



25 Jahre Spital Thurgau AG



thurmed



Spital Thurgau

IMPRESSUM

Sonderschrift

25 Jahre Spital Thurgau AG

Herausgeberin

thurmed AG & Spital Thurgau AG
Waldeggstrasse 8a
CH-8501 Frauenfeld

Redaktion

Martina Gschwend
Assistentin der Geschäftsleitung

Texte und Gestaltung

Armin Menzi, Publizist
Frauenfeld

Fotos

Spital Thurgau AG, Staatskanzlei
Thurgau, Archiv Stadt Frauenfeld,
Inselspital Bern, Kirsten Oertle

Druck

Fairdruck AG
Kettstrasse 40
CH-8370 Sirmach

© 2024 – alle Rechte an dieser
Sonderschrift liegen bei
der Spital Thurgau AG

Spital Thurgau AG
Waldeggstrasse 8a
CH-8501 Frauenfeld

Telefon +41 58 144 77 11
info@stgag.ch
www.stgag.ch

INHALT

Freiheit und Verantwortung in der Balance halten	3
Wie es im Thurgau gelang, vier kantonale Spitäler in die Selbständigkeit zu entlassen	4
Drei historische «Königreiche» zu einer modernen Spitalgruppe vereinigt	8-15
Von der städtischen «Zangengeburt» zum Leuchtturm über Frauenfeld	10
Vom Kloster am See zum wichtigen Teil eines florierenden Spitalverbunds	12
Die Thurgauer Wiege der Psychiatrie im Pulsschlag der Gesellschaft	13
Wie aus dem Dominikanerinnen-Kloster eine etablierte Reha-Klinik wurde	14
Zahlen und Fakten auf dem Zeitstrahl	16+17
Für eine moderne Gesundheitsversorgung muss die Politik verlässlicher werden	18
Ein Spital ist kein «Business Case» für die öffentliche Hand	20
Geschäftstüchtigkeit und soziale Verantwortung im Einklang	22
Thurgau als Vorbild für den Aargau	24
Ohne Unabhängigkeit kein wirtschaftlicher Erfolg	26
Für Jana und Jonas ist es mehr als ein Job: die Antwort auf ihre persönliche Sinnfrage	28

Diese Sonderschrift haben wir
auf unsere Webseite gelegt,
sie kann via **QR-Code** oder
mittels nachfolgendem Link
heruntergeladen werden:
www.stgag.ch/25jahre-stgag



Freiheit und Verantwortung in der Balance halten



Die Spital Thurgau AG wird 25 Jahre alt. Mit dieser Sonderschrift wollen wir das jüngste Vierteljahrhundert würdigen, die wichtigsten Erkenntnisse und Absichten der Wegbereiter beschreiben und einen Blick in die Zukunft wagen.

Das Thurgauer Spitalwesen ist vor 184 Jahren mit der ersten «Kantonalkrankenanstalt» in Münsterlingen geboren worden. Zu einer Zeit also, da weder Elektrizität floss noch das Automobil erfunden war. Auch das Gesundheitswesen nicht: Damals schuf der «Sanitätsrat» eine «Anstalt für Verbrecher, arme Kranke und brestenhafte Menschen sowie für Wahnsinnige». Absondern und Wegsperrern waren angesagt, Ärzte galten als «Heilkünstlern» und die Pflegerinnen wurden als «Mägde» gehalten. Die öffentlichen Kassen waren klamm und die Aufgaben für die Politik gross.

Haupttreiber für das Spitalwesen war auch im Thurgau der medizinische Fortschritt. In Münsterlingen entstand mit dem ersten «Röntgenkabinett» schon früh eine Vorläuferin der heutigen Radiologie. Gleichzeitig wurden dort wie in Frauenfeld die ersten Operationszimmer eingerichtet.

Der Wirtschaftsaufschwung im 20. Jahrhundert erlaubte sukzessive den Auf- und Ausbau des Sozialstaates Schweiz. Das «Krankenwesen» wurde über die Jahrzehnte hinweg – und trotz zweier Weltkriege – in ein modernes, qualitativ hochstehendes, aber auch anspruchsvolles Gesundheitssystem fortentwickelt.

Spätestens Ende der 1990-er-Jahre zeigte sich, dass der Thurgau zusehends überfordert war, vier Kantonsspitäler in den eigenen Verwaltungsstrukturen selber zu betreiben. Es reifte die Erkenntnis, dass eine rechtliche Verselbständigung und der Betrieb nach privatwirtschaftlichem Vorbild Sinn macht. Mit der Gründung der Spital Thurgau AG im Jahr 1999 und später des Holding-Daches «thurmed AG» gelang der Beweis, dass die Pflicht zur medizinischen Grundversorgung des Thurgaus eigenwirtschaftlich funktioniert. Die gewonnene Unabhängigkeit schaffte neue Handlungsspielräume und lässt seitdem kurze Entscheidungswege zu. Das Zusammenführen der vier Einrichtungen – der Kantonsspitäler Münsterlingen und Frauenfeld, der Psychiatrischen Dienste Thurgau und der Reha-Klinik St. Katharinental – ist eine Erfolgsgeschichte.

Dazu wollen wir Sorge tragen. Zumal in Zeiten, wo zahlreiche Kantone ihren Spitälern mit Steuermillionen unter die Arme greifen müssen, um Konkurse abzuwenden. Neben der Freude über das Erreichte überwiegt also der Respekt vor den Herausforderungen der Zukunft. Ich wünsche Ihnen interessante Momente bei der Lektüre unserer Sonderschrift.

*Carlo Parolari, lic. iur., Rechtsanwalt
Präsident des Verwaltungsrates der
Spital Thurgau AG und der thurmed AG*

Wie es im Thurgau gelang, vier kantonale Spitäler in die Selbständigkeit zu entlassen

Geschichte lügt nie. Sie lässt sich im Nachhinein auch nicht verändern – höchstens schönfärben. Womit aus Geschichte Geschichten werden. Als der Thurgau vor 221 Jahren seine Freiheit bekam und 1848 als 25. Kanton zur Eidgenossenschaft stiess, zählte er gerade Mal 88000 Einwohnerinnen und Einwohner – und war nach Jahren unter der Fuchtel von acht Landvögten mausarm geblieben. «Die Landvögte kümmerten sich mehr um den Zustand des Viehs, als dass sie sich Sorgen gemacht hätten über die Gesundheit ihrer Untertanen», schreibt Roger Gonzenbach. Der renommierte Chirurg (†2018) wirkte von 1962 bis 1988 als Chefarzt und Co-Direktor am Kantonsspital Frauenfeld.

Immerhin war den neuen kantonalen Behörden bewusst, dass die Gesundheitsversorgung im Thurgau darnieder liegt. Der «Sanitätsrat» beschloss bereits 1806, dass der Kanton eine «Anstalt für Verbrecher, arme Kranke und brestenhafte Menschen sowie für Wahnsinnige» schaffen muss und wies diese Aufgabe der Komturei Tobel, einer Niederlassung eines Jahrhunderts alten Ritterordens zu. Statt Gesundheit war dort allerdings Strafvollzug angesagt. Erst 15 Jahre später ging der Kanton wieder auf Geldsuche für einen Spitalbau-Fonds, der mit verschiedenen, zuweilen auch kuriosen Abgaben gespeist wurde. Etwa mit der neu eingeführten Hundesteuer.

«Der erste Spitalbau-Fonds des Kantons wurde unter anderem mit der Hundesteuer gespeist.»

Roger Gonzenbach (†)
Chefarzt Kantonsspital Frauenfeld
von 1962 bis 1988

Kurz vor dem Einmotten der Spitalplanung ersannen die Regenten zu Frauenfeld einen unfreundlichen Akt: Zwölf Jahre vor der nachmaligen Klosteraufhebung erliess der Kanton ein neues Klostersgesetz, entzog den Klöstern wegen angeblicher «Misswirtschaft» das Recht auf die selbständige Verwaltung der eigenen Güter und stellte sie kurzerhand unter staatliche Verwaltung. Diese «unnützen Gebäude» sollten künftig als Spital statt zum Beten genutzt werden, befand die Regierung und nahm zunächst einen leerstehenden Flügel des Benediktinerinnen-Klosters Münsterlingen in Beschlag. Den Protest der Nonnen liessen die Regenten mit der Anmerkung ins Leere laufen, dass eine gemeinnützige Anstalt wie ein Spital die göttliche Bestimmung des klösterlichen Lebens besser erfülle als das fromme Gebet. Nur vier Jahre spä-



Philipp Stähelin brachte die Zusammenführung der Kantonsspitäler zu einer rechtlich selbständigen Spitalgruppe auf den Weg und setzte sie erfolgreich um.

ter gründete der Kanton an selber Stelle das erste thurgauische Kantonsspital.

Das liess Frauenfeld nicht auf sich sitzen. Keine zwei Jahre später baute die hauptstädtische «Meisterschaft» – darunter Maurer, Zimmerleute und Gipser – unter Zutun der Bürgergemeinde und der Stadt ein eigenes Spital im Stadtteil Ergaten – mit gerade Mal drei Zimmern und sechs Betten. Damit war die Konkurrenz zwischen Münsterlingen und Frauenfeld eröffnet.

Weg bis zur ersten Adresse für Chirurgie und Psychiatrie

Zwei Weltkriege und etliche Wirtschaftskrisen später präsentierte sich die Thurgauer Spitallandschaft aufgeräumter. Noch knapp vor der Wende ins 20. Jahrhundert weihte Frauenfeld eine neue Krankenanstalt mit 36 Betten im Hauptgebäude und weiteren 12 im «Absonderungshaus» ein und baute die Bettenzahl und das Angebot laufend aus. Ein 1929 hochgezogener Neubau sollte für die kommenden 45 Jahre Bestand haben. Als nach dem Zweiten Weltkrieg die Spitalkosten in die Höhe schnellten, ging der Frauenfelder Trägerschaft allerdings das Geld aus. Die Trägergemeinden setzten sich vehement für eine Übernahme des Krankenhauses durch den Kanton ein. Die Regierung erhörte die Bitten und übernahm das Spital zu Jahresanfang 1951.

Schon zuvor hatte der Kanton in seinem eigenen Kantonsspital in Münsterlingen auf die rasante medizinische Entwicklung reagiert und eine Klinik für «Kranke» und «Geisteskranke» im Sinne einer «Kantonalkrankenanstalt» etabliert – und das Ganze erstmals um eine Röntgenabteilung und einen neuen Operationstrakt erweitert. Damit entwickelte sich der Ort am See sukzessive zur ersten Adresse als chirurgische Klinik und gleichzeitig zu einer Anbieterin von psychiatrischen und psychotherapeutischen Leistungen im Kanton.

Zeitenwende für Neubauten in Münsterlingen und Frauenfeld

Die Zeitenwende im Thurgauer Gesundheitswesen läutete das Thurgauer Stimmvolk ein. 1963 stimmte es einer deutlichen Erweiterung der Spitalbauten in Münsterlingen und Frauenfeld zu. Damit wurde in Frauenfeld der Weg frei für ein neues Kantonsspital im Quartier Huben – ein 12-geschossiger, kantiger Bettenturm. Im Sommer 1967 fuhren die Bagger auf, und im Herbst 1974 zügelten Sanitäts-Rekrutenschüler in ihren feldgrauen Ambulanzen die Patienten aus dem Ergaten-Quartier ins neue Kantonsspital im Huben.

Konkurrenz belebt das Geschäft. Spannungen nicht: Zwischen Münsterlingen am Obersee und Frauenfeld im unteren Thurtal breitete sich der Wettbewerb aus. Er belebte zwar den Fortschritt



Robert Furer. Der Frauenfelder Rechtsanwalt, in den 1980er-Jahren Departementssekretär, wurde von der Regierung an die Spitze der Spezialkommission berufen, die das Gesetz für die Verselbständigung auf den Weg brachte.



