

Markus Lüdi, Direktor Personal Inselspital, Bern

«Leben retten darf keine Frage der Rendite sein»

Das Berner Inselspital ist mit 658 Jahren das älteste Spital der Schweiz und eines der weltweit ältesten Unternehmen überhaupt. Dieses Vermächtnis erfolgreich weiterzuführen, ist in der aktuellen Situation im Gesundheitswesen ein anspruchsvolles Ziel. Personaldirektor Markus Lüdi spricht über den sich zuspitzenden Personalmangel, die neue Spitalfinanzierung und den Wert der Gesundheit. **Daniela Baumann**

Herr Lüdi, was sind Ihre Aufgaben als Direktor Personal des Inselspitals?

Markus Lüdi: Als Personalchef habe ich dafür zu sorgen, dass das Inselspital über genügend gute Mitarbeitende verfügt, um die medizinischen Dienstleistungen, Forschung und Lehre sicherzustellen. Ein Universitätsspital ist ein riesiger Ausbildungsbetrieb. Viele Forscher und Mediziner kommen nur für ein, zwei Jahre zu uns, um sich aus- oder weiterzubilden. Das bringt zusätzlichen Aufwand im Personalmanagement, hat aber den Vorteil, dass laufend frisches Blut hineinkommt.

Wie schwierig ist es derzeit, geeignetes Personal zu rekrutieren?

Das ist eine enorme Herausforderung für die ganze Branche. Auch wir bekommen dies von Monat zu Monat stärker zu spüren. In den letzten zehn Jahren konnten wir unseren Bedarf noch mit gutem ausländischem Personal decken. Heute investieren Länder wie Deutschland – von wo 22 Prozent unseres Personals stammen – viel Geld in die Rückgewinnung von Landsleuten. Deshalb werden wir

ältere Kinder. Weil sich immer mehr Mitarbeitende privat um Angehörige kümmern, brauchen wir auch da Unterstützungsangebote. Zudem wird bei uns viel körperliche Arbeit geleistet, so dass ältere Mitarbeitende irgendwann ausgebrannt sind. Deshalb sind Überlegungen im Gang, wie die Aufgaben innerhalb eines Pflorgeteams altersgerechter verteilt werden können.

Welchen Grundsätzen ist das Inselspital verpflichtet?

Wir haben eine lange Tradition und wollen diese wirtschaftlich in die Zukunft führen. Als Universitätsspital sind wir gewissermassen in der Champions League der Spitäler tätig. Um hier mitzuspielen, müssen wir den Anspruch haben, immer besser zu werden, und uns stets mit der Konkurrenz messen. Schliesslich ist es unerlässlich, dass die zahlreichen Berufsgruppen am Inselspital gut zusammenarbeiten, zumal Medizin und Pflege sich immer stärker spezialisieren. Unser Gut, die Gesundheit, können wir nur gemeinsam produzieren.

Wie wird der Transfer von der medizinischen Forschung in die Praxis gewährleistet?

Wir haben etwa 60 Forschungsgruppen, die direkt ins Dienstleistungsumfeld des Spitals integriert sind. Die Forschenden arbeiten Hand in Hand mit den in der Praxis tätigen Kollegen. Zudem vertritt der Direktor Lehre und Forschung die Forschungsergebnisse in der Spitalleitung.

Inwiefern unterscheidet sich ein Spital von einem privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen?

Es gibt immer mehr Gemeinsamkeiten. Mit der neuen Spitalfinanzierung machen die Spitäler einen weiteren Schritt in diese Richtung: Früher hatten wir ein öffentlich-rechtliches Budget, mit dem wir beim Kanton vorstellig werden und unsere Ausgaben decken konnten. Neu erhalten wir pro behandelten Fall einen definierten Geldbetrag, mit dem wir zu haushalten haben. Wenn er nicht ausreicht,

«Die Schweiz wird die Lücke bei den Fachkräften nicht mehr so einfach über die Migration schliessen können.»

in der Schweiz künftig die Lücke nicht mehr so einfach über die Migration schliessen können. Umso unverständlicher ist es, dass die Schweiz seit Jahren jedes Jahr ein paar Hundert Ärzte und Pflegenden zu wenig ausbildet.

Was tut das Inselspital gegen den Fachkräftemangel?

Da Frauen drei Viertel unserer Belegschaft ausmachen, investieren wir sehr viel in die Kinderbetreuung. Wir bauen die Kindertagesstätte aus und planen zusätzliche Infrastrukturen für kranke und

müssen wir wie ein privates Unternehmen Konsequenzen ziehen – sei dies Stellen abbauen oder Leistungen herunterfahren.

