

Gesundheitstagung von HWZ und Juventus wittlin stauffer – wer Visionen umzusetzen weiss, behält die Nase vorn

Lieber gute Perspektiven statt ausgepresste Zitronen

Die Hochschule für Wirtschaft Zürich (HWZ) und die BildungsspezialistInnen von Juventus wittlin stauffer bewiesen mit ihrer ReferentInnen-Wahl eine glückliche Hand. Eingeladen hatten Susanne Hurni, Rektorin Juventus wittlin stauffer, und Prof. Dr. Thomas Rautenstrauch, Mitglied der Hochschulleitung HWZ. Statt Jammern über die äusserst angespannte Fachkräftelage in Schweizer Gesundheits-Institutionen kamen in engagierten Voten klare Vorstellungen zur Geltung, getragen von der positiven Stimmung, dass die Situation mit kreativen Ideen und gemeinsamen Anstrengungen gemeistert werden kann.

Yvonne Ribi, Geschäftsführerin des Schweiz. Berufsverbands des Pflegefachpersonals SBK und Gesicht der erfolgreichen Pflegeinitiative, gab sich kämpferisch: «18 Monate nach der Annahme der Initiative sollen schon bald gezielte Massnahmen für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen von Pflegefachkräften im Kraft sein. Nachdem der Bundesrat bereits zwei Monate nach der Abstimmung zwei Umsetzungspakete vorgestellt hatte, müssen die nun zügig umgesetzt werden.»

In erster Linie geht es um die Ausbildungs-Offensive, womit Bund und Kantone eine runde Milliarde Franken einsetzen könnten. Gefordert sind namentlich die Kantone. Zögern sie, werden auch die Bundesmittel nicht frei. «Einige Kantone warten aber zu», bedauerte Ribi, «wir müssen jetzt handeln, damit die bereitgestellten Gelder abgeholt werden können. Dazu braucht es allerdings keine Einzelaktionen, sondern mit den Verbänden gemeinsam erarbeitete Gesamtlösungen.» Dabei stünden bessere Entlohnung, attraktivere Arbeitsbedingungen und Ermitteln aussagekräftiger Kennzahlen für den Pflegealltag – etwa die Patienten-Pflege-Ratio – im Fokus.

Der Nationalrat hat schon gehandelt

Was die SBK-Geschäftsführerin noch vehement gefordert hatte, ist mittlerweile schon einen Schritt weiter gekommen. Die Gesundheitskommission des Nationalrats hat am 9. November dem Bundesgesetz über eine Ausbildungsinitiative und dem eigenverantwortlichen Bereich für Pflegefachpersonen zugestimmt. Für den SBK ist damit eine weitere Hürde geschafft, insbesondere wenn der Nationalrat seiner Kommission folgt. «Die Pflegenden müssen merken, dass

es vorwärts geht. Viele verlieren die Geduld, weil die Kantone ihre Hausaufgaben nicht machen. Es braucht flächendeckende Sofortmassnahmen, damit sie nicht aufgeben», unterstrich Yvonne Ribi bereits an der Gesundheitstagung. Die Kommissions-Mehrheit stimmte dem Vorschlag des Bundesrats für Paket 1 zu. Es entspricht dem ehemaligen indirekten Gegenvorschlag zur Pflegeinitiative und enthält einerseits eine Ausbildungsinitiative für die nächsten acht Jahre. Zweitens sollen Pflegefachpersonen bestimmte Leistungen direkt, ohne ärztliche Anordnung, zulasten der Sozialversicherungen abrechnen können.

Für den SBK ist damit erst recht klar, was Yvonne Ribi bereits ausdrückte: «Die Kantone müssen

endlich handeln. Die Berufsangehörigen werden ungeduldig, weil sie keine Verbesserung der angespannten Situation sehen. Die Kantone müssen sofort die gesetzlichen Grundlagen auf den Weg bringen, um die Ausbildungsinitiative rasch umzusetzen. Und es braucht dringend Sofortmassnahmen. Schon jetzt müssen Betriebe Betten und ganze Stationen schliessen, weil das Pflegepersonal fehlt. Die Pflegenden lieben ihren Beruf. Sie müssen merken, dass die EntscheidungsträgerInnen alles daran setzen, um die unbefriedigende Situation zu verbessern.»

Transparenz, die Vertrauen schafft

Die Schweizer Paraplegiker-Stiftung SPS zählt 1.89 Millionen Mitglieder und viele Gross-Spen-

Die HWZ und Juventus wittlin stauffer luden zur Gesundheitstagung 2022 ein, die erstklassige Themen bot.





