

INTERVIEW: GABRIELA ZANETTIN

# «FM muss als Teil der Gesundheitsversorgung verstanden werden»

» Gabriela Zanettin ist Director Santé bei Vebego. In diese Funktion bringt sie ihre breiten und fundierten Erfahrungen aus dem FM im Gesundheitswesen mit – Erfahrungen, über die wir mit ihr sprechen wollten.

Interview: Stefan Kühnis

Nach drei Semestern Betriebswirtschaft realisierte sie: Sie braucht etwas Handfestes, Bodenständiges und entschied sich für ein Studium im Facility Management. Für ein Studium an der ZHAW – damals noch Hochschule Wädenswil – fehlte ihr aber Berufserfahrung. Also startete sie ein zehnmonatiges Praktikum im Bürgerspital St. Gallen, der heutigen Geriatrischen Klinik St. Gallen. Das war ihr Einstieg ins Gesundheitswesen, und sie lernte von der Pike auf, was Facility Services sind und wie diese im Gesundheitswesen ausgeführt werden.

## WOHIN FÜHRTE SIE IHR WEG DANACH?

Das Praxissemester während meines Studiums durfte ich in der Psychiatrie Wil absolvieren. Ich wirkte dort an einem Projekt «Stationshotellerie» mit, was weichenstellend für meine weitere berufliche Tätigkeit war. Das fünfte Semester verbrachte ich an der Saxion Hogeschool in Holland und lernte Land und Leute lieben und schätzen. Nach abgeschlossenem Studium im Februar 2008 durfte ich als Leiterin Hotellerie in der Psychiatrie Wil einsteigen. Das war eine sehr prägende Zeit, da ich dort die erste Führungserfahrung sammeln konnte, aber auch das Projekt Stationshotellerie implementieren durfte. Nach rund vier Jahren erhielt ich die Gelegenheit, als Bereichsleiterin Hotellerie und Mitglied der Geschäftsleitung in der Stiftung RaJoVita in Rapperswil-Jona anzufangen. Mein Lebenspartner und ich verlagerten unseren Lebensmittelpunkt nach Rapperswil-Jona. Nebst der beruflichen Weiterentwicklung – ich absolvierte einen EMBA mit Vertiefungsrichtung Dienstleistungsmanagement und mit Abschlussnote 5,8 – durfte ich auch privat eine meiner schönsten Zeiten erleben: Hochzeit, die Geburt meiner ersten Tochter und zwei Jahre später kam meine zweite Tochter zur Welt. Dies war auch der Grund, weshalb wir unseren Lebensmittelpunkt zu-

rück nach St. Gallen verlegten. Hochschwanger und mit einem grossen Vertrauensvorschuss seitens der Spitalregion Fürstenland Toggenburg unterzeichnete ich einen Arbeitsvertrag als Leiterin Facility Management. In dieser Funktion durfte ich zusammen mit meinem Team einerseits Aufbauarbeit am Standort Wil tätigen und andererseits die operative Schliessung des Spitalstandorts Wattwil federführend begleiten.

## «SOBALD DIE ERSTEN HUMANOIDEN ROBOTER MARKTFÄHIG SIND, MÜSSEN WIR REINIGUNGSprovider UNSER GESCHÄFTSMODELL ÜBER-DENKEN.»

Das war eine lehrreiche Zeit, die ich nicht missen möchte. Im Anschluss entschied ich mich, zwei CAS im Masterstudienlehrgang Managed Health Care an der ZHAW zu absolvieren, um einen noch vertiefteren Einblick in das Schweizer Gesundheitswesen zu erlangen. Mit der Fusion der St. Galler Spitäler war es dann wieder Zeit, mich neu zu orientieren. Ich hatte den Wunsch, weiterhin im Gesundheitswesen tätig zu sein, aber auch das Bedürfnis, in einem privatwirtschaftlichen Unternehmen mitzuwirken. Das passt sehr gut zu meiner heutigen Funktion als Director Santé bei Vebego, die beide Welten verbindet.

