

Drei-Länder-Tagung

«Bedeutung der Führung für eine
praxisorientierte Rollenentwicklung»

06.05.2022

Dr. Paula Adomeit

Direktorin Pflege Insel Gruppe



Neue Spitäler müssen neu bespielt werden

**Die Veränderung der Landschaft der
Gesundheitsversorgung am Beispiel
Insel Gruppe**

**Daraus resultierende Anforderungen
an das Gesundheitspersonal und an
die Führung**

Darum geht's



**Wie Entwicklungen zu
Herausforderungen werden**

Das Inselspital im Wandel der Zeit



1724

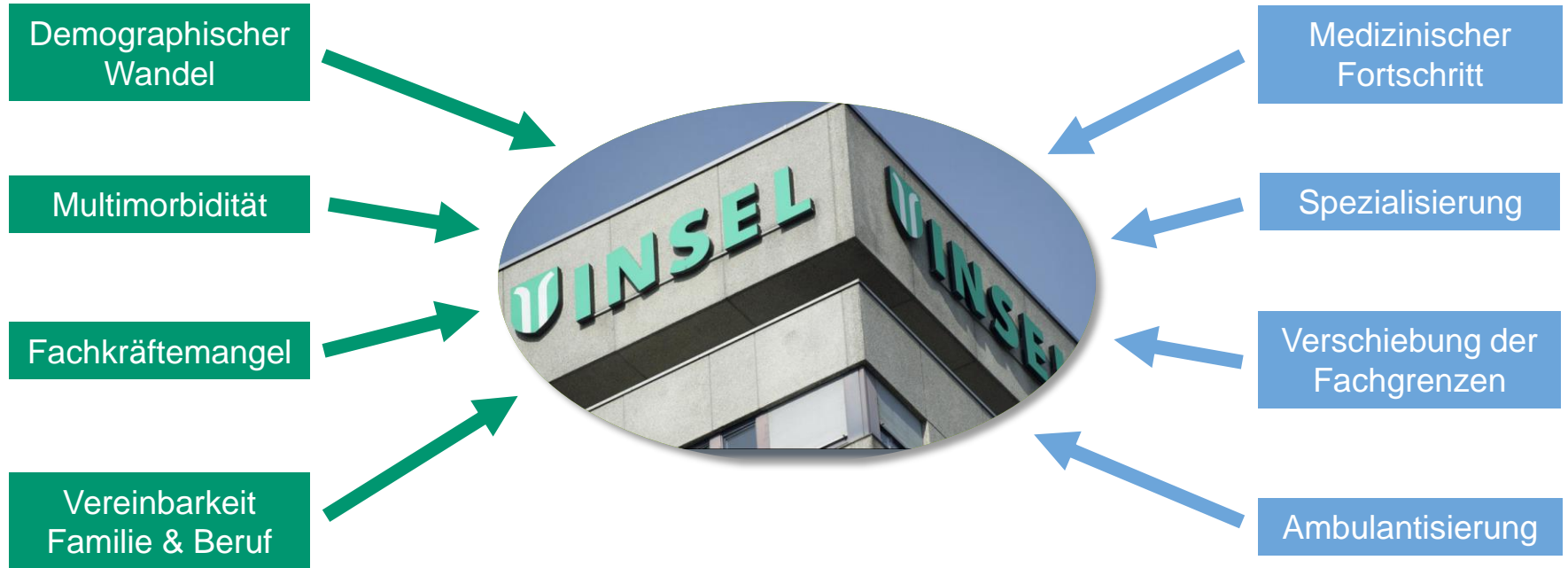


1884



2008

Herausforderungen der Insel Gruppe



Herausforderungen der Insel Gruppe



Unser Handeln

Verringerung der Klinik- & Instituts-Silos



Bisher > 40 Kliniken & Institute



Effekte der Medizinbereichsbildung

Stadtspital/ Landspital	Herz/Gefäß	Neuro	Kinder und Jugendliche	Frau/Augen	Querschnitts- fächer	Tumor	Kopf, Bewegungs- apparat und Alter	Spezialisierte Chirurgie und Medizin	Allgemeine Innere Medizin	Abdomen und Metabolismus
Ärztlicher Leiter PD Martin Luginbühl Leiterin Pflege Regula Feldmann Leiter Betriebswirtschaft Martin Sager*	Ärztlicher Leiter Prof. Michael Bilinge* Leiter Pflege Neyen Paul Leiter Betriebswirtschaft Rino Weber	Ärztlicher Leiter Prof. Andrew Chan* Leiterin Pflege Barbara Zurschmiede-Dupras Leiterin Betriebswirtschaft Daniela Hill	Ärztlicher Leiter Prof. Matthias Kopp* Leiterin Pflege Heidi Baumgartner Leiter Betriebswirtschaft David Roten	Ärztlicher Leiter Prof. Sebastian Wolf* Leiterin Pflege Edith Gabriel Leiterin Betriebswirtschaft Vera Urquiza Vazze-Lerchi	Ärztlicher Leiter Prof. Frank Stöber* Leiter Pflege Matthias Thies Leiter Betriebswirtschaft Remo Briker	Ärztlicher Leiter Prof. Daniel Aebbersold* Leiterin Pflege Esther Squarati-Heinzmann Leiter Betriebswirtschaft Philipp Zurflüh	Ärztlicher Leiter Prof. Mihai Constantinescu* Leiterin Pflege Gabrielle Cléménçon Leiter Betriebswirtschaft Yilmaz Aslan	Ärztliche Leiterin Prof. Britta Maurer Leiterin Pflege Barbara Hürlimann* Leiter Betriebswirtschaft Philipp Zurflüh	Ärztlicher Leiter Prof. Drahomir Aujesky Leiterin Pflege Corinne Morandi Müller Leiterin Betriebswirtschaft Solange Horvath	Ärztlicher Leiter Prof. Daniel Candinas Leiterin Pflege Monika Wegmüller* Leiterin Betriebswirtschaft Solange Horvath
