
MANIFEST III

Zürcher Kreis für fortschrittliches Spitalmanagement

STANDORTFAKTOR MEDIZIN:

Zum unternehmerischen
Potential der öffentlichen Spitäler
im Kanton Zürich

SEPTEMBER 2007

Dr. Andreas Andrae

Dr. Angelo Barrile

Dr. Maya Bose

Dr. Basil Caduff

Prof. Dr. Michele Genoni

Prof. Dr. Urs Lütolf

Dr. Georg Mang

Dr. Brigitte Muff

Dr. Christoph Nöthiger

Dr. Rudolf Reck

PD Dr. Franco Salomon

Dr. Adrian Schibli

Dr. Annelies Schnider

Dr. Alphons Beat Schnyder

Dr. Peter Steiger

Prof. Dr. Roland Zimmermann

ipw, Integrierte Psychiatrie Winterthur

Psychiatrische Universitätsklinik Zürich

Spital Zimmerberg

Spital Limmattal

UniversitätsSpital Zürich

UniversitätsSpital Zürich

Kreisspital Männedorf

Spital Bülach

UniversitätsSpital Zürich

Zürcher Spitalärzte VSAO

Spital Lachen

Stadtspital Triemli

Stadtspital Triemli

Meta-Cultura Consulting

UniversitätsSpital Zürich

UniversitätsSpital Zürich

WORST CASE SZENARIO 2020

Nach sechsmonatiger Wartezeit kann die 53-jährige Frau F.K. aus Thalwil endlich in einem öffentlichen Spital des Kantons Zürich ihr Hüftgelenk operieren lassen. Das Eintrittsgespräch mit der polnischen Ärztin verläuft wegen der Verständigungsprobleme etwas holprig. Aufgrund der Personalknappheit im Operationssaal musste der Eingriff mehrmals verschoben werden. Nun ist es endlich soweit. Frau F.K. wird vom Spitalteam zwar so gut wie möglich betreut. Zwei Tage nach der Operation muss sie jedoch wegen Bettenmangels nach Hause entlassen werden.

Ganz anders die Sachlage bei Herrn X.M. aus Uster. Er kann sich sein Hüftgelenk bereits eine Woche nach der Diagnosestellung in einer Privatklinik in München operieren lassen. Die medizinische Qualität und der Service sind hervorragend. Denn dank gutem Image und attraktiven Arbeitsbedingungen gelingt es in München, qualifizierte Fachkräfte anzuziehen und eine hervorragende Medizin zu garantieren. Zudem hat die Region München wegen ihren Gesundheitsanbietern den Standort Zürich an der Spitze des Lebensqualitätsindex verdrängt.

In der Schweiz hingegen ist der Spitalbereich weitgehend amerikanisiert: Das Qualitätsniveau der öffentlichen Spitäler ist abgerutscht, Spitzenmedizin findet man praktisch nur noch in den Privatkliniken. Den Nachwuchs zieht es in diese Privatkliniken und ins Ausland. Die kompetentesten Fachkräfte haben sich von den öffentlichen Spitalern abgewandt. Die Patienten sehen sich mit Wartelisten wie in England und mit Qualitätseinbußen konfrontiert. Kunstfehler häufen sich.

Die öffentlichen Zürcher Spitäler benötigen als
Leitstern eine Mission:

SPITAL ZÜRICH 2020

Eine hervorragende medizinische Versorgung¹ der Bevölkerung ist das übergeordnete Ziel und Kerngeschäft der öffentlichen Spitäler. Die Gewährleistung einer hohen Qualität und Kontinuität bei der medizinischen Behandlung und Betreuung von Patienten steht im Zentrum.

Die öffentlichen Spitäler des Kantons Zürich spielen dabei als Leistungserbringer eine prägende Rolle. Die Zürcher Spitäler sind dynamische innovative Unternehmen. Sie bieten einen effizienten Service Public und leisten einen wesentlichen volkswirtschaftlichen Beitrag.

Dadurch bleibt ein gut funktionierendes und kompetentes Gesundheitswesen für den Kanton Zürich ein zentraler Standort- und Imagefaktor.

¹ **Medizin** wird nachfolgend verstanden als interdisziplinäre Patientenversorgung (und dazugehörige Forschung und Lehre) durch die verschiedenen Gesundheitsberufe (Ärzte, Pflege, MTTB, usw.)

KONSEQUENZEN FÜR DAS SPITALMANAGEMENT

Um die Mission «Spital Zürich 2020» umzusetzen, entwickeln sich die öffentlichen Zürcher Spitäler von staatlich geplanten Verwalterkulturen zu marktorientierten Unternehmerkulturen. Sie professionalisieren ihr Management. Eine motivierende, von allen mitgetragene Strategie tritt anstelle der heute oft fehlenden Perspektiven und der internen Grabenkämpfe.