## FÜHLTE SICH DER WECHSEL VOM GESUNDHEITSWESEN ZU EINEM PROVIDER NACH SEITENWECHSEL AN?

Das werde ich oft gefragt. Für mich ist es kein Seitenwechsel, sondern eine Ergänzung zu meiner bisherigen beruflichen Tätigkeit, insbesondere weil der Bereich Santé von Vebego nach wie vor im Gesundheitswesen aktiv ist. Und ich denke ohnehin, dass man Kunden und Provider weniger als zwei Seiten anschauen sollte, sondern als Partner, die auf der gleichen Seite stehen. Eine schlaue Sourcing-Strategie kann sehr befruchtend sein.

## WELCHE HERAUSFORDERUNGEN BESCHÄFTIGEN SIE DERZEIT?

Der Markt ist in Bewegung, und wir arbeiten aktiv daran, unsere Dienstleistungen auf die zukünftigen Bedürfnisse der Kunden auszurichten. Fachkräfte fehlen, es stehen Zusammenschlüsse an, Spitalverbünde werden gegründet, und Spitäler werden geschlossen. All das kann für uns spannend sein, weil sich ganz neue Kundenprofile eröffnen. Das Gesundheitswesen ist in Bewegung, durch verschiedene Treiber. Sollte auf politischer Ebene wieder einmal eine Gesundheitsreform durchkommen, dürfte vermutlich kein Stein auf dem anderen bleiben.



## **SIE HABEN DIE ENTWICKLUNGEN IM GESUNDHEITSWESEN ANGESPROCHEN. WELCHE AUSWIRKUNGEN HABEN DIESE AUF DAS FM?**

Wir haben zu viele Spitäler in der Schweiz. Spitalschliessungen, Zusammenschlüsse und die Umwandlung von regionalen Spitäler in Gesundheitszentren und die vielen Neubauten machen absolut Sinn. Auch die Spezialisierungen von Zentrumsspitäler, während Spitäler in den Regionen eher generalistisch tätig sind, ist eine sinnvolle Entwicklung. In den Pflegezentren braucht es noch einen grossen Schub an Professionalisierung. Hier können wir als Provider häufig noch sehr viel bewirken. Ganz allgemein finde ich es sehr wichtig, dass das FM in der strategischen Ausrichtung der Spitäler auch als strategischer und integraler Bestandteil betrachtet wird. Wir sollten proaktiv damit beginnen, diese Entwicklungen im Gesundheitswesen mitzustalten.

## **WIE BEKOMMEN WIR DIE STEIGENDEN GESUNDHEITSKOSTEN IN DEN GRIFF UND WAS KANN DAS FM HIER BEITRAGEN?**

Ein Schlüssel wäre wohl eine umfassende Gesundheitsreform auf politischer Ebene. Sie müsste die Digitalisierung mehr berücksichtigen, die überregionale Gesundheitsversorgung andenken oder Spitalplanungen auf nationaler Ebene zulassen. Etwas weniger Föderalismus könnte dem Gesundheitswesen guttun. Was das FM tun kann: die Infrastruktur so effizient zur Verfügung stellen, dass die Prozesse des Kerngeschäfts effizient erbracht werden können. Und wenn wir das FM auf dem Schweizer Markt so positionieren können, dass wir auch auf politischer Ebene Einfluss haben, hätten wir einen Hebel, um gewisse Weichenstellungen mitzubestimmen.

## **WO SEHEN SIE DIE ALLGEMEINEN AKTUELLEN TRENDS UND ENTWICKLUNGEN IM FM UND IM HOSPITALITY MANAGEMENT?**

In Bezug auf das Gesundheitswesen sehe ich vor allem vier grosse Trends. Das ist erstens die digitale Transformation mit Robotics, Automatisierungen, Sensorik, IoT und künstlicher Intelligenz. Zweitens sind Nachhaltigkeit und ESG-Trends, mit ökologischen Standards, CO<sub>2</sub>-Reduktion und Ressourcenschonung. Ein dritter Trend ist Outsourcing von Facility Service-Leistungen aufgrund des Kosten- und Effizienzdrucks, hier stehen die Reinigung, IT und Logistik im Fokus – das Einsparpotenzial ist enorm und liegt bei 400 bis 500 Millionen Schweizer Franken. Und ein vierter Trend sind der Fachkräftemangel und die Flexibilisierung. Hier braucht es Hospital@home-Modelle, Ambulantisierung, integrale Lösungen und Qualitätsanforderungen.