Mario Brunetti. Wirkte während 35 Jahren als Generalsekretär bereits im vormaligen «Sanitätsdepartement» und später im Departement für Finanzen und Soziales und gestaltete die Grundlagen zur Verselbständigung massgeblich mit.

an den jeweiligen Standorten, verhinderte aber nicht, dass man in Münsterlingen und in Frauenfeld jeweils das Ei des Kolumbus neu erfinden wollte. Marc Kohler, CEO der nachmaligen Spital Thurgau AG, spürte dies noch tief in den 2010er-Jahre: «Die Spitäler haben sich ja zweihundert Jahre lang mehr oder weniger bekämpft», gibt er zu Protokoll. «Dabei haben immer wieder die lokalen Befindlichkeiten durchgeschlagen». Solche kennt Philipp Stähelin aus nächster Anschauung. Auch der damalige Regierungsrat und Gesundheitsdirektor erinnert sich an schwierige Momente. «Wir hatten mit Münsterlingen und Frauenfeld zwei Standorte mit einer ähnlichen Grösse. Und jeder trachtete darnach, möglichst viel selber zu machen». Dies, und die Tatsache, dass er gleichzeitig der oberste Dienstherr der Kantonsspitäler war, führte zur Einsicht, dass das thurgauische Spitalwesen eine neue Struktur brauche, denn «immer, wenn jemand in den Spitälern ein Problem hatte, landete es auf meinem Pult. Auch im Grossen Rat. Wenn jemand einen Vorstoss über Freilandeier in der Spitalküche machte, musste ich im Parlament persönlich antraben.»

«Freies Hirnen» und eine Kommission mit klaren Vorschlägen

Eine «gescheite Lösung» tat not. «Hinzu kam 1996 das neue Krankenversicherungsgesetz. Ab

«Jeder (Pfupf) in einem unserer vier Spitäler landete damals auf dem Pult des Regierungsrats.»

Philipp Stähelin,
alt Regierungsrat

sofort war ich gleichzeitig der Betreiber der Spitäler, aber auch ihre Finanzaufsicht – und sogar die Anlauf- und Entscheidungsstelle über die Krankenkassenprämien», beschreibt Stähelin den gordischen Knoten. Mitte der neunziger Jahre hätten er, Kantonsarzt Henry Riggerbach, Departementssekretär Mario Brunetti und Marianne Hofer, Chefin des Sozialamtes, in abendlichen Stunden und «im Sinne von freiem Hirnen» erste Auslegeordnungen gemacht. Dabei seien sie zum Schluss gekommen, mit der Lösung dieser komplizierten Aufgabe eine Kommission zu betrauen. An ihre Spitze stellte die Regierung Robert Furer, Frauenfelder Rechtsanwalt, ehemaliger Sekretär des Finanzdepartementes und später der Thurgauer Ärztesellschaft. «Die Regierung stellte sich nicht zuerst die



Grosser Rat. Der Thurgauer Grosse Rat stimmte der rechtlichen Verselbständigung der vier Thurgauer Spitäler zu einem Spitalverbund Mitte 1999 mit 106 gegen 4 Stimmen zu.

Frage nach einer künftigen Rechtsform. Die Vorgeschichte war vielmehr, dass das Departement stetig mit dem Problem konfrontiert gewesen ist, dass die beiden Kantonsspitäler nicht zu einer Zusammenarbeit gefunden, ja sich im Markt sogar als Konkurrenten aufgeführt haben», erinnert sich auch Robert Fürer. Im Vordergrund habe daher eine bessere Zusammenarbeit gestanden – mithin zweier Häuser, «die aber schon vorher nach allgemein anerkannten Führungsgrundsätzen und ökonomischen Regeln gut geführt worden sind.»

Die personell bestens sortierte, 12-köpfige «Kommission Füren» legte im Frühjahr 1998 ihre Arbeit vor. Sie mündete noch im selben Juni in die Botschaft der Regierung an den Grossen Rat und sah vor, dass sich die Kantonsspitäler Frauenfeld und Münsterlingen, die Psychiatrische Klinik Münsterlingen sowie die Klinik St. Katharinental in Diessenhofen zu einem Spitalverbund zusammenschliessen. Der neue Verbund soll in eine Betriebsaktiengesellschaft gegossen werden, wobei die Aktien zu 100 Prozent beim Kanton verbleiben: «Wir haben ein Instrument gewollt, das unternehmerische Freiheiten schafft und man rasch handeln kann. Dass die Spitäler also nicht in den Budgetprozess des Grossen Rates oder der Verwaltung eingebunden sind», sagt Philipp Stähelin. Und weiss, wovon er spricht: Er hat seinerzeit seine Doktorarbeit zum Thema «Die rechtsfähigen öffentlich-rechtlichen Anstalten des Kantons Thurgau» geschrieben.

Auch die Sozialpartner überzeugt: Grosser Rat stimmt geschlossen zu

Was anderswo in der Schweiz bis heute politische Aufwallungen erzeugt und ein halbes Dutzend ähnliche Vorhaben entweder bereits in den Parlamenten oder später bei Volksabstimmungen scheitern liess, ging im Thurgauer Grossen Rat nahezu reibungslos über die Bühne. Die bürgerlichen Parteien stimmten ebenso überzeugt zu wie die Sozialdemokraten oder die Grünen. An der Februarsitzung 1999 stimmte das Kantonsparlament dem Vorhaben mit 109 Ja- gegen lediglich 4 Nein-Stimmen zu.

Für die Protagonisten keine Selbstverständlichkeit: «Wenn sich alle vier Einrichtungen vehement dagegen gewehrt – und wenn jeder seine Beziehungen und persönlichen Kontakte ins Spiel gebracht hätte, wäre das nicht gelungen», ist Robert Fürer überzeugt. Und Philipp Stähelin freut sich bis heute, dass es gelungen sei, auch die Sozialdemokraten zu überzeugen: «In anderen Kantonen waren und sind ja die Linken bis heute strikte gegen Verselbständigungen», erinnert er. «Aber ich habe mich schon damals dafür eingesetzt, dass die Arbeitnehmervertreter – neben den Ärzten vor allem das Pflegepersonal – ehrlich, offen und anständig behandelt werden». Und dies bis heute, wie der Fortgang der Geschichte zeigen wird. ■

Drei historische «Königreiche» zu einer modernen Spitalgruppe vereinigt

Mit der Freiheit ist es so eine Sache. Vor allem in der Politik. In der Februarsitzung 1999 beschloss der Thurgauer Grosse Rat das «Gesetz über den Verbund der kantonalen Krankenanstalten». Damit würden die Spitäler «aus der Verwaltungshierarchie» herausgehievt, protokollierte der Ratsschreiber.

Den ersten amtlichen Schritt dahin setzte zehn Monate später Rinaldo Riguzzi als frisch gewählter Verwaltungsratspräsident der «Spital Thurgau AG» mit seiner Unterschrift unter die Gründungsurkunde. Riguzzi, ein Unternehmer aus Schaffhausen, wurde von der Thurgauer Regierung auf den Schild gehoben, um die bald hundertjährigen, von der Verwaltung geführten und medizinisch dominierten vier Regie-Unternehmen – die Kantonsspitäler Frauenfeld und Münsterlingen, die Psychiatrischen Dienste Thurgau und die Klinik St. Katharinental – in die Gänge zu bringen. Ihm zur Seite stand als erster Vorsitzender der Geschäftsleitung Christian Schär, vormals Spitaldirektor in Uster und Baden.

Die Ausgangslage war knifflig: Wie kann die Herauslösung der Spitäler aus der Verwaltung bewerkstelligt und gleichzeitig die Konkurrenz in der Thurgauer Gesundheitslandschaft aufgebrochen werden? Im ersten Geschäftsbericht hoffte Rinaldo Riguzzi noch, dass «der Verbund von vier Spitälern zu Synergienutzung und zu einem neuen Dienst-

leistungsverständnis» führe. Und Christian Schär ergänzte: «Spannend und herausfordernd gestaltete sich der beginnende (Modellierungsprozess) unserer neuen Firma». In der ersten Phase habe man über die Fragen der künftigen Führungsstruktur, der Aktivitätsfelder und strategischen Erfolgspositionen gesprochen. «Dabei darf es nicht um vordergründige Machtansprüche gehen, sondern um tragfähige Lösungen für die Zukunft», präzisierte Schär. Das sollte das junge Unternehmen weiterhin heftig bewegen. In der Rückblende lobt Roland Eberle, damals Regierungsrat und Thurgauer Gesundheitsdirektor das erste Führungsteam: «Es war kompetent, gutmütig und geduldig. Es galt, Vertrauen zu schaffen, um später die bestehenden (Königreiche) zusammenzuführen», so Eberle.

Eberle: Aufgeschobene Liegenschaftenfrage war «Erbsünde»

Der Start des neuen Spitalverbunds gelang ordentlich, die Zahlen erfüllten die Erwartungen, die Gemengelage der Schwerpunkte in den vier Häusern entsprang dem Tagesgeschäft, und der Kanton mischte sich nur am Rande ein. Der als «Aktiengesellschaft» versprochene Aufbruch keimte leise und fand zunächst eher auf dem Papier statt. Roland Eberle macht dafür heute sowohl eine hausgemachte Tugend wie auch eine Erbsünde



Aus Konkurrenz wurde Zusammenarbeit. Mit der Gründung der Spital Thurgau AG wurden die Kantonsspitäler Frauenfeld (Bild: ehemaliger «Bettenturm») und Münsterlingen, die Psychiatrischen Dienste Thurgau und die Klinik St. Katharinental in eine selbständige öffentlich-rechtliche Anstalt überführt.

der Politik aus: Der Verbund habe bis dahin seine Möglichkeiten nicht voll ausgeschöpft, und die Politik habe es versäumt, der neuen Firma von Beginn weg die Liegenschaften zu übertragen. Bernhard Koch, Nachfolger Eberles als Gesundheitsdirektor, teilt diese Einschätzungen bis heute und ist froh, dass diese Frage damals vom Bund beantwortet wurde: «Das neue Krankenversicherungsgesetz erfand die sogenannten «Fallpauschalen» anstelle der bisherigen Defizitfinanzierungen». Darin wurden erstmals auch die Liegenschaftskosten abgebildet – und damit auch die Investitionen. Der Kanton sollte also die bisher gemieteten Liegenschaften der Spital Thurgau AG übertragen – durchaus mit dem Nebeneffekt, «dass er künftig nicht mehr dreinreden kann». Bis dahin segelte das Liegenschaftswesen nämlich unter kantonaler Flagge, und Neubauten wurden durch das kantonale Hochbauamt realisiert. Jakob Stark, Nachfolger von Bernhard Koch, erinnert sich daran, als Regierungsrat und Baudirektor die Planungs- und späteren Baukommissionen für die neuen Spitalbauten in Münsterlingen und Frauenfeld persönlich präsiert zu haben, die rund 500 Millionen kosten würden», so Stark. Deshalb wurde vorher mittels Gutachten und Parlamentsdiskussion geklärt, dass es richtig sei, an zwei Spitalstandorten festzuhalten.

Besser spät als nie: Während diese beiden Projekte gedeihten, übertrug der Thurgauer

Grosse Rat die Spitalbauten im Baurecht an die inzwischen unter einem Holdingdach gebildete «thurmed Immobilien AG». Und entband das Baudepartement inklusive ihren Baudirektoren von der Pflicht, für die Baubelange der Spital Thurgau AG zuständig zu sein.

