

SPITÄLER

# GR – Maurizio Michael: «Man muss mutig sein, auch unbeliebt» - Interview

 Südostschweiz Bündner Zeitung | Centro Sanitario Bregaglia | 13.01.2025

Neue Ansätze und unbeliebte Entscheidungen waren nötig, um im Bergell das Gesundheitszentrum in den Erfolg zu führen, erklärt Maurizio Michael.

## Kristina Schmid

Während die meisten Spitäler rote Zahlen schreiben und Abteilungen schliessen, schreibt das Centro Sanitario Bregaglia schwarze Zahlen und investiert in die Zukunft. Für das Vorzeigeprojekt für medizinische Versorgung ist Maurizio Michael, Präsident der Verwaltungskommission, als «Bündner Persönlichkeit 2024» nominiert.

*Maurizio Michael, inmitten einer Spitalkrise – auch in Graubünden – steht das Centro Sanitario Bregaglia auf festen Beinen. Was machen Sie richtig?*

Ich glaube, wir machen vieles richtig. Letztlich bringt uns aber die Kombination der verschiedenen Leistungen, die wir in der Grundversorgung anbieten, den Erfolg.

*Was beinhaltet denn diese Zauberformel konkret?*

(lacht). Man muss herausfinden, welche Bedürfnisse die Bevölkerung in der entsprechenden Region hat. Wir haben etwa festgestellt, dass ältere Menschen ein hohes Bedürfnis nach Pflege im eigenen Zuhause haben. Also haben wir die Spitex in unser Centro Sanitario integriert. Wir sind ja nicht einfach nur ein Spital. Wir sind ein Gesundheitszentrum mit einer Spitalabteilung, einer Arztpraxis und einem Pflegeheim. Und haben das Angebot kontinuierlich ausgebaut. Wir bieten jetzt mehr medizinische Leistungen an, haben mehr Ärztinnen und Ärzte eingestellt und die Führung ausgewechselt. Mit vielen kleineren und grösseren Massnahmen haben wir unseren Umsatz seit 2019 praktisch verdoppelt.

*Gehört auch Abbau dazu, wenn man ein funktionierendes Gesundheitssystem auf die Beine stellen will?*

Natürlich. Wir haben gewisse kostenintensive Bereiche gestrichen. Einige von ihnen schon vor Jahren, wie etwa die Geburtenabteilung. Aber auch in der Chirurgie. Bei uns werden nunmehr kleinere Eingriffe durchgeführt, die ambulant behandelt werden können. Wie etwa die Entfernung von Warzen. Sobald aufwendige Eingriffe nötig werden, verweisen wir die Leute an andere, grössere Spitäler weiter.

*Es geht also wirklich darum, die Grundversorgung zu gewährleisten. Alles, was darüber hinausgeht, macht das Centro Sanitario nicht.*

Korrekt.

*In der Grundversorgung haben Sie aber alles: Ärzte, Zahnarzt, Physiotherapie, Apotheke, Rettungsdienst, Spitex sowie Alters- und Pflegeheim. Ist ein Gesundheitszentrum also eine Möglichkeit, wie Spitäler in Randregionen eine Zukunft haben können?*

Durchaus. Dieses Zusammenspiel ist in unserem Fall sehr wichtig. Nehmen wir das Beispiel der Spitex. Bevor wir diese 2019 in das Gesundheitszentrum eingegliedert haben, war diese als Verein organisiert. Und

als solche konnte sie niemals alle Anfragen abdecken. Wir wollten diesem Bedürfnis von älteren Menschen aber gerecht werden und können es nun. Wenn man alles unter einem Dach organisiert hat, können die einzelnen Bereiche einfacher zusammenarbeiten. Etwa bei Bedarf den Arzt rufen. Oder einen Platz im Pflegeheim oder einen Termin in der Physiotherapie organisieren.

*Würde dieses Modell vom Gesundheitszentrum auch in Davos oder Ilanz funktionieren? Dort sehen die Finanzen ja weniger rosig aus ...*

Es gibt Ansätze, die durchaus auch in diesen Regionen aufgenommen werden könnten. Gesundheitszentren haben weniger finanzielle Schwierigkeiten als Spitäler. Das sieht man in Südbünden, im Bergell, in der Val Müstair, im Unterengadin ... All diese Institutionen sind kleiner, übersichtlicher. Aber jede Region hat andere Herausforderungen und auch Bedürfnisse. Denken wir nur mal an den Wintertourismus in Davos. Da muss ein Spital anders aufgestellt sein als bei uns im Bergell. Unser Modell ist also nicht auf jede Region 1:1 übertragbar.

*Viele Spitäler und Arztpraxen haben angesichts des Fachkräftemangels Mühe, Nachfolger zu finden. Auch hier scheinen Sie ein Patentrezept gefunden zu haben.*

Da hatten wir ebenfalls einen Modellwandel. Früher gab es nur einen Arzt am Centro Sanitario. Dieser arbeitete 24 Stunden am Tag, 365 Tage im Jahr. Das ist ein Modell ohne Zukunft. Heute findet man niemanden mehr, der diese Verantwortung tragen will. Jetzt haben wir ein Ärzteteam, das gemeinsam auf 300 bis 400 Stellenprozent kommt. Ausserdem kommen mehrere Fachärzte gelegentlich ins Bergell.

