



6. September 2012

Standortattraktivität dank Spitzenleistungen auf solider Basis

Referat von Regierungsrat Thomas Heiniger

Sehr geehrte Damen und Herren

«Wie holen wir aus aller Welt die besten Wissenschaftler, Forscherinnen und Ärzte für die Spitzenmedizin nach Zürich?» Diese Frage steht im Zentrum des diesjährigen Symposiums für Schweizer Spitzenmedizin. Dass ich an diesem Symposium das Eröffnungsreferat halten darf, ehrt mich. Aber es setzt mich auch unter Druck. Denn: Ich bin weder HR-Fachmann noch Spitzenmediziner. Und doch wird von mir erwartet, dass ich zum Thema «Medizinische Spitzenleistungen dank Spitzenkräften» etwas Interessantes beizutragen habe.

Ausgangslage

Ich habe mich deshalb zuerst grundsätzlich gefragt, was eine «Spitzenkraft» ausmacht. Sind es bestimmte Kriterien wie ein besonders hoher IQ, überdurchschnittlicher Ehrgeiz oder Fleiss? Vielleicht. Ich könnte noch mehr solche Kriterien aufzählen, käme dann aber irgendwann zum Schluss: Der Begriff «Spitzenkraft» ist kein absoluter, sondern ein relativer Begriff. Er kann nicht allein anhand persönlicher Kriterien definiert werden, sondern nur in Übereinstimmung mit dem Anforderungsprofil der zu besetzenden Position, mit dem Anforderungsprofil der künftigen Rolle. Dazu wissen die heutigen Referenten, die Professoren Lüscher, Eichler und Hodler, mit Sicherheit mehr als ich. Sie kennen die Anforderungen haargenau, die an Spitzenmediziner oder Spitzenforscherinnen gestellt werden, weil Sie sich selber in diesem Umfeld bewegen. Weil Ihnen Aufgaben und Zuständigkeiten, die belastenden und förderlichen Faktoren vertraut sind. Sie wissen aber auch, was diese Spitzenkräfte von einem Arbeitgeber erwarten, welches deren Anforderungen an das Umfeld sind.

Was bleibt für den Politiker zu tun? Was kann ich als Gesundheitsdirektor und als Mitglied des Zürcher Regierungsrats beitragen, damit wir die richtigen Spitzenkräfte finden und diese nach Zürich holen können? Die Antwort ist kurz: die Standortattraktivität pflegen und fördern. Was heisst das? Und wie machen wir das?

Eines beeinflusst das andere: Je mehr Spitzenkräfte wir für Zürich gewinnen, desto mehr Spitzenleistungen werden erbracht. Umso attraktiver wird Zürich für Spitzenkräfte, die wir anziehen... So dreht die Positiv-Spirale immer weiter. Das allein genügt aber nicht, es ist zu eng gedacht. Wir dürfen nicht nur an das Herausragende, an die Spitze denken. Es braucht auch die solide Basis. Nur dann, wenn wichtige Voraussetzungen erfüllt sind, ist der Boden gut genug, damit Ausserordentliches darauf gedeiht. Wir können uns irgend-einen herausragenden Spitzenmediziner vorstellen – eine ausserordentliche Physikerin oder den weltbesten Mathematiker – in jedem Fall gilt: Für Bestleistungen braucht es ein solides, sicheres Umfeld. Wer Hunger leidet, wird keine Spitzenleistung erbringen. Wer um sein Leben bangt, weil die Sicherheit nicht gewährleistet ist, wird sein wahres Potenzial nicht ausschöpfen können. Das heisst, für Spitzenleistungen braucht es: Ruhe, Sicherheit, politische Stabilität, eine gesunde Umwelt, Mobilität, Wohlstand.

