

## Führungsausbildung bleibt auch künftig einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren

# wittlin stauffer: ExpertInnen beim Wort genommen

Spitäler standen kaum je zuvor unter einem derartigen Druck, Qualität und Wirtschaftlichkeit unter einen Hut zu bringen wie heute. Gleichzeitig ist die Bürokratie hoch und die Tarife tief. Da sind Kreativität, Innovationsgeist und eine erstklassige Unternehmensführung ausschlaggebende Kriterien. wittlin stauffer, seit 30 Jahren in der Führungsaus- und -weiterbildung aktiv, lud daher vier Persönlichkeiten aus der Spitalwelt ein, um ihre Sorgen zu hören und vor allem zu erfahren, wie sie die aktuellen Probleme zielstrebig angehen.

Spitäler führen längst kein Eigenleben mehr. Sie werden ständig mit kritischen Augen betrachtet. Deshalb achten sie nicht nur streng darauf, Regularien strikt einzuhalten, sondern geben sich auch Compliance-Regeln. Deren Ziele sind mehr Transparenz zu schaffen und Reputationsschäden zu vermeiden. Wir trafen lic.iur. Sabine Geiger, Rechtsanwältin, Chief Compliance Officer am Universitätsspital Zürich (USZ), die festhält: «Spitäler sind heute Unternehmen, die auf gleiche Weise betrachtet werden müssen wie

andere Betriebe. Spitäler erfüllen Leistungsaufträge, verhalten sich aber in beträchtlichem Masse auch marktorientiert. Das heisst, es bestehen zahlreiche regelmässige Kontakte mit der Industrie und mit Forschungseinrichtungen.»

### Interessenkonflikte vermeiden

Manche Spital-Mitarbeitende üben diverse Nebenbeschäftigungen aus und halten Beteiligungen an Firmen der Pharma- und MedTech-

Industrie. Um eine klare Übersicht zu gewinnen, hat das USZ Vorschriften für die Offenlegung der genannten Aktivitäten erlassen und umfassende Daten darüber aufbereitet. Allerdings können solche Tätigkeiten zu Interessenkonflikten führen. Sabine Geiger: «Wir erachten es als sinnvoll, dass sich kompetente Persönlichkeiten aus unserem Spital für innovationsfördernde Projekte einsetzen. Das führt zur Optimierung von Industrieprodukten, namentlich auf dem Gebiet der Medizintechnik, was primär der besten





Fabio Blasi, Leiter Sourcing & Employer Branding Kantonsspital Aarau



Claudia Hollenstein, Head of Sustainability & Health Affairs, Hirslanden Gruppe



Sabine Geiger, lic. iur. RA, Chief Compliance Officer UniversitätsSpital Zürich



Katja Sautter, CFO, Universitäre Altersmedizin FELIX PLATTER, Basel

Behandlung unserer Patienten dient. Es ist aber entscheidend, dass nicht die Mitarbeitenden persönlich, sondern die Spitäler sich engagieren und die Beratungs- und Geschäftsbeziehungen mit der Industrie führen. Gerade bei Industriefirmen handelt es sich ja auch um Lieferanten der Spitäler; da darf es zu keinerlei Interessenskonflikten kommen. Generell soll daher gelten: Weil Spitäler grosse Einkaufsvolumen tätigen, müssen sie das Augenmerk vermehrt auf die Nebentätigkeiten ihrer Mitarbeitenden richten. Dazu braucht es einen Kulturwandel. Spitäler sollen sich durchaus aktiv im Markt bewegen, wohl wissend, dass sie aufmerksam beobachtet werden und klare Compliance-Regeln deswegen sinnvoll sind. Im USZ sind sie denn auch ein fester Bestandteil unserer Führungsprinzipien.»

### Das Risiko-Dreieck Finanzen-Raum-Personal

Geniesst das Spital einen guten Ruf, besteht ein solides Fundament. Daran wird aber kräftig gesägt, denn die Spitäler stehen unter ständigen Druck wie Katja Sautter, CFO der Universitären Altersmedizin FELIX PLATTER, Basel, feststellt: «Bei uns sind die drei finanziellen Hauptrisiken Tarife, Auslastung und Personal, die eine dauernde Herausforderung darstellen.»

