

# Die Stellung der Pflege im «New Healthcare Management»

# New Healthcare Management

Sieben innovative Ansätze, um unser Gesundheitswesen grundlegend zu verbessern



**Positive Führung**



**Value-based  
Healthcare**



**Design Thinking**



**Lean & Kaizen**



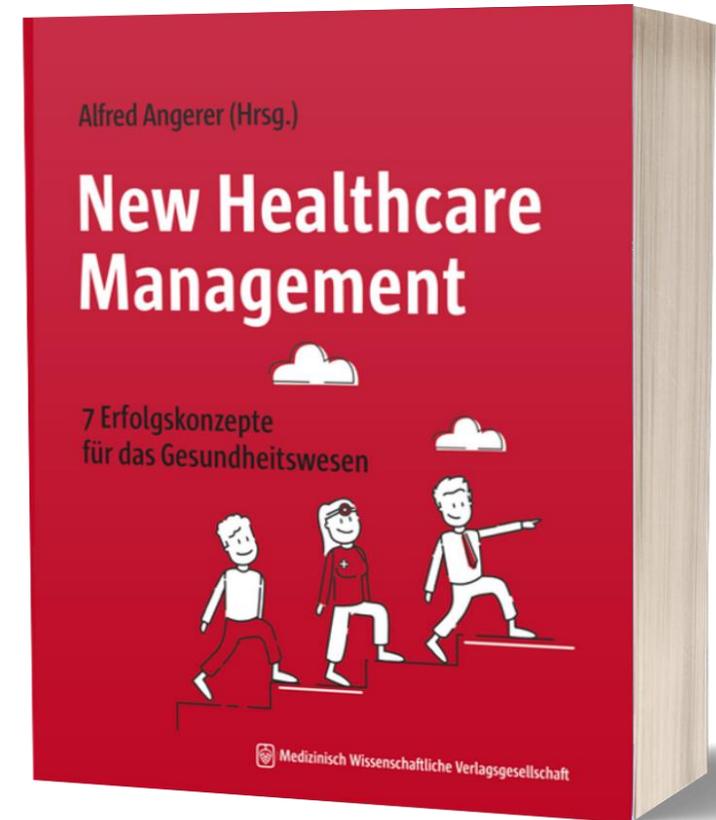
**Digital Health**



**Selbstorganisation**



**Agilität**

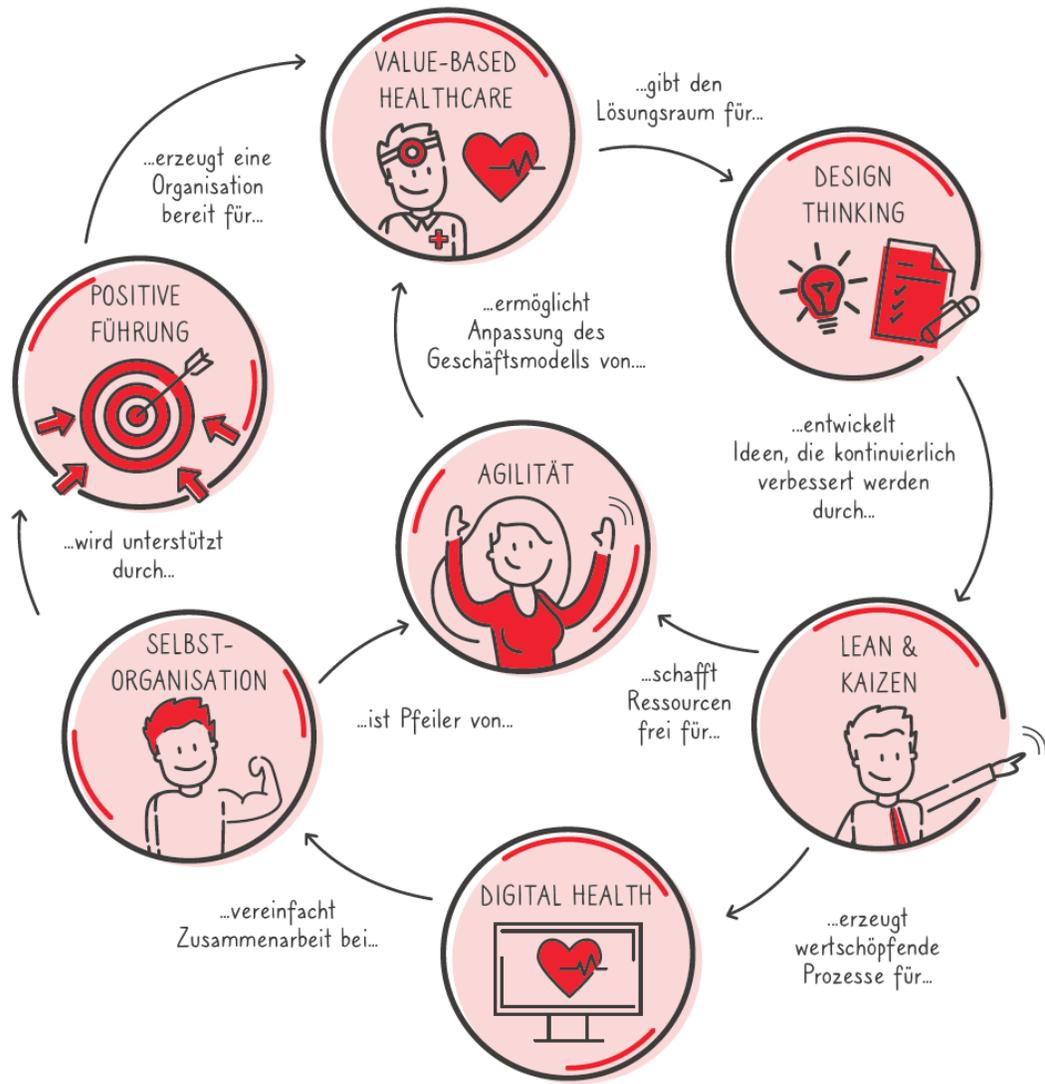


224 S. | 212 farbige Abb.  
20 x 24.8 cm Grossformat

**Oktober 2021**

ISBN 978-3-95466-654-6





**Worum geht's?**

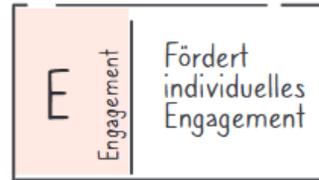
**Aktuelle Entwicklungen in der Schweiz**

**Impact auf den Stellenwert der Pflege**



# Positive Führung: Worum geht's?

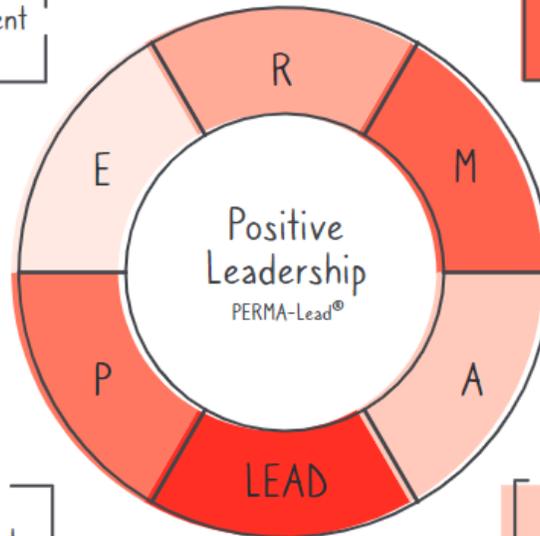
Person-Task Fit,  
Ausbau Stärken,  
Fähigkeiten erkennen



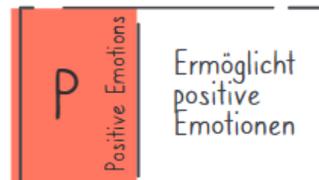
Teamarbeit, gegenseitige Wertschätzung,  
Teamkultur



Wertschätzung für  
Arbeit; Erleben  
sinnstiftender Arbeit



Mitarbeitende  
fühlen sich wohl,  
sind zufrieden.



