

UNIVERSITÄTSSPITAL BASEL

# UNSER HEIMMARKT IST EUROPA

**6300 Mitarbeitende, davon rund die Hälfte Ausländer, 75 verschiedene Nationen unter einem Dach: Das Universitätsspital Basel kann mit Abschottungspolitik wenig anfangen und würde ohne Fachkräfte aus dem Ausland gar nicht funktionieren.**

von Michel Plüss

Die Region Basel verdankt ihren heutigen Wohlstand historisch auch der Tatsache, dass die Grenzen zu Frankreich und Deutschland immer möglichst offen gehalten worden sind. Auch das Universitätsspital Basel profitiert von dem Standort, der es ermöglicht, die Vorteile des Dreiländerecks auf allen Ebenen zu nutzen. Daher steht bei uns das Bereichernde der Trinationalität über dem Abschottenden der Grenze.

Wenn man heute die Life-Science-Industrie bei uns anschaut, dann wird rasch klar, dass diese für die Schweiz zu gross ist. Unser Heimmarkt ist so gesehen Europa und nicht die Schweiz. Wer bei uns mittags einen Blick ins Personalrestaurant wirft, gewinnt schnell den Eindruck, dass hier eine bunt gemischte Truppe tätig ist. Tatsächlich arbeiten am Universitätsspital Basel Menschen aus 75 Nationen. Wir sehen das als Riesenvorteil, zumal der grösste Teil unserer ausländischen Mitarbeitenden aus dem deutschsprachigen Raum Europas kommt: aus Deutschland, Österreich und aus dem Elsass.

## Aus- und Weiterbildung sind zentral

Die Hälfte unserer 6300 Mitarbeitenden arbeitet in einem Teilzeitpensum. Diesbezüglich sind wir wahrscheinlich führend in der Schweiz. Der Frauenanteil beträgt insgesamt 70%. Jeder zweite Mitarbeitende hat einen Pass aus einem anderen Land, jeder zehnte ist Grenzgänger. Die Hauptkommunikation ist Deutsch. Das ist für alle Mitarbeitenden mit Patientenkontakt auch eine Anstellungsbedingung. Es gibt aber dennoch

Patienten, die sich bisweilen darüber beklagen, nicht deutsch angesprochen worden zu sein. Wenn man dann aber nachfragt, stellt sich heraus, dass diese Patienten gerne auf «Baseldeutsch» angesprochen werden möchten. Das können wir leider nicht immer anbieten.

Die Kultur an unserem Spital ist harmonisch. Nach dem Abstimmungsergebnis der Masseneinwanderungsinitiative war die Stimmung freilich gedrückt. Es herrschte Unsicherheit vor allem bei unseren Mitarbeitenden aus dem Ausland. Bei allen Mitarbeitenden stand die Frage im Raum: Wie soll unser Spital in Zukunft überhaupt noch funktionieren? Heute ist das Thema in den Hintergrund gerückt. Man hofft auf praxistaugliche, vernünftige Regelungen und wartet auf konkrete Vorschläge aus der Politik und Verwaltung.

Ein Argument der Befürworter zieht bei uns nicht: Wir sind nie den Weg des geringsten Widerstandes gegangen und haben Fachkräfte im Ausland rekrutiert, weil das einfacher oder billiger war, als selber Leute auszubilden. Der Grund liegt einerseits im Leistungsauftrag des Kantons. Wir sind verpflichtet, viel in die Aus- und Weiterbildung der heutigen und zukünftigen Fachkräfte zu investieren. Im Pflegebereich bieten wir schon heute flexible Arbeitsmodelle an und ermöglichen den Wiedereinstieg zum Beispiel für Mütter, die über eine Ausbildung und über Praxiserfahrung verfügen. Ein Problem bei den Teilzeitanstellungen haben wir jedoch bei der Ärzteschaft. Frauen arbeiten oft Teilzeit, um Beruf und Familie in Einklang zu bringen. Gewisse Fachdiplome können aber in einem Teilzeitpensum nicht erlangt werden. Entsprechend nimmt bei uns der Frauenanteil leider ab, je weiter wir in der Hierarchie aufsteigen. Dazu kommt auch eine gewisse kritische Haltung bei den Chefärzten. Denn es ist natürlich von der Ablaufplanung her komplizierter, drei Teilzeitpensum zu koordinieren als beispiels-



