

FÜNF FRAGEN AN FÜNF HEALTHCARE- EXPERTINNEN UND -EXPERTEN

Status quo und Perspektiven im Schweizer Gesundheitswesen

Expertsuisse-Fachprojektleiterin Wirtschaftsprüfung Cynthia Jeraj sprach mit fünf Expertinnen und Experten im Schweizer Gesundheitswesen: Pierre-Antoine Binard, Anne-Geneviève Bütikofer, Marco Fischer, Monika Jänicke und Marianne Pfister.

Pierre-Antoine Binard



DIPLOM IN FINANZ- UND RECHNUNGSWESEN, ISG BUSINESS SCHOOL (F), CFO HIRSLANDEN-GRUPPE

Anne-Geneviève Bütikofer



LIC. IUR., DIREKTORIN H+

Marco Fischer



LIC. IUR. HSG, VORSITZENDER GESCHÄFTSLEITUNG UNIVERSITÄTS-KINDERSPITAL BEIDER BASEL (UKBB)

Monika Jänicke



DR. PHIL. II, CEO UNIVERSITÄTSSPITAL ZÜRICH

Marianne Pfister



LIC. IUR., M. H. A., CO-GESCHÄFTSFÜHRERIN SPITEX SCHWEIZ

Welche Herausforderungen beschäftigen Ihr Unternehmen / das Gesundheitswesen neben dem Fachkräftemangel sonst noch?

Das Tarifumfeld und somit die Ertragsituation im Spitalwesen ist äusserst herausfordernd. Die obligatorische Grundversicherung bezahlt nicht, was sie bestellt, und im Bereich der Zusatzversicherungen fordern die Versicherer enorme Tarifsenkungen. Kurz: Die Einnahmen sinken, während die Ausgaben wegen Inflation, Energiepreisen und höheren Personalkosten steigen. Gleichzeitig können viele öffentliche Spitäler auf Subventionen zählen. Sie werden mit Steuergeldern in Milliardenhöhe gestützt. Wir Privaten tragen die Verluste selbst. Der wettbewerbliche Gedanke im Spitalwesen, wie ihn das Gesetz vorgibt, wird torpediert.

Die grösste Herausforderung für die Spitäler stellt sich im Bereich der Finanzierung. Die aktuellen Tarife decken die effektiven Ausgaben für die Spitäler nicht ansatzweise. Insbesondere im ambulanten Bereich besteht eine Unterdeckung von 30% – die allermeisten Spitäler können also nicht wirtschaftlich arbeiten und haben keine langfristige Perspektive, die für Innovationen nötig ist. Verschärft wird diese Situation durch die Inflation, da die Tarife nicht an die Teuerung angepasst werden.

Wir befinden uns in einem Spannungsfeld zwischen maximalen Qualitäts- und Leistungsanforderungen in der Patientenversorgung bei gleichzeitiger struktureller Unterfinanzierung, v. a. im ambulanten Bereich. Die Herausforderung ist es, den medizinischen Erwartungen gerecht zu werden und gleichzeitig die finanzielle Situation zu verbessern. Hinzu kommt die Administrierung. Die Anforderungen sind in den vergangenen Jahren stark gestiegen. Inzwischen ist der Aufwand für Dokumentation und Administration unglaublich hoch. Für viele medizinische Fachkräfte birgt dies das grösste Frustrationspotential in ihrer Arbeit.

Wir sehen uns mit der ständigen Herausforderung konfrontiert, eine hochwertige Patientenversorgung sicherzustellen. Eine der grössten Aufgaben ist dabei die Digitalisierung. Unser Ziel ist es, den gesamten Patientenpfad digital abzubilden und ein nahtloses, einheitliches Erlebnis zu schaffen – wie es Patienten auch aus anderen Bereichen ihres Alltags kennen. Darum werden wir auch ein Klinikinformationssystem ausschreiben, das uns ermöglichen wird, den Patientenpfad effizienter und reibungsloser zu gestalten und damit die Qualität der Versorgung unserer Patientinnen und Patienten zu verbessern.

Aufgrund medizinischer Möglichkeiten und der demografischen Entwicklung steigt die Nachfrage nach Spitexleistungen jährlich stark an. Die Menschen möchten auch bei Krankheit möglichst autonom zu Hause leben. Entsprechend werden die Pflegeleistungen der Spitex zunehmend komplexer. Spezialdienstleistungen wie Palliative Care, Kinder-spitex und psychiatrische Dienste sind immer mehr gefragt. Pflegeleistungen allein reichen nicht aus für eine umfassende Versorgung. Dazu braucht es auch Betreuungsleistungen. Letztere werden nicht von der Krankenkasse bezahlt und die Betroffenen müssen oft selbst dafür aufkommen.