Positives Feedback;  
Wertschätzung und Freude bei  
Zielerreichung



# Positive Führung: Aktuelle Entwicklungen in der Schweiz

## Immer mehr Spitäler in der Schweiz führen eine «Du-Kultur» ein

Spital, Gesundheitszentrum Fricktal

Veröffentlicht am: 17. Januar 2022 7:48, von Christoph Meier | Letzte Aktualisierung: 18. Januar 2022 21:06



Das Duzen in einem Unternehmen entspricht auch meist einer Art Aufnahme ritual. So quasi: «Jetzt gehörst du dazu!» | Bild: Gesundheitszentrum Fricktal GZF



### Duzen sei einfach und unkompliziert

Auf die Vorteile für das Duzen angesprochen, nennen die Umfrageteilnehmer, dass es persönlicher, einfacher und unkompliziert sei. Es schaffe Vertrauen, stärke das Zusammengehörigkeitsgefühl und fördere eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Und überhaupt sei das «Du» zeitgemäss und könne Hierarchien entgegenwirken.

Man dürfe, so der Tenor weiter, den Respekt zum Gegenüber dabei aber nicht verlieren. Respekt gegenüber den Arbeits-Kolleginnen und -Kollegen hänge sowieso nie vom «Du» oder «Sie» ab, sind viele der Überzeugung.

Quelle: <https://www.medinside.ch/de/post/du-oder-sie-so-handhaben-es-aerzte-und-pflegefachleute>



# Positive Führung: Aktuelle Entwicklungen in der Schweiz

## Unispital: Wo die Hierarchie keine Rolle spielt

Spital , Universitätsspital Zürich , Notfallmedizin , Pflege , Ärzte

Veröffentlicht am: 27. Mai 2021 11:13 , von cm | Letzte Aktualisierung: 20. Juni 2021 8:34



Dagmar Keller: «Eitelkeit hat kein Platz hier bei uns auf der Notfallmedizin». | Screenshot SRF

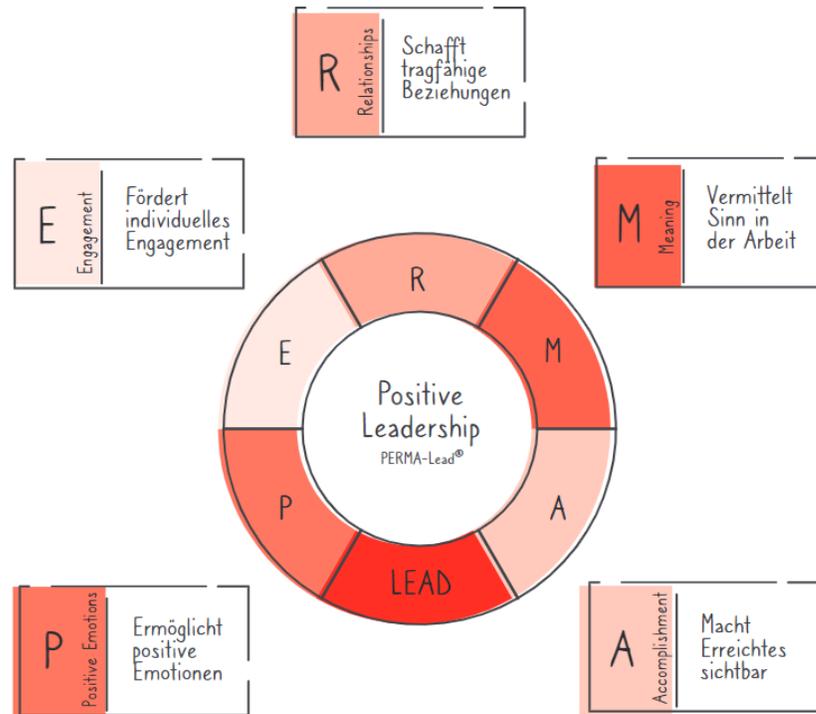
**Im Institut für Notfallmedizin am Universitätsspital Zürich (USZ) ist die Burnout-Quote relativ tief. Dazu trägt die gute Teamarbeit bei, sagen Mitarbeitende.**

«Eitelkeit hat kein Platz hier bei uns auf der Notfallmedizin», sagt **Dagmar Keller**, die seit sieben Jahren als Direktorin das Institut für Notfallstation leitet. Hier gehe es um Menschenleben und nicht um die Hierarchiestufe. Der Kardiologie-Professorin und Fachärztin für Innere Medizin sind gelebte Fehlerkultur und eine flache Hierarchie wichtig.

Der Beitrag zeigt eindrücklich die gelebte Teamarbeit. Alle sind per Du miteinander. Oberärztin Aline Herzog sieht sich in der Rolle als Captain, die das Team aufstellen müsse und für die Taktik zuständig sei. Die 39-Jährige arbeitet seit sechs Jahren am Unispital.



# Positive Führung: Auswirkungen auf den Stellenwert der Pflege



- Anderer Umgangston und Führungsstil
- Pflege ist nicht nur Ressource, sondern dahinter stehen Mitarbeitende/Kolleg:innen/Menschen
- Stärkung der psychologischen Sicherheit mit positivem Impact auf Patientensicherheit
- Stärkung der interprofessionellen Zusammenarbeit
- Fokussierung auf Kernaufgaben

Quelle: Angerer, A. (2021), New Healthcare Management, MWV



# Value-based Healthcare: Worum geht's?

$$\text{Value} = \frac{\text{Patient Reported Outcome \& Experience}}{\text{Costs}}$$

Quelle: Porter, M. E., & Teisberg, E. O. (2006). Redefining health care: creating value-based competition results. Harvard business press.

