

Am Zentralschweizer Spitalforum von PwC wurde eines der relevantesten Themen der Zeit behandelt

Fachkräftemangel: Chancen für neue Arbeits- und Organisationsformen

Zu wenig Köpfe und Hände, um die wachsende Patientenzahl zu bewältigen, ist eine Tatsache. Umso mehr, weil sich die Lage zunehmend verschärft. In Luzern diskutierten Gesundheits-ExpertInnen Wege aus dem Dilemma. Mut zu neuen Lösungen ist nun gefragt.

Katja Bruni, stv. Vorsitzende der Spitaldirektion, Direktorin Pflege & MTTB, Universitätsspital Zürich (USZ), zeigte die Fakten auf: Es bestehen landesweit 15000 offene Stellen, jeden Monat verlassen 300 Pflegenden ihren Beruf. Die Situation ist kritisch. Prognosen von PwC Schweiz sprechen zudem von fast 40000 fehlenden Pflegenden und 5500 fehlenden MedizinerInnen bis 2040.

Interprofessionalität und neue Rollenbilder sind Schlüsselemente

Der Bestand des Pflege- und Betreuungspersonals hat zwischen 2012 und 2019 um rund 20% zugenommen. Bruni ordnet ein: «Diese Erhö-

hung reicht jedoch nicht aus. Die Ausbildung muss durch Bundesgelder in den kommenden Jahren unterstützt werden, viele Kantone sind allerdings noch nicht vorbereitet. Die Ausbildung der Gesundheitsberufe wird sich an die neuen Gegebenheiten anpassen müssen; es braucht insbesondere mehr Interprofessionalität und neue Rollen.»

Den Pflegeberuf attraktiver gestalten

Vordringlich müssten die zurzeit Aktiven dem Beruf erhalten bleiben. Um Abgänge zu verhindern, brauche es besser aufeinander abgestimmte Prozesse, eine optimale Vereinbarung

zwischen Beruf- und Privatleben, verbindlichere Einsatzplanungen, mehr Wertschätzung und Chancen zur beruflichen Weiterentwicklung.

Daher ist das USZ aktiv geworden. Die ergriffenen Massnahmen sind Laufbahnmodelle für Pflege, MTTB und Ärzteschaft, Kulturentwicklung durch interprofessionelle Leadership Programme für Führungskräfte, Nachwuchsförderung mit Talentprogrammen, flexiblere Arbeitszeitmodelle, verstärkter Fokus auf Bildung und Weiterbildung sowie ein interner Pflegepool mit Flexibilität von Einsatz und Einsatzort bei höherer Entlohnung. Bruni: «Gute Führungskräfte müssen Sinn vermitteln. Dazu gehören





Das Zentralschweizer Spitalforum 2023 fand ausgezeichneten Anklang. Darüber freuen sich (v.l.n.r.) Dalia Herzog, Marcel Napierala, Katja Bruni, Philip Sommer, Dr. Jacqueline Martin und Steve Kienscherff.

Empowerment der Mitarbeitenden, Wertschätzung und Anerkennung, transparente Kommunikation, das vermehrte Vermitteln eines psychologischen Sicherheitsgefühls sowie Arbeit mit persönlichen Freiheiten.»

Dem Mangel die Stirne bieten dank neuer Arbeitsformen

«Nicht nur in der Peripherie, sondern auch in den Städten ist die Situation beunruhigend», betonte Marcel Napierala, CEO der Medbase Gruppe. Es bestehe zudem eine hohe Abhängigkeit von ausländischen Arbeitskräften. Von den neu eingestellten Mitarbeitenden bei Medbase würden bis zu 70% über kein Schweizer Diplom

verfügen. Neben Pflegenden und MedizinerInnen fehlen auch 35000 InformatikerInnen, was die Digitalisierung im Gesundheitswesen erschwere. Ein Drittel der freipraktizierenden Ärztinnen und Ärzte seien über 60 Jahre alt und rund 20% aller StudienabgängerInnen würden vorübergehend oder dauernd nicht in ihrem angestammten Beruf verbleiben.

Napierala sieht die Politik in der Pflicht: «Die Politik reagiert angesichts dieser Problematik zu langsam. Sie verstärkt den Mangel sogar mit dem Numerus Clausus und verschärften Zulassungsbedingungen. Wir versuchen hier mit unseren bereits 160 Standorten, an denen wir eine interprofessionelle Zusammenarbeit mit

modernen Arbeitsplatz- und -zeitmodellen bieten, Gegensteuer zu geben. 3200 Mitarbeitende profitieren davon. Geschätzt wird von Personal wie Patientinnen die praktizierte berufsübergreifende 360°-Sicht, was neue Herausforderungen und Motivation schafft und für mehr Effizienz und Effektivität sorgt. Schliesslich engagieren wir uns auch in gezielten Kooperationen. Leistungsstarken Netzwerken, wie z.B. Compassana, gehört die Zukunft.»