Wie begegnen Sie diesen Herausforderungen?

Mittels operativer Exzellenz und Konzentration auf unser Kerngeschäft: Mit unserem Fokus auf muskuloskeletale Medizin, Herzmedizin, Krebsmedizin, Neuromedizin und Geburtshilfe sind wir die erste Ansprechpartnerin für medizinische Diagnostik und Behandlung und geniessen einen exzellenten Ruf. Hirslanden erreicht dies, indem wir stets das medizinische Ergebnis (Outcome), die Patientenerfahrung und die Effizienz ins Zentrum unserer Tätigkeit rücken. Wichtig ist aber auch, dass dies anerkannt und honoriert wird. Im Hintergrund erfüllen wir die administrativen Aufgaben mit maximaler Effizienz.

Die Spitäler unternehmen viele Anstrengungen, um ihre Leistungen effizienter erbringen zu können. Aber dafür sind Investitionen nötig, welche in der aktuellen Lage nur schwer zu stemmen sind. Zudem sind die Spitäler auf dem Weg, die Ambulantisierung voranzutreiben: In Zukunft werden deutlich weniger Eingriffe eine Übernachtung im Spital mit sich bringen, was Kosten für die gesamte Bevölkerung einspart. Dieser Wandel bedingt grosse Anpassungen in den Infrastrukturen und Prozessen der Spitäler – in Verbindung mit einem neuen einheitlichen Tarifsystem im ambulanten Bereich bringt er aber auch viele Chancen.

Die Finanzierungssituation ist für ein Einzelspital schwierig zu beeinflussen. Wir führen ein strenges Kostenregime und versuchen, uns in strategisch relevanten Gebieten zu entwickeln. Zudem engagiert sich das UKBB zusammen mit der Allianz Kinderspitäler Schweiz (AllKidS) auf der politischen Ebene, um eine Tarifverbesserung für die Kinderspitäler und -kliniken zu erwirken. Die Reduktion des Administrationsaufwands kann intern zum Teil durch Standardisierung/Automatisierung erreicht werden und künftig allenfalls durch den Einsatz von KI. Auch hier wäre eine politische Unterstützung wünschenswert.

Mit kontinuierlichen Investitionen in unsere Mitarbeitenden, Technologien und Prozesse, um die Qualität der Patientenversorgung weiter zu verbessern und um ein immer attraktiverer Arbeitgeber zu sein, bei dem unsere Mitarbeitenden gerne arbeiten. Dazu gehört das fachliche Umfeld, das spannende Inhalte, die Möglichkeit zur Übernahme von Verantwortung sowie Fach- und Führungslaufbahnen bietet. Gleichzeitig sind wir bestrebt, flexible Arbeitszeitmodelle und eine grösstmögliche Mitbestimmung in der Arbeitsplanung und -gestaltung zu ermöglichen, um den individuellen Bedürfnissen unserer Mitarbeitenden gerecht zu werden.

Spitex-Organisationen bauen ihr Dienstleistungsangebot aus und erweitern die Öffnungszeiten, damit Klientinnen und Klienten auch am Abend und teilweise in der Nacht versorgt werden können. Spitex Schweiz setzt sich dafür ein, dass unnötige bürokratische Hürden und eine übermässige Regulierung vermieden werden, damit die Spitex-Mitarbeitenden auf die individuellen Patientensituationen angemessen und schnell reagieren können. Um die Pflege zu stärken, setzen wir uns bei Bund und Kantonen für eine zügige Umsetzung der Pflegeinitiative sowie eine angemessene Pflegefinanzierung ein.

Pierre-Antoine Binard**Digitalisierung, Künstliche Intelligenz (KI) und Robotics – wo sehen Sie die grössten Chancen und wo die grössten Risiken für die Branche?**

Die digitale Transformation gehört für Spitäler zu den vordringlichsten Herausforderungen. Sie trägt dazu bei, Prozesse für eine koordinierte und integrierte Versorgung zu verbessern, und wirkt sich positiv aus auf Effizienz und Patientensicherheit. Durch Digitalisierung können Patienten optimal betreut werden. Die fortschreitende Digitalisierung darf nicht zu weiteren Insellösungen führen. Hirslanden setzt Robotik ein für die Erledigung von Verwaltungsaufgaben und nutzt KI in der Budgetierung und für die Erstellung von Financial Forecasts, was selbst in diesem frühen Stadium vielversprechend ist.