Foto: Florian Kalotay

“  
Zur Aufrechterhaltung der bestehenden Struktur brauchen Spitäler in der Schweiz 10 000 neue Fachkräfte. Jährlich.  
”

weise zwei Vollzeitstellen. Aber: Das betrifft immer mehr auch Männer, die vermehrt Teilzeit arbeiten möchten. Hier sind wir als Spital gefordert, aber auch die Fachgesellschaften, die Ausbildungsprogramme auf Teilzeitkompatibilität prüfen sollten. Im Pflegebereich hingegen sind unsere Möglichkeiten schon ziemlich ausgereizt. Neben dem Leistungsauftrag des Kantons ist es aber andererseits auch so, dass der Bedarf

vor allem bei gut ausgebildeten Pflegefachkräften und bei der Ärzteschaft mit den Ressourcen, die der Schweizer Markt zu bieten hat, nicht zu decken ist.

## Wir brauchen in Zukunft noch besser ausgebildetes Personal

Wir verfolgen eine Langzeitstrategie für unser Spital, auch im Personalbereich. Die demografische Entwicklung hat für ein Unispital zwei wesentliche Auswirkungen: ein Ansteigen der Patientenzahlen und mit steigendem Alter auch eine Zunahme schwerer, mehrfacherkrankter Patienten. Entlastend, nicht zuletzt auch aufgrund der grossen medizinischen und pharmazeutischen Fortschritte, sinkt die Dauer der Hospitalisation, oder Behandlungen können ambulant vorgenommen werden. Das notwendige Fachwissen wird aber auch komplexer und es wird stetig noch besser ausgebildetes Personal benötigt, zum Beispiel in Intensivpflege oder Medizintechnik.

Allein zur Aufrechterhaltung des heutigen Personalbestandes hat der Schweizerische Verband der Spitäler,

## MICHEL PLÜSS

Eidg. dipl. Wirtschaftsinformatiker, ist Präsident des Verwaltungsrates des Universitätsspitals Basel. Er war bis 2009 Leiter der Konzerngruppe Novartis Schweiz, davor Geschäftsleiter von Sandoz sowie Novartis in Griechenland.

Kliniken und Pflegeinstitutionen H+ für alle Spitäler und Kliniken der Schweiz einen jährlichen Rekrutierungsbedarf von 10 000 Personen ermittelt. Dabei reden wir nicht von einem Ausbau der Strukturen. Dieser Bedarf kann auch bei optimaler Ausschöpfung der personellen Ressourcen in der Schweiz ohne Fachkräfte aus dem Ausland niemals abgedeckt werden.

Handlungsbedarf besteht auch in der Kommunikation. Wir müssen beispielsweise verständlicher aufzeigen, dass wir in die Aus- und Weiterbildung von Fachpersonal – inklusive Mediziner – sehr viel investieren. Und dass wir ausländische Fachkräfte nicht aus Kostengründen bevorzugen. Das ist bei uns im Rahmen des Stelleneinstufungssystems auch gar nicht möglich. Denn die Einteilung in die Lohnklassen und

→ weiter auf Seite 7

## INTERVIEW MIT PASCAL STRUPLER

# «DIE GESUNDHEITSVERSORGUNG IST IM UMBRUCH»

Pascal Strupler ist Direktor des Bundesamtes für Gesundheit (BAG). Das WDA Forum wollte die Herausforderungen in Sachen Demografie und Zuwanderung angeht.

