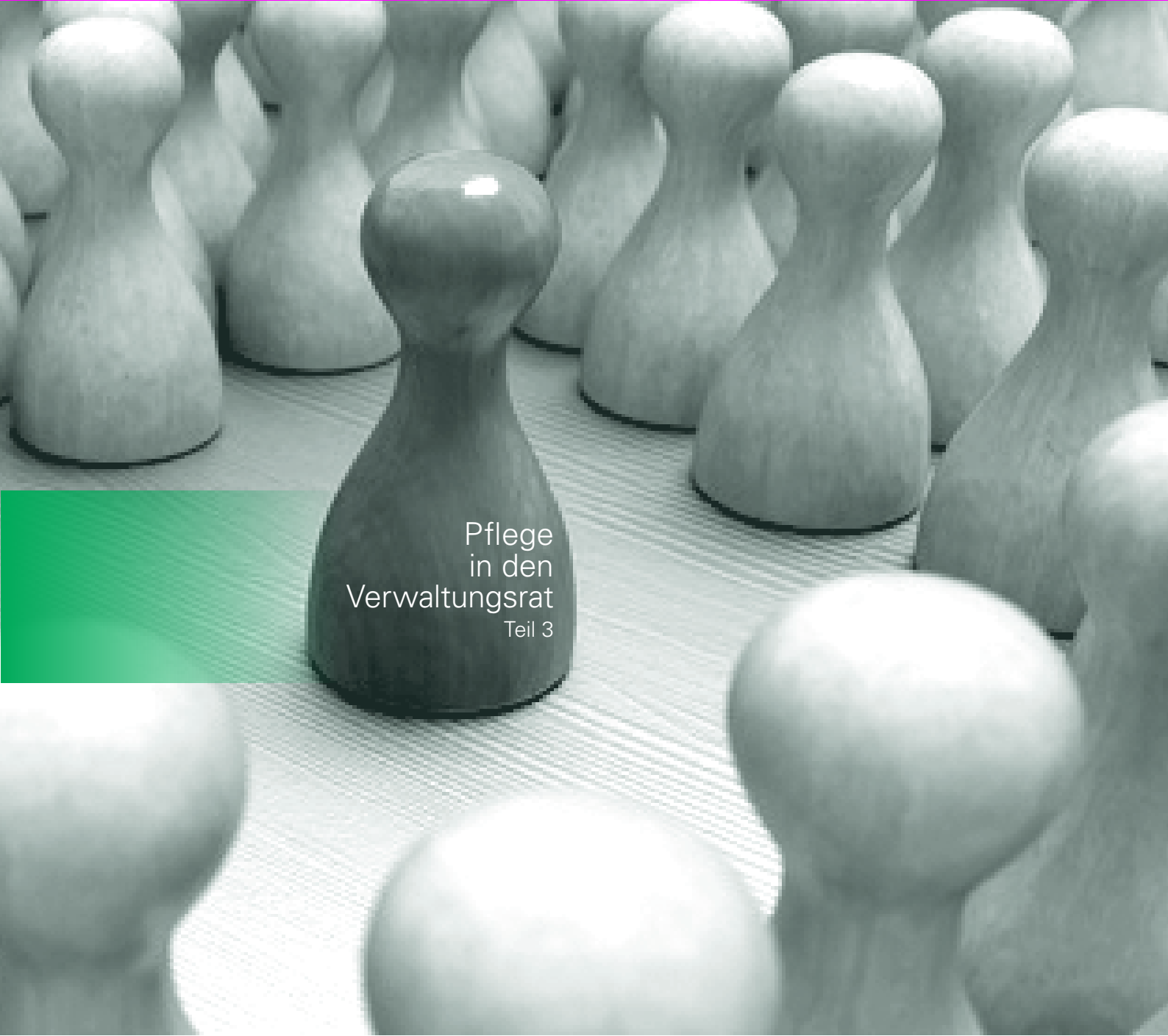


Schrittmacherin

2 / 2018



Pflege
in den
Verwaltungsrat
Teil 3

Seite 2
Berufspolitik

Seite 9
Sozialpartnerschaft

Seite 10
Pflegepreis

Seite 12
Weiterbildung

Seite 14
Madame Malevizia

Seite 15
Mitglieder

Seite 18
SBK 60plus

Editorial

Ein herzliches Willkommen!