Spital Tiefenau Spital Aarberg Spital Belp Spital Münsingen Spital Riggisberg Rettungsdienst	Weitere Leitungsmitglieder Prof. Stephan Windecker, Prof. Jürg Schmidt, Prof. Alexander Kadner, Franziska Hermann Manna Angiologie Herz- und Gefäßchirurgie Kardiologie	Weitere Leitungsmitglieder Prof. Iris Baumgartner, Prof. Andrea Raabe, Prof. Jan Gralla, Michela Mordasini Neurochirurgie Neurologie Diagnostische und Interventionelle Neuroradiologie Psychosomatik	Kinderchirurgie Neurochirurgie Notfallzentrum für Kinder und Jugendliche	Weitere Leitungsmitglieder Prof. Michael Mueller, Prof. Daniel Saubel, Prof. Martin Zinkemagel Augenheilkunde Frauenheilkunde	Anästhesiologie und Schmerztherapie Clinical Genomics Lab Humangenetik Infektologie Intensivmedizin Klinische Chemie Notfallzentrum OP-Zentrum Physiotherapie Diagnostische, Interventionelle und Pädiatrische Radiologie Spitalpharmazie Zentrum für Labormedizin	Weitere Leitungsmitglieder Prof. Axel Rominger, Prof. Adrian Ochsenben Medizinische Onkologie Nuklearmedizin Radio-Onkologie	Geriatrie Hals-, Nasen- und Ohrenkrankheiten, Kopf- und Halschi- rurgie Orthopädische Chirurgie und Trau- matologie Osteoporose Plastische und Handchirurgie Schädel-, Kiefer- und Gesichtschirurgie	Dermatologie Nephrologie und Hypertonie Pneumologie Rheumatologie und Immunologie Thoraxchirurgie Urologie	Weitere Leitungsmitglieder Prof. Manuel Haschke Prof. Anne Angelillo-Scherer Allgemeine Innere Medizin Hämatologie und HämATOLOGISCHES Zentrallabor Klinische Pharmakolo- gie und Toxikologie	Weitere Leitungsmitglieder Prof. Andrew Mazgherson Prof. Annalisa Berzigotti Prof. Christoph Stettler Mirjam Michel Diabetologie, Endokrinologie, Ernährungsmedizin und Metabolismus Viszerale Chirurgie und Medizin