Expansion und resolute Weiterentwicklung der Qualität

«Auf die Jahre des Aufbaus folgten die Jahre des Ausbaus», so der zweite Satz im Geschäftsbericht 2004. Doch bereits der erste hatte es in sich: «Fünf Jahre nach der Gründung der Spital Thurgau AG formierte sich die Führungsspitze des Unternehmens neu». Das schrieb Robert Furer, Frauenfelder Anwalt und seinerzeit neben Regierungsrat Philipp Stähelin der Co-Mentor der Spital Thurgau AG. Furer war vom Regierungsrat als Nachfolger von Rinaldo Riguzzi zum Präsidenten des Verwaltungsrats befördert worden. Und berief als eine seiner ersten Amtshandlungen den Unternehmer Marc Kohler an die Spitze der Geschäftsleitung. Das Gespann Furer-Kohler sollte in den folgenden zwei Jahrzehnten aus dem «Ausbau» einen «Ausbruch» schaffen.

Marc Kohler, Sohn eines Fabrikdirektors aus dem Aargau und Naturwissenschaftler samt Dokortitel, packte an. «Es hat drei Phasen gegeben:



Altes Spital. Das 1897 erbaute und später erweiterte Spital Frauenfeld bestand bis 1974.



«Horizont». Nach einer Bauzeit von nur vier Jahren wurde 2020 der Neubau in Betrieb genommen.

Von der städtischen «Zangengeburt» zum Leuchtturm über Frauenfeld

Die Spitalgeschichte in Frauenfeld beginnt am 15. April 1823, als zwei Dutzend Frauenfelder Handwerker einen «Ersparnisfonds» für eine Krankenanstalt gründeten und später neben einer Werkstatt das erste Krankenzimmer in Betrieb nahmen. Gut 80 Jahre später baute die Bürgergemeinde im Stadtquartier «Ergaten» die «erste allgemeine Krankenanstalt» der Kantonshauptstadt – mit 36 Betten im Hauptbau und weiteren 12 im «Absonderungshaus». Es wurde 1897 in Betrieb genommen. Nach dem Zweiten Weltkrieg geriet das Spital in finanzielle Nöte und wurde 1951 vom Kanton gerettet. Seitdem genießt es den Status als Kantonsspital.

1963 genehmigte das Thurgauer Stimmvolk einen Kredit von 55 Mio. Franken für den Bau eines neuen Spitals. Auf dem Zeichenbrett des Zürcher Architekten Max U. Kollbrunner entstand ein wuchtiges, 60 Meter hohes Gebäude, der nachmalige «Bettenturm». 1967 fuhren die ersten Bagger auf. Aus 20'000 Tonnen Beton, Stahl, Glas und Backsteine schoss ein markanter, 12-stöckiger Spitalbau in die Höhe, und im Oktober 1974 zogen 80 Patienten aus dem «Ergaten»-Quartier ins frisch eröffnete Spital im «Huben»-Quartier um.

Bereits in den frühen 1990er-Jahren gab der Kanton Studien zur Zukunft des in die Jahre gekommenen Baus in Auftrag. Die Architekten Schneider & Schneider unterbreiteten 2006 die ersten Zeich-

nungen für eine neue Notfall- und Intensivstation. Fünf Jahre später folgte das Projekt «Horizont», ein moderner Neubau von 100 Metern Länge und 45 Metern Höhe. Er enthielt einen neuen Eingangsbereich, ein Bettenhaus mit 164 Zimmern und 300 Betten, ein neues Ambulatorium sowie eine moderne Tagesklinik, in der auch die ambulante Chirurgie Platz fand. Kostenpunkt: 277,8 Millionen Franken. Sie mussten samt und sonders von der inzwischen selbständig gewordenen «thurmed AG» gestemmt werden. Der Verwaltungsrat gab 2013 grünes Licht und beauftragte eine Generalunternehmung mit der Ausführung. Umgesetzt wurde das Vorhaben innert vier Jahren von der «thurmed Immobilien AG», die mit 75 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern inzwischen den gesamten Gebäudepark der «thurmed»-Gruppe betreut. Noch im Januar 2020 freuten sich 10000 Besucherinnen und Besucher am Tag der offenen Tür über ihr neues Spital, doch wenige Wochen später stoppte die Covid-Pandemie den Rückbau des «Bettenturms». Er wurde kurzfristig zu einem Notspital mit 200 Betten umfunktioniert, das dann allerdings nicht in Betrieb genommen werden musste.

Aus bescheidenen Anfängen im Stadtquartier ist im Verlauf von 200 Jahren hoch über der Stadt ein Leuchtturm entstanden, der höchste medizinische Kompetenz mit einer famosen Ausstrahlung verbindet. ■



Marc Kohler. *Expandierte als CEO die Spital Thurgau AG zu einer breit aufgestellten Unternehmensgruppe.*



Bernhard Koch. *War als Regierungsrat massgeblich an der Übertragung der Liegenschaften beteiligt.*



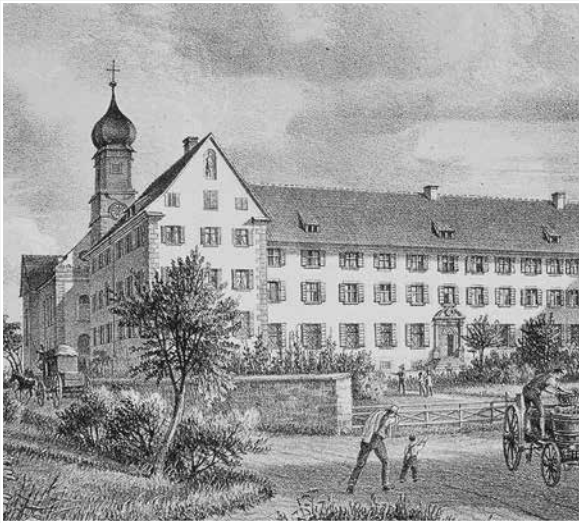
Roland Eberle. *Hat als Regierungsrat und langjähriger Verwaltungsrat die Aufbruchphase der Spital Thurgau mitgeprägt.*

erstens, eine gute Unternehmenskultur schaffen, in der wir die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf einen anspruchsvollen Weg mitnehmen, zweitens, die Gründung eines Holding-Daches – der nachmaligen «thurmed» AG – und drittens, die selber erwirtschafteten Mittel geschickt investieren», fasst es Kohler zusammen.

Und liess Taten folgen. Die Dauerbaustelle, auf der vier Spitalbetriebe in einen einzigen Spitalverbund verschmolzen werden sollten, bewirtschaftete Marc Kohler respektvoll und resolut zugleich – wohl wissend, dass man sich «Vertrauen immer wieder erkämpfen muss». Zumal in Zeiten, wo der Zwang zum Sparen die Stimmung trübte. Gleichzeitig trieb er die Qualität bei Medizin und Pflege voran und baute das Leistungsangebot sukzessive aus: «Für den wirtschaftlich erfolgreichen Betrieb müssen wir die nötigen Fallzahlen und die richtigen Menschen haben – und das Zusammenspiel entwickeln», erklärt Kohler. «Aufbau, Expansion und gleichzeitig eine qualitativ starke Steigerung des Leistungsangebotes standen im Vordergrund». Gleichzeitig habe sich die Einsicht verfestigt, dass im Gleichklang mit einer hochstehenden medizinischen Versorgung «die Psychiatrie für die Spital Thurgau AG viel mehr wert ist, als sich damals die meisten bewusst waren». Auch die Therapieangebote in St. Katharinental hätten dem Spitalverbund gute Synergien eröffnet.

«thurmed» als Basis – und die Radiologie als Symbol für Vielfalt

«Der «thurmed»-Schritt war entscheidend», ist Marc Kohler bis heute überzeugt. Das Holding-Dach über der expandierenden Unternehmensgruppe und mit dem Kanton als Eigentümer wurde 2008 gegründet. Er erwies sich als geniales Beteiligungsgefäss. Bestehende Unternehmensanteile wurden in eigene Aktiengesellschaften gepackt, und Beteiligungen an erfolgreichen Firmen im Markt verliehen der Idee einer modernen Spitalgruppe zusehends Kontur. Hatten die ersten Beteiligungen noch das Radiologische Institut in Weinfelden oder die Wäscherei Bodensee AG betroffen, gerieten damals und stehen bis heute hochstehende medizinische Bereiche in den Fokus. Etwa der immer noch rentable Sektor der Radiologie: «Wir haben ja heute nicht mehr nur einen Radiologen, wir haben rund zehn Unterdisziplinen. Nur wenn man alle geschickt bespielt und das Know-how richtig einsetzt, erreicht man eine interessante Grösse», erklärt Kohler. Heute beschäftigt die «thurmed»-Gruppe rund 70 Radiologinnen und Radiologen sowie Radio-Onkologen. Über die ökonomische Bedeutung hinaus strahlt der Bereich eine besondere Qualität und Attraktivität aus, was weiterhin «exzellente Leute anzieht», so Kohler. Besonders stolz ist er darauf, «dass wir vor



Urzelle. 1840 gründete der Thurgau im Kloster Münsterlingen das erste Kantonsspital.



Moderne. Heute bietet das Kantonsspital Münsterlingen breite medizinische Leistungen im akut- und stationären Bereich an.

Vom Kloster am See zum wichtigen Teil eines florierenden Spitalverbunds

Die Geschichte der Krankenpflege im Thurgau reicht vor den Rütlichswur zurück. Es waren mildtätige Nonnen, die 1254 im Kloster Münsterlingen die ersten Kranken pflegten. Sechs Jahrhunderte später, im Jahr 1840 gründete der Kanton Thurgau dort sein erstes Kantonsspital als «Kombinierte Klinik für Kranke und Geisteskranke». Noch im selben Jahrhundert folgten ein «Röntgenkabinett» und ein neuer Operationstrakt. Damit entstand im Thurgau erstmals aus einer Krankenanstalt eine medizinische Klinik.

Im Takt der Jahrzehnte – und getrieben vom rasanten technischen Fortschritt in der Medizin – wurde das Spital im historischen Klostertrakt sukzessive um- und ausgebaut. Der markanteste Entwicklungsschritt fiel in die Zeit der 1930er-Jahre. Münsterlingen komplettierte sein medizinisches Angebot durch den Auf- und Ausbau der Chirurgie, der Geburtshilfe samt Gynäkologie, der Radiologie und der Inneren Medizin. Später kamen die Bereiche Anästhesie und Pädiatrie sowie eine Spitalapotheke hinzu. Münsterlingen hatte sich definitiv als Hauptstandort der Kantonalen Gesundheitsversorgung etabliert.

Mit dem Volksentscheid für die Erweiterung der Spitalbauten im Jahr 1963 flossen 12 Mio. Franken auch in den Ausbau von Münsterlingen. Zehn Jahre später wurde der Standort um einen gros-

sen Neubau erweitert. Kaum in der unternehmerischen Selbständigkeit der «Spital Thurgau AG» angekommen, folgte die Renovation der Onkologie und des Diagnostiktraktes. Trotz steter Umbauten und Renovationen offenbarte sich, dass es in den teilweise 40-jährigen Operationsräumen immer schwieriger wurde, die hohen Anforderungen an Abläufe und Hygiene zu erfüllen. Anstelle von Pinselrenovationen brauchte es den grossen Wurf. Er bestand im Vorhaben «3i» – einem 79-Mio. Franken schweren Neubau einer «Infrastruktur für integrierte Intensivbehandlung». Er umfasste eine neue Operationsabteilung, die Intensivstation, neue Chirurgische Ambulatorien und die zentrale Versorgung mit Sterilgut.