Das sind in meinen Augen die grundlegenden Voraussetzungen, die es für unsere Bevölkerung braucht, damit einige wenige Menschen auf dieser soliden und ausgewogenen

Basis ihre Spitzenleistungen erbringen können. Oder meinen Sie, es wäre gerade umgekehrt? Fordert ein schwieriges Umfeld, wo soziale Schwierigkeiten, schlechte Infrastruktur oder politische Unruhen das System prägen, ganz besonders heraus? Entwickelt eine Spitzenkraft erst dann eine ganz besondere Stärke, wenn sie sich in ihrer Umwelt besonders behaupten muss? Das wäre auch eine These. Ich setze auf die andere: Je sicherer und attraktiver das Gesamtsystem, desto grösser das Potenzial für Spitzenleistungen.

Es gilt also, die genannten Voraussetzungen – Ruhe, Sicherheit, politische Stabilität, eine gesunde Natur und Umwelt, Mobilität und Wohlstand – langfristig zu gewährleisten, damit Spitzenkräfte angezogen werden, sich entfalten können und langfristig bleiben. Diese Voraussetzungen zu erfüllen, das ist eine Aufgabe der Politik. Wie wir diese Aufgabe lösen, welche konkreten Ziele wir uns stecken, das will ich schildern. Nicht nur mit dem Fokus Spitzenmedizin, sondern mit Blick auf die gesamte notwendige Basis. Dazu halte ich mit Überzeugung fest: Dem Kanton Zürich geht es gut. Er bietet vielfältige Lebens- und Wirtschaftsräume, hat attraktive Naherholungsgebiete mit intakter Natur. Die Gesundheitsversorgung und das Bildungssystem sind hochwertig, die starken Lehr- und Forschungsanstalten weltweit angesehen. Ausgezeichnete Verkehrswege gewährleisten Mobilität im Kanton und bestens vernetzt auch darüber hinaus. Kultur-, Freizeit- und Sportangebote sind breit und beliebt. Die Steuerbelastung ist vergleichsweise moderat. Kurz: Die Zürcher Bevölkerung lebt und arbeitet gerne hier.

Und: Der Zürcher Bevölkerung geht es gut. Zumindest dann, wenn man von der Schweiz auch auf Zürich schliessen darf. Die Schweizerinnen und Schweizer haben nach Japan nämlich die höchste Lebenserwartung. Die Lebenserwartung allein sagt allerdings wenig über das tatsächliche Wohlbefinden aus. Da sind wir mit dem folgenden Diagramm schon einen Schritt näher: Es zeigt den Anteil der Bevölkerung, die ihren Gesundheitszustand als gut oder sehr gut betrachtet. Wir dürfen in der Schweiz, in Zürich, also zufrieden sein. Wir haben eine gesunde Bevölkerung, die im OECD-Vergleich eine besonders hohe Lebenserwartung hat. Beste Voraussetzungen, dass es in dieser Bevölkerung auch zahlreiche Spitzenkräfte gibt, die Spitzenleistungen erbringen können. Doch so einfach ist die Realität leider nicht. Unsere Gesellschaft verändert sich laufend, sie wächst, wird im Durchschnitt älter und internationaler, ihre Ansprüche steigen.

Veränderungen in der Wirtschaft und Fortschritte in der Wissenschaft stellen den Kanton vor neue Herausforderungen. Der Druck auf Raum, Natur, Landschaft und Boden nimmt zu. All das verlangt nach einer langfristigen Planung und konkreten Zielen, um Lebensqualität und Standortattraktivität langfristig zu gewährleisten. Dazu gehören alle Lebensbereiche, von der Sicherheit über die Bildung, von der Gesundheit über Verkehr, Umwelt und Raumordnung bis hin zu Volkswirtschaft, Finanzen und Steuern. In all diesen Bereichen orientiert sich die Zürcher Regierung an sogenannten «Langfristigen Zielen» und sie formuliert jeweils konkrete «Legislaturziele». Derzeit sind es die Legislaturziele von 2011 bis 2015.



Legislaturziele

Für die heutige Veranstaltung von Interesse ist in meinen Augen das Legislaturziel 4 aus dem Politikbereich Gesundheit.

Legislaturziel 4: Die Leistungen des Gesundheitswesens sind kundenfreundlich, effektiv, effizient und transparent.