Endlich ist es geschafft – auch die Sektion Bern kann Health Care Assistants, Personen mit Ausbildung auf Sekundarstufe II im Bereich der Gesundheits- oder Krankenpflege, aufnehmen.

Am 21. März 2018 stimmten die Mitglieder dem Antrag des Vorstands einstimmig zu. Sie lesen mehr dazu auf Seite 6.

Ebenfalls hoch aktuell ist das Thema «Pflege in den Verwaltungsrat». Was Frau Dr. Jacqueline Martin, Leiterin Ressort Pflege/MTT Universitätsspital Basel dazu sagt, erfahren Sie nebenstehend.

Die Pflegeinitiative wurde vom Bundesrat ohne Gegenorschlag abgelehnt. Ein unverständlicher Entscheid! Jetzt steht die parlamentarische Beratung an. Das letzte Wort wird das Stimmvolk haben.

Trotz winterlichen Temperaturen und rauem Gegenwind geben wir nicht auf und bleiben dran.

Ihnen einen guten Start in den Frühling!


Cornelia Klüver



Dr. Jacqueline Martin arbeitet seit 1987 in verschiedenen Funktionen am Universitätsspital Basel. Ihre akademische Ausbildung absolvierte sie parallel dazu an der University of Maastricht (Master in Nursing Science, 2005), an der University of Ulster in Belfast (Doctor in Philosophy in Nursing Science, 2012) und an der Universität Kaiserslautern in Kooperation mit der pädagogischen Hochschule Zentralschweiz in Luzern (Master of Advanced Studies in Adult and Professional Education, 2011).

Sie ist seit 1995 in diversen Führungsfunktionen tätig und hat u. a. von 2006 bis 2012 das CAS «RCN Clinical Leadership Programm» an der Universität Basel geleitet. Seit 2014 ist sie Mitglied des Verwaltungsrats des Kantonsspitals Baselland.

Sie sind seit gut sechs Jahren Leiterin des Ressorts Pflege/MTT am Universitätsspital Basel und zusätzlich seit knapp vier Jahren Verwaltungsrätin im Kantonsspital Baselland. Wie ist es zu Letzterem gekommen?

Ich habe das Mandat auf eine Anfrage des Regierungsrats des Kantons Basel-Landschaft hin übernommen. Als Mitglied der Geschäftsleitung im Universitätsspital Basel stellte sich für mich allerdings die Frage nach Interessenskonflikten. Nach einigem Nachdenken und Austausch mit verschiedenen Personen, kam ich zum Schluss, dass dies auch eine Chance sein könnte, die Zusammenarbeit der beiden Spitäler zu stärken.

Mich reizte die Idee eines gemeinsamen Gesundheitsversorgungsraums von Baselland und Basel-Stadt. Dass sich das dann tatsächlich so schnell konkretisierte, hätte ich damals natürlich nicht gedacht.

Pflege in den Verwaltungsrat Teil 3

Interview mit Jacqueline Martin, Leiterin Ressort Pflege/MTT Universitätsspital Basel. Das Interview führte Cornelia Klüver, Geschäftsführende Präsidentin des SBK Bern.

Es hat sich also gelohnt, die Chance wahrzunehmen.

Absolut. Die grosse Berufsgruppe der Pflege ist ja normalerweise in solchen Gremien eher untervertreten. Sehr gefreut hat mich an der Anfrage, dass es explizit darum ging, Mitglieder aus dem Kerngeschäft und mit medizinisch-fachlicher Kompetenz in den Verwaltungsrat zu holen – das war zu jener Zeit visionär. Aus diesem Grund wurde z.B. auch eine Vertretung der Hausärzte einbezogen.