## **WIE ERLEBEN SIE DEN FACHKRÄFTEMANGEL?**

Bei Vebego Santé können wir aktuell alle Vakanzen von Schlüsselpositionen innerhalb einer nützlichen Frist und meist nahtlos wieder besetzen, wobei es regionale Unterschiede gibt. Die Herausforderung besteht meist darin, das richtige Profil zu finden. Wir erleben es immer wieder, dass wir Konzessionen eingehen müssen, wobei diese mittels einer Entwicklungsplanung dieser Schlüsselpersonen wieder aufgefangen werden kann. Auf operativer Ebene stehen wir vor einer Herausforderung. Ich spreche hier nicht von Fachkräftemangel, sondern generell von einem Kräftemangel. Obwohl auf den 1. Januar 2026 eine GAV-Anpassung ansteht und die Mindestlöhne um drei bis fünf Prozent gehoben werden, ist es schwierig, qualifiziertes Personal auf operativer Ebene zu

finden, das dann auch für eine längere Zeit bleibt. Die Fluktuationsrate ist sehr hoch. Das wiederum bedarf guter Führungsqualitäten. Insgesamt ist der Fachkräftemangel in Spitäler und Pflegeheimen schon längst angekommen – meist in Berufen rund um die Pflege, Therapie und Ärzteschaft. Vor allem Pflegeheime tun sich schwer, Personal zu finden. Im FM nehmen wir den Fachkräftemangel seitens Kunden noch nicht so explizit wahr. Dennoch scheint es uns ein wichtiges Thema zu sein, da sich die Kunden insgesamt anders oder neu aufstellen und das Sourcing wieder zu einem strategischen Thema wird.

### **WELCHE ROLLE SPIELEN DIGITALISIERUNG UND AUTOMATISIERUNG?**

Eine sehr grosse und immer wichtigere Rolle. Ich bin eine grosse Verfechterin der Digitalisierung. Sie soll aber gezielt und mit Bedacht in der Praxis umgesetzt werden. Am Ende des Tages sind wir als Vebego AG in einem People Business tätig. Die persönliche Interaktion mit unseren Kunden und Mitarbeitenden ist nach wie vor einer der Erfolgsfaktoren unserer Dienstleistungserbringung. KI oder digitale Tools können uns unterstützen, aber den Faktor Mensch und Menschlichkeit ersetzen sie nicht. Aber es ist aus meiner Sicht für alle Unternehmen unabdingbar, dem Megatrend mit einer zukunftsgerichteten und mutigen Digitalisierungsstrategie zu entgegnen, nicht nur was die technologische Digitalisierung betrifft, sondern auch wie neue oder neuartige Geschäftsfelder bearbeitet werden können oder wie sich die gesellschaftliche Digitalisierung auf die Kommunikation und die Arbeitswelt auswirkt. Auch die Industrie 4.0 mit IoT, KI und Robotik ist eine ernstzunehmende Entwicklung, die zwingend in einer Digitalisierungsstrategie verankert werden muss. Genauso die Robotik ist im Bereich der Reinigung massiv auf dem Vormarsch. Vebego setzt schon seit Jahren fundierte Tests und Pilotprojekte um, die heutigen Roboter machen allerdings einen kommerziellen Einsatz in unseren Mandaten immer noch schwierig. Dennoch führen wir sukzessive Pilotprojekte bei und mit unseren Kunden durch und suchen Use-Cases. Ich wage eine gewagte Aussage: Sobald die ersten humanoiden Roboter marktfähig sind, müssen wir Reinigungsprovider unser Geschäftsmodell überdenken.

### **WIE WERDEN NACHHALTIGKEITS- UND ESG-ASPEKTE GEWICHTET?**

Im Juni 2025 hat Vebego AG erneut die Goldmedaille im EcoVadis-Rating geholt und gehört somit zu den Top-Fünf-Prozent aller von EcoVadis bewerteten Unternehmen weltweit. Die Wichtigkeit in den Bereichen Umwelt, Arbeits- und Menschenrechte, Arbeitssicherheit, Ethik und nachhaltige Beschaffung ist somit bestätigt. Wir beschäftigen uns an vielen Punkten mit dem Thema. Unter anderem arbeiten

wir mit den umweltfreundlichen Reinigungsmitteln «VIVE» von der Schwesterfirma Alpheios, oder wir stellen unsere Fahrzeugflotte auf E-Fahrzeuge um. Im kommenden Jahr wird die Nachhaltigkeitsstrategie auf Unternehmensebene konkretisiert. Im Bereich Santé arbeiten wir an einem Projekt «Reinigung mit ozonisiertem Wasser». Hierbei wird der Einsatz von Chemikalien um bis zu 75 Prozent reduziert.