Zu jedem Legislaturziel formuliert die Regierung konkrete Massnahmen, wie sie das Ziel erreichen will. Ich habe für heute zwei Massnahmen herausgepickt:

- Eine E-Health-Strategie entwickeln und umsetzen
- Ein Instrument der Qualitätstransparenz für Patientinnen und Patienten entwickeln

Beides sind Vorhaben, in denen ich grosses Potenzial sehe, um das Gesundheitswesen der Zukunft noch besser auf die Bedürfnisse unserer Gesellschaft auszurichten. Unsere Gesellschaft ist mobil. Wir reisen regelmässig ins Ausland. Wir wechseln den Wohnort über die Kantonsgrenze hinweg. Wir beanspruchen medizinische Leistungen aller Art, in Institutionen aller Art, irgendwo. Dabei haben wir den Anspruch, immer bestmöglich betreut zu werden. Eine elektronische Vernetzung würde vieles vereinfachen und dazu beitragen, dass unser Gesundheitssystem effizienter wird. Das würde sich langfristig auch positiv auf die Kostenentwicklung auswirken. Heute ist die Schweiz im internationalen Vergleich allerdings im Rückstand, wenn es um eHealth geht. Das soll sich ändern. Ich will mich heute dazu aber nicht in den Details verlieren, sondern auf ein weiteres Legislaturziel eingehen, das die Zürcher Regierung für 2011 bis 2015 festgelegt hat.

Legislaturziel 5: Die Gesundheitsversorgung im Kanton Zürich ist unter den sich ändernden bundesrechtlichen Rahmenbedingungen sichergestellt.

Die konkreten Massnahmen sind zahlreich, ich habe wieder zwei herausgepickt:

- Spitalplanung umsetzen und die Spitallisten 2012 nachführen
- Neue Spitalfinanzierung 2012 einführen und etablieren

Die aktuelle Legislatur ist stark geprägt durch neue bundesrechtliche Rahmenbedingungen in der Spitalplanung und -finanzierung. Diese Änderungen eröffnen Chancen, die Zürcher Spitallandschaft weiter zu optimieren und Leistungserbringer neu zu positionieren. Stichworte sind vermehrte Kooperation, Koordination und Konzentration. Das gilt – allem voran – für die Spitzenmedizin.

Vielen unter Ihnen, meine Damen und Herren, ist bekannt, wie stark sich die Zürcher Regierung engagiert, um ein Zürcher Herzzentrum zu schaffen. Die Gründe sind vielfältig: Mehr Fälle an einem Ort bedeuten mehr Erfahrung und Routine. Das Wissen und die Infrastruktur für komplexe Behandlungen zu bündeln, ist aus Qualitäts- und Kostengründen sinnvoll. Aus diesem Grund laufen auch auf nationaler Ebene Arbeiten, um die hochspezialisierte Medizin schweizweit zu koordinieren. Wenn national über die Vergabe bestimmter medizinischer Leistungen entschieden wird, will und muss sich der Kanton Zürich in eine gute Position bringen. Zum Beispiel mit einem einzigen, grossen, starken, universitären Herzzentrum. Langfristig auch in anderen hochspezialisierten Bereichen, etwa mit einem Neuro- oder Onkologiezentrum.



Kurz: Der Aufbau von Exzellenzzentren ist ein Ziel, das der Kanton Zürich verfolgen muss, damit er sich auch gegenüber internationaler Konkurrenz behaupten kann. Solche Exzellenzzentren sind gerade für Spitzenkräfte besonders attraktiv. Hier können Sie ihr herausragendes Wissen, ihre ausserordentlichen Fähigkeiten im bestmöglichen Umfeld entfalten.