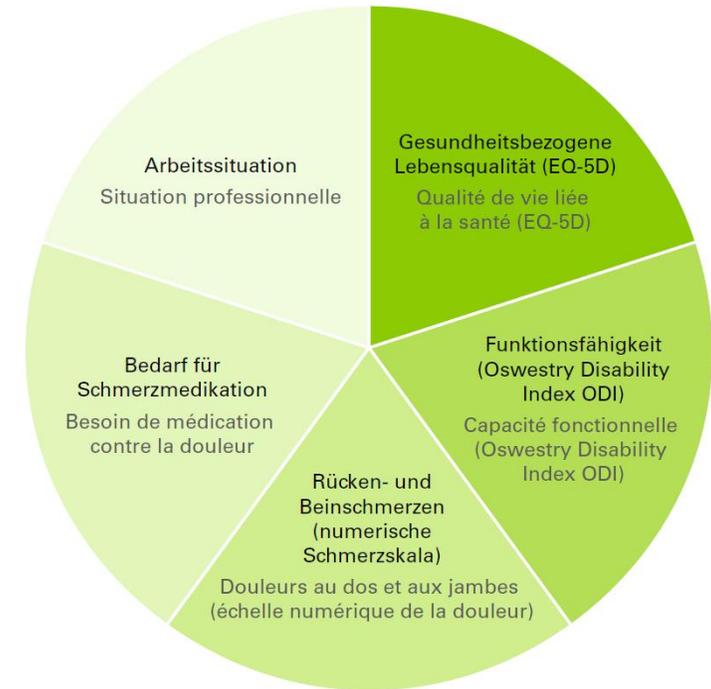


Abbildung 1: Empfohlene PROMs und Erhebungszeitpunkte für Patienten mit Low back pain (adaptiert, ICHOM). | Illustration 1: RRP recommandées et étapes de la collecte des données pour les patients atteints de lombalgie (adapté, ICHOM).

Quelle: Bilger, S.; Müller, A.; Rüter, F.; Cerrito, A. (2021): PROMs: Ergebnismessung aus Patientensicht, in Physioactive



# Value-based Healthcare: Worum geht's?





# Value-based Healthcare: Aktuelle Entwicklungen in der Schweiz



**Kantonale Vorgaben** zur PROMs Messung  
Harmonisierung der Software-Umgebungen



**Freiwillige Bottom-Up Projekte in Spitälern:** Schwerpunkt elektive Eingriffe und Krebstherapie  
Vorgabe zur Zertifizierung von Zentren



erste Pilotprojekte im **ambulanten Bereich**  
(Equam, ANQ)



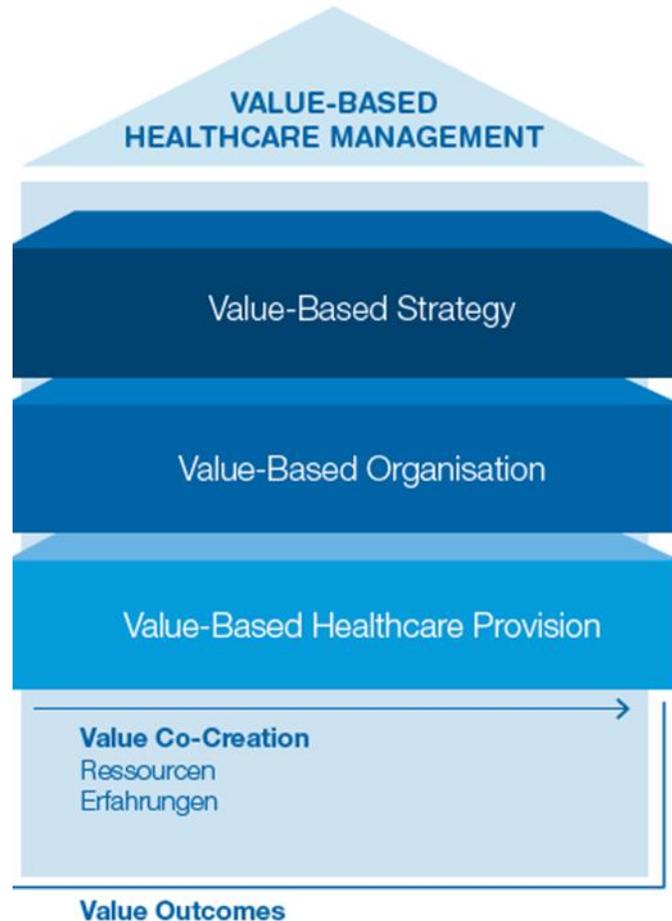
**Strategische Kooperationen** von Pharma und Leistungserbringern



Initiativen zur Entwicklung neuer **qualitätsorientierter Vergütungsmodelle (P4P)** basierend auf PROMs.



# Value-based Healthcare: Wirkungen auf den Stellenwert der Pflege



Gute Pflege/Qualität als Erfolgsfaktor (PROMs, Erlöse, indirekt Kosten)

Erweiterung des Aufgabenspektrums (Job Enrichment)

Stärkung der Case Managing Funktion in der koordinierten Versorgung

Interprofessionelle Zusammenarbeit wird wichtiger in Behandlungsteams

Mehr Zeit für PatientInnen



## Lean & Kaizen: Worum geht's?

Globally, 20–40% of all health spending is wasted, with health workforce inefficiencies...

Source: Global strategy on human resources for health: Workforce 2030, I. World Health Organization

- Suboptimale Prozesse
- Wartezeiten
- Wiederholungen durch Fehler
- Unnötige Laufwege