Welches sind Ihrer Ansicht nach die wichtigsten Kompetenzen, die Verwaltungsratsmitglieder in einer Gesundheitsorganisation (Spital, Langzeitinstitution, Spitex, Rehabilitation) mitbringen sollten? Einerseits muss ja der strategischen Weiterentwicklung Rechnung getragen sein, andererseits sind aber sicher auch Dinge wie Werthaltungen und Verbindlichkeiten ein Thema.

An erster Stelle stehen für mich die Fähigkeiten zum strategischen und systemischen Denken. Zudem sind umfassende Kenntnisse über die Funktionsweise des Gesundheitswesens und die aktuelle Gesundheitspolitik nötig.

Die Regierungen beider Basel haben zwei Staatsverträge für die künftige «Gesundheitsregion beider Basel» unterzeichnet. Teil davon ist die neue gemeinsame Spitalgruppe, in welcher das Kantonsspital Baselland und das Universitätsspital Basel fusioniert werden sollen. In Kraft treten sollen die Verträge per Anfang 2020. Die neue gemeinsame Spitalgruppe wird unter dem Namen «Universitätsspital Nordwest» auftreten.

Eine weitere wesentliche Kompetenz ist das unternehmerische Denken und Handeln. Von zentraler Wichtigkeit ist auch der langfristige Blick. Sonst läuft man Gefahr, zu stark auf die betriebswirtschaftliche Perspektive zu fokussieren. Daher sollten – gerade bei einem öffentlich-rechtlichen Spital – unbedingt auch volkswirtschaftliche Gesichtspunkte miteinbezogen werden. Es muss ein Bewusstsein dafür vorhanden sein, welche Auswir-

kungen ein Entscheid auf die Versorgung der Gesamtbevölkerung haben wird.

Und der Gendermix?

Als Faustregel für die Zusammensetzung des Gesamtgremiums gilt allgemein: ein guter Mix verschiedener Fachkompetenzen und ein guter Gender-Mix. Letzteres scheint mir in der Schweiz bis jetzt eher selbengelungen zu sein.

Im NHS in England sind auch Vertretungen von Patienten oder der lokalen Bevölkerung in die Verwaltungsräte der Spitäler eingebunden.

Sie würden das auch für die Schweiz empfehlen?

An sich ja, da Spitäler einen öffentlichen Auftrag haben. Natürlich nicht die Privatspitäler, aber die Existenz und Mission öffentlich-rechtlicher Spitäler gründet in der medizinischen Versorgung der Bevölkerung. Deren Vertretung im Führungsgremium wäre also gut nachvollziehbar. In England, wo es ein staatlich gesteuertes Gesundheitswesen gibt, ist das sogar gesetzlich vorgeschrieben, und es werden gute Erfahrungen damit gemacht.

Wäre das hier in der Schweiz realistisch?

Auf jeden Fall wäre es spannend, dies auszuprobieren. Sicherlich müssten es Personen sein, die sich für die grösseren Zusammenhänge im Gesundheitswesen interessieren. Ich gehe aber davon aus, dass es mehr Leute gibt als man denkt, die sich für ein solches Amt zur Verfügung stellen würden.

Seit 13 Jahren untersucht die Firma guidoschilling executive search die Zusammensetzung von Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten bei den 100 grössten Schweizer Arbeitgebern. Die Resultate werden im jährlich erscheinenden schillingreport veröffentlicht.

Den Report für 2018 finden Sie unter www.schillingreport.ch/upload/5/4173/schillingreport%202018%20-%20Medienmitteilung.pdf

Ist es Ihrer Meinung nach eine Notwendigkeit, dass die Kerndisziplinen Pflege und Medizin grundsätzlich in Verwaltungsräten von Spitälern vertreten sind? Wenn ja, warum?