Die Voraussetzungen für die Bildung solcher Zentren sind in der Stadt Zürich hervorragend: Wir haben auf kleinem Raum grosse und starke Spitäler nahe beieinander. Diese Spitäler, allen voran das Universitätsspital, liegen in unmittelbarer Nähe unserer wichtigsten Forschungsstätten: Universität und ETH. Die Zusammenarbeit dieser Institutionen weiter zu verbessern und damit Zürich im internationalen Wettbewerb noch stärker zu positionieren, ist ein weiteres Legislaturziel:

Legislaturziel 2: Lehre und Forschung sind im nationalen und internationalen Vergleich gestärkt.

Dazu habe ich wieder zwei konkrete Massnahmen herausgepickt:

- Entwicklung einer strategischen Steuerung der universitären Medizin
- weitere Umsetzung der Strategie zur hochspezialisierten Medizin (HSM).

Die Erarbeitung einer kantonalen Gesamtstrategie für die hochspezialisierte Medizin, die HSM-Strategie, war ein Legislaturziel in der Periode 2007 bis 2011. Dieses Ziel haben wir erreicht: Die Bildungs- und die Gesundheitsdirektion haben gemeinsam mit den universitären Hochschulen und Kliniken eine solche Gesamtstrategie in einem Bottom-up-Verfahren erarbeitet. Dabei wurden gemeinsam zukunftssträchtige Schwerpunktbereiche definiert, in denen prioritäre Forschungsvorhaben vorangetrieben und die klinischen Arbeiten konzentriert werden. Neue konkrete Umsetzungsprojekte wurden definiert und vom Kanton Zürich mit 30 Millionen Franken finanziert. Während wir uns dabei auf die hochspezialisierte Medizin konzentrierten, wird das Feld in der laufenden Legislatur weiter gesteckt: Es geht um die strategische Steuerung der gesamten universitären Medizin. Wie bei der HSM-Strategie brauchen wir auch hier eine gemeinsame Ausrichtung, gemeinsame Ziele der universitären Hochschulen und Kliniken. Wenn Zürich seinen guten Ruf als international angesehener Medizinstandort behalten will, braucht es eine noch intensivere Zusammenarbeit dieser Institutionen. Ich denke insbesondere an die effiziente und sichere Translation der Forschungsergebnisse in den Klinikalltag.

Die besondere Bedeutung der translationalen Forschung unterstreicht auch der Schweizerische Nationalfonds in seinem Mehrjahresprogramm 2012 - 2016. Er will die kommenden Jahre gezielt darauf setzen, dass Forschungsfragen in enger Zusammenarbeit zwischen Klinik und Grundlagenforschung angegangen werden. Der Kanton Zürich tut es dem SNF gleich. So war zum Beispiel eines der konkreten Umsetzungsprojekte, das im Rahmen der HSM-Gesamtstrategie gefördert wurde, der Aufbau eines Zentrums für Regenerative Medizin. Das ZRM vereint biomedizinische Grundlagenforschung mit klinischen Anwendungen im Bereich der Regenerativen Medizin, es verbindet die Leistungen des Universitätsspitals und der Universität Zürich und fördert damit eine effiziente und sichere Translation der Forschungsergebnisse in die Klinik. Ziel des ZRM ist es, eine regionale und überregionale Kompetenz und Exzellenz in den Bereichen der translationalen Forschung und der klinischen Anwendungen zu etablieren.



Meine Damen und Herren, ich bin überzeugt, dass es solch überregionale Kompetenz und Exzellenz braucht, damit der Standort Zürich für Spitzenkräfte attraktiv ist und bleibt. Je besser dabei die Zusammenarbeit der verschiedenen Institutionen funktioniert, desto interessanter wird das Umfeld für die Arbeitskräfte. Je durchlässiger das System ist, desto attraktiver sind die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten. Wenn ich von Durchlässigkeit spreche, denke ich nicht nur an die Durchlässigkeit zwischen universitären Hochschulen und Kliniken; auch der Austausch und die Zusammenarbeit mit privatwirtschaftlichen Unternehmen steigern die Attraktivität eines Standorts. Das bringt mich zum dritten und letzten Teil: der Standortförderung mit Blick auf die Privatwirtschaft.