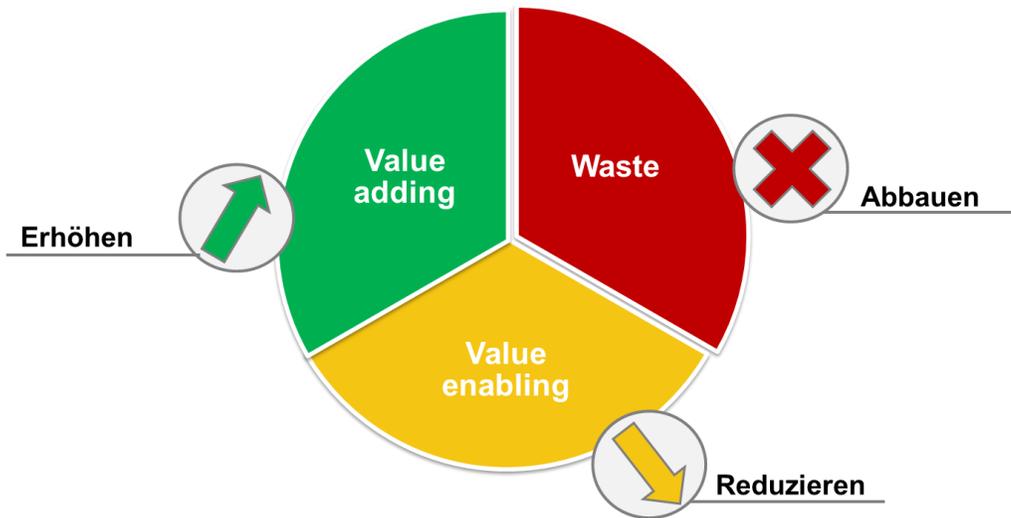


# Lean & Kaizen: Aktuelle Entwicklungen in der Schweiz





# Lean & Kaizen: Wirkungen auf den Stellenwert der Pflege



Umdenken: Wertschöpfung statt Arbeitsverdichtung

Entlastung durch Optimierung der Abläufe

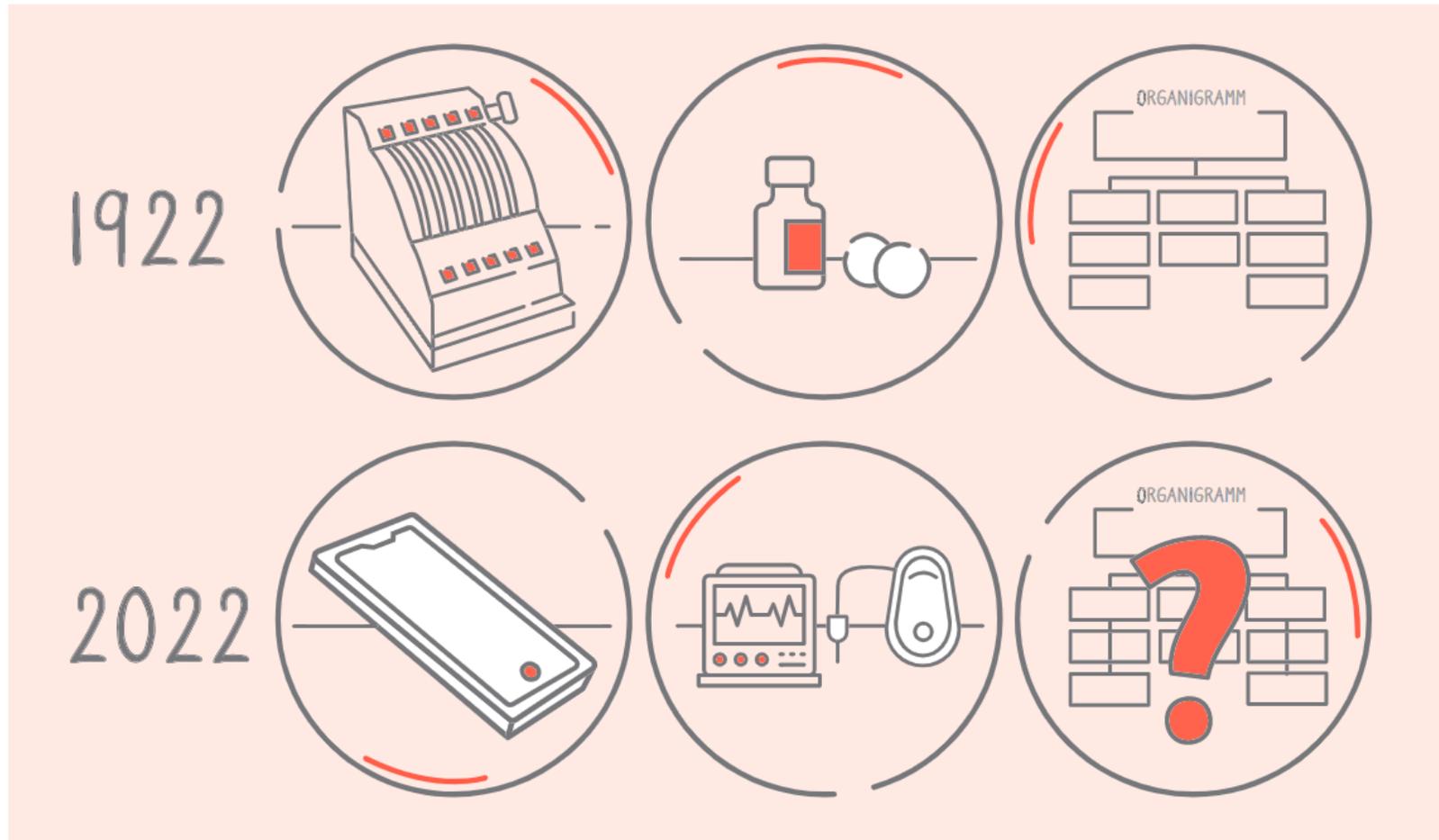
Kontinuierliche Verbesserung abseits Hierarchien

Mehr Fokus auf die Patientenversorgung

Steigerung der Interprofessionellen Zusammenarbeit im Sinne einer Systemleistung



# Selbstorganisation: Worum geht's?





# Selbstorganisation: Aktuelle Entwicklungen in der Schweiz

## MODELL SPITEX ZÜRICH LIMMAT

Bei Spitex Zürich Limmat haben wir die  
Chefs abgeschafft.  
Dein Team ist nun der Boss.

**MEHR ERFAHREN**

## DEIN TEAM IST DER BOSS.

Basierend auf dem holländischen «Buurtzorg»-Modell haben wir bei Spitex Zürich Limmat keine Hierarchiestufen mehr. Wir haben die Chefs abgeschafft und unsere Teams organisieren ihren Alltag selber. Ein selbstorganisiertes Team besteht bei uns aus rund zwölf Personen und einem Mix aus allen Bildungsstufen. Es ist in einem definierten Gebiet für alle Kund\*innen verantwortlich. Kund\*innen und Zuweiser\*innen können das Team direkt erreichen.

Teamsitzungen werden nach dem LIM-Modell (Lösungsorientiertes Integrationsmodell) durchgeführt. In diesem Modell rotiert die Sitzungsleitung unter uns Teammitgliedern und Entscheide werden immer konsensbasiert getroffen. Wir erstellen unsere Dienst- und Einsatzpläne selber und gemeinsam wählen wir unsere neuen Kolleg\*innen aus. Innerhalb des Teams gibt es unterschiedliche Rollen wie Finanzen, Erstellung des Dienst- und des Einsatzplanes, etc. die von den einzelnen Teammitglieder rotierend übernommen werden. Bei Bedarf unterstützen uns erfahrene Coaches, die uns im Prozess begleiten jedoch keine Entscheidungen für uns fällen. Wir können zudem jederzeit auf unsere Service-Abteilungen zurückgreifen. Wir führen uns über wenige wichtige Ziele wie Auslastung und Kontinuität im Einsatz.

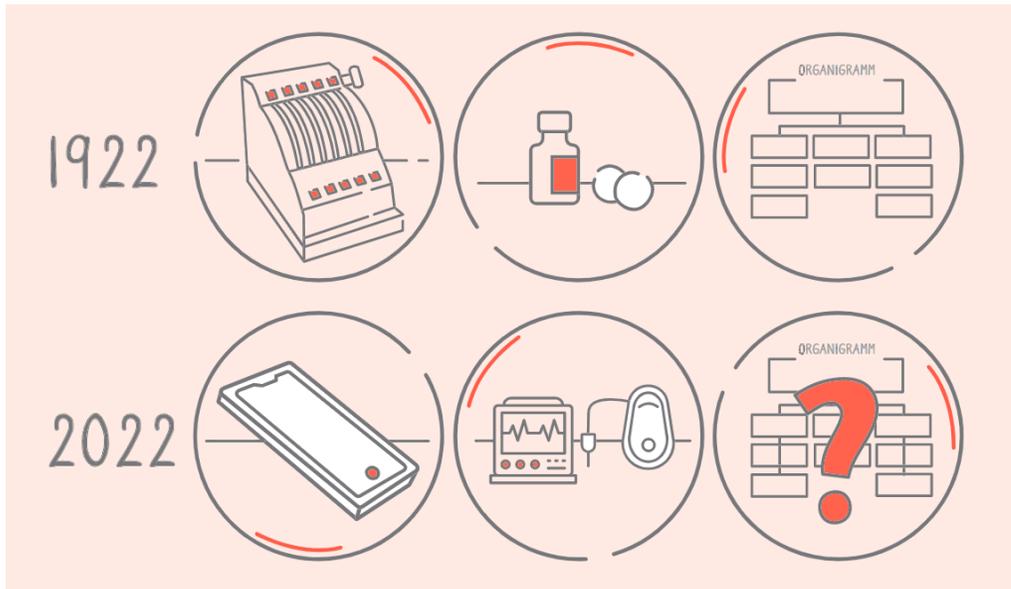
Verantwortung übernehmen, lösungsorientierte Kommunikation, Flexibilität, Aufgabenrotation, unternehmerisches Handeln, Minimierung von Regeln, Selbst- & Teamreflexion: das sind die Prinzipien, die wir in unseren selbstorganisierten Teams leben. Selbstorganisiertes Arbeiten ist für uns alle auch noch Neuland, wir lernen jedoch jeden Tag dazu. Das ist manchmal etwas chaotisch und wir improvisieren. Auf jeden Fall ist es super spannend und macht jede Menge Spass.