*Das hört sich einfach an, war es aber nicht. Sie hatten Mühe damit, Ärzte für das Centro Sanitario zu finden. Im Mai 2018 haben sich Bewohnerinnen und Bewohner im Bergell Sorgen um die Zukunft des Gesundheitszentrums gemacht. In einem Leserbrief wurde gefragt: «Droht den Bergellern medizinischer Notstand?»*

Das war keine einfache Zeit. Wir hatten Schwierigkeiten, neue Ärzte zu finden. Wir wollten nicht nur einen Nachfolger für den damaligen Talarzt finden, der in Pension gehen wollte, sondern ein ganzes Ärzteteam. Das braucht Zeit und Geduld. Und manchmal auch Glück.

*Sie hatten also Glück?*

Absolut! In der Schweiz herrscht(e) Ärztemangel, und für viele war eine kleine Institution im Bergell – baulich alt, mit damals noch alten medizinischen Geräten – nicht gerade die interessanteste Option. Bis ich durch einen lustigen Zufall mit einer Ärztin, die heute unsere Chefärztin am Centro Sanitario ist, in Kontakt gekommen bin.

*Der da wäre?*

Maria Magnini war Ärztin in Mailand. Nach Corona wollte sie mit ihrer Familie weg von dort. Dabei kam sie ins Bergell, das sie aus ihren Ferien kannte, und fragte bei der Gemeinde nach, ob sie eine Praxis eröffnen könne. Weil der Gemeindepräsident wusste, dass wir am Centro Sanitario Ärzte suchen, hat er mich angerufen und den Kontakt vermittelt. Ich habe sie getroffen, ihr unser Gesundheitszentrum vorgestellt und den Job angeboten. Wenige Wochen später hat sie zugesagt. Manchmal muss man eben auch Glück haben.

*Ende 2018 haben Sie sich auch vom damaligen Direktor des Gesundheitszentrums getrennt. Sie taten dies wegen «unterschiedlicher Auffassungen bezüglich der künftigen Ausrichtung und Leitung der Institution». Wie schwer ist es, solche Entscheidungen zu treffen, wenn man die Zukunft eines Betriebs sichern will?*

Wenn man merkt, dass etwas nicht funktioniert, muss man auch schwierige Entscheidungen treffen. Das Team hat so einfach nicht mehr funktioniert. In solchen Fällen muss man mutig sein, vielleicht auch unbeliebt. Das bringt Kritik. Doch wir mussten handeln.

*War der Entscheid im Nachhinein der richtige gewesen?*

Ja, er hat uns ermöglicht, neu zu starten und die neue Strategie mit unserem neuen Direktor, Robert Bartzak, umzusetzen. Er kommt aus der Pflege und hat viele Erfahrungen auf nationaler Ebene sammeln können. Das hat uns gefehlt. Denn in der Verwaltungskommission sind wir alle Laien in der Medizin. Wir

kommen aus anderen Branchen. Wir brauchen in der operativen Führung aber jemanden, der weiss, wie das System funktioniert. Der direkt beteiligt ist und die alltäglichen Herausforderungen auch kennt.

*Es geht also darum, die richtigen Personen an die richtigen Positionen zu setzen.*

Absolut. Wir schauen heute viel zu stark auf den Lebenslauf der Leute statt auf die persönlichen Begabungen. Gerade in der Führung von Unternehmen. Es geht viel zu oft um Titel und Abschlüsse an Schulen oder Universitäten und viel zu selten um Soft Skills. Wie führt jemand ein Team? So finden Unternehmen oft fachlich qualifizierte Personen, die sich dann aber doch als ungeeignet entpuppen. Ich glaube, wir müssen viel häufiger den Mut haben, jemanden als Führungsperson einzusetzen, die vielleicht noch nicht die nötige Ausbildung mit sich bringt, aber ins Team passt. Und dann geht es darum, diese Person zu begleiten, damit sie auch noch die nötigen Kompetenzen im fachlichen Bereich erwirbt. Gerade in der Peripherie wird das immer wichtiger. Geeignetes Personal findet man nicht so leicht.

*Sie bauen das Gesundheitszentrum jetzt sogar aus. Sie haben im Sommer Spatenstich gefeiert. Werden Sie trotz der hohen Investitionskosten auch in Zukunft schwarze Zahlen schreiben können?*

Diese hohen Investitionen werden wir natürlich spüren. Wir werden nicht mehr so schöne Jahresbilanzen vorweisen können wie in den vergangenen Jahren. Doch wir wollen auch in Zukunft schwarze Zahlen schreiben, und ich bin positiv eingestellt, dass uns das auch wieder gelingen wird.