Standortförderung

Ich habe es zu Beginn bereits betont: dem Kanton Zürich geht es gut, er ist ein attraktiver Wirtschafts- und Wissensstandort. Das haben längst auch grosse, internationale Unternehmen gemerkt und ihren Sitz nach Zürich verlegt. Ich denke an Google oder Kraft Foods mit dem Hauptsitz Europa, Mittlerer Osten, Afrika. Aber auch an IBM mit seinem Forschungslabor in Rüschlikon. IBM ist zudem ein hervorragendes Beispiel für «public private partnership»: Im Mai 2011 haben IBM und die ETH ihr gemeinsames «Binnig and Rohrer Nanotechnology Center» eröffnet. Das Center umfasst modernste Labors, die hier in Zürich Nanotechnologie-Spitzenforschung ermöglichen und auch für Unternehmen zugänglich machen. Gerne zitiere ich, was ETH-Präsident Prof. Ralph Eichler zur Eröffnung des Nanotech-Centers sagte:

«With this new Nanotechnology Center, we bring our unique, long-standing and prolific cooperation to a new level. I am convinced that both scientific partners, as well as the Zurich region and the Swiss industry will benefit from it.»

Meine Damen und Herren, ich bin überzeugt: Solche Joint Ventures wie jenes von IBM und ETH tragen dazu bei, dass der Wirtschaftsraum Zürich in Rankings zur Wettbewerbsfähigkeit regelmässig zu den Besten der Welt gehört. Dass es so ist und bleibt, dafür setzt sich die Zürcher Regierung und als zuständige Stelle die Standortförderung ein. Denn es ist von grösster Bedeutung, dass wir unsere Standortfaktoren den potenziellen Interessenten über längere Zeit und immer wieder darlegen. Man ist nämlich selten genau dann zur Stelle, wenn eine Firma aus China oder den USA bei uns ein Standbein sucht. Wenn sich die Entscheidungsträger aber daran erinnern, dass es in der Schweiz den Standort Zürich mit all seinen Vorteilen gibt, dann haben wir die richtige Vorarbeit geleistet.

Was für Unternehmen gilt, das gilt natürlich auch für die einzelne Person, die Spitzenkraft. Attraktiv sein ist das eine – diese Attraktivität auch vermitteln, das ist das andere. Dazu habe ich im 2012 publizierten Buch von Hans-Ulrich Doerig, «So gewinnt die Schweiz», interessantes gelesen. Aus seinen vielfältigen Gedanken und Thesen habe ich drei ausgewählt, von denen ich finde, wir könnten uns noch steigern, um zu gewinnen.

«Vermitteln wir klarer, was die individuelle Mission unserer 12 verschiedenen Universitäten ist, im Gegensatz zu derjenigen der 7 unterschiedlichen Fachhochschulen. Positionieren wir jede Universität und jede Fachhochschule mit einer eigenen «Marke»...»

Diese Forderung gefällt mir, weil sie die bereits propagierte Durchlässigkeit hervorhebt. Mir gefällt aber auch der Gedanke der eigenen «Marke». Deshalb zitiere ich gerne und immer



wieder Zürichs Slogan: «Word Class. Swiss Made». So ein Slogan ist eingängig und dank der Sprache international wirksam. An einen solchen Slogan wird sich auch die indische Spitzenkraft lange erinnern.

Ich komme zur zweiten Forderung aus Doerigs Buch:

«Bewahren wir flexible Arbeitsmarkt-Regulierungen. Akzeptieren wir Realitäten der modernen Lebensformen. Konzentrieren wir uns auf flexible, zukunftsorientierte Arbeitsbestimmungen mit Jahresarbeitszeiten, die auf Nachfrage ausgerichtet sind...»