Der Unterschied zur Arbeitsweise der Kolleg\*innen von Spitex Zürich Sihl ist im Wesentlichen, dass wir in der Übertragung der Aufgaben auf die Teammitglieder noch einen Tick weitergehen. Die Chefs haben wir konsequent abgeschafft und deren Kompetenzen in die Teams gegeben. Hier entscheiden wir alles gemeinsam und du übernimmst ausserhalb deiner Aufgaben in der Kundenbetreuung mehr Mitverantwortung. Wenn du das magst, bist du hier richtig.

Quelle: <https://jobs.spitex-zuerich.ch/modell-spitex-zuerich-sihl/>



# Selbstorganisation: Impact auf den Stellenwert der Pflege



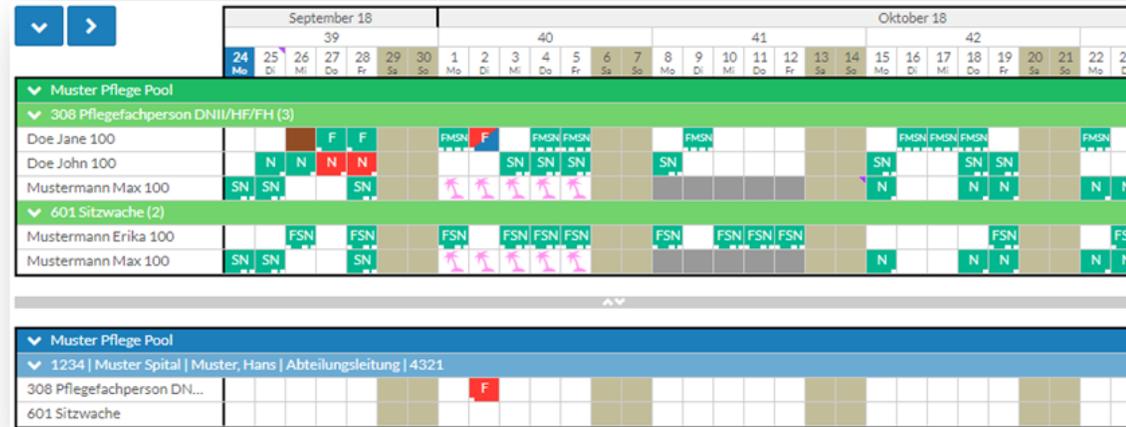
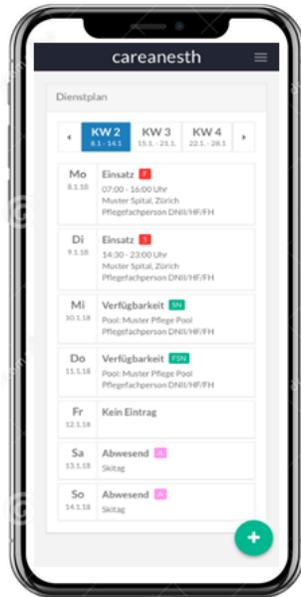
- Management als Support-Funktion und nicht als leitende Funktion
- Mehr Selbstbestimmung/Autonomie in Entscheidungen
- Bottom-Up Initiativen werden möglich
- APN entwickeln sich zu zentralen Rollen
- Mehr interprofessionelle Zusammenarbeit



# Agilität: Worum geht's?

Mitarbeiter schreiben ihren Dienstplan selber (Verfügbarkeiten)

bucht verfügbare Mitarbeitende

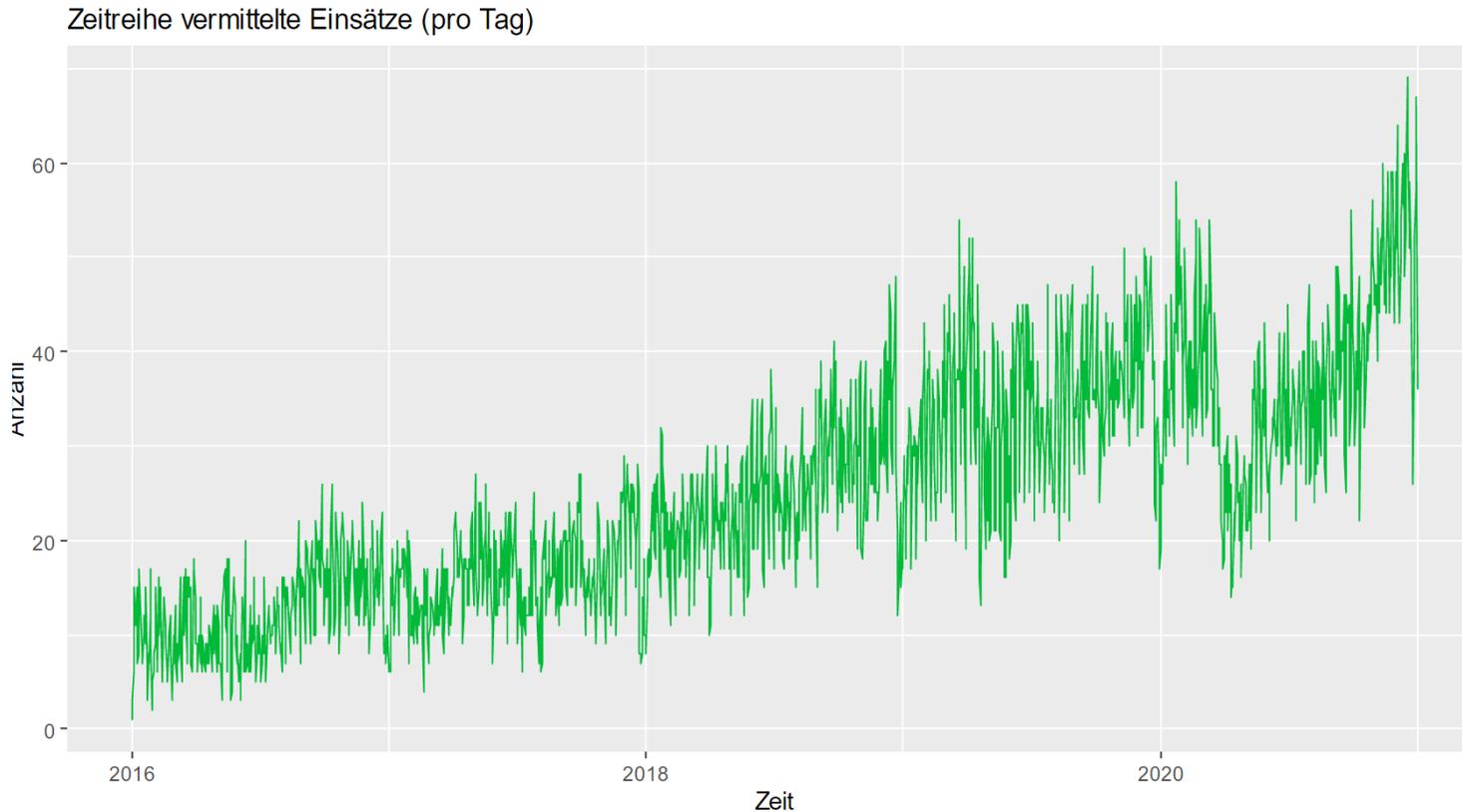


bucht verfügbare Dienste

Institutionen legen den Bedarf an Diensten fest (Bedarf)