WDA Forum: Im Strategiepapier «Gesundheit 2020» des Bundesrates wird die Sicherung der personellen Ressourcen nicht thematisiert. Warum nicht?

Pascal Strupler: «Mehr und gut qualifiziertes Gesundheitspersonal ist durchaus ein integrales Ziel von Gesundheit 2020. Damit soll die Versorgungsqualität gesichert und erhöht werden. Der Bundesrat hat mit seinen wiederholten Empfehlungen an die Kantone erreicht, dass die Ausbildungskapazitäten in der

Medizin erhöht wurden. Mit dem Masterplan Bildung Pflegeberufe ist es dem Bund gelungen, zusammen mit den Kantonen die Zahl der Ausbildungsabschlüsse auf allen Bildungsstufen zu steigern. Fachangestellte Gesundheit FaGe ist inzwischen die beliebteste Grundausbildung nach KV und Detailhandel. Die Herausforderung besteht nun darin, die Leute im Beruf zu halten, mit attraktiven Arbeitszeitmodellen und Unterstützung bei der Kinderbetreuung. Hier sind die Arbeitgeber gefragt.»

Im Gesundheits- und Sozialwesen gibt es aber immer mehr offene Stellen.

«Die Gesundheitsversorgung ist im Umbruch: Der Personalmangel ist durchaus ein Problem. Wir glauben aber, das

ein Teil des Personalmangels auf der kleinräumigen Angebotsstruktur der Schweiz beruht. Diese ist sehr personalintensiv. Weiter könnte das System durch eine bessere Koordination unter den Leistungserbringern effizienter werden.»

Ist es nicht so, dass viele Kantone die Umsetzung nationaler Gesundheitsstrategien auf die lange Bank schieben?

«Ganz im Gegenteil: Wir erleben die Kantone und insbesondere die Schweizerische Konferenz der Kantonalen Gesundheitsdirektorinnen und -direktoren als engagierte und zuverlässige Partner bei der Er-

arbeitung unserer Strategien. Die föderalistische Organisation unseres Landes bringt es aber mit sich, dass die Umsetzung nicht immer einheitlich und gradlinig verläuft. Dazu kommt, dass wichtige Veränderungen im Gesundheitswesen meist nur langsam vollzogen werden können, da sie auf diversen Ebenen vorbereitet werden müssen.»

Können die Stärkung der Gesundheitskompetenz und Präventionskampagnen die Entwicklung überhaupt bremsen?

«Ja, sie tragen dazu bei. Gesundheitskompetente Menschen wissen die gesundheitlichen Versorgungsangebote angemessen zu nutzen. Damit können Fälle von Fehlversorgung und unnötigen Dienstleistungen reduziert werden. Gesundheitskompetenz bedeutet auch, einen gesunden Lebensstil zu pflegen. Damit steigt die Chance, länger gesund zu bleiben.»



Foto: plainpicture/Elsa

Stufen erfolgt aufgrund einheitlicher Regeln, ungeachtet der Nationalität. Relevant sind Aus- und Weiterbildung und die Praxiserfahrung.

**Wir haben zu viele Spitäler**

Wir betreiben in der Schweiz nicht generell zu viele Spitalbetten. Aber wir haben zu viele Spitäler. Und jedes Spital benötigt seine eigene Infrastruktur, Administration usw. Von daher besteht sicher Einsparungspotential. Nicht bei den patientennahen Fachkräften, sondern eher in der Bündelung der administrativen Ressourcen.

Schweizerinnen und Schweizer erwarten zu Recht von uns beste medizinische Leistungen. Dass es dazu aber gut ausgebildetes Personal braucht, ist noch nicht in allen Köpfen angelangt. Dies wird aber unabhängig von der Begrenzung der Zuwanderung zu einem grundlegenden Problem. Im Moment leben wir von den Zuwanderungsströmen. Wir holen Fachkräfte in Deutschland, diese holen sie in Polen und diese wiederum in der Ukraine. Beim letzten Glied fehlen dann die Fachkräfte. Es geht also nicht ohne optimale Ausschöpfung des Inländerpotentials, bester Aus- und Weiterbildung und Effizienzgewinnung.