Heute bietet das Kantonsspital Münsterlingen eine breite und moderne medizinische Versorgung mit 300 Betten an und beschäftigt dafür rund 1200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Und die parallel zum medizinischen Bereich auf dem selben Campus und auf hohem Stand fortentwickelte Psychiatrische Klinik Münsterlingen sowie die Psychiatrischen Dienste Thurgau bieten ihrerseits mehr als 250 stationären Behandlungsplätze an und decken die Bereiche Akutpsychiatrie, Psychotherapie, Forensik und Abhängigkeitserkrankungen ab (vgl. *nebenstehenden Bericht*). ■



Aufgeteilt. 1840 wurde im alten Klostergebäude am See die Psychiatrische Klinik gegründet.



Moderne. Im Pulsschlag der Gesellschaft: Die Psychiatrische Klinik Münsterlingen.

Die Thurgauer Wiege der Psychiatrie im Pulsschlag der Gesellschaft

Kaum etwas bildet die Entwicklung der Gesellschaft zutreffender ab als die Geschichte der Psychiatrie. Schon in ihren Anfängen waren die Menschen weder in der Wortwahl noch bei den Methoden zimperlich. Auch in Münsterlingen nicht, wo selbst in der Amtssprache von «Irren», «Schwachsinnigen» oder bestenfalls «Geisteskranken» gesprochen und Menschen weggesperrt, in Zwangsjacken gesteckt oder gar ans Bett gefesselt wurden. Das war auch 1840 so, als im oberen, neuen Teil des Klosters Münsterlingen das Kantonsspital mit den körperlich Kranken und im alten Klostergebäude am See die Psychiatrie für die «Geisteskranken» gegründet wurden.

Zwischen diesen Anfängen und der 1999 als «Psychiatrische Dienste Thurgau» verselbständigten Klinikgruppe liegen Welten. Die Psychiatrie zählt heute zu den Schlüsselgrössen beim Fortschritt im Gesundheitswesen und gewinnt im Zeitalter mannigfacher psychischer Belastungen stetig an Gewicht. Sowohl die Psychiatrische Klinik Münsterlingen wie die inzwischen angebotenen externen Psychiatrischen Dienste in Romanshorn, Frauenfeld und Münsterlingen sowie der Kinder- und Jugendpsychiatrische Dienst stiessen im Verlauf der Zeit dabei immer stärker an ihre Grenzen. Schon damals litten Jugendliche unter schweren Entwicklungsstörungen und sozialer Verwahrlosung. Angesichts dieser Zuspitzung zog der Kanton

2004 die Notbremse und stellte mit einem neuen Psychiatriekonzept die Weichen für die künftige psychiatrische Versorgung im Thurgau.

Die Hochleistungsgesellschaft fordert ihren Tribut. In den vergangenen zwei Jahrzehnten haben sich die psychischen Folgen über alle Generationen hinweg vervielfacht, und mit der Covid-Krise sind die Gräben in der Gesellschaft tiefer geworden. Die Psychiatrie definiert daher ihre eigene Versorgungs- und Behandlungskette deutlich neu. Sie reicht von der Prävention über die akute und stationäre Behandlung bis hin zur Nachsorge.

Schatten über der Psychiatrie

Der Fortschritt hinterlässt Spuren. Sie betreffen auch die Geschichte. So wurden in der Psychiatrischen Klinik Münsterlingen zwischen 1940 und 1980 von Professor Roland Kuhn an Patienten ohne deren Wissen nicht zugelassene Substanzen getestet. Der Thurgauer Grosse Rat griff das Thema auf, die Regierung liess die Fakten wissenschaftlich aufarbeiten, entschuldigte sich und machte die Ergebnisse in einem Buch «Testfall Münsterlingen» öffentlich. Die Regierung trat auch auf die Forderung nach finanzieller Wiedergutmachung für betroffene Menschen von Medikamententests ein. Damit hat die Politik ein dunkles Kapitel über der Geschichte aufgearbeitet.



Historisches Ambiente. Das Kloster St. Katharinental wurde 1718 gebaut.



Faszinierende Lage. Die Reha-Klinik St. Katharinental bei Diessenhofen liegt in einer der schönsten Flusslandschaften Europas.

Wie aus dem Dominikanerinnen-Kloster eine etablierte Reha-Klinik wurde

Nonnen standen auch am Anfang der Geschichte von St. Katharinental: Sie gründeten 1242 am Rheinufer bei Diessenhofen ein Dominikanerinnenkloster mit schliesslich mehr als 200 Nonnen. 500 Jahre später beschlagnahmte die helvetische Regierung das Klostervermögen, und 1869 wurde es aufgehoben und vom Kanton in ein Alters- und Pflegeheim umgewandelt. Im Verlauf seiner Geschichte unter dem Eindruck zweier Weltkriege und eines durchgreifenden Wandels der Gesellschaft durchlebte die kantonale Institution viele Höhen und Tiefen.

Auch die heutige «Klinik St. Katharinental» wurde 1999 als Teil der Spital Thurgau AG rechtlich verselbständigt, wobei die Gebäude im Besitz des Thurgaus verblieben und seitdem vom kantonalen Hochbauamt unterhalten werden. Bereits vor der Verselbständigung war sie zu einer modernen Reha-Klinik mit 44 Betten umgebaut worden und erhielt vom Kanton kurzzeitig einen Leistungsauftrag für Rehabilitation und Langzeitpflege. Als der Kanton die Langzeitpflege aus dem Leistungsauftrag an die Spital Thurgau AG herausstrich, ging die Trägerschaft für diesen Bereich an die Gemeinden des damaligen Bezirks Diessenhofen über.

Weil Tarife für ambulante Rehabilitation schon damals nicht kostendeckend waren und sowohl Krankenkassen wie Privatversicherer zusehends mit ausländischen Kurkliniken Verträge

abschlossen, ja selbst Vertrauenärzte bei ihren Kostengutsprachen äusserste Zurückhaltung übten, war eine Vorwärtsstrategie nötig: Umgehend wurde der neue Bereich «Medizinische Trainingstherapie» geschaffen und erfolgreich vorangetrieben.

Seit zwölf Jahren arbeitet die Reha-Klinik auch mit dem Kantonsspital Winterthur zusammen. Bei den zugewiesenen Patienten handelt es sich in der Mehrzahl um komplexere Fälle von multiplen Verletzungen oder Erkrankungen. Das Ziel der Rehabilitation besteht darin, dass die Patienten ihre Mobilität und Selbständigkeit wieder erlangen und nach Hause zurückkehren können.

Die Leistungen der Reha-Klinik St. Katharinental sind gefragt: Seit Mitte der 2010er-Jahre steigt die Zahl der stationären Patienten und auch der Pfl egetage regelmässig um zwischen 5 und 10 Prozent. Das Konzept trägt Früchte. Erst in Kombination mit einer intensiven Rehabilitation kann die moderne Akutmedizin überhaupt erfolgreich sein. Die Reha ist eng verzahnt mit der ganzen Unternehmensgruppe und wie die Akutsomatik ein unschätzbarer Vorteil. Das Angebot betrifft heute die Rehabilitation in den Bereichen des Muskel- und Knochenbaus, des Bewegungsapparates, den gesundheitlichen Aspekten älterer Patienten sowie von Tumor- und Krebserkrankungen samt ihrer Wirkungen auf das psychische Wohlempfinden. ■



Arbeitgeberin. Die «thurmed»-Gruppe beschäftigt rund 5000 Mitarbeitende.



Jakob Stark. Gesundheitsdirektor in der Phase der Aus- und Neubauten.



Urs Martin. Aktueller Gesundheitsdirektor, befürwortet «Verlängerung der Werkbank».

drei Jahren eine leitende Ärztin der renommierten kalifornischen Universität Stanford gewinnen konnten». Spätestens damit sei klar geworden, dass man in einer «anderen Liga» spiele – und habe sich zur wohl drittgrössten Anbieterin von Radiologie-Dienstleistungen der Schweiz entwickelt.

Optimismus, das Gespür für Risiken und viel Enthusiasmus prägten die vergangenen zwei Jahrzehnte: Was im Frühjahr 2008 als bescheidener «Gemischtwarenladen» daherkam, ist inzwischen mit anderthalb Dutzend Beteiligungen zu einer Unternehmensgruppe mit einem Jahresumsatz von rund 750 Millionen Franken und über 5000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern herangewachsen. Gerade diese Grösse schaffe zusätzliche Bewegungsfreiheit und erlaubte es, «dass wir die selber erwirtschafteten Mittel gescheit investieren konnten», erinnert sich Kohler. Und darüber weitgehend selber bestimmen: «Auch uns sind Fehler passiert. Sie waren aber nicht so gewichtig, dass jemand hätte einschreiten müssen», sagt Kohler. «Solange wir erfolgreich waren, hat man uns machen lassen», anerkennt er. Und nennt damit den wichtigsten Grundpfeiler des Erfolgs: die unternehmerische Freiheit, die den Aufbruch ermöglicht hat.

Diese Entwicklung ringt auch dem derzeitigen thurgauischen Gesundheitsdirektor, Regierungsrat Urs Martin Respekt ab: «Gerade aus Sicht des Kantons als Eigentümer der «thurmed» macht

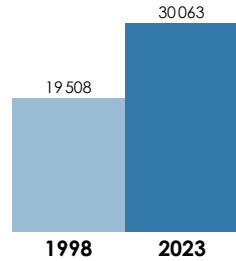
es Sinn, dass sie ihre Werkbank verlängert» erklärt er und meint damit auch die Beteiligungen und Kooperationen mit Firmen im weiteren Umfeld des Gesundheitswesens. Mithin solche, die Wertschöpfung erzielen, das unternehmerische Spektrum erweitern und neue Chancen eröffnen. Martin weiss, wovon er spricht. Er selber wirkte während fast zehn Jahren in der Chefetage einer grossen internationalen Spitalgruppe. «thurmed ist die am besten funktionierende öffentliche Spitalgruppe der Schweiz und erzielt trotz härterer Marktbedingungen annähernd die gleich guten Ergebnisse wie ein Privatspital», anerkennt er.

Als die «Spital Thurgau AG» vor einem Vierteljahrhundert ins Unternehmertum aufbrach und das «Spital der Zukunft» auf den Weg brachte, gab es dafür noch keine Vorbilder. Sie musste alles selber erfinden und mit Disziplin und viel Risikobewusstsein zu dem fortentwickeln, was es heute ist. Und dies alles im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaftlichkeit und steigender gesellschaftlicher Ansprüche. Ob dies dereinst als Pionierleistung in die Geschichte eingehen wird, muss die Zukunft weisen. Doch eines überwiegt: Unter den vielen sichtbaren Leuchttürmen stehen vor allem Menschen. Sie haben ihre Ideen, ihr Können und viel Herzblut für ein Unternehmen eingesetzt, das letztlich nur einem Zweck dient: die Thurgauer Bevölkerung zuverlässig zu versorgen.

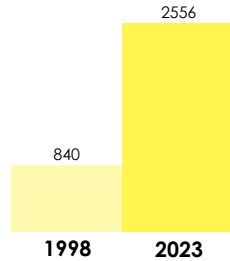
Vergleich **Patientenzahlen** (Austritte)



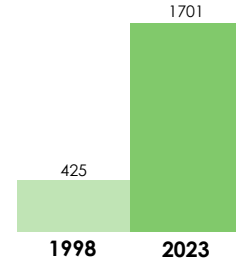
Akutsomatik



Psychiatrie*



Rehabilitation

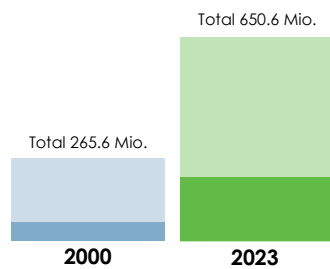


*ab 2013 ohne psychiatrische Tagesklinik

Vergleich d

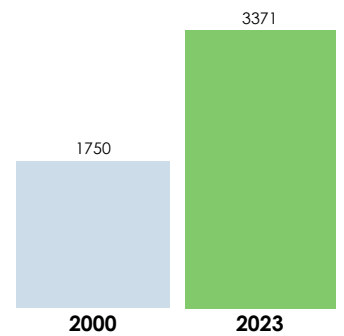


Vergleich **Umsatzzahlen**



■ davon Ambulant 58.9 Mio.
■ davon Ambulant 204.0 Mio.