Yvonne Ribi, Geschäftsführerin des SBK und erfolgreich in der Abstimmung über die Pflegeinitiative mahnt, dass jetzt namentlich die Kantone vorwärts machen sollen mit Sofortmassnahmen.

der. Und sie zeigt allen Interessierten, was in Nottwil geleistet wird. Beatrice Müller, Finanzchefin der Stiftung, zeigte eindrücklich, wie wichtig es ist, regelmässig klare Informationen über die Tätigkeiten der Stiftung und aller Einrichtungen des Schweizer Paraplegiker-Zentrums SPZ zu vermitteln. Ein ganz entscheidendes Element sei dabei das Messen der Zweckerfüllung der verschiedenen Aktivitäten.

Es gehe ums offene Kommunizieren, wofür das Geld verwendet wird, ums Offenlegen, was damit gefördert wird und welche positiven Resultate für die Lebensqualität der Patienten die zahlreichen Fachkräfte im SPZ erzielen. Müller: «Der sorgfältige Umgang mit jedem gespendeten Franken ist zentral für die Schweizer Paraplegiker-Stiftung. So entsteht Vertrauen bei den Menschen, die einen Betrag einzahlen – sei es als Gönnerin oder Gönner, sei es als Jahres- oder Dauermitglied. Wir erbringen den Nachweis, dass die Spenden so eingesetzt werden wie es versprochen wurde. Diese Transparenz ist wichtig für unsere Glaubwürdigkeit.»

Die Zweckmässigkeit der SPZ-Aktionen, der «Purpose» wird daher mit sorgfältig definierten Kennzahlen innerhalb eines Management-Informationssystems MIS überprüft. Müller: «Wir verarbeiten Daten von allen Tochtergesellschaften, nicht nur Finanz-, sondern auch Betriebsdaten

und Supportprozesse wie IT oder Liegeschäften. Täglich werden aktuelle Daten erfasst, Datenmodelle und Berichte werden in Zusammenarbeit mit den Tochtergesellschaften erarbeitet. Daten aus verschiedenen Systemen und Bereichen werden kombiniert.»

Die Kundenzufriedenheit verlässlich ermitteln

Neben all diesen betriebswirtschaftlichen Zahlen kam der Wunsch auf, auch der eigentlichen Zielgruppe, den Patienten, einen Platz einzuräumen in Form von Kundenzufriedenheit. Da im SPZ eine Forschungsgesellschaft besteht, äusserte diese den Wunsch, ihren wissenschaftlichen Wirkungsmessungsbericht zu integrieren. «So waren wir gefordert, ein entsprechendes Modell zu entwickeln und unser Business Intelligence-Konzept zu erweitern», erläuterte Müller. «Ausgangspunkt zur Überprüfung unseres «Purpose» war unsere bestehende Vision. In einem Workshop haben wir diese Vision konkretisiert und dabei nicht nur ein gemeinsames Verständnis als Gruppe entwickelt, sondern auch die wichtigen Beiträge jedes Einzelnen nochmals substantiiert. Danach ging es ans Entwickeln des eigenen Modells. Wir haben für uns definiert, dass wir die Kundenzufriedenheit nutzen, die abgefragte Wirkung und diese mit ausgewählten Leistungskennzahlen verbinden.»

Drill-Downs zeigen die Ursachen für die Wertveränderung einzelner Purpose-Elemente. Besteht beispielsweise eine Leistungssteigerung von 12%, während die Purpose-Erfüllung nur bei 8% liegt, stellen sich Fragen, wodurch die Leistung zustande gekommen ist. Ist es effektiv eine Mehrleistung oder eine neue, andere, die keine Wirkung im Sinne des Purpose zeigt? Müller: «Besteht Klarheit, kann man steuernd eingreifen.»

Die nächsten Meilensteine für die Purpose-Beurteilung sind die Folgenden: Die Unternehmensgruppe wird erste Erfüllungsmessungen mit zwei Leistungserbringern ab Dezember 2022 pilotieren – auf einer recht manuellen, darstellungstechnisch aber möglichst vollständigen Lösung. Die Ergebnisse werden dazu dienen, ein Fine-Tuning am Modell vornehmen zu können und mehr Automatisierung umzusetzen. Ausserdem wird intern flächendeckend über das Projekt informiert, um möglichst früh den Nutzen (Steuerbarkeit und Kommunikation gegenüber den Stakeholdern) zu realisieren. Für 2023 sind die Integration aller Leistungserbringer der Gruppe sowie die Erweiterung um weitere Stakeholder und ggf. Purpose-Elemente (wie z.B. das Thema Nachhaltigkeit) in Evaluation.

