Neubauten lief der Spitalbetrieb weiter. Es waren also zusätzliche Efforts nötig. Und darum ist es etwas Spezielles, dass es uns gelungen ist, die Leute so es dann ganz in den Stütten des Kontinents. Später werden wir der Westküste von Argentinien und Chile entlang Richtung Norden fahren. Irgendwann sollten wir dann in Kolumbien sein. Dafür planen wir gut einhalb Jahre ein. Dann schauen wir, wie es weitergeht.

**Was hat Sie nicht noch beschäftigt?**

**Thomas Brack:** Den ganzen Umzug vom Altbau in den Neubau so zu organisieren, dass sich die Leute auch am neuen Ort wohlfühlen, ist viel anspruchsvoller als das Bauen. Auch das ist uns gelungen.

**Ute Buschmann:** Das finde ich noch spannend. Mit einem solchen Neubau hat sich die gesamte Organisation mitentwickelt. Man zögelt ja nicht bloss eine Organisation von einem Gebäude in ein anderes. Das ist ein Organisationsentwicklungsprozess. Da sehe ich eine Analogie zum Digitalisierungsprozess. Das ist nicht einfach eine neue IT, sondern ebenfalls ein Entwicklungsprozess, der unsere Art, zu arbeiten, verändern wird.

**Thomas Brack:** Wobei wir beim Zögeln ausgewogen sein müssen, damit wir die Kultur, den sogenannten Limmi-Way auch am neuen Ort beibehalten wollen. Wir wollten also nicht verändern.

**Spielen Sie diesen Limmi-Way bereits?**

**Ute Buschmann:** Das sind Dinge, die man sehr schnell spürt.

**Ist diese Kultur vom Spital zu Spital anders? Sie waren zuvor im Spital Wolhusen im Luzern.**

**Ute Buschmann:** Die Kultur ist in jedem Haus anders. Das ist wichtig für die Führung. Man kann nicht einfach mit einem Führungsmodell kommen und sagen, jetzt machen wir es so und so. Die Art und Weise, wie man ein Haus führt, ist abhängig von dessen Kultur.

**Wie wird das Spital Limmattal in zwölf Jahren sehen?**

**Ute Buschmann:** Das kann ich Ihnen nicht genau sagen. Dafür ist das Umfeld viel zu dynamisch, was es eben spannend macht. Das übergeordnete Ziel ist die integrierte Versorgung weiter voranzutreiben. Wir sind ein Spital für alle Generationen. Und das soll so bleiben.

**Sie, Thomas Brack, gehen bald auf Reisen. Wohin führt der Weg?**

**Thomas Brack:** Nach Südamerika. Wir haben einen kleinen Camper, den wir nach Montevideo verschifft werden. Ute Buschmann geht es dann ganz in den Süden des Kontinents. Später werden wir der Westküste von Argentinien und Chile entlang Richtung Norden fahren. Irgendwann sollten wir dann in Kolumbien sein. Dafür planen wir gut einhalb Jahre ein. Dann schauen wir, wie es weitergeht.

das man den Leistungskatalog durchleuchten müsste. Dort hat es Leistungen drin, von denen man heute weiss, dass sie nicht wirklich eine Wirkung erzielen. Trotzdem zahlen die Krankenkassen dafür.

**Haben Sie ein Beispiel?**

**Thomas Brack:** Es gibt beispielsweise Eisentherapie, die man nur sehr geringe einsetzen sollte. Es gibt aber viele Leute, die Eisentherapie machen, weil sie irgendwo gelesen haben, dass das gut sein soll. Oder Check-ups. Wenn gesunde Menschen jedes Jahr einen Check-up machen, dann bringt das nichts. Trotzdem zahlt die Krankenkasse. Es gibt auch weitere Beispiele. Der Druck, der auf uns Leistungserbringer ausgeübt wird, bringt eigentlich nichts. Natürlich können auch wir noch etwas effizienter werden. Das Problem ist aber die Menge der Leistungen, die bezogen werden. Hinzu kommt auch die Erwartung der Gesellschaft. Solange man gesund ist, klagt man über die hohen Krankenkassenprämien, wenn man krank ist, will man aber für das Beste, und dies möglichst rasch.