Vergleich **Mitarbeiterzahlen***



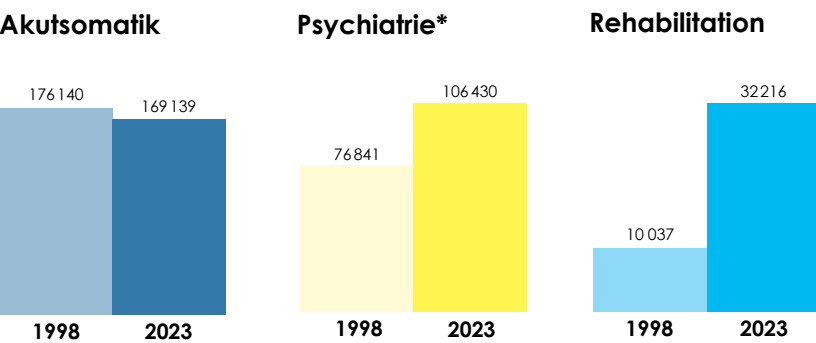
* Vollzeitstellen; ab 2015 ohne Technischen Dienst und Spitalpharmazie.

Zeitreise durch die bewegte Geschichte der Gesundheitsversorgung

- 1709** Gründung Kloster Münsterlingen
- 1709** Neubau Kloster Münsterlingen
- 1840** Gründung Kantonsspital Münsterlingen
- 1897** Eröffnung erstes Spital Frauenfeld
- 1914** Ausbau Spital Frauenfeld
- 1951** Kanton übernimmt Spital Frauenfeld
- 1963** Stimmvolk für Ausbauten Kantons-spitaler Münsterlingen und Frauenfeld
- 1967** Baubeginn neues Kantons-spital Frauenfeld
- 1972** Fertigstellung Neubauten Kantonsspital Münsterlingen
- 1974** Neues Kantonsspital Frauenfeld geht in Betrieb
- 1999** Grosser Rat für Verbund der Kantonalen Krankenanstalten. Gründung Spital Thurgau AG.
- 2001** Bildung «Radiologie Spital Thurgau AG» an zwei Standorten.
- 2001** Umbau Klinik St. Katharinental abgeschlossen.
- 2002** Vereinbarung Spital Thurgau AG, Personalkommissionen und Personal Thurgau.
- 2002** Planungsbeginn Spitalerweiterung Frauenfeld
- 2004** Übergabe umgebaute Notfallstation Kantonsspital Münsterlingen.
- 2006** Kauf und Integration Wäscherei

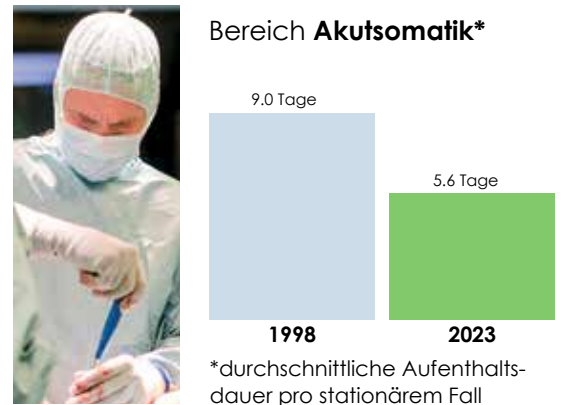
GESCHICHTE 1986 BIS 1998

Entwicklung der Anzahl **Pflegetage**

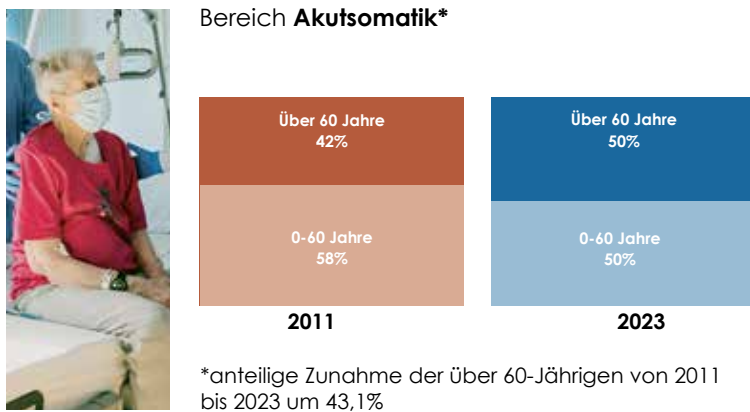


*ab 2013 ohne psychiatrische Tagesklinik

Vergleich **Aufenthaltsdauer**



Entwicklung **Altersstruktur** Patienten



BEGRIFFE

***Akutsomatik** betrifft alle Spitalleistungen mit Ausnahme der Langzeitpflege, Psychiatrie und Rehabilitation.

Ambulante Behandlungen betreffen hingegen medizinische Behandlungen, ohne dass Patienten über Nacht im Spital bleiben müssen. Dazu zählen auch Untersuchungen und kleine Eingriffe (Radiologie, Röntgen, Spiegelungen, Impfungen usw.).

25 Jahre im Thurgau

- 2006** Kauf «Radiologisches Institut Weinfelden» (Riwag) und Integration.
- 2008** Regierungsrat stimmt Holdingstruktur und Gründung der «thurmed AG» zu.
- 2009** Kauf Venenklinik Kreuzlingen durch thurmed AG.
- 2011** Grosser Rat stimmt Bauprojekt «3i» in Münsterlingen und «Horizont» in Frauenfeld zu.
- 2014** Grosser Rat beschliesst Übertragung der Liegenschaften an die thurmed-Gruppe.
- 2014** Gründung Spitalpharmazie Thurgau AG
- 2015** thurmed Immobilien AG nimmt Geschäftstätigkeit auf.
- 2015** Neubau Osttrakt Münsterlingen «3i»
- 2017** Grundsteinlegung und Baubeginn Neubau «Horizont» in Frauenfeld.
- 2018** Neubau Pathologie Münsterlingen
- 2020** Bundesrat ruft angesichts der Covid-Pandemie «gesundheitliche Notlage» aus.
- 2020** Kauf von drei Ostschweizer Radiologie-Instituten durch Radiologie Nordost AG.
- 2020** Übergabe Neubau «Horizont» Frauenfeld
- 2020** Covid-Wellen fordern «thurmed»-Gruppe stark heraus.
- 2023** Geschäftsleitungen 'thurmed', Spital Thurgau und Spitaldirektionen zusammengelegt
- 2023** VR und Geschäftsleitung erarbeiten durchgreifende Zukunftsstrategie
- 2024** Jubiläum 25 Jahre Spital Thurgau AG.

Für eine moderne Gesundheitsversorgung muss die Politik verlässlicher werden

Wie viel Zukunft steckt bereits in der Gegenwart? Sie ist ja schon schwierig genug. Vor allem im Gesundheitswesen, wo sich Politik und Gesellschaft zuweilen in die Quere kommen. Und erst recht, wenn es um einen Haufen Geld geht – schweizweit mehr als 90 Milliarden und heruntergebrochen auf den Thurgau immer noch 2,5 Milliarden Franken im Jahr. Geld erschwert oft auch den Blick auf die Zukunft. Immerhin eröffnet sie auch Chancen: «Das Gesundheitswesen ist für unser Land vor allem eine grosse Ressource – eine der Gesundheit, eine der Lebensqualität – und auch eine für eine sinnvolle Tätigkeit», sagt Bernhard Pulver in unserem Interview (Seite 20). Der oberste Chef der Berner Insel-Spitalgruppe lobt dabei den Thurgau: «Es hat sich als richtig erwiesen, dass wirtschaftlichen Interessen der regionalen Zusammenarbeit nicht mehr im Wege stehen», analysiert der ehemalige grüne Berner Regierungsrat und heutige Universitätsdozent.

Ein Spital funktioniert nicht als «Produktionskette»

Das weiss auch Rolf Zehnder. Seit zwei Jahren führt er als CEO die thurmed-Gruppe durch die Höhen – und zuweilen auch Untiefen der Gegenwart und relativiert sogleich seinen Funktionstitel:

«Der Begriff CEO klingt nach Industrie. Aber in einer Expertenorganisation wie einem Spitalverbund gibt's keine (Produktionskette), entlang derer ein Chef befehlen kann. Wir selber produzieren nämlich überhaupt nichts. Unser Kunde ist's, der produziert», meint er: «Gesund wird immer der Patient – nicht der Arzt oder der Pfleger».

Rolf Zehnder ist in einer siebenköpfigen Familie in Rapperswil-Jona aufgewachsen, absolvierte einst die Ausbildung zum Krankenpfleger und studierte darnach an der Universität Zürich Ökonomie. Später wurde er CEO des Spitals Männedorf, bevor er 2008 zum Kantonsspital Winterthur stiess. Da habe er zwar «viele Freiheiten» gehabt. Doch der damalige Volksentscheid gegen eine rechtliche Verselbständigung des Spitals «legte sich zusehends erschwerend auf unsere Arbeit», erinnert sich Zehnder.

Das hatte der Thurgau besser gemacht. Der Grosse Rat beschloss im Frühjahr 1999, den Verbund «Spital Thurgau» in eine Aktiengesellschaft zu giessen. «Im Thurgau ist es gelungen, die Idee der Selbständigkeit bei den Schlüsselpersonlichkeiten zu verankern», anerkennt Zehnder. Darum sei er gerne nach Frauenfeld gekommen. Wichtig sei für ihn gewesen, in einem eigenständigen Unternehmen Verantwortung zu übernehmen. «Nur wer wirtschaftlich nachhaltig unterwegs ist, darf für sich in Anspruch nehmen, auch eigenständig zu sein».



Zukunft. CEO Rolf Zehnder beobachtet die Rolle anderer Kantone bei der Subventionierung und der finanziellen Rettung ihrer Spitäler aufmerksam.

«Unser Gesundheitssystem ist sehr kompliziert und für viele Menschen kaum durchschaubar.»

Carlo Parolari

Verwaltungsratspräsident
'thurmed' und Spital Thurgau AG

ist er überzeugt. Just diese Eigenständigkeit habe sich zum Erfolgsrezept entwickelt, denn der Kanton beschränke sich auf seine Rolle als Eigentümer der Aktiengesellschaft und lasse seine Finger von betrieblichen Entscheidungen, präzisiert Rolf Zehnder.