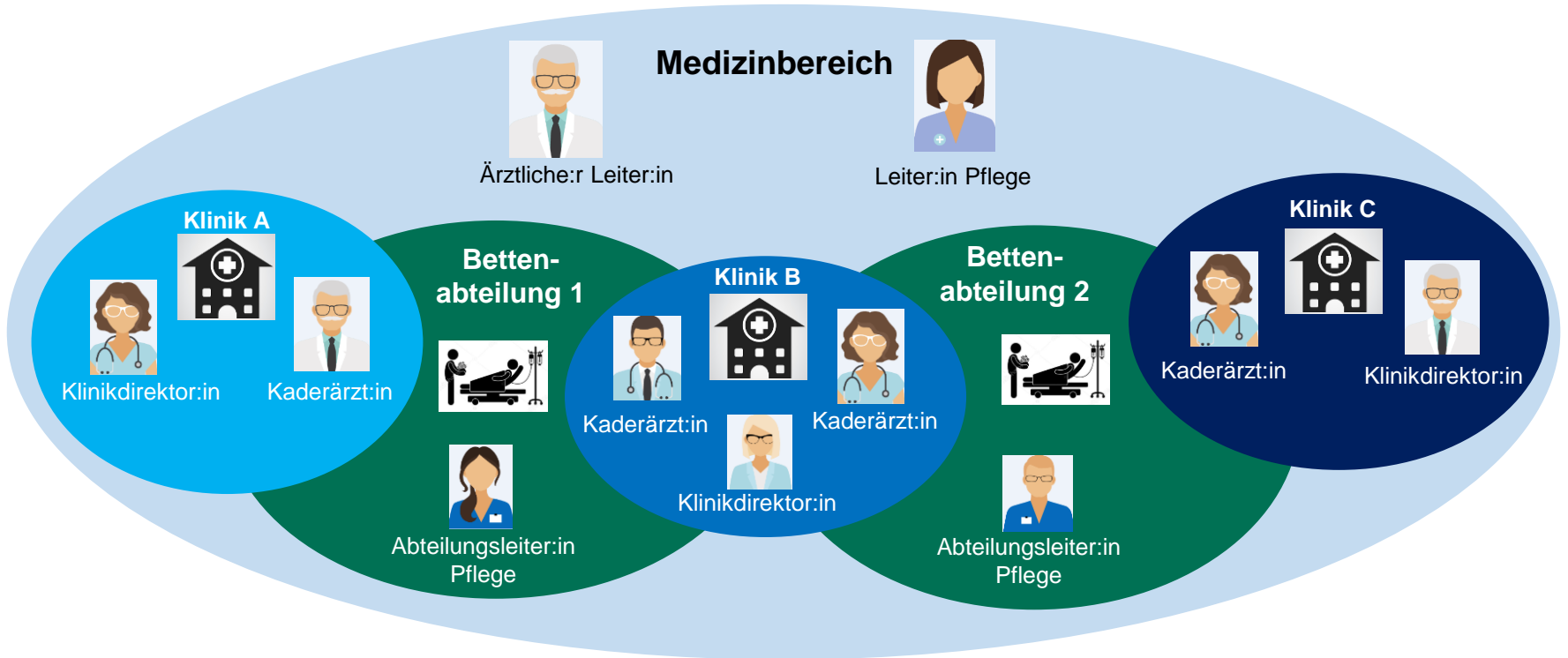
**Bündelung der
Administration**

**Förderung der
Interdisziplinarität**

**Schaffung neuer
Versorgungsplattformen**

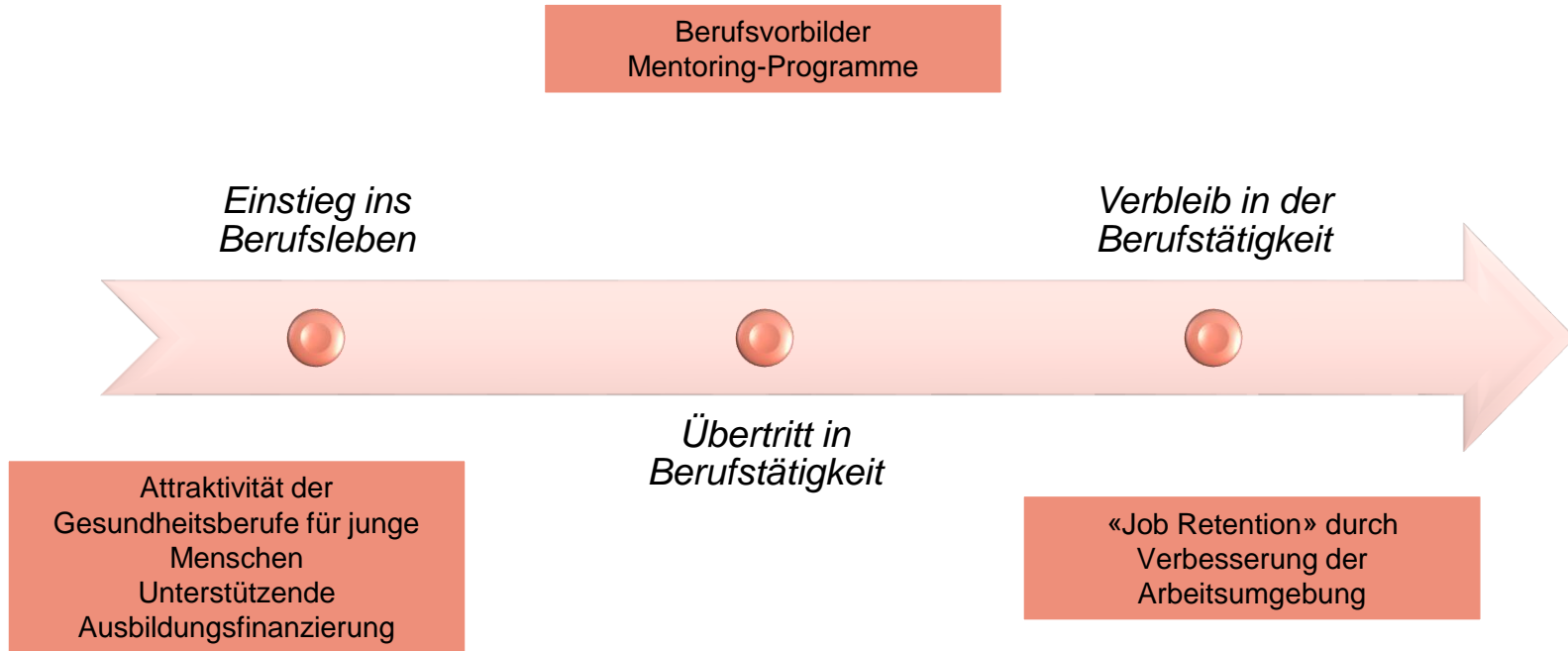
Die neuen Plattformen

Plattform-Konzept stationäre Bettenabteilung



Herausforderungen für die Pflege

Die 3 wichtigen Meilensteine im Personalprozess.



Sinnkrise als Treiber für die Berufswahl.

	Babyboomer (1950-1964)	Generation X (1965-1980)	Generation Y (1981-1995)	Generation Z (1996 – 2010)
Prägend in der Jugend	Wirtschaftswunder; kalter Krieg; 68er; Friedensbewegung	Wohlstand; Tschernobyl; Antibabypille; steigende Scheidungsrate	Wohlstand; Handy; „mach was dich glücklich macht“	Angst vor Wohlstandsverlust; Eltern als „best friends“; Dauerkrise und Terror
Ziel	Sicherer Job	Work-Life-Balance	Freiheit und Flexibilität	Sicherheit und Stabilität
Kommunikation	Face-to-face; Briefe; Telefon; erste IT Erfahrungen	Digital Immigrants; Email; SMS	Digital Natives online und mobile; WhatsApp; Chats	Technoholics online und mobile; WhatsApp; Social Media
Wichtigster Wert	Hohe Karriereziele; Anpassungsfähigkeit; Tatkraft	Individualismus; Sinnsuche; Ergebnisorientiert	Erst Selbstverwirklichung, dann Familie; Fachlaufbahn und Projekte; Multi-Tasking	Anerkennung und Bewertungen (Likes) Schwierigkeit zu entscheiden; Optionen offen halten; Familie
Arbeit	Leben um zu arbeiten; Identifikation mit Betrieb	Privat trotz Beruf; Zeit ist wertvoller als Geld; arbeiten um zu leben	Beruf verbunden mit Privat; Arbeit soll Spass machen; Team ist wichtig	Privat und Beruf getrennt; hier ist die Arbeit und da mein Leben