## **«FACILITY MANAGEMENT UND HOSPITALITY MANAGEMENT SOLLTEN NICHT MEHR GETRENNNT GEDACHT WERDEN.»**

Wir können in diesem Projekt mit zwei unserer Kunden ein Use-Case-Projekt durchführen, um reale Daten zu sammeln, die auch mit einem unabhängigen Labor ausgewertet werden. Ich bin gespannt, ob dieses Reinigungsverfahren für uns Provider ein wirklicher Case sein wird. Rund um ESG ist Vebego besonders in Holland viel weiter, wenn es beispielsweise um die Inklusion von Menschen mit Beeinträchtigungen geht. Hier können wir in der Schweiz noch aufholen. Ein weiteres schönes Beispiel, das ich hier erwähnen möchte, ist unser Küchentisch-Event. Wir verzichten bewusst auf Weihnachtsgeschenke für unsere Kunden, aber laden sie einmal im Jahr an unseren Küchentisch ein. Er steht in jeder Niederlassung und soll alle Menschen, die mit Vebego zu tun haben, verbinden. Nebst einem fachlichen Input stehen das Netzwerken und der Austausch im Vordergrund. Als Dankeschön erhält jeder Teilnehmer einen Baum aus einem Aufforstungsprojekt geschenkt. So entsteht sukzessive ein grosser Vebego Santé-Wald, der wiederum einen nachhaltigen Beitrag zur Umwelt leisten soll.

### **WIE ERLEBEN SIE DAS THEMA KUNDENSEITIG?**

Hier erleben wir es ähnlich. In Ausschreibungen wird oft der Nachweis der Nachhaltigkeit oder sogar ein Nachhaltigkeitskonzept verlangt, das im Rahmen der Zuschlagskriterien auch bewertet wird. Ich könnte mir vorstellen, dass insbesondere Spitäler sich in den kommenden Jahren noch intensiver mit Nachhaltigkeit beschäftigen und auch von ihren Dienstleistern das Gleiche verlangen.

### **WIE EMPFINDEN SIE DIE SCHWEIZER FM- UND HOSPITALITY-MANAGEMENT-BRANCHE – WO HAPERT ES, WO BRAUCHT ES WAS, WELCHE WEGE MUSS SIE GEHEN?**

Das ist eine nicht ganz triviale Frage. Ich glaube, dass die Schweizer FM- und Hospitality-Management-Branche in den letzten Jahren stark an Qualität und Dienstleistungsorientierung sowie ein ausgeprägtes Bewusstsein für Nachhaltigkeit gewonnen hat. Ich