Folgende Eckpunkte sind für diesen Prozess zentral:

1. Hohe medizinische Qualität und Verpflichtung auf ethische Grundsätze sind der strategische Erfolgsfaktor der öffentlichen Spitäler

- Gewährleistung einer hohen Fachkompetenz (State of the Art Medizin in der Grund- und Spezialversorgung)
- Marktführend durch hohe Behandlungs- und Betreuungsqualität
- Flächendeckende Umsetzung einer wissenschaftlichen Medizin in allen Versorgungsleistungen
- Die Medizin an den öffentlichen Spitälern orientiert sich an ethischen Grundsätzen
- Die medizinischen Entscheidungsträger verfügen über eine hohe ethische Kompetenz

2. Öffentliche Spitäler erhalten «gleich lange Spiesse» wie Privatspitäler

- Finanzieller Gestaltungsspielraum für das Spitalmanagement
- Befreiung aus dem staatlichen Administrations-Korsett
- Schlanke Strukturen und schnelle Entscheidungsprozesse führen zu einer Erhöhung der Agilität im Marktverhalten

3. Spitäler nutzen die «neuen» unternehmerischen Freiheiten

- Unternehmerischer Freiraum für das Kader
- Kulturwandel in den Köpfen: vom Staatsangestellten zum Unternehmer
- Unternehmerisches Denken und Handeln fördern und entwickeln: Anreize, Schulung, usw.
- Ausbau der Kundenorientierung in Bezug auf die ganze Dienstleistungspalette

4. Das Spitalmanagement ist für die Medizin da und nicht umgekehrt

- Minimierung der Regelungsdichte
- Ziel ist der fokussierte Einsatz der vorhandenen medizinischen Fachkompetenz für das Kerngeschäft
- Entlastung des medizinischen Kerngeschäfts von administrativem Ballast
- Optimales Kosten-/Nutzenverhältnis in Bezug auf die eingesetzten Ressourcen

5. Interdisziplinäre Professionalität im Management statt Verfolgen von Berufsgruppen-Interessen

- Kader vertreten die Interessen der Medizin und nicht der Berufsgruppen
- Die einzelnen Persönlichkeiten setzen ihre Energie für die Versorgung und Innovation ein, statt für inter- und intradisziplinäre Profilierung
- Geschäftsbereiche erhalten (alle im gleichen Mass) entsprechende Kapazitäten zur Vor- und Nachbereitung der Managementaufgaben
- Die heutigen Unterkapazitäten im ärztlichen Bereich werden ausgeglichen bzw. angepasst

6. Fortschrittliche Führungskultur verankern

- Wertschätzung und Vertrauen als Grundelemente der Spitalkultur
- Teamorientierung als gelebte Selbstverständlichkeit
- Sozialkompetenz als Voraussetzung für die Besetzung von Kaderstellen

7. Attraktivität der öffentlichen Spitäler als Arbeitsplatz steigern

- Positives Klima als immaterielles Kapital der öffentlichen Spitäler
- Faire Entgeltung von Leistungen (es geht nicht um Spitzenlöhne)
- Attraktive Arbeitsplätze sowie Entwicklungsperspektiven und -möglichkeiten
- Hohe Gewichtung der Work-Life-Balance insbesondere beim Kader
- Echte Perspektiven für den Nachwuchs

KONSEQUENZEN FÜR DIE MEDIZINISCHE NACHWUCHSFÖRDERUNG

Ob es gelingt, die Qualität in den öffentlichen Spitälern des Kantons Zürich auf hohem Niveau zu halten, hängt wesentlich von den Perspektiven der medizinischen Nachwuchskräfte ab. Die Mission «Spital Zürich 2020» setzt darum auf eine deutliche Attraktivitätssteigerung für diesen Nachwuchs.

Die Zürcher Spitäler dürfen es nicht mehr dem Zufall und der Initiative Einzelner überlassen, wer die Karriereleiter erklimmt, sondern sie müssen sich an den «best in class» orientieren, wie das in anderen Branchen üblich ist.

Die Nachwuchsförderung ist systematisch und konsequent zu betreiben und mit den erforderlichen Mitteln auszustatten:

- Standards und klare Kriterien für die Nachwuchsförderung in allen öffentlichen Spitälern des Kantons
- Systematische Rekrutierung und sorgfältige Einführung des Nachwuchses
- Karriereplanung für alle Nachwuchsleute, regelmässige Laufbahngespräche
- Bewusste Qualitätsselektion durch systematische Evaluation und Assessment während der Laufbahn
- Karrierecoaching, Tutorsystem
- Fast Track-Programm für Talente
- Verbindlichkeit zwischen Betrieb und Nachwuchs-Mitarbeitenden erhöhen, Kurzfristigkeit und Beliebigkeit vermindern (Einhalten von Abmachungen, motivieren mit Anreizen, Einsatz von Sanktionsmitteln)
- Transparenz und Offenheit zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern
- Netzwerke und Partnerschaften zwischen verschiedenen grossen und kleinen öffentlichen Spitälern im Kanton zur Nachwuchsförderung aufbauen und den bestmöglichen Einsatz des Nachwuchses in den vorhandenen Stellen pflegen