Beatrice Müller zog mit einer Empfehlung ein Fazit: «Wer das Thema Purpose angeht, muss sich bewusst sein: Es ist kein top down-Thema, es muss vielmehr ganz breit verstanden und gelebt werden, damit ein Alignment, eine Ausrichtung im Sinne der Schwarm-Intelligenz entsteht. Die Belohnung ist eine neue und gewinnbringende Dynamik.»

Spannende Breakout-Sessions zu Digitalisierung und Arbeitsplatz-Attraktivität

Den Keynotes folgten erstklassig vorgetragene Breakout-Sessions. Benedikt Niederer, Leiter Innovations- und Digitalisierungsmanagement bei den Psychiatrischen Diensten des Kantons Aargau, betrachtete die Position der Digitalisierung innerhalb der Kondratieff-Zyklen. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts entwickelte der russische Wirtschaftswissenschaftler Nikolai Kondratieff seine Theorie der langen Wellen, mit der er die zyklische Wirtschaftsentwicklung der letzten knapp 250 Jahre beschreibt. – Niederer: «Die computerbasierte Vernetzung ist eine Entwicklung, die bereits während des fünften Kondratieff-Zyklus' ihren Anfang nahm. Der PC, das Internet, das World Wide Web und die globale Vernetzung wurden alle in diesem Zeitraum entwickelt. Digitalisierung war der Motor und der Träger dieser fünften langen Welle. Bereits zum Ende dieses Zyklus' im ausgehenden 20. Jahrhundert hatte die digitale Vernetzung alle Ebe-

nen der Gesellschaft durchdrungen. Daher entspricht denn auch nur ein Teilbereich der Digitalisierung, die Informationstechnik und die informationstechnische Industrie, den Kondratieff-Kriterien für einen Lebenszyklus.»

Digitalisierung sei von den rein technologischen Aspekten zu lösen und mit Information und Kommunikation in Verbindung zu setzen. Das führe uns zur digital vernetzten Kommunikation. «Diese – sowohl von Mensch zu Maschine als auch zwischen Maschinen untereinander – ist somit das, was wir als Megatrend Digitalisierung verstehen können», betonte der Experte. «Digitalisierung ist ein Treiber der Innovation. Digitalisierung ist allgegenwärtig wie die Luft zum Atmen. Sie ist eine Monsterwelle. Und die Folge daraus ist: Spitäler selber sind wegen ihres Fachwissens die besten und glaubwürdigsten Kompetenzzentren auf dem Weg in eine gesündere Gesellschaft.»

«Mainstream» macht nicht erfolgreich

Erstaunliches präsentierte Peder Koch, CEO der Berit Klinik-Gruppe, freut er sich doch tatsächlich über eine Warteliste von Pflegefachkräften, die gerne in einem seiner Klinikstandorte arbeiten würden. Das ist sensationell!

Von ungefähr kommt das allerdings nicht. Die Berit Klinik-Gruppe schwimmt nämlich bewusst gegen den Strom und beweist zahlreiche Alleinstellungsmerkmale. Entsprechend kritisch ging Koch auf die Entwicklung unseres Gesundheitswesens ein: «Kantone und Bund versuchen, den Wettbewerb anhand der Spitalplanungen und Strategien zu verzerren. Der gleiche Hut als Eigentümer und Regulator ist ungünstig, ebenso die Tendenz zur Bevormundung der Patienten und die Begünstigung von

öffentlichen Spitälern. Das Resultat sind tiefere Qualität, Personalmangel, ein schlechtes Verhältnis von Personen, die am Patienten arbeiten, noch höhere Kosten und Notfallstationen mit unzumutbaren Wartezeiten. So müssen wir uns fragen: Sind die Strategien durchdacht? Korrelieren die immer höheren Krankenkassenprämien mit dem Abbau der Gesundheitsversorgung?

Gegensteuer à la Berit heisst: Führungsphilosophie nach dem Prinzip der 4M-Philosophie (ManMussMenschenMögen). Koch: «Wir haben zufriedene Patientinnen, höchste medizinische Qualität, Infrastruktur zu angemessenen Preisen und gelten als nachhaltiger Arbeitgeber für die Region. Zufriedene Mitarbeitende in einem anspruchsvollen Umfeld sind gelebte «Swissness», Dazu gehört auch die wohnortnahe integrierte Versorgung unter einem Dach.» Der CEO und sein Führungskader nehmen diese Aufgabe ernst – jeden Tag und mit unzähligen persönlichen Kontakten. Da bleibt kein Problem unbehandelt, keine Frage unbeantwortet. «Der Wandel im Gesundheitswesen führt zu neuen Herausforderungen, erzeugt aber auch Chancen», ist Koch überzeugt. «Berit stellt sich diesen Entwicklungen.»