# Agilität: Aktuelle Entwicklungen in der Schweiz



- Mehr als 100 Pools
- Rund 500 Kunden (Spitäler, Spitex, APH)
- 4'500 Temporärkräfte im Springer
- 5'000 Fachpersonen in administrierten Pools

Quelle: <https://www.nfp77.ch/portfolio/wie-laesst-sich-temporaerarbeit-ueber-online-plattformen-optimal-gestalten/>





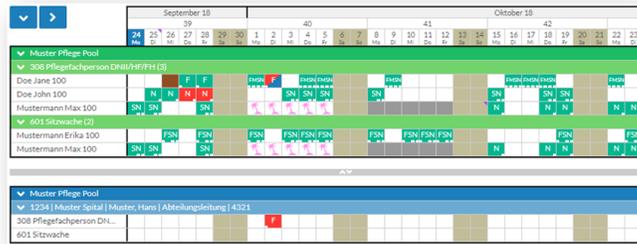
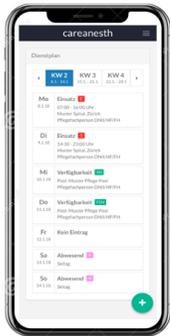
# Agilität: Ausblick auf laufende Forschungsprojekte

**SNF-Projekt: Crowd Working in der Schweiz (CroWiS)- eine interdisziplinäre Analyse am Beispiel von Temporärkräften in der Pflege**

**Flagship-Projekt: Bedarfsorientierte flexible Kapazitätssteuerung im Spital**

Mitarbeiter schreiben ihren Dienstplan selber (Verfügbarkeiten)

bucht verfügbare Mitarbeitende



bucht verfügbare Dienste

Institutionen legen den Bedarf an Diensten fest (Bedarf)

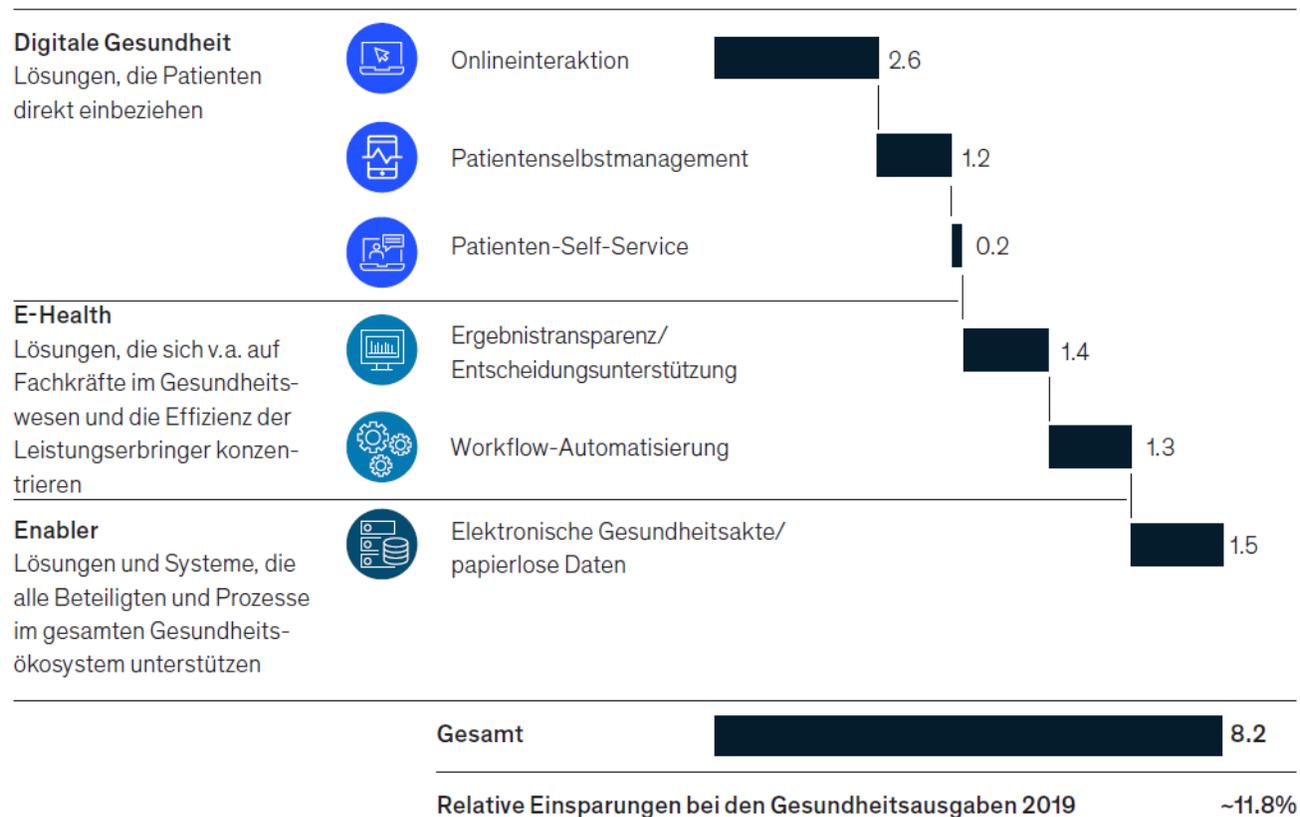


Quelle: <https://www.nfp77.ch/portfolio/wie-laesst-sich-temporaerarbeit-ueber-online-plattformen-optimal-gestalten/>



# Digital Health: Worum geht es?

Abbildung 1  
Nutzenpotenzial von 26 digitalen Gesundheitstechnologien,  
in Mrd. CHF, 2019



Quelle: Digitalisierung im Gesundheitswesen: Die 8,2-Mrd.-CHF-Chance für die Schweiz, McKinsey 2021



# Digital Health: Aktuelle Entwicklungen in der Schweiz

## 3.9 Telemedizin dient der Befähigung von Pflegekräften

Laut den Erfahrungen von Christophe Bosteels (Leiter Telemedizin, HFR) seien die telemedizinischen Lösungen in den meisten Fällen von Pflegefachpersonen effektiv genutzt worden. Dr. med. Beat Sonderegger (Leitender Arzt Infektiologie & Spitalhygiene und CMIO, LUKS) hebt hervor, dass die Telemedizin nebst bereits erwähnten Vereinfachungen im Klinikalltag auch optimal dafür eingesetzt werden kann, Kompetenzen zu erweitern. So können eben beispielsweise Pflegende enorm befähigt werden, indem sie in Fällen die es erlauben, primär für die Behandlung der Patientinnen und Patienten vor Ort verantwortlich sind. Sofern benötigt, wären die Pflegekräfte wiederum über telemedizinische Lösungen mit Ärztinnen und Ärzten im Hintergrund verbunden. Es kann davon ausgegangen werden, dass dadurch auch das nicht-ärztliche medizinische Personal in eine neue, mehr beratende Expertenrolle käme. Telemedizin könnte somit auch Potenzial haben, die Attraktivität des Pflegeberufes positiv zu beeinflussen.