**Wir brauchen die Zusammenarbeit mit Europa**

Ich glaube, dass viele Menschen in der Schweiz Mühe bekunden, mit der immer grösseren Zahl an Mitmenschen in unserem Land umzugehen. Meiner Meinung nach gibt es den Dichtstress durchaus. Auch unsere Infrastrukturen geraten an ihre Grenzen.

Unser Wohlstand beruht auf der innovativen und dynamischen wirtschaftlichen Entwicklung und erfolgreichen Exporttätigkeit. Wir freuen uns jeweils sehr, Schweizer Produkte auf der ganzen Welt prominent anzutreffen. Man könnte diesen Erfolg aber auch anders formulieren: Wir haben beinahe zu viel Wirtschaft für unser kleines Land. Wirtschaft und Politik haben es offensichtlich verpasst, zu verdeutlichen und zu verankern, dass Europa unser Heimmarkt ist.

Als Universitätsspital am Dreiländereck ist es uns sehr bewusst, dass nur eine umfassende und dynamische Zusammenarbeit mit Europa uns die Chance gibt, auch in Zukunft unseren Patientinnen und Patienten zu dienen und unseren Beitrag an die weitere Entwicklung der Medizin zu leisten.» ●

INTERVIEW MIT DHAVAL PATEL

«ICH HOFFE, DASS DIE SCHWEIZ IHREN OFFENEN GEIST BEWAHRT.»

Prof. Dhaval Patel leitet sowohl das Novartis Institute for Biomedical Research (NIBR) in Basel mit 2400 Mitarbeitenden als auch den Bereich Autoimmunerkrankungen, Transplantation und Inflammation.

*WDA Forum: Woher kommen die Inspirationen für die wissenschaftliche Forschung heute?*

Dhaval Patel: «Die kommen von überall. Wir sind in der komfortablen Lage, intern und extern auf Forschungszentren auf der ganzen Welt zugreifen zu können. Innerhalb unserer Organisation haben wir das Zentrum hier in Basel, ein weiteres in Italien, vier Zentren liegen in den USA, zwei in Asien. Ebenfalls in Basel angesiedelt ist das Friedrich Miescher Institute for Biomedical Research. Viele unserer Innovationen entstehen an verschiedenen Standorten. Oftmals haben wir den grössten Erfolg, wenn im Team an mehreren Standorten an einer Innovation gearbeitet wird.»

*Wie laufen diese Entstehungsprozesse ab?*

«Unterschiedliche Teams können verschiedene Strategien und Prozesse entwickeln, um letztlich dasselbe Ziel zu erreichen. Im Bereich Immunologie beispielsweise haben wir unser NIBR-Team hier in Basel, arbeiten aber gleichzeitig mit unserem Genomics Institute of the Novartis Research Foundation (GNF) in La Jolla in Kalifornien eng zusammen. Ich fördere den Fokus der Multi-Approach-Strategie, denn unterschiedliche Sichtweisen sind hilfreich, Projekte erfolgreich umzusetzen. Wir glauben an die Kommunikation und den Austausch zwischen den Teams.»

*Gibt es bei all dem eine Art Swissness bei Novartis?*

«Absolut. All die Kulturen haben ihre Eigenheiten. Die schweizerische Kultur unterscheidet sich von der amerikanischen, der deutschen, der französischen. Die Art, wie wir bei Novartis arbeiten, ist definitiv schweizerisch.»