Diese Forderung streiche ich heraus, weil die Jahresarbeitszeit vielleicht die Lösung wäre für die viel kritisierte 50-Stunden-Woche für Assistenz- und Oberärzte. Ich denke an Prof. Pierre-Alain Clavien, der in den letzten Jahren immer wieder betonte, dass Forschungsarbeit an Schweizer Spitälern «illegal» stattfinden müsse; weil bei der 50-Stunden-Vorgabe schlicht keine offizielle Zeit zum Forschen bleibe. Dass dies für Spitzenkräfte keine optimale Rahmenbedingung ist, kann ich nachvollziehen. Eine Patentlösung habe ich nicht auf Lager – ein offenes Ohr hingegen schon. Auch deshalb bin ich heute hier.

Last but not least: die dritte und letzte Forderung aus Doerigs «So gewinnt die Schweiz»: «Akzeptieren wir ein unverkrampftes Selbstverständnis, das sich an der Exzellenz orientiert. Akzeptieren wir professionell gesponserte Lehrstühle an Hochschulen als Auszeichnung und nicht als Gefahr für die akademische Freiheit. [...] Vergessen wir die Falschkonzeption: Akademia ist gut und rein, Wirtschaft böse und schmutzig.»

Ich habe es schon mehr als einmal betont: Die Zusammenarbeit aller Akteure ist ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg. Der Standort Zürich wird umso attraktiver, je vernetzter öffentliche Institutionen, Privatwirtschaft und Politik miteinander agieren. Dass der Kanton Zürich bestrebt ist, diese Zusammenarbeit zu fördern, zeigen zum Beispiel die jüngsten Entwicklungen, die im Bereich «Life Sciences» von der Standortförderung voran getrieben werden. Ich greife ein konkretes, prominentes Beispiel auf: Während der Olympiade in London fanden im «House of Switzerland» zahlreiche Veranstaltungen statt, die nicht direkt mit den Olympischen Spielen zu tun hatten. Viel eher ging es darum, diese internationale Plattform für andere wichtige Themen zu nutzen. Die Standortförderung der Stadt und des Kantons Zürich führten einen «Zurich Life Science Day» durch, an dem Startups aus dem Bereich der Life Sciences ihre Forschungsarbeiten vorstellten, mit denen sie jüngst unternehmerisch tätig sind. Ich konnte an diesem «Life Science Day» dabei sein und bin überzeugt: Das «House of Switzerland» wurde erfolgreich genutzt für internationales Networking und um die Standortattraktivität Zürichs im Ausland zu bewerben.

Während London ein ausserordentliches Ereignis war, gibt es laufend vielfältige Aktivitäten, um die Attraktivität des Standorts Zürich zu fördern und bekannt zu machen. Ich denke zum Beispiel an die Kooperation von Universität und ETH unter dem Titel «Life Science Zurich» (LSZ) und in Zusammenarbeit mit der kantonalen Standortförderung. Dazu gehören:

Das **Life Science Zurich Business Network**. Diese 2011 gegründete Plattform fördert die Zusammenarbeit zwischen den Life Science Akteuren aus Hochschulen, Industrie und Behörden im Grossraum Zürich und mit anderen Life Science Zentren in der Schweiz und im Ausland.



Die **LSZ Graduate School** als eine gemeinsame Doktoranden-Ausbildung der Universität Zürich und der ETH Zürich. Sie vereint dreizehn hervorragende Programme unter einem Dach.

Das **LSZ Young Scientist Network**. Es reduziert die bestehende Lücke zwischen Akademie und Biotech-Industrie und bietet dem wissenschaftlichen Nachwuchs eine Plattform, um sich mit dem breiten Spektrum an Karrieremöglichkeiten im Life Science Sektor vertraut zu machen.

Diese drei Beispiele machen für mich eines nochmal besonders deutlich: Standortattraktivität braucht Vernetzung. Je besser Hochschulen, öffentliche Institutionen wie universitäre Kliniken, Industrie und Behörden zusammenarbeiten, desto interessanter wird der Standort für Spitzenkräfte. Diese Vernetzung beginnt im Kleinen; so auch an Veranstaltungen wie dem heutigen Symposium für Schweizer Spitzenmedizin. Ich danke Ihnen für die Aufmerksamkeit und bin gespannt auf die folgenden Referate.