Ich möchte nicht von den Professionen aus gehen, das greift zu kurz. Es braucht nicht in jedem Spital-Verwaltungsrat einen Arzt und eine Pflegefachperson. Was es aber zwingend braucht, sind Branchenkenntnisse und Fachexpertise im medizinischen Bereich. Man muss entscheiden können, was aus Sicht der Patienten und der Bevölkerung richtig und wichtig ist. Es geht um das übergeordnete Denken. Es sollten keine standespolitischen Interessen einfließen.

Ziel ist, eine vernünftige Medizin und eine adäquate Gesundheitsversorgung zu betreiben. Um das zu erreichen, muss eine gesundheitspolitische Perspektive eingenommen werden. Von grossem Vorteil ist auch eine Auseinandersetzung mit dem Gesundheitswesen im internationalen Kontext. Was sind Trends und Entwicklungen in der Gesundheitsversorgung? Darüber Bescheid zu wissen, ist unerlässlich, um weitreichende, langfristige Entscheide treffen zu können.

Schliesslich soll der Verwaltungsrat ja nicht nur dazu da sein, abzunicken was der CEO vorlegt, aus Mangel an fundiertem Wissen. Er muss die im operativen Bereich ausgearbeiteten Vorschläge danach beurteilen können, ob sie für die längerfristige Entwicklung des Unternehmens sinnvoll sind.

Auf jeden Fall, und es geht noch einen Schritt weiter. Das betriebswirtschaftliche Denken und die operative Führung sind Aufgabe des CEO. Aber der Verwaltungsrat hat auch den Blick auf die gesamte Versorgung zu richten, auf die grösseren Zusammenhänge. Die Überlegungen beziehen sich hierbei nie nur auf ein einzelnes Geschäftsjahr, sondern immer auf die langfristige Steuerung, die auf eine sinnvolle medizinische Versorgung ausgerichtet sein sollte. Ein öffentlich-rechtliches Spital hat einen Auftrag. Es wird mit Steuergeldern finanziert, das heisst es hat eine Verantwortung gegenüber der Bevölkerung. Der Verwaltungsrat muss also die Vorlagen der Geschäftsleitung dahingehend überprüfen und auf diesem Hintergrund abwägen, was sinnvoll ist und was nicht. Das ist meines Erachtens die eine der beiden wesentlichen Funktionen des Verwaltungsrats.

Und die andere?

Ein Verwaltungsrat muss visionär sein. Gerade bezüglich innovativer Technologien und neuer Versorgungsmodelle.

Steuerung heisst mitunter Veränderung. Die interne Kultur in einer Organisation ist oft sehr tief verwurzelt, und Veränderungen können Jahre in Anspruch nehmen. Welche Wichtigkeit messen Sie Kenntnissen über die vorherrschende Kultur eines Unternehmens bei, wenn es darum geht, strategisch die richtigen Entscheidungen zu fällen?

An einem Universitätsspital gibt es zwei verschiedene Tempi, was Veränderungen betrifft. Ein Universitätsspital ist verbunden mit dem Forschungsbetrieb der Universität. Wenn eine Neuerung aus der eigenen Forschung stammt, wird sie erstaunlich schnell in der Praxis umgesetzt. Kommt sie von aussen, sieht das ganz anders aus ...

Wie wird damit umgegangen?

Wenn Veränderungen eingebracht werden sollen, hilft es, mit Projekten und Pilotphasen zu arbeiten. Entscheide «von oben», die ohne Einbezug der Betroffenen gefällt werden, lösen vor allem Widerstand aus.

Um strategische Entscheide effizient umsetzen zu können, muss die Geschäftsleitung die Kultur ihres Betriebs hervorragend kennen. Sie muss die wichtigsten Meinungsbildner kennen und wissen, wer zu welchem Zeitpunkt wie informiert und integriert werden soll.