Nur noch 38 Stunden arbeiten (?)

«Wir streben eine erfolgreiche unternehmerische Entwicklung an und berücksichtigen dabei unsere sozialen, gesellschaftlichen, kulturellen und ökologischen Werte. Interdisziplinäre Zusammenarbeit und regionale Verantwortung sind für uns eine Selbstverständlichkeit und stärken das gegenseitige Vertrauen», das ist das Credo von Nermin Daki, Geschäftsleiter der Stiftung Alterszentrum Region Bülach.

Seine Organisation hat 2020 die Attraktivität als Arbeitgeber in der Unternehmensstrategie und als Teil ihrer Vision verankert. Rekrutierungsschwierigkeiten bereiten in allen Bereichen Probleme. Daki: «Es bestehen immer mehr Schwierigkeiten, gutes Fachpersonal zu rekrutieren. Zudem ist für das Pflegepersonal die Konkurrenz stärker geworden. Die Fachpersonen können heute entscheiden, wo sie arbeiten wollen. Die Konkurrenz wird stärker und daraus entwickelt sich immer mehr ein Arbeitsnehmermarkt.»

Als Anreiz und Motivation, sich zu bewerben und Fachkräfte zu behalten, wurde in Bülach die wöchentliche Arbeitszeit auf 38 Stunden reduziert. Die Abteilungsleitungen in der Pflege arbeiteten bisher mindestens während zwei Dritteln ihres Einsatzes in der direkten Pflege und hatten wenig Zeit für die Führung. Das war für die Rekrutierung in der Regel besonders unattraktiv. Aktuell wird daher unabhängig von der Wochenarbeitszeit optimiert. – Die Arbeit an der Arbeitsplatz-Attraktivität geht weiter. In Bülach ist klar: «Wir wollen uns als Arbeitgeber abheben und eine erstklassige Versorgung sicherstellen.»

Wie wirkt sich der Kulturwandel auf die Unternehmensstrategie aus?

Health-Einrichtungen erfahren zur Zeit einen heftigen Struktur- und auch Kulturwandel. Dr. iur. David Chaksad, Leiter Stab Spitaldirektion USZ, zählte Gründe für ein Engagement zum Verbessern der Unternehmenskultur: «Sie ist erfolgsrelevant bzw. ein Erfolgsfaktor für das «Kern»geschäft und die Qualität, relevant für den finanziellen Erfolg, übt einen hohen Einfluss auf Reputationsthemen aus, steigert die Produktivität, motiviert die Mitarbeitenden, zieht gute Fachkräfte an und bindet diese an das Unter-

Peder Koch, CEO Berit Klinik Gruppe, weist mit Freude darauf hin, dass bei seinen Standorten eine Warteliste besteht für Fachkräfte, die dort gerne arbeiten möchten – sensationell!



Benedikt Niederer, Leiter Innovations- und Digitalisierungsmanagement bei den Psychiatrischen Diensten des Kantons Aargau, zeigt die schlummernden Ressourcen der Digitalisierung.





Miteinander geht's besser, war die einhellige Meinung am Podium, aber man müsse namentlich den Mut aufbringen, rasch wirksame Massnahmen für die Arbeitsplatzattraktivität zu ergreifen (v.l.n.r.): Nermin Daki, Dr. David Chaksad, Benedikt Niederer, Moderatorin Dr. Mandy Gnägi, Schulleiterin HF wittlin-staufffer, Yvonne Ribí, Peder Koch und Beatrice Müller.

nehmen, entlastet die Führung, sorgt für weniger Konflikte und fördert Innovation und Kreativität.»

Mitarbeitende, so Chaksad, hätten erfahrungsgemäss folgende Erwartungen: Zuerst steht ein konsequent respektvoller Umgang, unabhängig von Alter, Position und weiteren persönlichen Eigenschaften, gefolgt von einer gelebten und in allen Punkten verwirklichten Gleichberechtigung, einer umfassenden Berücksichtigung von Diversität, Kritikfähigkeit, Selbstreflexion und Vermeidung einer übermässigen Dominanz einzelner Persönlichkeiten. Sehr wichtig seien auch flache Hierarchien, Mitspracherechte, agile Arbeitsformen und flexible Arbeitsmodelle, wo immer möglich (Teilzeit-Angebote, Home Office-Sequenzen, Output-orientierte Ziele usw.).