denke aber auch, dass der Fachkräftemangel insbesondere im Management- und Spezialisten-Bereich ein zentrales Problem darstellt. Zudem fehlt es an digitaler Durchdringung. Es gibt viele gute Entwicklungen und Projekte, aber die Prozesse sind meist noch nicht vollständig automatisiert. Im Hospitality-Bereich sehe ich eine gewisse Trägheit in der Innovationsbereitschaft – man fordert, trägt aber selbst nichts dazu bei. Ein Fokus sollte sicherlich nach wie vor auf der Gestaltung und dem Ausbau von Aus- und Weiterbildung (Digitalisierung, Leadership und Nachhaltigkeit) gelegt werden. Parallel dazu muss die Attraktivität der Branche zwingend gesteigert werden, zum Beispiel durch bessere Arbeitsbedingungen oder flexiblere Modelle. Des Weiteren braucht es zwingend eine bessere strategische Einbindung in der Unternehmensführung. Es benötigt einen Mind-Change, dass wir nicht nur ein Support-Dienstleister und Kostenfaktor sind, sondern ein echter Werttreiber, gerade was das Lifecycle-Management betrifft. Ausserdem denke ich, dass sich die Branche noch stärker vernetzen muss. Facility Management und Hospitality Management sollten nicht mehr getrennt gedacht werden, sondern als integraler Teil eines ganzheitlichen Workplace- und Service-Erlebnisses. Ich stelle mir mehr Kooperation, mehr Plattformdenken, mehr gemeinsame Standards und mehr Kundenzentrierung vor. Natürlich spielt hierbei die Digitalisierung eine wesentliche Rolle. Die Branche sollte in Digitalisierung investieren, um effizienter und attraktiver zu werden, aber auch um resilenter gegenüber Marktveränderungen zu werden. Letztlich – und dies ist einer der wichtigsten Punkte – muss sich die Branche gesellschaftlich positionieren. Wir müssen soziale Verantwortung übernehmen, Diversität fördern und Nachhaltigkeit leben. So können wir die Lebens- und Arbeitswelt aktiv gestalten. Im Gesundheitswesen sehe ich insbesondere die Trennung von medizinischen und unterstützenden Dienstleistungen als Schwachpunkt. Im Grundsatz tragen alle Dienstleistungen zum Patientenerlebnis und zur Versorgungsqualität bei. Auch hier sollte das FM strategisch integriert sein und als Teil der Patienten-Journey verstanden werden. FM muss als Teil der Gesundheitsversorgung verstanden werden. So sollten die FM-Ausführenden in den Spitäler und Pflegeheimen stärker in die Kernprozesse eingebunden werden. Hierzu benötigen wir als Branche aber auch Wissen über das Kerngeschäft oder zumindest ein Verständnis für die klinischen Abläufe. Nur so können wir aktiv zur Genesung oder zum Wohlbefinden der Kunden oder Patienten beitragen.

### **WIE BEURTEILEN SIE DAS KNOW-HOW DER FACHKRÄFTE?**

In der Branche haben wir viele Spezialisten, die vertieftes Wissen über spezifische Themenfelder im Bereich FM haben. Das gibt eine gute Basis. Auf der

anderen Seite gibt es in der Branche Generalisten, die in allen Themen mitgestalten und mitwirken können.

### **«WIR SOLLTEN PROAKTIV DAMIT BEGINNEN, DIE ENTWICKLUNGEN IM GESUNDHEITSWESEN MITZUGESTALTEN.»**

Was jedoch fehlt oder noch expliziter in der Aus- und Weiterbildung integriert werden sollte, ist die strenge Ausrichtung auf den Kunden. Der Kunde muss im Mittelpunkt unseres Tuns und Handelns stehen. Ein weiterer Punkt, der in der Aus- und Weiterbildung eingebunden werden sollte, ist das Selbstverständnis unserer Branche. Wir müssen uns auf strategischer Ebene im Betrieb positionieren und aktiv das Kerngeschäft mitgestalten.

### **WIE BEURTEILEN SIE DIE VERBANDSLANDSCHAFT IM SCHWEIZER FM?**

Sie ist grundsätzlich gut aufgestellt, leistet wertvolle Arbeit in der Professionalisierung, Vernetzung und Weiterbildung, bietet Plattformen für den fachlichen Austausch und trägt zur Standardisierung bei. Allerdings fehlt es teilweise an einer stärkeren sektorübergreifenden Ausrichtung. Gerade im Gesundheitswesen – wo FM eine zentrale Rolle für Hygiene, Sicherheit und Patientenkomfort spielt – sind die spezifischen Anforderungen oft unterrepräsentiert. Es braucht mehr Fokus auf Healthcare-FM, etwa durch eigene Fachgruppen, Studien oder Zertifizierungen. Und die Rolle der Verbände sollte sich weiterentwickeln: weg von reinen Netzwerkplattformen hin zu aktiven Gestaltern der Branche. Sie könnten etwa stärker in politische Prozesse eingebunden werden, um FM als strategisches Thema in der Raum-, Energie- und Gesundheitspolitik zu verankern. Für uns als Santé-Verantwortliche ist es zentral, dass FM nicht nur technisch, sondern auch kulturell verstanden wird – als Teil einer ganzheitlichen Versorgungslogik. Hier könnten Verbände Brücken bauen zwischen FM, Medizin und Pflege. **«**