*Was meinen Sie damit?*

«Schweizer sind offen für neue Ideen. Und lassen auch neue Ideen zu, innerhalb eines definitiven Rasters natürlich. Die deutsche Kultur ist sehr präzise, um das ganz allgemein zu formulieren. Die amerikanische Kultur ist allenfalls eher auf «Trial and Error» ausgelegt. Die Schweizer Kultur liegt irgendwo dazwischen. Ich beurteile sie als offen für unterschiedliche Sichtweisen, ohne gleich festzulegen, was richtig und was falsch ist. Das entspricht unserem Geist in der Forschung bei Novartis und erlaubt uns, besser zusammenzuarbeiten.»

*Können Sie uns kurz beschreiben, wie bei Novartis ein Entwicklungsprozess abläuft?*

«Zuerst entscheiden wir, welche spezifische Krankheit wir behandeln möchten. Dann versuchen wir den Krankheitsverlauf und die wissenschaftlichen Grundlagen besser zu verstehen, um herauszufinden, was falsch läuft. In einem nächsten Schritt wird untersucht, an welchem Punkt – zellulär oder mo-

lekular – wir ansetzen können, um den Krankheitsverlauf zu verändern und ein passendes Molekül zu entwickeln. Dazu benötigen wir das Wissen aus verschiedenen Quellen, auch von externer Forschung. Bei der klinischen Entwicklung versuchen wir zuerst ein Umfeld zu definieren, in dem wir am besten herausfinden können, ob und wie das Molekül funktioniert. Vor allem bei genetischen Erkrankungen wissen wir sehr genau, was nicht funktioniert. Meist sind dies aber Erkrankungen, die nur wenige Menschen betreffen, so genannte «Orphan Diseases». Wir versuchen dann, diesen Ansatz parallel auf weiter verbreitete Krankheiten zu übertragen.»

*Das tönt aber eher nach «Trial and Error».*

«Der Weg eines Moleküls ist nicht immer genau definiert. Die Innovation in der pharmazeutischen Forschung ist ein Mix aus unternehmerischem Mut,



Die Innovation in der pharmazeutischen Forschung ist ein Mix aus unternehmerischem Mut, logischem Denken und der weltweiten Kooperation der besten Wissenschaftler.



DHAVAL PATEL

Prof. Dhaval Patel, Leiter des Novartis Institute for Biomedical Research (NIBR) Basel und der Novartis-Forschung in den Bereichen Autoimmunerkrankungen, Transplantation und Inflammation, studierte in den USA und schloss seine akademische Ausbildung 1989 mit einem Doktorat in Medizin und Naturwissenschaften an der Duke University School of Medicine ab. Nach diversen Weiterbildungen u.a. in Innerer Medizin und Rheumatologie wurde er 2003 als Professor für Medizin, Mikrobiologie und Immunologie an die Universität North Carolina berufen. Seit 2006 arbeitet Dhaval Patel für NIBR.

auch im weltweiten Ranking immer wieder ganz oben stehen. Das Problem liegt einfach darin, dass die Schweiz ein kleines Land ist. Wir können in der Schweiz schlicht nicht genug Nachwuchs ausbilden, um die heutigen und künftigen Bedürfnisse zu decken. Wir sind auf Fachleute aus dem Ausland angewiesen.»

*Sie leben ja auch in der Schweiz. Wie fühlen Sie sich als Mensch in unserem Land?*

«Mir gefällt es, in der Schweiz zu leben. Heute.» (lacht)

*Heute?*

«Ja. Ich kam in die Schweiz während eines Sabbaticals und dachte, dass es hier ähnlich sein würde wie bei mir damals in einem Südstaat in den USA. Ich stellte aber schnell fest, dass die Kultur hier anders ist. Hier sind die Menschen zu Beginn nicht ganz so offen. Es war für mich zu Beginn schwierig, Freundschaften zu schliessen. Vieles ist auch anders in der Schweiz. Als ich hier ankam, konnte man samstags nach 16 Uhr nicht mehr im Supermarkt einkaufen. Am Sonntag waren die Geschäfte geschlossen. Das Auto durfte man sonntags auch nicht waschen oder den Rasen mähen aus Sorge, die Nachbarn zu stören. Was konnte ich also tun? Mir blieb nichts anderes übrig, als die Zeit mit meiner Familie zu verbringen.»