Eine Verbesserung der Work-Life-Balance ist nötig

Für Dr. Jacqueline Martin, CEO Careum Hochschule Gesundheit, ist klar: «Die Attraktivität



information technologies

mit
synedra
durchstarten



synedra bietet Lösungen für das Management von Daten im Gesundheitswesen. Als erfolgreiches Medizin-IT-Unternehmen verstehen wir die Bedürfnisse unserer Kunden, zu denen Universitätskliniken und Krankenhausverbünde genauso gehören wie kleine Arztpraxen. Mit unserer Health Content Management Plattform synedra AIM helfen wir unseren Kunden dabei, ihre Workflows für die Behandlung von Patient*innen effizient und qualitativ zu organisieren. Qualität und Verlässlichkeit in der Beratung, in der Umsetzung, im Produkt und im Support sowie langfristige und partnerschaftliche Kundenbeziehungen zeichnen uns aus.



Philip Sommer, Partner, Leiter Beratung Gesundheitswesen PwC Schweiz



Dalia Herzog, Senior Consultant, Beratung Gesundheitswesen, PwC Schweiz



Steve Kienscherff, Senior Manager; Beratung Gesundheitswesen, PwC Schweiz

eines Berufs bezüglich Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten ist entscheidend bei der Berufswahl. Jüngere Arbeitnehmende suchen Jobs, die Familie und Beruf besser in Einklang bringen. Die Work Life-Balance wird immer wichtiger. Teilzeitarbeit ist das «New Normal.»

Martin führte die entscheidenden Trends auf, die einen wesentlichen Einfluss auf Personalbedarf und Arbeitsplatzbelastung ausüben. Dazu gehöre die Ambulantisierung, was zu einer Erhöhung der Komplexität in der Gesundheitsversorgung für Spitex, Langzeitbereich und Angehörige führen könne. Weiter nannte sie die Digitalisierung: «Das führt häufig zu einem doppelten Dokumentationsaufwand für das

Fachpersonal aufgrund von Schnittstellenproblemen zwischen unterschiedlichen nicht kompatiblen Systemen». Weiter bringe der medizinisch-technologische Fortschritt eine massive Erhöhung der Komplexität und Intensität der Therapiemöglichkeiten mit sich, die die Personaleinsatzplanung von Normalstationen überfordere und einen Ausbau von personalintensiven IMC- und ICU- Betten auslösen würde. Belastend wirke sich auch der Margendruck aus, u.a. in der Reduktion der durchschnittlichen Aufenthaltsdauer über die DRG-Abrechnung sowie ein (Pseudo-)Wettbewerb mittels höherer Fragmentierung der Versorgung durch zu viele Anbieter mit entsprechend teureren Vorhalteleistungen.

Die Referentin betonte zudem: «Die Pflegeinitiative hat eindrücklich aufgezeigt, wie gesellschaftsrelevant der Pflegeberuf ist. Sie hat allerdings auch massgeblich zu einer Verschlechterung des Images beigetragen. Es braucht jetzt eine Imagekampagne, die den Leistungsbeitrag der Pflege im Rahmen der Gesundheitsversorgung der Schweizer Bevölkerung ausgewogen darstellt.»

Lösungsansätze: «to gain, to retain and to focus»

Wege aus dem Fachkräftemangel seien sicher einmal eine Bildungsoffensive und imagefördernde Aktionen, schildert Martin. Es gehe aber um weit mehr. Nötig seien insbesondere koor-

Am Luzern Kantonsspital gab der Fachkräftemangel im Gesundheitswesen viel zu diskutieren – Mut für neue Wege ist gefragt.



dinierte Massnahmen auf unterschiedlichen Ebenen (zum Gewinnen, Halten und Fokussieren von Personal) und durch alle Stakeholder. Es brauche zwingend eine intersektorale Zusammenarbeit auf Regierungsebene bei Bund und Kantonen (Gesundheits- und Erziehungsdepartemente), eine strukturelle Bereinigung der Leistungserbringer und Konzentration auf Zentren zur gezielten Reduktion der Überversorgung und Stärkung der Primärversorgung. Daneben sind regional abgestimmte Aktionen, die mit Pilotprojekten getestet und anschliessend skaliert werden können entscheidend. Ausserdem würden prozessuale Verbesserung der Arbeitsabläufe zur Fokussierung auf Kernprozesse und Entwicklung neuer Arbeitsmodelle zur Leistungserbringung mit weniger Personal Entlastung schaffen.

Welche konkreten Schritte führen aus der Sackgasse?

Gute Ansätze sind da. Noch gibt es aber Luft nach oben. Ein Umdenken ist vielerorts angezeigt. Herausfordernd kann dabei sein, die komplexen Zusammenhänge exakt zu analysieren, bevor die richtigen Schlüsse gezogen werden. – Einen breiten Überblick hat Philip Sommer, Leiter Beratung Gesundheitswesen PwC, der seit vielen Jahren Gesundheitsinstitutionen berät. Er stellte sich unseren Fragen:

Ihre Prognosen bis 2040 sind düster. Was lässt sich hier noch korrigieren und welche hauptsächlich Massnahmen sind zügig zu ergreifen?