(<https://simon-schnetzer.com/generation-xyz>)

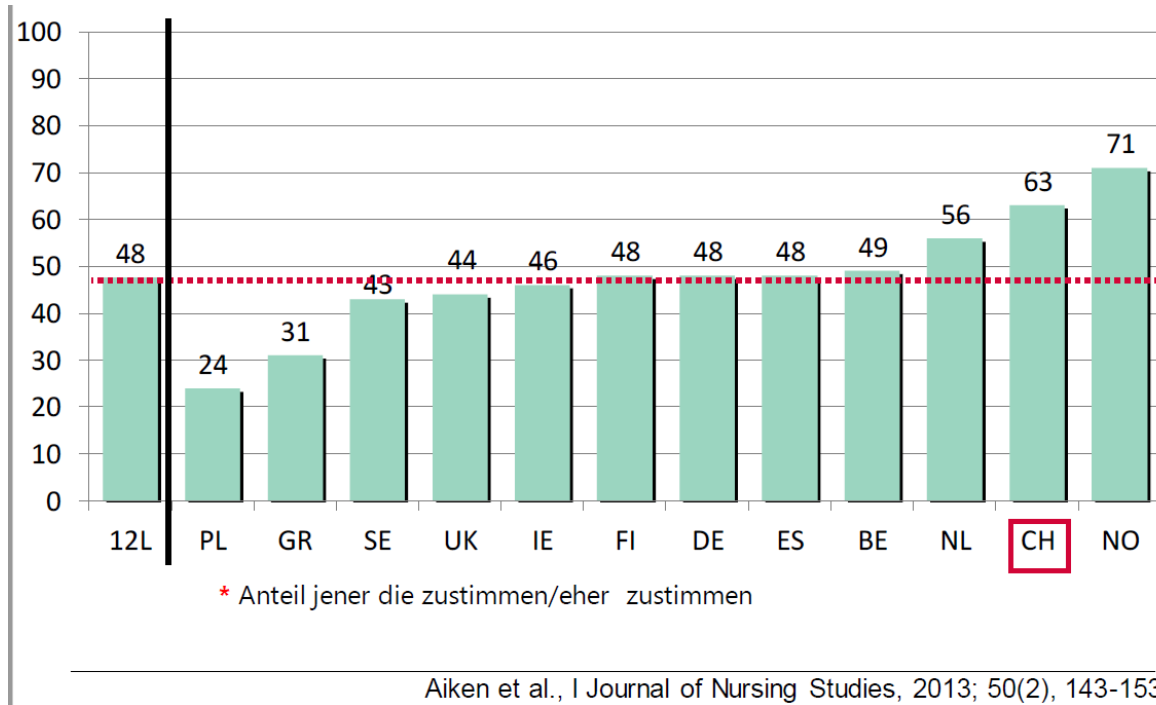
Sinnkrise als Treiber für die Berufswahl.