«Die am besten aufgestellte Spital-AG in der Schweiz»

Die «Spital Thurgau AG» hat sich im letzten Vierteljahrhundert zu einer modernen Gesundheitsversorgerin entwickelt – vor allem unter dem Holding-Dach der «thurmed». Der Aufbruch in die Zukunft ist allerdings nicht ganz gefahrlos: «Unser

Gesundheitssystem ist extrem kompliziert und für viele Menschen kaum durchschaubar. Man weiss nie genau, was passiert, wenn man an irgendeiner Schraube dreht», sagt Carlo Parolari. Für den Frauenfelder Rechtsanwalt und Präsidenten des Verwaltungsrates von Spital Thurgau und «thurmed» stelle sich manchmal die Frage, ob die derzeitige Spitallandschaft im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaftlichkeit und gesellschaftlichen Ansprüchen überleben könne: «Dabei sind wir ja im Thurgau noch gut aufgestellt», so Parolari. Er untertreibt: «Die Spital Thurgau ist die am besten funktionierende öffentliche Spital AG in der Schweiz und erzielt trotz eines schlechteren Versicherungs-Mix' der Patienten die gleich guten Ergebnisse wie Privatspitälen», erklärt Regierungsrat Urs Martin. Als Finanzdirektor vertritt er die Interessen des Kantons, der alle 13000 Aktien hält. Und sie praktischerweise im Tresor des Regierungsgebäudes aufbewahrt.

Die Gesellschaft wandelt sich, und die Politik macht nicht mit

Wie viel Politik verträgt die Wirtschaft? Zumal dann, wenn ein Unternehmen im Besitz des Staates ist? Die Formel, wonach der Staat die Regeln setzt und die Unternehmen sich darin nach marktwirtschaftlichen Prinzipien bewegen sollen, greift in der Realität zu kurz. Zu unterschiedlich sind

Ein Spital ist kein «Business Case» für die öffentliche Hand

Nachgefragt bei Professor Dr. Bernhard Pulver, Verwaltungsratspräsident der Berner Insel-Spitalgruppe, alt Regierungsrat und Politiker der Grünen.



Spannungsfeld. Bernhard Pulver macht zwischen dem politischen Versorgungsauftrag und der Wirtschaftlichkeit der Spitäler Differenzen aus.

Professor Pulver, ist ein Gesundheitsunternehmen ein Wirtschaftsfaktor?

Bernhard Pulver: Ja. Als ich Regierungsrat war, wurde die Insel-Spitalgruppe zu einem Teil der kantonalen Strategie, die Wirtschaft weiterzubringen. Wir wollten Wirtschaftszweige mit hoher Beschäftigung und hoher Wertschöpfung fördern. Dafür war bei uns die Forschung am Inselspital zentral.

Und der Nutzen daraus für die Spital Thurgau AG?

Im Netz zwischen mehreren Universitätsspitalern mit einem hohen Niveau braucht es stabile und gute Kantonsspitäler. Universitätsspitäler erforschen und entwickeln neue Standards, und die Kantonsspitäler – auch im Thurgau – sind die ersten und stärksten, die sie dann anwenden.

Spital Thurgau und (thurmed) sind Aktiengesellschaften. Wie wichtig ist die Gesellschaftsform?

Sie kann wichtig sein. Noch wichtiger aber ist das Spannungsfeld zwischen dem politischen Versorgungsauftrag des Kantons und seiner Forderung, dass die Spitäler wirtschaftlich arbeiten und sich selber finanzieren müssen.

Also die Verpflichtung, Gewinne zu erwirtschaften und sie in den Betrieb und Ausbau des Spitals zu investieren?

Ja. Und so gesehen ist die Idee vieler Kantone, 20

wonach Spitäler Gewinne und als Gesellschaften vom Staat unabhängig werden sollen, falsch. Denn ein Spital ist kein «Business Case» für die öffentliche Hand.

Lassen Sie uns einen Blick in die Zukunft werfen: Was dürfen wir erwarten?

Vieles – und vor allem Positives: Wir werden immer mehr Möglichkeiten bekommen, Krankheiten zu besiegen – auch mit neuen Medikamenten, mit Erkenntnissen aus der künstlichen Intelligenz und neuen Technologien. Wenn wir dabei nur immer über die Kosten diskutieren, trübt das den Blick auf die grossen Chancen, die auch das Gesundheitswesen hat. ■

Professor Dr. Bernhard Pulver (59) ist seit 2018 Verwaltungsratspräsident der Insel-Gruppe und Dozent an der Universität Bern. Von 2006 bis 2018 war er Berner Regierungsrat. Die Insel-Gruppe ist eine der grössten Spitalgruppen der Schweiz, gehört zu 99,1 Prozent der gemeinnützigen privatrechtlichen Inselspital-Stiftung und zu 0,9 Prozent dem Kanton Bern. Der Verbund samt Universitätsspital beschäftigt nahezu 5000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und macht einen Jahresumsatz von fast 2 Milliarden Franken.



Baustelle am See. Der Ausbau der medizinischen Angebote und die geforderte Grundversorgung erfordert viel Gespür für die Balance zwischen Münsterlingen (Bild) und Frauenfeld.



Baustelle über der Kantonshauptstadt. «thurmed Immobilien AG» bildet inzwischen das Kompetenzzentrum für Bau und Erhalt von Infrastruktur und könnte seine Leistungen auch im Markt anbieten.

Struktur und Interessen von Staat und Wirtschaft: Politik funktioniert in einer sehr flachen Hierarchie in grösstmöglicher Wertevielfalt und Themenbreite, während Wirtschaftsunternehmen konkrete ökonomische Ziele verfolgen, in klaren Strukturen arbeiten und den Verantwortlichen ebenso klar umrissene Rollen zuweisen. Unternehmen beobachten Märkte und Gesellschaft, entwerfen Strategien, beurteilen Chancen und Risiken und setzen eigenverantwortlich Massnahmen um. Anspruchsvoll wird es allerdings, wenn der Staat Eigentümer des Unternehmens ist. Im Erfolgsfall entledigt sich die öffentliche Hand weitgehend ihrer finanziellen Verantwortung, regelt die öffentlichen Interessen über Leistungs- und Versorgungsaufträge und profitiert direkt von Steuern und Dividenden.

«thurmed» ist bislang so eine Erfolgsgeschichte. «Damit dies so bleibt, brauchen wir auch in Zukunft gute Rahmenbedingungen», erklärt Rolf Zehnder. «Wir müssen die Chancen nutzen können, auch über den eigenen Kanton hinaus Kooperationen einzugehen und den ganzen Behandlungspfad gemeinsam mit anderen Akteuren zu gestalten». Es gehe um nichts weniger als die «wirtschaftliche und qualitativ hochstehende Versorgung aller Patienten». Auch die «thurmed» denke als Gesundheitsversorgerin längst in Versorgungsregionen. «So gesehen, könnte «thur-

«Es gibt keinen Gesundheitsmarkt. Es gibt Versorgungsräume.»

Rolf Zehnder
CEO «thurmed» und Spital Thurgau AG

med» durchaus überkantonale werden. Schliesslich fliesst ja auch die Thur durch vier Kantone», wirft Rolf Zehnder ein. Stimmt. Birgt aber auch Gefahren in sich: «Der Föderalismus ist eine Realität, mit der man sorgfältig umgehen muss. Die Kantone aus dem Spiel zu nehmen könnte dazu führen, dass sich das Gesundheitswesen noch stärker auf die Bundesebene verlagert», gibt Philipp Stähelin, langjähriger Regierungs- und Ständerat zu bedenken. Und das will niemand.

«Diagnostik» über das gesamte System hinweg denken

Der Politik gefällt der Begriff «Lagebeurteilung». Im Gesundheitswesen heisst er «Diagnostik». Unternehmerisch betrachtet reicht dieser weit

Geschäftstüchtigkeit und soziale Verantwortung im Einklang

Nachgefragt bei Edith Wohlfender, während 14 Jahren Geschäftsleiterin des Schweizer Berufsverbandes der Pflegefachpersonen Sektion St. Gallen, Thurgau und beider Appenzell. Eine profunde Kennerin des Ostschweizer Gesundheitswesens.



Edith Wohlfender. «Der Austausch zwischen den Sozialpartnern muss ehrlich sein. Er ist aber nur gut, wenn er in konkrete Ergebnisse mündet.»

Welches waren die Erwartungen der Sozialpartner an die verselbständigte Spital Thurgau?

Die Sozialdemokraten haben nach langem Ringen unter der Bedingung zugestimmt, dass ein Gesamtarbeitsvertrag gemacht wird. Meine Erfahrungen über 14 Jahre hinweg zeigen, dass wir zahlreiche Erneuerungen geschafft haben.

Worin besteht der wichtigste Nutzen aus einem Gesamtarbeitsvertrag?

Er besteht darin, dass die Sozialpartner laufend im Gespräch bleiben und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen gemeinsam angehen. Ich erinnere mich, als der Bund die Nachtzuschläge kürzte, haben wir in Sozialpartnergesprächen eine Erhöhung errungen.

Ein typischer «Deal»?

Ja. Namentlich mit Marc Kohler. Wir haben uns gegenseitig respektiert. Er hat zu seiner Zeit als einer der wenigen begriffen, was die neue Spitalfinanzierung unternehmerisch bedeuten und damit seine Geschäftstüchtigkeit voll unter Beweis gestellt.

Was bedeutet Qualität in der Sozialpartnerschaft?

Der ehrliche Austausch, der in konkrete Ergebnisse mündet. Und das haben wir so nirgendwo in der Ostschweiz. Das spüren auch die Mitarbeitenden. Etwa, als die Höchstarbeitszeit für Assistenz- und

Oberärzte von 66 auf 50 Stunden pro Woche gesenkt wurde.

Die Zufriedenheit als Vorteil im Personalmarkt ...

Ja, eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit ist ein Wettbewerbsvorteil. Die Spital Thurgau hat sich im abzeichnenden Markt des Fachkräftemangels gut positioniert und zum Beispiel die Löhne angehoben. Diese Vorwärtsstrategie wurde in der Ostschweiz beachtet.

Wohin geht die Reise für die Spital Thurgau?

Die Zusammenarbeit über die eigenen Kantons-grenzen hinaus soll ja verstärkt werden. Das ist gut so. Doch insgesamt spielt die Entwicklung der Technologie eine wichtige Rolle, von der Medizin und der Pflege über die Abläufe und der Administration bis hin zur Weiterentwicklung der Diagnostik.

Sie standen an der Spitze bei der politischen Aufarbeitung der Medikamentenversuche in Münsterlingen. Zufrieden?

Ja. Dabei stand aber nicht die Spital Thurgau, sondern die Politik in der Verantwortung. Die wissenschaftliche Aufarbeitung war sehr gut. Die Regierung machte mit, und der Grosse Rat stimmte schliesslich der finanziellen Entschädigung der von Medikamententests betroffenen Menschen zu. Ich bin sehr zufrieden. ■



Agnes König. Der zunehmende Anteil älterer Menschen wird das Gesundheitswesen in Zukunft noch stärker herausfordern.

Über die Sphäre des Patienten hinaus: «Diagnostik beschreibt heute die Verbindung zwischen allen Einheiten der Grundversorgung wie auch der spezialisierten Versorgung. Jeder Hausarzt braucht Diagnostik – und auf dem gesamten Patientenpfad ist sie das zentrale Element. In Zukunft werden diese Verknüpfungen gerade aus wirtschaftlicher Sicht noch wichtiger werden», weiss Rolf Zehnder. Agnes König, erfahrene Pflegedirektorin am Kantonsspital Münsterlingen und eine profunde Kennerin des Gesundheitswesens, pflichtet ihm bei. Und bringt jene wachsende Bevölkerungsgruppe ins Spiel, «die immer stärker auf die Gesundheitsversorgung angewiesen sein wird. Und das sind vor allem ältere und chronisch kranke Menschen». Mehr denn je betreffe die Diagnostik also die richtige Einschätzung einer Gesamtsituation.

Matchentscheidend bleibt der Mensch

Die Zukunft des Gesundheitswesens steht zusehends im Spannungsfeld zwischen Politik und Ökonomie, dem zunehmenden Fachkräftemangel, der durchgreifenden Digitalisierung aller Prozesse und einem atemberaubenden Fortschritt in der Medizin. Aller Sachzwänge zum Trotz: «Match-entscheidend wird der Mensch bleiben – bei den Patienten ebenso wie bei den



Radiologie. Markantes Beispiel für technologischen Fortschritt, der sich zurzeit wirtschaftlich selbständig am Markt bewährt.