Das erste Risiko, die Abbildung der Leistung in den Tarifen, ist sowohl im ambulanten als auch im stationären Bereich unbefriedigend. «Durch das heute praktizierte Prozedere bei den stationären Tarifverhandlungen hinken die Tarife der Inflation hinterher. Zudem werden notwendige Lohnerhöhungen, z.B. aufgrund des Fachkräftemangels, in den Verhandlungen nur sehr bedingt abgebildet», führt Katja Sautter aus. «Die stationären Tarife – also die Baserates – basieren auf

Kostenvergleichen und sollen sich an «effizienten» Spitälern orientieren. Welche Kostendaten genau für die Preisbildung relevant sind und wie «effizient» zu definieren ist – darüber bestehen zwischen den Verhandlungspartnern unterschiedliche Ansichten. Unterschiedliche Positionen bestehen auch bei der Frage, welche spitalindividuellen Besonderheiten in die Preisbildung einfließen können. Dies betrifft beispielsweise die Endversorger-Thematik.»

«Problematisch sind auch die Verhandlungen an sich. Fast jedes Spital verhandelt seine Tarife selbst: Im stationären OKP-Bereich sprechen die Spitäler mit den Einkaufsgemeinschaften tarifsuisse und HSK sowie der CSS, bei den Tarifen für die Zusatzversicherern (VVG) sind dies deutlich mehr Verhandlungspartner. Das nimmt sehr viel Zeit in Anspruch. Gerade für kleine und mittlere Spitäler, die keine spezialisierte Tarifabteilung haben, ist dies auch eine Ressourcenfrage. In Zeiten von deutlichen Prämienanstiegen bei den Krankenversicherern wird es immer schwieriger, einvernehmliche Lösungen zu finden, was ich persönlich sehr bedauere. Als CFO stehe ich vor einem Dilemma: Einerseits wünschen wir uns Tarifeinigung, um finanzielle Sicherheit zu erreichen. Andererseits führen zu tiefe Abschlüsse zu einem höheren internen Kostendruck. Dieser finanzielle Druck ist in der Spitalwelt aktuell massiv zu spüren und kann durch Effizienzsteigerungen in dieser Geschwindigkeit nicht ausgeglichen werden. Die Folge sind tiefere Margen. Meiner Ansicht nach werden wir dies in den Jahresabschlüssen 2023 deutlich zu sehen bekommen.»

### Flexibilität kann höchst attraktiv sein

Zweites Sorgenkind sind vielerorts die Betriebs- und Unterhaltskosten für die Räumlichkeiten,

insbesondere bei Neubauten. Katja Sautter: «Wir müssen ständig daran arbeiten, effizienter zu werden und die Raumauslastung und den Personaleinsatz zu optimieren. Das bedingt mehr Flexibilität, wobei uns heute diesbezügliche Erfahrungen aus der Coronakrise zugute kommen. Wir arbeiten daran, die Personalplanung noch enger an den Bedarf anzupassen. Da in der Altersmedizin das Personal ein grösserer Kostenblock darstellt als in anderen Disziplinen, ist dies ökonomisch gesehen besonders wichtig. Wir versuchen zudem, unsere Pflegenden bei einfacheren Aufgaben durch Kolleginnen aus der Hotellerie und Logistik zu entlasten. Wenn wir zudem erfolgreich unsere Arbeitgeberattraktivität vermitteln können, dann können wir weitgehend auf teures Temporärpersonal in der Pflege verzichten.»

Bei der Raumnutzung würden heute viele Spitäler feststellen, dass das Prinzip «design to cost» nicht immer ausreichend genug berücksichtigt wurde. «Im Nachhinein lässt sich das aber einfach sagen. Bei einem Spitalneubau gibt es viele Stakeholder und Ansprüche zu berücksichtigen. Nach dem Bau kommt die Herausforderung der Auslastung der Räumlichkeiten. Da müssen auch wir selbstkritisch sein», hält Katja Sautter fest, «wir strengen uns daher an, Flächen verdichtet zu nutzen und weniger selbst in Anspruch zu nehmen. Das ist uns bislang gelungen, wir konnten Teilflächen ans Universitätsspital Basel vermieten.»