Demgegenüber braucht der Verwaltungsrat Kenntnisse über das Umfeld, die Bedürfnisse der Bevölkerung, die politischen Gegebenheiten. Er muss sich um gute Kontakte zu Gesundheitspolitikern kümmern.

Damit bei der Durchführung eines Projekts beide Perspektiven optimal zusammenwirken können, ist eine gute Zusammenarbeit von Geschäftsleitung und Verwaltungsrat wesentlich.

Kürzlich führte ich ein Gespräch mit den Inhaberinnen einer Kaderstellenvermittlung für Frauen zum Thema «Frauen in Verwaltungsräten». Eine ihrer Aussagen war:

Die bereits mit strategischer Führung befassten Frauen in der Pflege sind öffentlich zu wenig wahrnehmbar. Sie müssen als Rollenbilder sichtbar werden. Und die Frauen in den Führungsgremien müssen es wagen, sich zu exponieren, im Sinne des öffentlichen Auftretens, und sich abzuheben von den anderen. Umgekehrt müssen Frauen bzw. Pflegendе als Gemeinschaft bereit sein, fähige Einzelne hervorzuheben. Es braucht das gemeinsame Ziel, diejenigen Personen aus den eigenen Reihen, die herausleuchten, zu fördern und voranzuschicken (aus Interview mit E.M. de Boer & C.J. Kaufmann 20.10.2017, Schrittmacherin 4/17).

Wie denken Sie darüber?

Da sind wichtige Punkte genannt worden. Es ist ja eine schweizerische Eigenheit, dass Einzelne nicht hervorstecken sollten. Tut es jemand, wird das nicht geschätzt. Das trifft auch für die Pflege zu. Dass fähige Personen gefördert und vorangeschickt werden sollten, finde ich eine sehr gute Bemerkung. Es ist auch erlaubt, stolz zu sein auf herausragende Fähigkeiten, aber wir tun uns bereits schwer damit, wenn jemand herausragt. Auf die Pflege trifft das umso mehr zu, als sie ein klassischer Frauenberuf ist.

Zickenkrieg?

Nein, aber Frauen in der obersten Führung sind in der Schweiz noch immer etwas Aussergewöhnliches. Es ist ernüchternd, wie wenige Frauen – gesamthaft über alle Industriezweige gesehen –

in Führungsgremien vertreten sind. Im Ausland ist das ganz anders. Doch bei uns ist gesellschaftlich noch immer nicht verankert, dass auch Frauen es wagen, sich zu exponieren, öffentlich aufzutreten, sich abzuheben. Und wenn es eine Frau trotzdem tut, wird sie oft angefeindet, was es doppelt so schwierig macht.

Die Kampagne «Nurses on Boards» hat zum Ziel, die Vertretung der Pflege in den Verwaltungsräten des Gesundheitswesens zu fördern.

Wie schon gesagt geht es nicht um eine berufspolitische Vertretung, sondern um den Blick auf die Versorgung der Bevölkerung und der Patientinnen und Patienten. Sicher ist die Pflege dafür prädestiniert, weil sie sehr direkt mit den Patientinnen und Patienten arbeitet. Aber Therapiedienste oder Mitarbeitende des Sozialdienstes tun das auch. Der wesentliche Punkt ist letztlich, die Perspektive der unmittelbaren Patientennähe in den Verwaltungsrat zu bringen. Deshalb gab es im NHS in England eine Initiative: «From Ward to Board» (King's Fund, 2009).

Die Kampagne «Nurses on Boards» will das Bewusstsein der Entscheidungstragenden dafür wecken und verbessern, dass die Mitarbeit der Pflege für jeden Verwaltungsrat im Gesundheitswesen eine wertvolle oder sogar unverzichtbare Ressource darstellt. Bis 2020 sollen 10'000 Nurses – Pflegefachleute – in den obersten Entscheidungsgremien des Gesundheitssystems vertreten sein.

NHS = National Health Service bezeichnet das staatliche Gesundheitssystem in Grossbritannien und Nordirland.