**Nach den nationalen Themen nochmals zurück in die Region.**

**Welches weiteren Herausforderungen sehen Sie in nächster Zeit auf das Limmi zukommen?**

**Ute Buschmann:** In erster Linie soll man sich auf das konzentrieren, was man machen muss, um mein Ziel zu erreichen. Das sind drei Dinge, auf die wir uns fokussieren sollten. Die Arbeitsplatzattraktivität weiter zu stärken, das Digitalisierungsprojekt zum Fliegen zu bringen und unser Netzwerk weiter zu festigen, insbesondere auch mit den Partnerschaften, die wir bereits haben, um so die integrierte Versorgung für die Region weiterzuentwickeln.

**Ein wichtiges Argument für einen attraktiven Arbeitsplatz ist der gut erschlusste Spitalneubau.**

**Ute Buschmann:** Das erleichtert es uns natürlich. Das ist aber nicht alles. Um die Attraktivität zu steigern, spielen auch kulturelle Aspekte eine wichtige Rolle. Wir haben verschiedenste Generationen unter einem Dach. Das ermöglicht es, sich gegenseitig zu unterstützen und Arbeitsbedingungen zu schaffen, die verschiedenen Ansprüchen gerecht werden, wie der Herausforderung für uns sein.

**Stichwort Neubau oder Neubauten: Neben dem Spital sind das noch das Pflegezentrum und der Stützpunkt des Rettungsdienstes. Alle drei Gebäude wurden während Ihrer Amtszeit gebaut und sind mit Ihrem Namen verbunden. Das dürfen die drei Highlights in Ihren zwölf Jahren im Limmi gewesen sein?**

**Thomas Brack:** Klar, diese Veränderung sieht man. Aber eigentlich waren die gesamten zwölf Jahre ein Highlight. Unserem Team, und da zähle ich fast alle dazu, sind ganz viele Dinge gelungen, nicht nur die Neubauten. Es wurde schon erwähnt, dass die Situation bei meinem Amtsantritt nicht einfach war. Ich habe die Verantwortung übergeben, das Spital zu wechseln. Auch Leitende Ärzte. Es ist uns zusammen gelungen, diese Leute wieder zu motivieren. Man muss sich ja vorstellen, bei all den Planungen für die Neubauten lief der Spitalbetrieb weiter. Es waren also zusätzliche Efforts nötig. Und darum ist es etwas Spezielles, dass es uns gelungen ist, die Leute so es dann ganz in den Stütten des Kontinents. Später werden wir der Westküste von Argentinien und Chile entlang Richtung Norden fahren. Irgendwann sollten wir dann in Kolumbien sein. Dafür planen wir gut einhalb Jahre ein. Dann schauen wir, wie es weitergeht.

**Wie wird das Spital Limmattal in zwölf Jahren sehen?**

**Ute Buschmann:** Das kann ich Ihnen nicht genau sagen. Dafür ist das Umfeld viel zu dynamisch, was es eben spannend macht. Das übergeordnete Ziel ist die integrierte Versorgung weiter voranzutreiben. Wir sind ein Spital für alle Generationen. Und das soll so bleiben.

**Sie, Thomas Brack, gehen bald auf Reisen. Wohin führt der Weg?**

**Thomas Brack:** Nach Südamerika. Wir haben einen kleinen Camper, den wir nach Montevideo verschifft werden. Ute Buschmann geht es dann ganz in den Süden des Kontinents. Später werden wir der Westküste von Argentinien und Chile entlang Richtung Norden fahren. Irgendwann sollten wir dann in Kolumbien sein. Dafür planen wir gut einhalb Jahre ein. Dann schauen wir, wie es weitergeht.