### Fachkräfte gewinnen und halten

Seit 12 Jahren ist Fabio Blasi, heute Leiter Sourcing & Employer Branding im Kantonsspital Aarau (KSA), strategisch unterwegs und entwickelt kreative HR-Konzepte. Spätestens seit Corona

hat sich der Kampf um gute Fachkräfte verschärft und der Wunsch, gerade der Jungen, nach sehr grosser Flexibilität ist enorm gross. «Hier sind wir mit unserem Personalmarketing besonders gefordert: intern zum Halten von Mitarbeitenden wie extern beim Rekrutieren», hält Fabio Blasi fest. «Wir müssen unser Angebot ständig aktualisieren und dafür sorgen, dass Talente einen erstklassigen, schnellen Zugang zu uns finden. Die HR-Welt hat sich verändert. So bieten wir heute einen unkomplizierten Chat für BewerberInnen, die uns auch abends oder übers Wochenende unkompliziert anschreiben können. Wenige Zeilen genügen, wir antworten blitzschnell und individuell. Damit nehmen wir die AnfragerInnen ernst und geben auch dem HR ein Gesicht. Selbstverständlich sind im KSA sehr flexible Arbeitszeitmodelle möglich. Das kann auch teilweise sein, etwa 50% des Pensums fix und 20% flexibel. Zur optimalen Einsatzplanung haben wir einen speziellen FlexPool geschaffen. Darin ist es auch möglich, beispielsweise in unterschiedlichen Bereichen und Funktionen in der Pflege zu arbeiten. Digitales Steuerungsinstrument dabei ist PEP von Polypoint.»

Veränderung ist ein weiteres wichtiges Stichwort. «Du darfst Dich bei uns weiterentwickeln», sagen wir unseren Fachkräften bewusst, das ist ein wertvoller Vertrauensbeweis», hält Fabio Blasi fest. «Dazu braucht es eine ausgeprägte Unternehmenskultur und auch grosse Anreize zur Weiterbildung. Wir vom HR unterstützen dabei die Führungskräfte tüchtig, weil wir darin eine der nachhaltigsten Strategien sehen, Mitarbeitende zu halten und zu fördern. Das ist ein Weg, den alle Führungsebenen mittragen müssen. Es ist ein ständiger, wertschätzender Dialog. Machen wir es richtig, entsteht eine ausgeprägte Teamzugehörigkeit.»

Die Anstrengungen tragen Früchte. «Aber Stehenbleiben gilt nicht», freut sich Fabio Blasi auf neuen Herausforderungen, «meine Rolle ist gerade jetzt besonders spannend. Im HR-Team beobachten wir alle relevanten Entwicklungen sehr aufmerksam. Für mich ist es eine äusserst faszinierende Aufgabe, gerade weil sich alles um Menschen dreht, für die ihre Arbeit mehr als einen Beruf darstellt, nämlich eine Berufung.»

## Nachhaltigkeit hat Zukunft

«Der Einfluss des Spitalbetriebes auf die Umwelt ist gross. Es sind 4500 Tonnen CO<sub>2</sub> jährlich», erläutert Claudia Hollenstein-Humer, Head of Sustainability & Health Affairs der Hirslanden Gruppe. «Gesundheit ist unser oberstes Ziel. Die Überzeugung, dass dank unseres Tuns mehr Menschen ein gesundes Leben führen können, ist Motivation für unsere Arbeit. Ein nachhaltiger Umgang mit unserer Umwelt ist uns daher ebenso wichtig.»

Aus einer gruppenweiten Nachhaltigkeits-Strategie ist ein Ethik-Codex für «richtiges Verhalten» am Arbeitsplatz entstanden, dafür wurden Mindeststandards definiert. Dazu gehören auch Nachhaltigkeitsrichtlinien für Partnerunternehmen. Entsprechend sorgfältig werden Lieferketten und die Produktequalität analysiert. Claudia Hollenstein: «Wir optimieren die Kooperation mit Herstellern für umweltfreundlichere Verpackungen, die Optimierung der Transportwege, effizientere Liefersysteme, den Ersatz umweltbelastender Produkte durch recycelbare Alternativen,