	Babyboomer (1950-1964)	Generation Y (1965-1980)
Prägend in der Jugend	Wirtschaftswunder; kalter Krieg; 68er; Friedensbewegung	Wohlstand; Tschernobyl; Antibaby; steigende Scheidung
Ziel	Sicherer Job	Work-Life
Kommunikation	Face-to-face; Briefe; Telefon; erste IT Erfahrungen	Digital; Internet; Email; Social Media
Wichtigster Wert	Hohe Karriereziele; Anpassungsfähigkeit; Tatkraft	Individualität; Sinnsuche; Ergebnisse
Arbeit	Leben um zu arbeiten; Identifikation mit Betrieb	Privat trotz Zeit ist wertvoll; Geld; arbeiten um zu leben

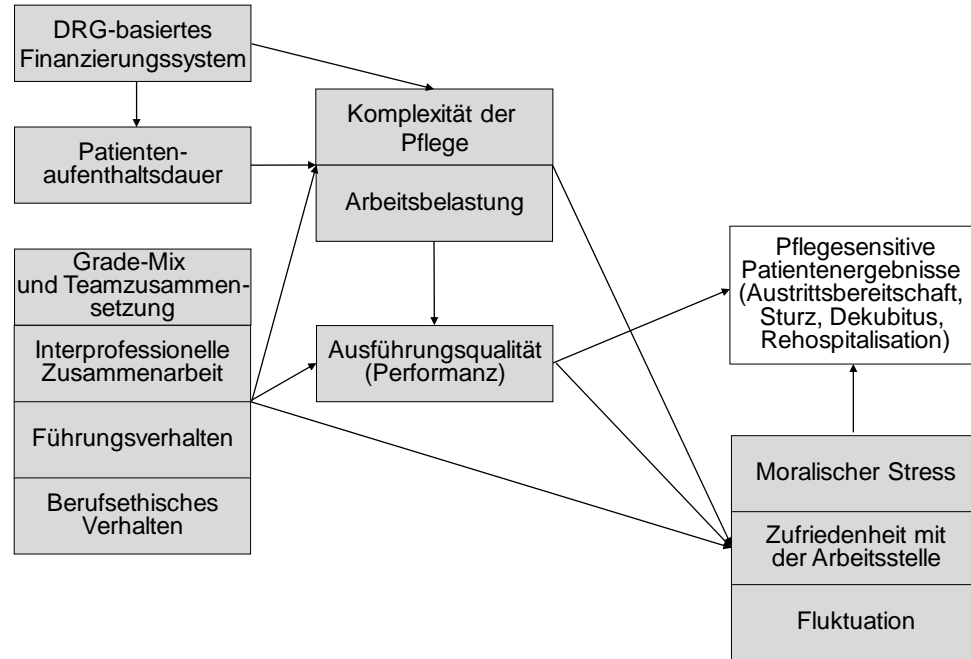
The screenshot shows a news article from SRF (Schweizer Radio und Fernsehen) dated 03.05.2022. The title is 'Interesse an Pflegeberufen wächst trotz Corona'. The article discusses the growing interest in nursing professions in Switzerland despite the COVID-19 pandemic. It mentions that 10,434 people completed nursing training in the previous year, a 5% increase. The article also notes that the pandemic has positively influenced the perception of nursing professions. The article is categorized as 'Gesundheitspolitik Schweiz' and is available in German, French, and Italian.

(<https://simon-schnetzer.com/generation-xyz>)

Arbeitsumgebung ist zentral für die Pflege in der Schweiz.



Die Zusammenhänge der Arbeitsumgebung für die Pflege.



Forschungsmodell Monitoring;
Spirig, R. & Kleinknecht, M. (2021)

Zusammenhänge lassen sich beweisen.

Arbeitszufriedenheit

- ❖ Adäquater Skill-grade-Mix, interprofessionelle Zusammenarbeit und Führungsverhalten korrelieren **positiv** mit Anteil **sehr zufriedener Personen**
- ❖ Je länger die Patientenverweildauer desto grösser ist der **positive Effekt von Führungsverhalten** auf die Zufriedenheit
- ❖ **Hohe Intensität** in der Pflege («komplexe Patientensituation») fördern die Zufriedenheit der Personen

Fluktuation

- ❖ Fluktuation des Personals steigt mit **zunehmender Patientenverweildauer**
- ❖ Wenn **moralische Belastung hoch** ist, steigt die Fluktuation des Personals
- ❖ Wenn der Anteil dipl. Pflegefachpersonen im Team klein ist, **steigt die Fluktuation**

Gründe zu Gehen, sind auch Gründe zu bleiben.