Angesichts des enormen Fachkräftemangels wird Unternehmenskultur zu einem besonders wichtigen Erfolgsfaktor. Chaksad verwies auf Peter Drucker (1909–2005). Er gilt als einer der bedeutendsten Managementdenker des letzten Jahrhunderts und nennt die Begriffe Motivation, Innovation und Marketing als die entscheidenden Elemente der Unternehmenskultur. Gemäss Drucker sind strategische Entscheide nur dann durchsetzbar, wenn sie die Kultur eines Unternehmens miteinbeziehen, berühmt ist sein Fazit: «Kultur isst Strategie zum Frühstück.»

Der Weg ist das Ziel! – Der Referent schloss: «Veränderung geschieht über Prozesse, ein Strategieprozess kann ein solcher Prozess sein. «Change» benötigt Zeit und Ausdauer, aber auch Beharrlichkeit. Ziele sind zu setzen, der Fokus liegt jedoch auf dem «Weg». Aus unternehmerischer Sicht ist der Fokus auf die übergeordneten Ziele wie Patientenwohl, zufriedene Mitarbeitende, hohe Qualität und nicht zuletzt auch auf das aktive Bekämpfen des Fachkräftemangels zu legen.»

Wie geht es weiter?

Aufschluss darüber gab die abschliessende Podiumsdiskussion. «Wir müssen unsere Anliegen in die Öffentlichkeit tragen», forderte Yvonne Ribí, «der Politik Druck aufsetzen dank breitem Verständnis. Die Bedeutung der Patientenversorgung muss klar werden und die Institutionen dürfen sich nicht gegeneinander ausspielen lassen.» Das müsse auch für die interkantonale Zusammenarbeit gelten, gab Benedikt Niederer zu verstehen: «Wir müssen die Ressourcen gemeinsam besser ausschöpfen und digital unterstützen.»

Dr. David Chaksad pflichtete bei: «Während der letzten Jahre haben wir zuviel Energie für Grabenkämpfe verschwendet. Lösungen sind gefragt. Es ist aber Vorsicht geboten, mehr Freizeit zu fordern, denn das verstärkt wieder den Druck, weil Leistungsaufträge erfüllt werden müssen. Besser ist es, gerade weil ohnehin nicht mehr Geld zur Verfügung steht, miteinander zu kommunizieren und die schwierige Situation darzulegen. Die Bevölkerung wird das verstehen, weil sie ein gut funktionierendes Gesundheitswesen will und auch gesunde Mitarbeitende.»

Gemeinsames reife innerhalb der Institutionen am besten, wenn Mitarbeitende in Workshops offen über ihre Sorgen sprechen können, argumentierte Nermin Daki: «So entstehen auch kreative Lösungen. Beispielsweise konnten wir die schwierigen Arbeitszeiten während der Corona-Krise besser regeln, weil wir die Idee umgesetzt haben, mit Studierenden einen Kinderhütendienst anzubieten, damit Väter und Mütter flexibler in Schichten eingeteilt werden konnten.»

«Und wenn die Geldmittel knapp sind, müssen wir halt starre Finanzierungssysteme übersteu-

ern», betonte Yvonne Ribí. «Auf die einheitliche Leistungsfinanzierung (EFAS) zu warten, dauert aber zu lange. Vorteilhafter ist es, jetzt mit klaren Bezugsgrössen wie der Patienten-Pflege-Ratio zu steuern. Das ist aber besser unter den Vertragspartnern auszudiskutieren und nicht von der Politik. Die Partner müssten daraufhin zusammen schweizweit Druck auf die Gesundheitsdirektorenkonferenz ausüben.»

«Neben akuten Problemen müssen wir auch an die Zukunft denken», schloss sich Nermin Daki an. «Hauptthema ist hier, weiter an der Führungskultur zu arbeiten. Wenn wir keine Brücken zu unseren Mitarbeitenden bauen, klappt bald nichts mehr. Wertschätzung ist das entscheidende Wort.» Gerade weil am Arbeitsmarkt eine Zeitenwende stattfindet, wäre es schade, wenn verkrustete Strukturen ein Hindernis für moderne Arbeitsplätze wären, zog Dr. David Chaksad ein Fazit in Bezug auf Führung und Mitarbeitendenzufriedenheit: «Der Zukunft gehört insbesondere die Devise «zuhören und ernst nehmen!»»

Weitere Informationen

www.fh-hwz.ch
www.wittlin-staufffer.ch
www.juventus.ch

Für die Agenda

Spannende Einblicke in aktuelle Themen des Gesundheitswesens vermittelt jeweils die Donnerstagsrunde von Juventus wittlin staufffer. Sie findet wieder statt am 23.3.2023 – das Thema? Eh klar und brennend aktuell: «Pflegeinitiative – wie weiter?»