Philip Sommer: Wir sollten das Problem differenziert angehen. Dabei sehe ich sechs Handlungsfelder für die Spitäler:

- **Optimale Arbeitsbedingungen** schaffen, um ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, bei dem man sich gerne bewirbt und bei dem man auch bleibt: Dazu gehören flexible Arbeitszeitmodelle, Karriereplanung, der beste Einsatz am richtigen Ort und Einsatzplanungen, welche – trotz herausforderndem Schichtbetrieb – eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichen. Vieles gibt es hier schon, aber einiges braucht ein kulturelles Umdenken, um dies wirklich zu leben.
- **Gezielte Entwicklung der Mitarbeitenden:** Fördern von Kompetenzen und Skills, individuelles Coaching und sorgfältiges Kümmern um persönliche Anliegen sowie Veränderungen im Berufsbild umsetzen. Dazu gehören auch die Nutzung von neuen Berufsbildern und Jobprofilen.
- **Versorgungsstrukturen anpassen:** In einer Studie haben wir gezeigt, dass durch eine sys-

tematische Transformation der Versorgungsstrukturen in der Schweiz rund 6000 Fachkräfte weniger für Vorhalteleistungen benötigt werden. Es sind auch Möglichkeiten wie eine noch konsequentere Ambulantisierung sowie Wochenstationen (ohne 24/7h-Betrieb am Wochenende) konsequent zu nutzen.

- **Strategische Personalplanung:** Durch eine produktivitätsbezogene Personalbudgetierung und der Optimierung eines Skill-Grade-Mix' kann sichergestellt werden, dass das knappe Personal auch am richtigen Ort eingesetzt wird.
- **Performance Management:** schliesst sich ans vorher genannte Element an. Durch ein integrales Kapazitätsmanagement und optimierte Abläufe können die vorhandenen Ressourcen und Fachkräfte bestmöglichst eingesetzt werden sowie Behandlungsqualität und Wirtschaftlichkeit gesteigert werden.
- **Kulturwandel:** Wertvoll ist schliesslich ein Kulturwandel und Veränderungsmanagement. Es gilt Silodenken abzubauen, flache Hierarchien einzuführen, verbindlicher zu führen und eine klare, wertebasierte Kommunikation zu pflegen. All dies legt die Basis für die obenstehenden Veränderungen.

Sind die verschiedenen Leistungserbringer bereit für diesen Aufbruch?

Eindeutig, wir spüren namentlich in den Spitälern eine hohe Motivation und den Willen, Veränderungen anzupacken. Spitäler befinden sich seit längerem mitten in einem heftigen Strukturwandel und wissen, dass sie nur durch eigene Initiative und durch innovative Lösungen wettbewerbsfähig bleiben.

Und wie steht es mit Politik und Behörden? Wir gewinnen oft den Eindruck, da sei wenig Einsicht in betriebswirtschaftliche Fakten vorhanden und Visionen fehlen weitgehend ...

In diesem Umfeld wurde teilweise noch zu wenig erkannt, wie herausfordernd die aktuelle Situation ist. Wenig förderlich ist auch die zunehmende Regulationsdichte. Die Intentionen dafür mögen wohl gute sein, aber in erster Linie geht es jetzt darum, bei anhaltendem Fachkräftemangel sehr viel produktiver zu werden. Eine Deregulierungsoffensive würde hier unterstützen.

Was würde passieren, wenn neue Strukturen und Arbeitsplatzmodelle zu spät greifen?

Wenn nichts unternommen wird ist die Versorgungssicherheit gefährdet, da uns 20% und

Für die Agenda – jetzt anmelden

Swiss GAAP FER Seminar für Heime und Spitäler

VerantwortungsträgerInnen von Spitälern, Privatkliniken, Heimen oder Aufsichtsbehörden wissen: Transparenz in der finanziellen Berichterstattung ist ein absolutes Muss. Darum hat sich Swiss GAAP FER in der Branche durchgesetzt und wird von einigen Kantonen für den Spitallistenplatz vorausgesetzt. Zudem unterstützt der Verband H+ die Einführung und Anwendung von Swiss GAAP FER.

Vor diesem Hintergrund lädt PwC Schweiz zum Intensivseminar «Swiss GAAP FER für Heime und Spitäler» am 5. und 6. Juni 2023 in Zürich ein. Mit anschaulichen Fallbeispielen verbinden erfahrene Referenten an diesen beiden Tagen Theorie und Praxis.

Datum/Uhrzeit:

Montag, 5. und Dienstag, 6. Juni 2023 jeweils von 9.00 bis 17.00 Uhr

Veranstaltungsort:

PwC Zürich, Birchstrasse 160, 8050 Zürich

Kosten:

CHF 1700.– inkl. MWST

Programm:

Mehr Informationen zum Programm finden Sie hier:



mehr Pflegefachpersonen fehlen, um die Leistung zu erbringen. Soweit wird es nicht kommen. Viele Spitäler sind intensiv daran, sich der Problematik zu stellen. Es tut sich viel innerhalb der eingangs erwähnten sechs Handlungsfelder. Ich bin deshalb optimistisch, dass die Herausforderung zur Chance wird, mit flexibleren, zukunfts-trächtigen und daher auch nachhaltigen Strukturen die Zukunft zu meistern – ganz im Interesse der Versicherten und Patienten.