«Den Begriff 'Diagnostik' müssen wir auf die Gesamtsituation unseres Unternehmens ausdehnen.»

Agnes König
Pflegedirektorin Kantonsspital Münsterlingen

Ressourcen», sagt Silja Drack. Die oberste Personalmanagerin von Spital Thurgau und «thurmed», schöpft ihre langjährige Erfahrung als Ökonomin auch aus der Privatwirtschaft und begegnet Veränderungen mit viel Offenheit: «Wir müssen unsere Scheuklappen öffnen, dabei immer öfter den «Kantönligeist» hinterfragen und alle sich bietenden Chancen beim Schopf packen», fordert sie. «Wir können das Gesundheitswesen nur dann mit mehr unternehmerischem Geist durchdringen, wenn wir bereit sind, kalkulierbare Risiken einzugehen», sagt Drack.

Dem pflichtet Rolf Zehnder bei: «Unser Markt bleibt dabei in erster Linie der Patient. Er schafft die Nachfrage, und die öffentliche Hand bestellt bestimmte Leistungen bei uns. Dazu zählen auch

Thurgau als Vorbild für den Aargau

Daniel Heller wandelte 2000 die Klinik «Barmelweid» als erstes Spital im Aargau in eine gemeinnützige Aktiengesellschaft um. Seit 2014 ist Daniel Heller Verwaltungsratspräsident der Kantonsspital Baden AG. Er ist promovierter Historiker und Politikwissenschaftler.



Daniel Heller. Pionier für die rechtliche Verselbstständigung der Spitäler im Kanton Aargau.

Mit grossem Interesse hat man im Aargau seinerzeit auf die Bildung der Spital Thurgau AG geblickt, ein Vorgang, der als vorbildhaft empfunden wurde. So beschloss bei uns Ende 2000 eine ausserordentliche Generalversammlung der Trägerschaft der Klinik «Barmelweid», das Spital künftig als gemeinnützige Aktiengesellschaft zu führen.

Das vom Aargauer Volk im Frühjahr 2003 angenommene neue Spitalgesetz trennte – nach Thurgauer Vorbild – auch bei den drei aargauischen Kantonsspitalern die politische Steuerung der Spitalversorgung von der unternehmerischen Führung des Spitals. Seither liegt die Verantwortung für die politische Führung und Steuerung beim Grossen Rat und beim Regierungsrat. Das Parlament verantwortet die gesundheitspolitische Gesamtplanung und die Regierung genehmigt die Spitalkonzeption, legt die Eigentümerstrategie fest und wählt den Verwaltungsrat. Verantwortlich für die unternehmerische Führung des Spitals sind die Spitalorgane, namentlich der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung, die mit der Aktiengesellschaft den notwendigen Freiraum für unternehmerisches Handeln erhalten.

Die Erfahrungen mit der Aktiengesellschaft sind auch bei uns positiv; die Ausnahmen der durch die Politik fehlbesetzten Verwaltungsräte bestätigen bei uns die Regel. Die wachsende Zahl der Spitäler, die aufgrund von Defiziten in Schief-

lage geraten, legen heute neue Lösungen nahe. Solche bietet vor allem die Rechtsform der Aktiengesellschaft: Angesichts der politischen Governance, der kantonalen Kompetenzen und der politischen Interventionsbereitschaft (Aargau: «Jedem Tälli sein Spitälli») braucht es kluge Modelle, um künftig möglichst erfolgreich moderne und patientengerechte Spitalleistungen zu erbringen.

Die Bankenwelt bietet Anschauungsunterricht, wie man zusammenarbeiten und damit besser überleben kann. Im Blickfeld sind Vertragskonzerne wie die «Clientis»-Gruppe der Regionalbanken oder Konstrukte wie die Raiffeisenbanken. Sie funktionieren mit einem so genannten «Corporate Center» mit zentral gebündelten und skalierfähigen Dienstleistungen einerseits, und andererseits aus juristisch eigenständigen, am Center beteiligten Mitgliedern, die sich voll auf den Vertrieb in ihren Märkten konzentrieren können.

Dieses Modell kann dank der Rechtsform der Aktiengesellschaft auch für Spitäler über die Kantonsgrenzen hinaus reibungslos funktionieren. Ein schlankes Corporate Center, an dem die Häuser als Aktionäre beteiligt sind, erbringt kosteneffizient Services wie etwa eine Einkaufs- und Verhandlungsgemeinschaft, ein «Knowhow Center» für Qualitätsmanagement oder zum Beispiel für Bau- und Infrastrukturfragen. In diesem Sinne wünsche ich der «thurmed» und der Spital Thurgau AG weiterhin viel Erfolg!

Daniel Heller



Silja Drack. Scheuklappen öffnen, den «Kantönli-geist» hinterfragen und dabei alle Chancen beim Schopf packen.

die von uns erwarteten Vorhalteleistungen», so Zehnder. Das wirft die Frage auf, wer das alles bezahlt: «Die Steuerzahler und die Prämienzahler. Das erzeugt auch Wertschöpfung: Allein die vier Spitäler und die 17 Beteiligungsgesellschaften der «thurmed»-Gruppe setzen jährlich mehr als 700 Millionen Franken um – und beschäftigen dabei rund 5000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Tendenz steigend.

Dabei steht das Unternehmen zusehends vor der Herausforderung, die richtigen Beschäftigten in der nötigen Anzahl zu gewinnen: «Wir befinden uns längst nicht mehr in einem Arbeitgebermarkt, wo jemand froh sein muss, einen Job zu bekommen», erklärt Silja Drack. In Zukunft werde es vor allem darum gehen, jene gut ausgebildeten Menschen zu gewinnen, die in die Teams passen. Das sei gar nicht so einfach, zumal für ein Unternehmen, das Menschen aus vier Generationen beschäftigt, eine Altersspannweite «zwischen dem 15-jährigen Lehreinsteiger und einem 70-jährigen Senior», veranschaulicht Drack.

«Expansion» oder «Konsolidierung»?

Im ersten Vierteljahrhundert hat die Aktiengesellschaft «Spital Thurgau» unter dem Dach der «thurmed» AG wirtschaftlich zusehends Fahrt aufgenommen und den ursprünglichen Umsatz nahe-



Klimafrage. Kollegialität und gute Zusammenarbeit lassen sich nicht anordnen. Sie gründen auf Vertrauen und einer guten Kultur.

«In Zukunft wird es darum gehen, gut ausgebildete Menschen zu gewinnen, die in die Teams passen.»

Silja Drack

Personalchefin thurmed und Spital Thurgau AG

zu verdreifacht. Zu den vier medizinischen Säulen – den Kantonsspitalern Frauenfeld und Münsterlingen, den Psychiatrischen Diensten Thurgau und der Reha-Klinik St.Katharinental – sind unter dem Dach der «thurmed» anderthalb Dutzend branchennahe, selbständige Unternehmen hinzugekauft worden, mithin solche, die einen erheblichen Beitrag an die Wertschöpfung beisteuern. Was die bislang unterdrückten Begriffe «Expansion» und «Konsolidierung» ins Rampenlicht rückt. «Expansion? Die Kernkompetenz von Spital Thurgau und «thurmed» wird auch in Zukunft dort liegen, wo es ein komplexes Wissen in einer hohen Verfügbarkeit braucht. Also werden wir weder Hausarztpraxen noch ein Pflegeheim kaufen», stellt CEO Rolf Zehnder klar. Denn über allem stehe letztlich auch die

Ohne Unabhängigkeit kein wirtschaftlicher Erfolg

Wenn die Politik zu stark ins Spitalwesen eingreift, schmälert sie die wirtschaftliche Unabhängigkeit und gefährdet damit den wichtigsten Erfolgsfaktor. Das sagt der Thurgauer Finanz- und Gesundheitsdirektor Urs Martin.



Urs Martin. *Selbständigkeit verlangt eine klare Rollentrennung zwischen Unternehmung, Eigentümer und Führung.*

Die Westschweizer Wirtschaftszeitung «Agefi» titelte im letzten Frühsommer: «En Thurgovie, l'hôpital cantonal fait des bénéfices chaque année». So unglaublich die Geschichte eines profitablen öffentlichen Spitals in der Romandie auch klingt, man weiss: Für ein Spitalunternehmen gilt das gleiche wie für jedes andere Unternehmen. Es muss sich aus dem Betrieb heraus finanzieren und genügend Mittel erwirtschaften, um zu investieren. Dazu braucht es eine klare Strategie, aber auch unternehmerische Freiheiten. Diese sind in einem politischen Umfeld darum eine Herausforderung, weil die Politik in der Regel gerne kontrolliert und steuert. Von der Marke des Mineralwassers über den Namen einer Chefärztin oder des Metzgers bis hin zur Frage der Parkplatzbewirtschaftung oder der Kleidung des Personals: Die Politik ist zuweilen mit vielen spannenden Ideen unterwegs.

Doch was bringen solche Interventionen vonseiten der Politik? Sie führen schlechterdings dazu, dass genau jene Erfolgsfaktoren, die ein Unternehmen ausmachen, abhanden kommen. Ein öffentliches Spitalunternehmen muss also von der Politik quasi wie ein erwachsen werdendes Kind behandelt und in die Freiheit entlassen werden, um sich zu entwickeln und zu gedeihen – aber auch einmal negative Erfahrungen zu erleben.

Noch heute gewährt die Politik ihren Spitalern oftmals nicht den notwendigen unter-

nehmerischen Freiraum. Viele Spitäler sind in ein Departement integriert. Die Folgen: im Jahresrhythmus wachsende Defizite samt händeringender Ausflüchte der Verantwortlichen mit dem jeweiligen Hinweis auf ein «wirtschaftlich schlechtes Übergangsjahr». Von der Politik abhängige Spitäler werden nur selten effizient geführt. Zumal die Politik ebenso selten mit einer Stimme spricht. Umgekehrt machen es sich Spitäler am wirtschaftlichen Tropf der Kantone bequem. Heute sind also viele Kantone bei der Organisation ihrer Spitäler weniger weit, als dies der Thurgau vor 25 Jahren war.

Bei uns wurden Ende des letzten Jahrtausends aus der Not heraus die richtigen Weichen gestellt. Das Erfolgsrezept dahinter: die Gründung einer AG, keine Einsitznahme von Kantonsvertretern im Verwaltungsrat, unternehmerischer Freiraum sowie eine klare Rollentrennung zwischen Regulator, Eigentümer, Verwaltungsrat und Geschäftsleitung. Was auf den ersten Blick unspektakulär klingt, ist letztlich «matchentscheidend». Hinzu kommt, dass in der thurmed AG immer wieder herausragendes Personal auf allen Stufen tätig war. Damit ist sie als grösste Arbeitgeberin im Thurgau auch für die schwierigen Herausforderungen der kommenden Jahre bestens gewappnet.

*Urs Martin, Regierungsrat,
Vorsteher des Departementes
für Finanzen und Soziales*



Überblick wahren. Der Blick über die Reha-Klinik St. Katharinental hinaus ist symbolhaft für die Zukunft der 'thurmed'-Gruppe: Die Gesellschaft stellt immer grössere Ansprüche an die Qualität der Gesundheitsversorgung, was den Druck auf das System erhöht und den Staat als Eigentümer in die Pflicht nimmt.