Anne-Geneviève Bütikofer

Zentral für den Erfolg von Digitalisierungsprojekten ist, dass klare und einheitliche Vorgaben an die Systeme bestehen und diese miteinander kompatibel sind. Das zeigt sich mustergültig beim elektronischen Patientendossier (EPD). Alle sind sich einig, dass ein funktionierendes EPD die Effizienz steigern und die Patientensicherheit fördern kann, da alle Untersuchungsergebnisse, Berichte und Diagnosen zentral abgelegt sind. Gleichzeitig hapert es an der technischen Umsetzung und der Finanzierung. Es zeigt sich: Bei solchen Projekten müssen die Verantwortlichkeiten und Aufgaben von Anfang an klar geregelt sein.

Marco Fischer

Die Prozesse sollen entlang dem Patientenpfad neu gedacht werden, um die Versorgung der Patient/-innen zu optimieren und gleichzeitig die immer knapper werdenden personellen und finanziellen Ressourcen so effizient wie möglich einsetzen zu können. KI und Robotics werden auch die medizinischen Abläufe beeinflussen. Erste Beispiele zeigen, dass die KI sowohl administrativ unterstützen kann (z. B. Berichterstellung) als auch medizinisch (z. B. Diagnostik). Das Potenzial ist riesig, allerdings braucht es hier grosse Investitionen, die in der gegenwärtigen Finanzsituation schwierig aufzubringen sind.

Monika Jänicke

Die Digitalisierung, Künstliche Intelligenz und Robotics bieten grosse Chancen für die Zukunft des Gesundheitswesens, insbesondere im Hinblick auf verbesserte Diagnosemöglichkeiten, personalisierte Behandlungsansätze und die Optimierung von Arbeitsabläufen. Gleichzeitig müssen wir aber auch die potenziellen Risiken im Blick behalten, v. a. hinsichtlich des Datenschutzes und beim Schutz vor Cyberkriminalität.

Marianne Pfister

Wenn KI und Robotik sinnvoll und klug eingesetzt werden, ist es eine Chance. Dadurch kann die Autonomie der kranken Menschen gestärkt werden. Der Einsatz von KI-gesteuerten Assistenztechnologien kann die Lebensqualität der Patienten erhöhen und das Pflegepersonal in der täglichen Arbeit unterstützen. Allerdings birgt der Einsatz von KI auch Risiken. Datenschutz und Datensicherheit sind von grösster Bedeutung, und ethische Fragen rund um die Autonomie und Entscheidungsfreiheit der Patienten müssen sorgfältig betrachtet werden. KI und Robotik können aber keine persönlichen Kontakte ersetzen.

Stichwort Finanzierungssystem. Wie sieht, Ihrer Ansicht nach, eine optimale Finanzierungslösung aus?

In der Spitalfinanzierung müssen finanzielle Anreize und politische Rahmenbedingungen dringend verbessert werden. Es braucht eine faire Vergabe von Leistungsaufträgen und gemeinwirtschaftlichen Leistungen. Das Submissionsrecht sollte dazu vollumfänglich gelten. Denn gleich lange Spiesse zwischen öffentlichen und privaten Anbietern gibt es aktuell noch nicht. Qualität, Patientenzufriedenheit und Effizienz müssen belohnt, der Nachweis und Vergleich von Qualitätsindikatoren mit positiven Anreizen gefördert werden. Schliesslich muss die Ambulantisierung durch temporäre tarifliche Anreize gefördert werden.

Das Finanzierungssystem muss den Spitälern und Kliniken eine langfristige Perspektive geben. Investitionen in neue Technologien sind teilweise sehr teuer und werden erst über Jahrzehnte amortisiert. Es ist also Planungssicherheit nötig. Dafür brauchen die Spitäler kostendeckende Tarife, die auf realen Kostendaten basieren. Hier appellieren wir an die Politik und die Versicherer, einen Schritt auf uns zuzukommen. In diesen Diskussionen muss der Fokus zudem weg von einer reinen Kosten- und Spardiskussion. Wir haben ein exzellentes Gesundheitswesen in der Schweiz – das muss uns auch etwas wert sein.

Dazu gibt es bereits sehr viele Ideen. Ich verzichte darauf, hier eine weitere Idee hinzuzufügen. Allerdings frage ich mich immer wieder, ob in einem derart regulierten Markt die marktwirtschaftlichen Instrumente nicht an den Anschlag gelangen. Angebot und Nachfrage spielen nur sehr begrenzt eine Rolle. Die regulatorischen Instrumente auf Kantons- und Bundesebene schaffen Fehlanreize. Das KVG spricht von einer «kostendeckenden Finanzierung bei effizient erbrachten Leistungen», «wirtschaftlich, zweckmässig, wirksam». Leider ist es bisher nicht gelungen, ein System zu etablieren, das diese Ziele erfüllt.