KONSEQUENZEN FÜR DIE ÄRZTLICHE WEITERBILDUNG

Um die Mission «Spital Zürich 2020» zu verwirklichen, besteht Optimierungsbedarf bei der ärztlichen Weiterbildung. Deren Qualität ist zwar in vielen Kliniken auf einem relativ hohen Niveau, oft ist sie jedoch unstrukturiert, intransparent und ineffizient. Die öffentlichen Zürcher Spitäler reformieren deshalb die ärztliche Weiterbildung und entwickeln sich zu einer Kaderschmiede mit internationaler Ausstrahlung. Zudem dient die Weiterbildung der Qualitätssicherung.

Folgende Elemente gilt es zu berücksichtigen:

1. Erteilung eines Weiterbildungsauftrags mit entsprechenden Ressourcen durch den Kanton an die öffentlichen Spitäler (Gesetz, Verordnung)

- Ärztliche Weiterbildung als Service Public positionieren
- Finanzierung der ärztlichen Weiterbildung sicherstellen

2. Optimierung der Organisation, Effizienzsteigerung in der Weiterbildung

- Personelle und finanzielle Ressourcen bewusst und effizient einsetzen
- Weiterbildung und Klinikbetrieb im Tagesablauf besser koordinieren
- Innovative Instrumente für die Wissensvermittlung einsetzen: z.B. Videoübertragung von zentralen Veranstaltungen

3. Definition und Standardisierung von Qualität und Inhalt

- Strukturierte Curricula in allen Kliniken umsetzen: Durch eine besser strukturierte Weiterbildung stehen dem Spital schneller kompetente Assistenzärzte zur Verfügung, was auch die Kaderärzte entlastet
- Operations-Pflichtenkatalog auf machbare Mengen eingrenzen (Einflussnahme auf Träger der Weiterbildung: FMH und Fachgesellschaften)
- Facharzttitel sollen in allen Kliniken innerhalb der in der Weiterbildungsordnung definierten Fristen erlangt werden können

4. Aufwertung und Stärkung der Weiterbildner

- Leistungsauftrag erteilen
- Pädagogisch/didaktische Ausbildung der Weiterbildner
- Entlohnung erhöhen
- Akademischer Titel einführen
- Weitere Anreize

5. Transparenz in der Weiterbildung

- Kostentransparenz in Bezug auf die Weiterbildung als Ganzes und die Weiterbildung der einzelnen Ärzte im Betrieb herstellen
- Transparente Ziele und Verfahren für die Weiterbildung in den einzelnen Spitäler und Kliniken als Standards definieren

6. Etablierung von Weiterbildungs-Netzwerken

- Spitalinterne und -externe Kooperationen verstärken
- Etablierung von Weiterbildungs-Gängen (z.B. Absolvierung der Weiterbildung im Zusammenspiel von kleinen und grossen Spitälern sowie Hausarztpraxen)
- Einrichtung von Koordinationsstellen

7. Flexibilisierung des Settings

- Familienfreundliche Arbeitsstellen für Männer und Frauen schaffen
- Flexible Arbeitszeiten einführen

8. Abstimmung von «Give and Take»

- Vertrag zwischen Arbeitgebern und Assistenzärzten mit klaren Zielen
- Spital bietet nur Weiterbildungsstellen an, in denen Facharzttitel innerhalb definierter Fristen erlangt werden können
- Keine Ausnutzung der Assistenzärzte
- Keine Konsumhaltung der Assistenzärzte
- Erhöhte Verbindlichkeit zwischen Arbeitgebern und -nehmern (mit Anreizen und Sanktionen) durch Abschluss von Weiterbildungsvereinbarungen

AUSBLICK 2020

Als grösster und finanzstärkster Stand der Eidgenossenschaft hat es der Kanton Zürich in der Hand, seine medizinische Akutversorgung in der höchsten Liga zu profilieren und sich damit sowohl national wie international Hochachtung zu verschaffen. Um dies zu erreichen, ist aber eine inspirierende Mission, ausgerichtet auf einen Leitstern, nötig. Die Entscheidungsträger sind gefordert: Die öffentlichen Spitäler müssen strategisch auf die Medizin als eigentliches Kerngeschäft positioniert und fokussiert werden. Der Geschäftsprozess ist effizient zu organisieren, und es ist ein unternehmerischer Kulturwandel einzuleiten.

Werden den Spitälern und ihren Kadern genügend unternehmerischer Freiraum geboten und dem Nachwuchs besondere Beachtung und Förderung geschenkt, stehen die Chancen zur Umsetzung der Mission «Spital Zürich 2020» ausgezeichnet. In den öffentlichen Spitälern ist nämlich das Entwicklungspotenzial vorhanden – es muss nur befreit und beflügelt werden.



III

Weitere Exemplare des Manifests können
bestellt werden bei metacultura@access.ch