## MEDICONGRESS

### KONGRESS & VERANSTALTUNGSKALENDER 2024



**MEDICONGRESS®**  
Kongresse, die wirken

- |  |   |
|--|---|
| 10. Januar 2024 / Inspiratio   | 10. September 2024 / Kleopatra                                    |
| 25. & 26. Januar 2024 / DRG and More, Bern                           | 19. & 20. September 2024 / 3. Best Practice in Healthcare, Zürich |
| 31. Januar 2024 / Inspiratio „Gerechter Lohn: Mythen und Realitäten“ | 25. September 2024 / Inspiratio                                   |
| 21. Februar 2024 / Inspiratio  | 1. Oktober 2024 / Kommunikations-Summit, Zürich                   |
| 7. März 2024 / 5. VVG Anwender Forum digitaler Teil                  | 23. Oktober 2024 / Inspiratio „Organspende“                       |
| 13. März 2024 / Inspiratio „Schlafen“                                | 5. November 2024 / 5. ST Reha Anwender Forum, digitaler Teil      |
| 21. März 2024 / 5. VVG Anwender Forum physischer Teil, Zürich        | 6. November 2024 / Inspiratio                                     |
| 27. März 2024 / Inspiratio   | 15. November 2024 / 21. Urology Arena, Bern,                      |
| 24. April 2024 / Inspiratio  | 27. November 2024 / Inspiratio                                    |
| 22. Mai 2024 / Inspiratio  | 26. November 2024 / 5. ST Reha Anwender Forum, physischer Teil    |
| 24. & 25. Mai 2024 / Präventionskongress FutureFit, Zürich           |   |
| 5. Juni 2024 / Inspiratio  |   |
| 7. Juni 2024 / 6. Healthcare Leader Forum Graubünden, Chur           |   |
| 21. Juni 2024 / 5. e-healthcare CIRCLE, Zürich                       |   |
| 26. Juni 2024 / Inspiratio   |   |
| 14. August 2024 / Inspiratio   |   |
| 28. August 2024 / Inspiratio „Die Armee, wichtiger denn je?“         |   |

Hier gehts zur Website:



die Installation eines Kreislaufwirtschafts-Systems und generell die Erhöhung des prozentualen Anteils nachhaltiger Produkte.»

Die «Green Hospital»-Studie der ZHAW vor rund 1 ½ Jahren kam für Hirslanden gerade richtig, sich intensiv mit Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen, gerade weil die Spitäler total 5 – 6% an den CO<sub>2</sub>-Fussabdruck der Schweiz beisteuern. Die grössten «Sünder» sind Heizen, Kühlen, Beleuchten und Ernähren. Letzteres ist pikant mit einem Anteil von 17% am Sündenregister. Daher führte Hirslanden zwei Vegi-Tage ein, um weniger Fleisch zu verbrauchen. Das Resultat ist enorm, 75 Tonnen weniger Fleisch in der ganzen Klinikgruppe für Patienten und Mitarbeitende.

Hirslanden will bis 2030 klimaneutral arbeiten und setzt auf ein für drei Jahre geltendes Haupt- und Nebenziel. Aktuell sind das Recycling von Kunststoff und weniger Food Waste. Beim Recycling geht es um Einkauf und Entsorgung. Die über 6000 Lieferanten erhielten einen Fragebogen mit dem Ziel, umweltverträgliche Verpackungen zu verwenden. Zudem macht die Umstellung auf Mehrweg- statt Einweg-Produkten grosse Fortschritte. Erfolgreich wurde zusammen mit Johnson & Johnson ein Pilotprojekt für wiederverwendbare OP-Utensilien lanciert. Beim Ersatz von Geräten stehen weniger Stromverbrauch und geringere Strahlenbelastung für Patienten an oberster Stelle. «Bei all unseren Aktionen ist es entscheidend, dass wir unsere Mitarbeitenden überzeugen und ins Boot holen. Es ist toll, dass sie sehr motiviert sind. Kaum war der Start unserer Abteilung erfolgt, überquollen die Ideen aus allen Kliniken. Das ist auch Ausdruck dessen, dass dort überall Nachhaltigkeit als Chefsache erkannt wurde, was die Umsetzung von Massnahmen erleichtert.»