# Digital Health: Aktuelle Entwicklungen in der Schweiz

## Telemedizin und Pflege: In Zürich startet ein Pilotprojekt

Pilotversuch , Swica , Krankenkassen , Spitex , Zürich , Altersmedizin , Pflege , Pflegepersonal , Apn-ch

Veröffentlicht am: 01. März 2022 11:37 , von ejo | Letzte Aktualisierung: 03. März 2022 8:56



Santé24 und Spitex Zürich testen gemeinsam eine neue Art der integrierten Versorgung. (zvg)

**Santé24 und Spitex Zürich testen gemeinsam eine neue Art der integrierten Versorgung: Für «Home Tele Care» arbeiten Ärzte eng mit Pflegeexpertinnen APN zusammen, die ihre Patienten vor Ort betreuen.**

Quelle: <https://www.medinside.ch/de/post/telemedizin-und-pflege-in-zuerich-startet-ein-pilotprojekt>



# Digital Health: Impact auf Stellenwert Pflege

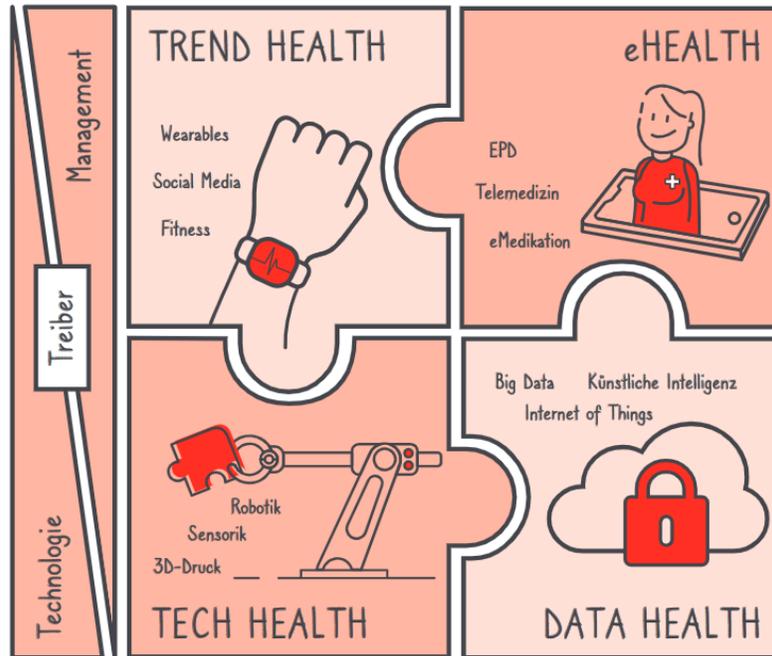


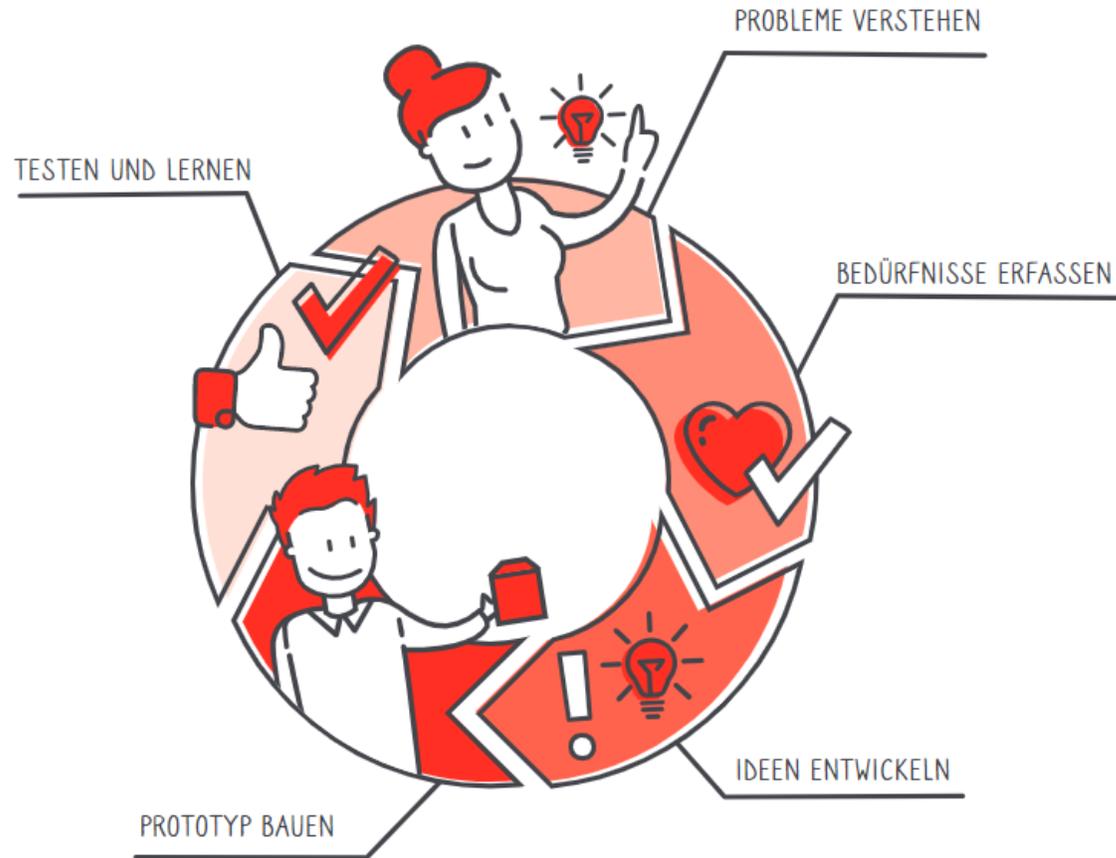
Abb. 43 Das WIG-Ordnungsmodell für Digital-Health-Lösungen

- Entlastung von administrativen Aufgaben
- Entlastung von Monitoring-Aufgaben
- Erweiterung des Aufgabenspektrums (Job Enrichment)
- Erhöhung des Stellenwerts der Pflege gegenüber Medizin