*Ist das denn so schlimm?*

«Nein. Im Gegenteil. Das ist fantastisch. Heute finde ich die Gepflogenheiten dieser Kultur wunderbar. Es gefällt uns in der Schweiz heute so sehr, dass wir nun sogar ein Haus gebaut haben.»

*Wie erklären Sie sich denn, dass ein an sich offenes Land wie die Schweiz dermassen Mühe bekundet, diese erfolgversprechende Kultur weiterzuführen, und Kräfte immer stärker werden, welche die Schweiz von dem Weltmarkt, aus dem das blühende unternehmerische Geschick der Schweiz, welches dazu geführt hat, dass wir heute so erfolgreich positioniert sind. Beispielsweise war die Schweiz offen für die*

Ansiedlung chemischer Unternehmen aus Deutschland. Auch in anderen Bereichen war es stets dieser offene Geist, der unternehmerische und wirtschaftliche Innovation zugelassen hat. Ich bin sehr überrascht zu sehen, dass dieser Geist sich offenbar ändert. Und ich kann nur hoffen, dass die Schweiz sich darauf besinnt. Gleichzeitig stelle ich auch immer wieder fest, dass viele schweigen und sich nicht öffentlich darüber äussern. Wenn aber nur eine Seite laut und deutlich spricht, dann ist es nicht erstaunlich, wenn sie letztlich eine Mehrheit findet.» *Gibt es Szenarios, falls nicht mehr genügend Fachleute gefunden werden können. Wir haben keine Doomsday-Szenarios. Wir wollen unseren Status bewahren. Für uns sind die Qualität unserer Fachleute und dadurch der Nutzen unserer Arbeit das wichtigste Kriterium. Dafür setzen wir uns ein.» ●*

logischem Denken und der weltweiten Kooperation der besten Wissenschaftler. Wir gehen dahin, wo die wissenschaftliche Forschung uns führt. Das ist einfach gesagt, bedeutet aber sehr viel Arbeit. Und es scheint am besten in einem nicht-kommerziellen Umfeld zu funktionieren. Wir kennen natürlich auch die kommerziellen Bedürfnisse. Aber unser Ansatz sind immer die Wissenschaft und die Forschung. Und ich glaube: Das ist auch ein Grund unseres Erfolgs in den letzten 10 Jahren.»

*Wie multinational aufgebaut ist das Forschungszentrum hier in Basel?*

«Wir haben hier in der Schweiz alles in allem bei Novartis 15 000 Mitarbei-

tende. Rund ein Drittel davon sind Schweizer. Im Bereich Forschung haben wir 2400 Mitarbeitende in Basel. Davon sind 27% Schweizer, 68% stammen aus EU-Staaten und etwa 5% aus anderen Ländern. Hier in Basel investieren wir rund 3 Milliarden Franken in Forschung und Entwicklung. Das sind rund 38% unseres globalen F&E-Budgets. Und unser Zentrum hier in Basel ist überaus produktiv. Darauf bin ich stolz.»

*Wie beurteilen Sie die Schweiz bezüglich des Nachwuchses? Wie gut sind unsere Universitäten?*

«Wir verfügen in der Schweiz über absolute Spitzenuniversitäten, die

STATEMENT



Pascal Degen

Head SU Process & Logistics Support, Novartis Pharma Stein AG

«Die emotional geführten Diskussionen um die Zuwanderung finde ich nicht ziel-führend. Mehr Sachlichkeit, Kreativität und Flexibilität in der Lösungssuche wären besser. Wir finden schon heute kaum noch genügend qualifiziertes Personal, egal ob In- oder Ausländer.»