### Führungsausbildung – eine äusserst lohnende Investition

«Wollen Spitäler und andere Gesundheitseinrichtungen die enormen Herausforderungen meistern, braucht es dazu sehr viel Energie», sagt Susanne Hurni, Rektorin wittlin stauffer, «und ein Grossteil dieser Energie kann eine erstklassige Führung liefern. Sie ist ein Erfolgsfaktor erster Güte, weil es darum geht, dass Mitarbeitende Visionen und Strategien verstehen, sich in Teams und im interdisziplinären Austausch wohl fühlen und sich mit ihrem Betrieb identifizieren. Deshalb ist es lohnend, qualifizierten Fachkräften die Möglichkeit zu bieten, sich Führungskompetenz bei einem qualifizierten Schulungsanbieter zu erwerben. Wir bei wittlin stauffer achten darauf, Fähigkeiten zu stärken, die aufgrund unserer Erfahrung von grossem Nutzen sind: einerseits Führungstechniken für das Optimieren von Organisationsstrukturen und den besten Einsatz von Fachkräften und Betriebsmitteln und andererseits die Fähigkeit zu überzeugen, zu motivieren und zu begeistern. Beides gehört zusammen und prägt die Führungspersönlichkeit.»

Eines der vielfältigen Weiterbildungsangebote von wittlin stauffer ist das eidgenössisch anerkannte Diplom Abteilungsleiter/in NDS HF für Führungskräfte im Gesundheitswesen. Vertiefte Kompetenzen zu ausgewählten Themen für Menschen in leitenden Positionen sowie praxisorientierte Leistungsnachweise zeichnen diesen Studiengang aus. Grundsätzlich baut er auf dem Studiengang «Junior Management Development Program NDK HF» (JMDP) auf. Die Weiterbildung erfolgt mit grossem Wissenstransfer und vielen Lernmethoden. Persönliche Betreuungspersonen bieten eine individuelle Förderung bis zum Diplom, praxisnahe Leistungsnachweise verstärken den Transfer von der Theorie in die Praxis.

Zielgruppen sind Stations- und Teamleitungen, Stellvertretungen und Fachkräfte Administration.

### Stärkung der eigenen Persönlichkeit und von Führungskompetenzen

Inhalte der Weiterbildung sind Reflexion der eigenen Wahrnehmung und Bewusstwerden der persönlichen Interpretations- und Handlungsmuster mit dem Ziel, diese zu erweitern, zu optimieren und zu verfeinern. Erkennen und gezieltes Nutzen der eigenen Ressourcen, Kennenlernen wichtiger organisatorischer und methodisch-technischer Hilfsmittel für die Wahrnehmung von Führungsaufgaben und gezielter Einsatz dieser Hilfsmittel im Führungsalltag sowie Erwerb verbesserter Handlungskompetenzen im persönlichen, sozialen und managementbezogenen Bereich. Starten können Interessierte mehrmals jährlich.

Nach erfolgreichem Absolvieren der Leistungsnachweise und dem Besuch von mindestens 80% der Ausbildungstage sind AbsolventInnen dazu berechtigt, den eidgenössisch anerkannten Titel «Dipl. Abteilungsleiter/in NDS HF» zu tragen. Der erfolgreiche Abschluss des Nachdiplomstudiums NDS HF ermöglicht den qualifizierten Aufstieg in eine Führungsposition innerhalb des Gesundheitswesens. Darüber hinaus kann der Erwerb des Diploms «Dipl. Abteilungsleiter/in NDS HF» – bei entsprechender Qualifikation und «sur dossier» – zur Aufnahme in den Master-Studiengang «Master of Advanced Studies ZFH in Health Care Management (MAS)» führen, den wittlin stauffer in Kooperation mit der Hochschule für Wirtschaft Zürich (HWZ) durchführt.

Die CAS von wittlin stauffer sind modular aufgebaut und ermöglichen es Interessierten, das für ihre Bedürfnisse optimale Weiterbildungsangebot zu besuchen. So werden Themen wie Leadership, Kultur und Strategie ebenso angeboten wie Organisation, Nachhaltigkeit, Employer Branding, Führen mit Zahlen und rechtliche Aspekte. Dabei wird oft klar, welche Person es als erste erfolgreich zu führen gilt – die eigene. Deshalb widmet sich ein ganzes CAS der Selbstführung und Führungsfähigkeit. Dabei beschäftigen sich die Studierenden mit sich selbst. Ein grosser Themenblock ist das aktuell in aller Munde befindliche Positive Leadership. Mit dem erworbenen Wissen tragen Führungspersonen massgeblich zum Erhalt von Mitarbeitenden und zur Bekämpfung des Fachkräftemangels bei.

### Weitere Informationen

[www.wittlin-stauffer.ch](http://www.wittlin-stauffer.ch)