Frage, was der Gesundheitsmarkt fürs Unternehmen hergebe: «Salopp gesagt: Wir können heute nur Räume mit etwas mehr als 300 000 Einwohnerinnen und Einwohnern effizient und wirtschaftlich erfolgreich abdecken. Das entspricht etwa der Grösse unseres heutigen Versorgungsgebiets», so Zehnder, «und alles, was darüber liegt, machen wir mit Kooperationen».

Die Struktur des Unternehmens ist auf Zukunft getrimmt, vor allem mit Blick auf die breite Palette, die auch die stetig wichtiger werden Psychiatrie enthält. «Dieses Angebot ist schweizweit fast einzigartig», lobt Verwaltungsratspräsident Carlo Parolari, «ein Bereich, der sich dauernd und rasant entwickelt – was im Nachgang zur Corona-Pandemie besonders zutage getreten ist. Seitdem hat sich vor allem die Klientel stark gewandelt, und wir haben heute lange Wartelisten», erklärt er. Die Psychiatrie bleibe somit ein extrem wichtiger Bereich in der thurmed-Gruppe. «Früher wurden die Menschen in einer Klinik (entsorgt), wohingegen wir heute und in Zukunft nicht nur ambulante, sondern sogar aufsuchende Leistungen anbieten dürften», so Carlo Parolari.

Die Komfortnation Schweiz bildet sich auch in der Gesundheitsversorgung ab. «Wir erleben eine steigende Anspruchshaltung gegenüber den Krankenversicherern. Alle sind zwar gut versichert, jammern, zahlen hohe Prämien – und wollen gleichzeitig alles, sofort und nur das Beste», stellt

Carlo Parolari in den Raum. Agnes König weiss, wohin dies für die Gesundheitsversorger führen kann und bestätigt aus eigener Anschauung: «Der Anspruch an unser hochstehendes Gesundheitssystem hat schliesslich ein Preisschild», sagt sie. Rolf Zehnder pflichtet bei: «Es wird in Zukunft ohne bestimmte Abstriche nicht mehr gehen. Die Patientinnen und Patienten müssen flexibler werden, denn eines Tages wird es unter heutigen wirtschaftlichen Bedingungen nicht mehr möglich sein, unsere bestens ausgebaute Infrastruktur überall vorzuhalten».

Auch die Zukunft des Gesundheitswesens wird am Tropf der Politik hängen, denn die Rahmenbedingungen werden zusehends von gesellschaftlichen Ansprüchen diktiert. Dass die «thurmed» erfolgversprechende Strategien für die Zukunft entwerfen kann, erklärt sich schon aus ihrem Erfahrungsvorsprung. Und dem Wissen über den Zustand des gesamten Gesundheitswesens. Regierungsrat Urs Martin bringt es auf den Punkt, wenn er sagt: «Der Druck auf das gesamte Gesundheitswesen wird zwar zunehmen. Aber die wirtschaftlich gesunden Spitäler werden darunter weniger leiden als die defizitären. Bevor also ein Spital Thurgau untergeht, werden andere Spitäler schon dicht gemacht haben». Bleibt zu hoffen, dass er damit recht behält. Längst sind verschiedene Kantone dazu aufgebrochen, dreistellige Millionenbeträge in ihre kriselnden Spitäler zu pumpen und drohende Konkurse abzuwenden. ■

Für Jana und Jonas ist es mehr als ein «Job»: die Antwort auf ihre persönliche Sinnfrage

Was haben die Assistenzärztin Jana Siegenthaler und der hochaufgeschossene Pflegefachmann Jonas Löffler gemeinsam? Den Handballsport eher nicht. Da spielte Jonas Löffler einst in der Deutschen Junioren-Bundesliga und wurde als «Shooter» gefürchtet wie gefeiert. Auch die Herkunft nicht: Jana Siegenthaler entstammt einer Frauenfelder Ärzte-Dynastie und Jonas Löffler ist in seiner von Physiotherapeuten dominierten Familie mit seinem Beruf als diplomierter Pflegefachmann das schwarze Schaf. Doch gemeinsam haben Jana und Jonas die Liebe zu ihrem Beruf, ihren Arbeitsplatz am Kantonsspital Münsterlingen und die Faszination, die von der täglichen Nähe zu Patienten und den Menschen im Team ausgeht. «Schon der Gedanke an einen gewöhnlichen 40-Stunden-Bürojob hinter einem PC löst bei mir ein «Burn-out» aus», bekennt Löffler. Und Jana Siegenthaler braucht die Lebendigkeit und Abwechslung, die hohe soziale Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit und die täglich neuen Herausforderungen beim Umgang mit ihren Patienten und dem Team. Beide sind sich einig: Das Kantonsspital Münsterlingen hat für sie die richtige «familiäre Ausstrahlung».

Jana Siegenthaler (27) setzt die Familientradition bereits in dritter Generation fort. Grossvater Dieter Siegenthaler zählte in seiner Zeit zu den angesehensten Ärzten in Frauenfeld, ihr Vater Micha-

el Siegenthaler betreibt noch heute seine Praxis im grössten Frauenfelder Ärztezentrum, derweil Mutter Laxmi am Kantonsspital Frauenfeld als Pflegefachfrau ihren Dienst versah. Definitiv auf den Geschmack fürs Medizinstudium ist Jana Siegenthaler gekommen, als sie die Lücke zwischen Matura und Studium für ein Praktikum nutzte. Fürs Medizinstudium bevorzugte sie das Universitätsspital Bern, «wegen des guten Rufes und weil es eher praxisorientiert ist». Schon während des Wahlstudienjahrs entschied sie sich bei einem Teil ihrer Pflichtpraktika für Münsterlingen. «Ich konnte mir schon damals gut vorstellen, einmal hier zu arbeiten». Pünktlich zu Jahresbeginn ist diese Vorstellung Tatsache geworden.

Münsterlingen eilte sein guter Ruf voraus

Jonas Löffler hat zu seinem Beruf als Pflegefachmann über einen kleinen Umweg gefunden. Aufgewachsen in der beschaulichen Schwarzwald-Metropole Villingen-Schwenningen, studierte er zunächst Psychologie. Während seines Praktikums in der Psychiatrischen Klinik Wil war er zusehends davon beeindruckt, «was man im Pflegeberuf alles lernt». Darum wechselte er und erwarb nach dem Studium an einer Höheren Fachschule das Diplom zum «Pflegefachmann Medizin».



Perspektiven. Vielfalt im Beruf, flache Hierarchien und eine überschaubare Grösse haben auf junge Menschen, die einen Beruf im Gesundheitswesen ausüben eine grosse Anziehungskraft.

«Wie wenn es gestern gewesen wäre: Am ersten Tag hat sich der Chefarzt gleich per 'Du' vorgestellt.»

Jonas Löffler
Dipl. Pflegefachmann,
Kantonsspital Münsterlingen

Seit anderthalb Jahren arbeitet er in Münsterlingen in der «Stroke Unit», also der Spezialabteilung für Schlaganfall-Patienten. Und büffelt parallel dazu an seiner «Bachelon»-Arbeit.

Siegenthaler wie Löffler haben sich auch darum für Münsterlingen entschieden, weil das Spital Thurgau als Arbeitgeberin weitherum einen guten Ruf habe. «Und die Grösse von Münsterlingen stimmt, um als «A-Spital» auch anspruchsvollere Krankheitsbilder anzubieten», sagt Jana Siegenthaler. Derweil hatte Jonas Löffler schon von Beginn weg den Anspruch, viele Sachen zu sehen und anspruchsvolle Dinge zu lernen: «Hier bietet Münsterlingen eine gute Mischung, gerade auch im pflegerischen Bereich», anerkennt er und lobt: «Die sehr guten Weiterbildungsmöglichkeiten und die

besonders gut entwickelte Schülerbetreuung stehen heraus». Aber auch das Persönliche: Jonas Löffler erinnert sich bis heute an seinen ersten Arbeitstag, als sich der Chefarzt per «Du» vorgestellt habe. Dieses famose menschliche Klima sorgte im Arbeitsalltag auch für Sicherheit – zumal in einem Spital, wo viele Bereiche zusammenwirken: «Je besser die Zusammenarbeit, desto besser geht's dem Patienten», ist Löffler überzeugt.

Jana Siegenthaler teilt diese Einschätzung und erinnert sich an ihren eigenen Start ins Berufsleben: Während des Studiums habe sie vor allem Theorie gebüffelt. «Aber hier erwartet man, dass man vieles von Beginn weg beherrscht. Darum war es schon auch ein Sprung ins kalte Wasser». Sie musste «relativ rasch Verantwortung übernehmen und mich etwas getrauen», so Siegenthaler. «Allerdings wird man dabei gut betreut. Von meinen Kolleginnen und Kollegen werde ich täglich gefragt, wie es mir geht – und ob sie mich unterstützen können». Und schiebt nach: «Auch von der Chefetage. Sie will regelmässig wissen, ob ich mich noch über Wasser halten kann».

Die Frage nach dem Sinn überwiegt

Eine Arbeit im Dreischicht-Betrieb sei zwar stressig, und die Arbeitszeit nehme einen grossen



Jonas Löffler. «Je besser die Zusammenarbeit, desto besser geht's dem Patienten».



Jana Siegenthaler: «Unser Job-Profil lässt sich mit etwas Kreativität sicher noch nachschärfen».

«Das Gesundheitswesen lässt sich durchaus noch etwas renovieren. Hierzu sind auch junge Ideen gefragt.»

Jana Siegenthaler
Assistenzärztin Innere Medizin
Kantonsspital Münsterlingen

Teil seines Lebens ein, sagt Jonas Löffler: «Doch für mich ist die Frage nach dem Sinn meiner Arbeit zentral. Beantwortet wird sie täglich von den Patienten, von den zahlreichen «Feedbacks» und dankbaren Reaktionen», sagt er. Und wenn man dahinter einen Sinn sehe, «ist es schon ein erfüllender Beruf».

Eine Einschätzung, die auch Jana Siegenthaler teilt: «Bis heute stand ich noch nie an einem Punkt, wo ich etwas anderes machen wollte», meint sie. Wohl sei die ursprünglich überschwängliche Faszination für den Beruf einem etwas nüchternen Realismus gewichen. Gleichwohl eröffne ein Job im Spital gerade jüngeren Menschen

mannigfache Chancen. Immerhin liesse sich «das Gesundheitswesen durchaus noch etwas restaurieren», sagt sie und meint damit unter anderem die hohe «Dokumentationslast, die unsere Arbeitszeit verlängert und wo Mittel und Zweck zuweilen fraglich sind». Hier lasse sich mit frischen Ideen einiges bewegen, und sie werde sich dafür einsetzen, bestimmte Vorgänge effizienter zu machen. Schliesslich liesse sich auch das Job-Profil mit etwas Kreativität nachschärfen, «vor allem, wenn wir uns mit Leuten vergleichen, die in der Wirtschaft oder in anderen Berufen unterwegs sind».

Auch bei Jonas Löffler gibt es Tage, an denen die anfängliche Faszination etwas blasser daherkommt und man «einfach seinen Job» mache. «Gleichzeitig bin ich aber überzeugt, dass ich im Gesundheitswesen langfristig gut aufgehoben bin, und dass sich in Zukunft noch mehr und neue berufliche Möglichkeiten bieten werden». Keine Frage: Jonas Löffler wird dem «Bachelor»- noch das «Master»-Diplom nachschieben – «und zwar hier in Münsterlingen!»

Und wo bleibt vor dem Hintergrund randvoll ausgefüllter Tage, viel Verantwortung und überschaubar mässiger Komfortzonen die vielgeforderte «Work-Life-Balance»? «Gibt's kaum. Bei uns heisst das «Work-Work-Balance», kommt's wie aus der Kanone geschossen. Und von einem Lächeln begleitet. ■