Quelle: Angerer. A. (2021), New Healthcare Management, MWV



# Design Thinking – Worum geht's?



Quelle: Angerer. A. (2021), New Healthcare Management, MWV



# Design Thinking – Aktuelle Entwicklungen in der Schweiz



MANAGEMENT IM GESUNDHEITSWESEN

## Design Thinking oder wie man mit einem Bierzelt Neubauprobleme löst

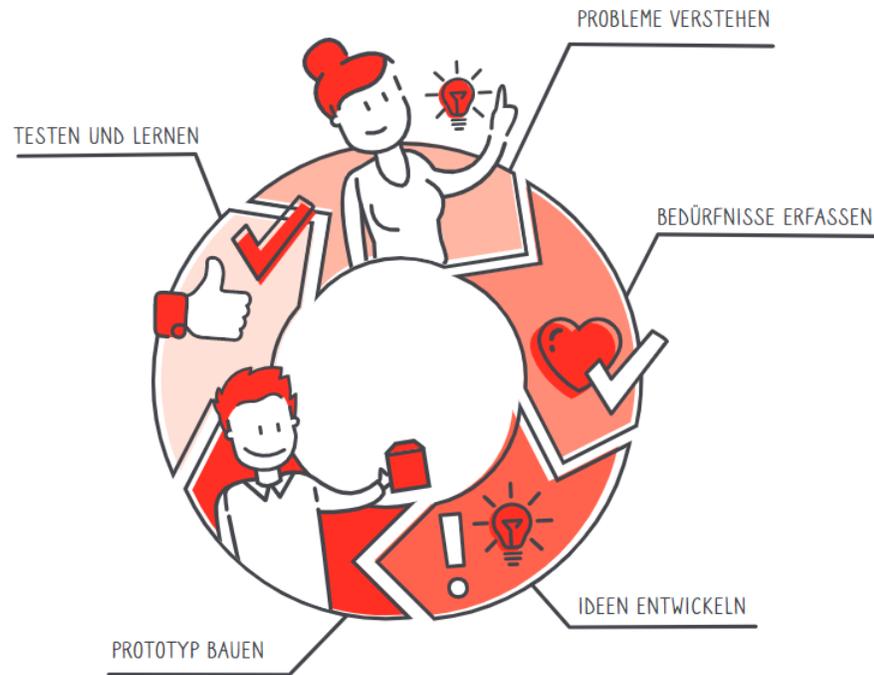
Von Prof. Dr. Alfred Angerer



Quelle: <https://blog.zhaw.ch/gesundheitsoekonomie/2018/06/07/design-thinking-oder-wie-man-mit-einem-bierzelt-neubauprobleme-loest/>



# Design Thinking: Impact auf den Stellenwert der Pflege

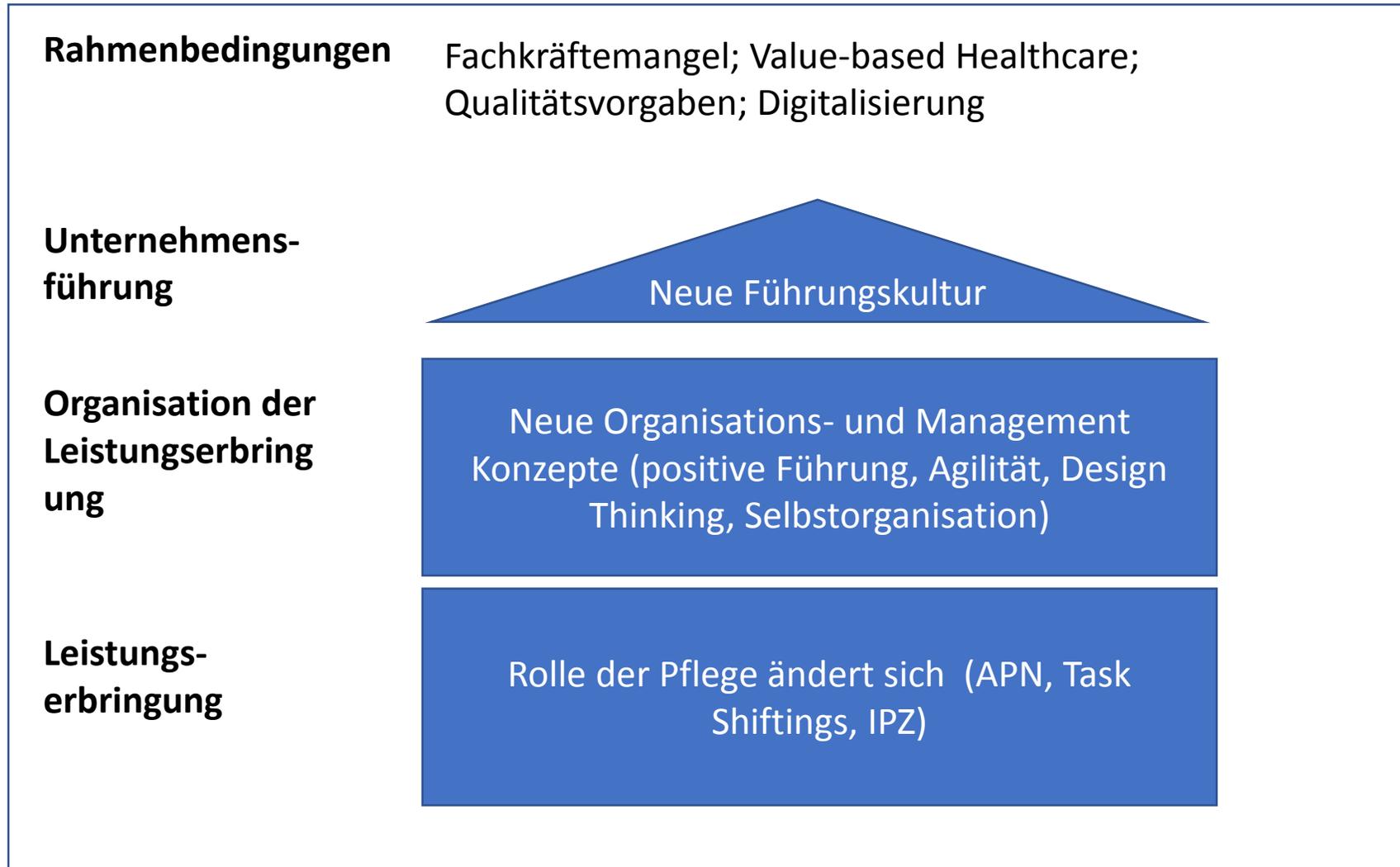


Nach T-Modell ist Pflege nicht nur Spezialist, sondern hat auch breites Wissen über Professionen hinweg.

Stärkere Ausrichtung von Optimierungen an Bedürfnissen der Gesundheitsfachpersonen und der PatientInnen

Optimierungen werden Bottom-Up durch Gesundheitsfachpersonen auf Augenhöhe entwickelt und auf Umsetzbarkeit getestet.

# Fazit: Der Stellenwert der Pflege im «New Healthcare Management»



# Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!

## **PD Dr. Florian Liberatore**

Dozent, Stv. Leiter der Fachstelle  
Management im Gesundheitswesen

ZHAW School of Management and Law  
Winterthurer Institut für Gesundheitsökonomie WIG  
Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Gertrudstrasse 15  
CH-8401 Winterthur

Telefon +41 58 934 70 35

[www.zhaw.ch/sml](http://www.zhaw.ch/sml)

[www.zhaw.ch/wig](http://www.zhaw.ch/wig)

[florian.liberatore@zhaw.ch](mailto:florian.liberatore@zhaw.ch)