Sie sollte darauf abzielen, eine angemessene Vergütung für qualitativ hochwertige Gesundheitsleistungen zu gewährleisten und gleichzeitig die finanzielle Nachhaltigkeit des Gesundheitswesens sicherzustellen. Hierbei ist eine enge Zusammenarbeit zwischen Politik, Spitälern, Versicherungen und anderen Stakeholdern erforderlich, um Finanzierungsmodelle zu entwickeln, die die Bedürfnisse aller Beteiligten berücksichtigen. Eine Herausforderung sind für uns als Unternehmen die Investitionen, die wir tätigen müssen, um im weltweiten Wettbewerb der besten Medizinstandorte nicht an Boden zu verlieren.

Die heutige Finanzierung birgt Fehlanreize. Die vom Parlament beschlossene Einführung der einheitlichen Finanzierung ambulanter und stationärer Leistungen (EFAS) ist ein Schritt in die richtige Richtung und fördert die integrierte Versorgung. Die Kostenanteile von Versicherern und Kantonen werden klar geregelt und die Mehrkosten gleichmässig auf die Financier verteilt. Die Gewerkschaft VPOD hat gegen EFAS das Referendum ergriffen. Falls es zur Abstimmung kommt, ist zu hoffen, dass EFAS in einer Volksabstimmung bestätigt wird, damit die Umsetzung schnell in Gang gesetzt werden kann.

Was tun Sie für Ihre eigene Gesundheit bzw. die Gesundheit Ihrer Mitarbeitenden?

Unser Purpose, die Lebensqualität zu erhöhen, gilt auch für unsere Mitarbeitenden. Dazu gibt es gruppenweit verschiedenste Massnahmen, Aktionen und Angebote. Diese reichen von einem breiten Lernangebot zu Gesundheitsthemen wie Resilienzaufbau oder Work-Life-Balance bis hin zu Aktionsmonaten zu gesundheitsrelevanten Themen. Hinzu kommen massgeschneiderte Einzel- und Teamcoachings. Ich persönlich werde regelmässig von meinen Teams aufgefordert, dem Laufclub beizutreten, aber ich möchte sie nicht aufhalten; ich habe leider noch etwas Luft nach oben, was meine Work-Life-Balance angeht!

Allen Arbeitgebern ist klar: Damit die Mitarbeitenden gute Leistungen erbringen können, müssen sie körperlich und psychisch gesund sein. Das Wichtigste ist, dass die Mitarbeitenden durch den Inhalt ihrer Arbeit motiviert bleiben. Aber natürlich ist auch das Arbeitsumfeld von entscheidender Bedeutung. Bei H+ haben wir die Mitarbeitenden in den Mittelpunkt gestellt: Wir setzen auf ein flexibles Arbeitsmodell, das es ihnen ermöglicht, ihr Fachwissen einzusetzen und gleichzeitig von einer grossen Freiheit bei der Gestaltung ihrer Arbeit zu profitieren. Auf diese Weise wird die Work-Life-Balance gefördert.

Wir müssen unbedingt Sorge tragen zu unseren Mitarbeitenden; sie sind sehr engagiert und leisten Grossartiges! Langfristig geht das nur, wenn Belastungen und Ressourcen in einer gesunden Balance sind. Am UKBB kümmert sich eine interdisziplinäre Arbeitsgruppe um das betriebliche Gesundheitsmanagement. Unseren Mitarbeitenden steht ein breites Angebot für die Gesundheitsförderung und den Gesundheitsschutz zur Verfügung. Dieses reicht von Gratisfrüchten und ergonomischen Arbeitsplätzen über Fitnessförderung bis zu mehrstündigen Präventionskursen zur Vermeidung von Arbeitsunfällen oder Burnouts.

Die Gesundheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat für uns oberste Priorität. Wir setzen auf eine umfassende betriebliche Gesundheitsförderung und -prävention. Zudem fördern wir ein offenes, unterstützendes und vertrauensvolles Arbeitsumfeld, in dem sich unsere Mitarbeitenden wohlfühlen und ihr volles Potenzial entfalten können.

Alle Spitex-Mitarbeitenden leisten täglich einen grossen Einsatz, um das Wohlbefinden und die Gesundheit von pflegebedürftigen Menschen zu stärken. Die Arbeit fordert Empathie, Engagement und Professionalität. Spitex-Mitarbeitende müssen körperlich und mental gesund und resilient sein. Nur so können sie für andere Menschen sorgen. Voraussetzung ist eine gute Balance zwischen Beruf und anderen Lebensbereichen wie Familie, Freunde und Hobbys. Entsprechend müssen die Arbeitsbedingungen gestaltet sein. Dafür setzt sich die Spitex ein. Auch für mich persönlich ist diese Balance für meine Lebensqualität sehr wichtig.

Vielen Dank für das Gespräch.