Die Initiative: «From Ward to Board» zu finden unter: www.kingsfund.org.uk/publications/ward-board

Also doch am besten die Pflege.

Ich gehe davon aus, dass die Pflege – und somit eben auch die Frauen – zukünftig viel stärker in Verwaltungsräten vertreten sein wird. Das ergibt sich von allein. Die meisten dieser Gremien sind sehr interessiert an weiblichen Mitgliedern. Gendergemischte Führungsgremien treffen bessere Entscheidungen – das ist ein inzwischen allgemein bekannter Fakt. Dazu gibt es auch viel Literatur. Ich habe in den vergangenen vier Jahren einige Anfragen für Verwaltungsratsmandate erhalten, alle von Spitalern. Das bestätigt mir meine Wahrnehmung und ist doch eigentlich ein positives Signal für uns Frauen.

Sie haben nicht zugesagt?

Um so ein Amt seriös ausüben zu können, muss man sich klar machen, was ressourcenmässig realistisch und machbar ist. Neben meiner Arbeit am Universitätsspital Basel und dem Verwaltungsratsmandat am Kantonsspital Baselland habe ich noch andere Engagements in Lehre und Forschung und könnte im

Moment nicht mit gutem Gewissen noch ein weiteres VR-Mandat übernehmen.

Was würden Sie nun Personen aus der Pflege raten, wenn sie sich für ein Verwaltungsratsmandat interessieren?

Ich denke, der Entscheid muss kritisch reflektiert sein. Man muss sich gut überlegen: Was habe ich zu bieten, was bringe ich als Mehrwert ein? Will ich so exponiert sein? Kann ich diesen zeitlichen Aufwand erbringen?

In welchen Grössenordnungen bewegt sich der?

Schätzungsweise zwischen 5% und 20%, je nach Grösse und Situation des Betriebs. Auf jeden Fall bedeutet es viel Arbeit in der Freizeit. Ich empfehle, von vornherein zu fragen, wie gross der Aufwand sein wird.

Gibt es eine entsprechende Fortbildung?

Es gibt verschiedene gute Angebote in der Schweiz als Vorbereitung auf ein VR Mandat. Es ist auch wichtig, sich der Verantwortung, die man trägt, bewusst zu sein. Nicht zu vergessen ist auch die Haftungssituation.

Wie sieht es in Bezug auf Interessenkonflikte aus?

Am besten ist es, sie vor der Wahl zu thematisieren oder auf das Mandat zu verzichten, je nachdem wie schwer sie sind. Das ist ein sehr wichtiger Punkt, den es sorgfältig zu klären gilt.

Wir sind am Schluss des Interviews angelangt – Sie haben das letzte Wort.

(lacht) Sie erwähnten vorher irgendwann in einem Nebensatz, die gute Zusammensetzung im Verwaltungsrat sollte sich auch auf Werthaltungen und Standpunkte beziehen.

Zum einen halte ich die Diversität – ausgerichtet auf die strategischen Ziele – für eine wichtige Grundlage, zum anderen den Konsens in Bezug auf die Werte, auf Integrität. Ohne das ist für mich ein gemeinsames Funktionieren schwer vorstellbar.

Dass man sich von den Werten her einig sein muss, damit bin ich voll einverstanden. Sonst ist man mehr mit gruppeninternen Angelegenheiten beschäftigt als mit den Geschäften, die ein Verwaltungsrat zu behandeln hat.

Ich glaube aber, es resultieren bessere Entscheide, wenn Meinungen und Standpunkte heterogen sind. Oftmals ist das recht schwierig auszuhalten, denn es bedeutet auch Auseinandersetzungen zu führen. Wenn die Mitglieder eines Gremiums inhaltlich zu deckungsgleich ausgerichtet sind, besteht die Gefahr, dass zu schnell im Konsens entschieden wird. Harmoniestreben ist in so einem Gremium fatal.

Frau Martin, herzlichen Dank!