«In welchem Ausmass dürfen/sollen sich die folgenden Aspekte der Arbeit in der Pflege verändern, damit Sie sich vorstellen können, auch in 10 Jahren noch im Pflegebereich zu arbeiten?»

Themenblöcke für Veränderung

- ❖ Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- ❖ Faire Vergütung
- ❖ Unterstützung durch Führungsperson
- ❖ Zeitdruck und emotionale Belastung bei der Arbeit
- ❖ Skill-grade-Mix / Schichtbesetzung

Bedeutung der Führung in der Pflege

Die Gestaltung der Arbeitsumgebung ist Aufgabe der Führung

- ❖ grosse Einheiten (stationäre Bettenabteilungen) bieten Möglichkeit für
 - ✓ adäquate Personalausstattung (Staffing und Skill-grade mix)
 - ✓ fachlich attraktives Umfeld (interdisziplinäre Belegung **und** hochspezialisierte Pflege)
 - ✓ mitarbeiterorientierte Führungsspannen (ca. 15 VZE)
 - ✓ optimierte Dienstplanung («Frei»-Wünsche, Schichtverteilung)

- ❖ gezielte Kapazitätssteuerung (u. a. mit Zentralem Bettenmanagement) unterstützt ausgewogene Belegung (Auslastung) zur Vermeidung von Belastungs- und Entlastungspeaks

Es braucht Führungsentwicklung im Fokus

- ❖ **Bedeutung von Führung und deren Auswirkungen** auf die Pflegenden sowie auf Patienten-Outcomes intensiv erforscht (Feather, 2015; McCay, Lyles, & Larkey, 2018; Sfantou et al., 2017)
- ❖ **Mangelnde Unterstützung** durch den Vorgesetzten als einer der Hauptgründe für das Verlassen des Berufes im Gesundheitsbereich (Schweizerisches Gesundheitsobservatorium, 2016)
- ❖ Das **untere und mittlere Management in der Pflege** steht dabei im Fokus, da diese Ebene direkt den Basis-Mitarbeitenden vorgesetzt ist und einen grossen Einfluss auf deren Arbeitsleistung hat

Es braucht Führungsentwicklung im Fokus

- ❖ In den Spitälern hat sich das «**shared governance**»-Modell in der Pflege durchgesetzt mit der Folge der Spezialisierung für Bildung, Fach und Management
- ❖ Forschung und Entwicklung der Pflege bisher fast ausschliesslich fokussiert auf die **Professionalisierung des Pflegefachs**
- ❖ **Führungspersonen im mittleren und oberen Management** müssen Antworten haben im Umgang mit beschränkten Ressourcen der Pflege bei gleichzeitiger Erwartung an eine hohe Pflegequalität, Patientenzentrierung und den Bedürfnissen der Mitarbeitenden

Neue Rollenbilder und Hochspezialisierung

- ❖ APN-Angebot ermöglicht, bedarfsgesteuert die Attraktivität des Berufs zu steigern
- ❖ In ländlichen Gebieten versorgungs- und ökonomierelevantes Erfolgsmodell
- ❖ Die grösste Versorgungslücke entsteht, wo kein Pflegepersonal zur Verfügung steht

***APN lösen nicht das Fachpersonalproblem
im 3-Schicht Betrieb in den Spitälern.***

Fazit

Führung braucht eine neue Qualität

- ❖ Aufgrund der Entwicklungen im Gesundheitswesen (neue Versorgungsplattformen, Fachkräftemangel, Transparenz im Zusammenhang mit Digitalisierung) steigen die Anforderungen an Führungskräfte kontinuierlich an
- ❖ Dafür müssen Führungspersonen gezielt ausgebildet werden
- ❖ In Führungsausbildungen Fokussierung auf Führungssituationen, in denen Abteilungsleitende in der Realität am häufigsten konfrontiert werden, wie z. B. der Umgang mit materiellen, infrastrukturellen und personellen Ressourcen zum Betreiben von Betriebsplattformen



DIE
INSELPFLEGE

 INSELGRUPPE