Worin bestehen noch Unterschiede?

Unser Produkt ist die Gesundheit. Die Frage, wie teuer Gesundheit sein darf, wird man nie gleich abschliessend beantworten können wie die Frage, wie viel zum Beispiel ein Teppich oder eine Versicherungspolice kostet. Aber die Diskussion muss geführt werden, wenn der Spitalbetrieb immer wirtschaftlicher werden soll. Ob man ein Leben rettet oder nicht, darf nicht eine Frage der Rendite sein.

Die neue Spitalfinanzierung wurde Anfang Jahr eingeführt. Wie verlief der Wechsel?

Abgesehen von den üblichen Startschwierigkeiten, die ein so umfassender Systemwechsel mit sich bringt, verlief die Einführung der Fallkostenpauschalen ruhig und geordnet – gerade auch angesichts der medialen Panikmache im Vorfeld. Es ist selbstverständlich nicht so, dass ein Patient mit blutenden Wunden aus dem Spital entlassen werden muss, weil die finanziellen Mittel aufgebraucht sind.

Welche Konsequenzen hat die neue Finanzierung für den Alltag des Spitals?

Wir können mit den aktuell geltenden Fallpauschalen kostendeckend wirtschaften. Die Idee ist aber, dass die Preise Jahr für Jahr sinken. Wir sollen also für die gleiche Dienstleistung immer weniger Geld erhalten und ständig effizienter werden. Es ist noch unklar, wohin dies führen wird. Irgendwann wird das Ende der Fahnenstange erreicht sein. Ausserdem ist der Kampf um Patienten unter den Spitälern vermehrt zu spüren, da die Schweizer Bevölkerung heute das Spital meist frei wählen kann. Die Spitäler versuchen aktiv, Patienten zu gewinnen, indem sie sich in der Wertschöpfungskette breiter aufstellen. Die Überlegungen gehen dahin, sich finanziell an Hausarztpraxen und Rehabilitationskliniken zu beteiligen, um sich neue Patienten zu sichern beziehungsweise um sie nach dem Spitalaufenthalt nicht zu verlieren.



Bild: Daniela Baumann

Markus Lüdi ist seit Dezember 2010 als Direktor Personal Mitglied der Spitalleitung des Inselspitals, dessen 7500 Mitarbeitende aus 80 Nationen jährlich 53 000 stationäre und 265 000 ambulante Patienten versorgen. Vor dem Wechsel in die Gesundheitsbranche war er bei Banken und Versicherungen für das Personal verantwortlich. In der Freizeit beschäftigt sich Markus Lüdi mit Laufen und Fliegenfischen.

Welche Strategie verfolgt das Inselspital?

Der Kanton Bern hat per 2014 den Zusammenschluss des Inselspitals mit dem grössten Regionalspitalverbund des Kantons, Spitalnetz Bern, beschlossen. Zusammen werden wir zum grössten Spital der Schweiz mit über 10 000 Mitarbeitenden. In den laufenden Vorbereitungsarbeiten wird auch die neue Strategie erarbeitet. Die Grundversorgung soll im Spitalnetz, die komplexe Medizin am Inselspital konzentriert werden, um einerseits Kosten zu sparen, andererseits aber auch Synergien zu nutzen.

Werden einzelne Standorte diesem Zusammenschluss zum Opfer fallen?

Die jetzigen Standorte werden im neuen Spitalverbund vorerst bestehen bleiben. Es ist jedoch eine grundsätzliche Frage, wie viele Spitäler die Schweiz braucht. Spezialisten sagen klar: Wir haben hierzulande eine zu aufwändige Spitalinfrastruktur, was einer der Haupt-

treiber der steigenden Gesundheitskosten ist. Die neue Spitalfinanzierung soll dazu beitragen, die Infrastruktur zu re-dimensionieren. Das hat natürlich Konsequenzen – auch für die Arbeitsplätze.

Qualität ist im Gesundheitswesen existenziell. Wie sieht das Qualitätsmanagement des Inselspitals aus?

Die spitalweite Qualitätssicherung ist eine Querschnittsaufgabe, die in den verschiedensten Bereichen wie Spitalhygiene, Ernährung oder Impfung des Personals von je eigenen Kommissionen wahrgenommen wird. Sehr wichtig ist ein anonymisiertes Meldesystem, mit dem jeder Mitarbeitende nicht gut funktionierende Vorgänge aus seinem Arbeitsalltag rapportieren kann. Aufgrund dieser Meldungen werden anschliessend Verbesserungs-massnahmen eingeleitet. ■