

«Wir setzen viel daran, dass sich Überstunden nicht übermässig anhäufen»

Franziska Föllmi-Heusi, Direktorin des Spitals Schwyz, will mit der Ausbildung des eigenen Personals und der Digitalisierung dem Fachkräftemangel entgegenwirken.

Flurina Valsecchi

Erhebungen zeigen, dass in den Zentralschweizer Spitälern im Moment rund doppelt so viele Stellen nicht besetzt sind wie vor der Pandemie Anfang 2019. Wie sieht die Situation im Spital Schwyz aus?

Vor der Pandemie waren wir vor allem dank unserer Ausbildungsstrategie in einer sehr komfortablen Situation. Wir mussten Stellen nur sehr selten ausschreiben und wenn, dann konnten wir diese fast immer zeitnah wieder besetzen.

Und jetzt?

Heute sieht das – in allen Berufsgruppen, nicht nur in der Pflege – anders aus. Wir haben mehr Stellen ausgeschrieben, und es dauert länger, bis diese wieder besetzt sind. Während wir vor der Pandemie meistens weniger als 10 Stellen ausgeschrieben hatten, sind derzeit 15 Positionen offen. Es dauert länger, bis eine Position wieder besetzt ist. Und der Aufwand und die Kosten für die Rekrutierung haben sich deutlich erhöht.

Hat dies Auswirkungen auf die Qualität der Behandlungen im Spital?

Nein, wir konnten bis jetzt immer alle Stellen rechtzeitig wieder besetzen und mussten auch noch nie Stationen oder Betten wegen Personalmangel schliessen – wie dies andernorts etwa der Fall war. Dank einem guten Kooperationsnetzwerk mit anderen Spitälern können wir, wenn es notwendig ist, auch externe Spezialisten beiziehen.

Hat dies auch zur Folge, dass die bestehenden Teams mehr arbeiten müssen und sich so Überstunden anhäufen?

Wir setzen viel daran, dass sich Überstunden nicht übermässig anhäufen und arbeiten auch mit temporären Mitarbeitenden, um Lücken zu überbrücken. Wir sind froh, dass die Überstunden insgesamt derzeit eher zurückgehen, auch wenn punktuell Teams natürlich immer wieder stärker belastet sind.

Sie sprechen es an: Schweizweit steigt der Anteil der temporären Anstellungen. Ist das auch im Spital Schwyz so?

Wir hatten bereits früher immer wieder temporäre Mitarbeitende. Diese bleiben in der Regel ein bis vier Monate und überbrücken bei Lücken. Im Verlauf

«Teilzeit und Work-Life-Balance sind wichtige Themen von meiner Generation und noch mehr bei den Jüngeren», sagt Franziska Föllmi-Heusi. Bild: PD



des Jahres 2022 hatten wir bei fast 700 Angestellten – auf insgesamt gut 500 Vollzeitstellen – insgesamt 13 temporäre Mitarbeitende, das ist nach wie vor wenig, aber etwas mehr als vor der Pandemie.

Ist das nicht eine ungute Entwicklung? Die temporären Mitarbeitenden haben einen höheren Lohn und können bestimmen, wann sie zum Einsatz kommen wollen, dies zum Nachteil der bestehenden Teams ...

Ja, das ist tatsächlich eine Schwierigkeit. Allerdings konnten wir auch schon temporäre Mitarbeitende von einer Festanstellung bei uns überzeugen. Die Vorteile eines festen Teams, die weiteren Benefits und Vergünstigungen des Spitals Schwyz sowie die bessere Planbarkeit wiegen für manche die grossen Selbstbestimmungsmöglichkeiten als temporäre Angestellte dann aber auf. Es ist uns auch wichtig, dass wir nur mit fairen Vermittlungsagenturen zusammenarbeiten, derzeit gibt es einige schwarze Schafe, die es zu meiden gilt.

Wie hoch ist die Fluktuationsrate im Spital Schwyz?

Die Fluktuation hat sich von knapp über 11 Prozent vor der Pandemie im Jahr 2019 auf 18 Prozent im Jahr 2021 erhöht, derzeit zeichnet sich eher wieder ein Rückgang ab. Die höhere Fluk-

tuation entsteht nur zu einem Teil aus Kündigungen von Mitarbeitenden, denn auch die Pensionierungen haben in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Die Pensionierungswelle der Babyboomer, von welchen viele über Jahrzehnte bei uns gearbeitet haben, wird uns noch einige Jahre beschäftigen.

Warum wollen immer mehr Frauen und Männer nicht mehr im Spital arbeiten?

Die Arbeit im Spital ist weiterhin attraktiv, das merken wir in den Rekrutierungen nach wie vor. Aber ja, der 24-Stunden-Betrieb und der Kostendruck im System stellen uns als Arbeitgeber vor grosse Herausforderungen. Flexible Arbeitszeiten, Planbarkeit, Vereinbarkeit von Familie und Beruf erfordern innovative Arbeits- oder Planungsmodelle.

Haben sich auch die Ansprüche der Mitarbeitenden verändert?

Nicht stärker als in allen anderen Branchen, so meine Beobachtung. Teilzeitarbeit und Work-Life-Balance sind wichtige Themen bereits von meiner Generation und noch mehr bei den Jüngeren. Das gilt es ernst zu nehmen und mit innovativen Ideen und Flexibilität bei den Arbeitsmodellen darauf zu reagieren. Dies hat aber auch weitreichende Folgen für die nationale Ausbil-

dungsstrategie in der Medizin, wenn statt Vollzeitärztinnen und -ärzten ein Vielfaches davon für Teilzeitstellen ausgebildet werden muss. Studienplätze sind nicht billig und können nicht von heute auf morgen geschaffen werden.

Was tut das Spital Schwyz konkret, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken?

Ausbilden und weiter Digitalisieren. Seit Jahren bilden wir in fast allen bei uns tätigen Berufsgruppen auch aus. Über 100 Ausbildungsstellen zeugen davon. Fast noch wichtiger ist aber die konsequente Nutzung von weiteren Digitalisierungschancen im Alltag. Es geht hier nicht um Pflegeroboter, die werden noch sehr lange nicht zum Alltag gehören. Vielmehr sind wir derzeit intensiv daran, alle administrativen Aufgaben der Ärzteschaft und der Pflege nach Möglichkeit durch noch modernere Digitalisierung zu reduzieren – wir arbeiten an Projekten mit Spracherkennung, Bar- oder Strichcodes und mobilen Geräten. So kann die Zeit stärker für den persönlichen Kontakt mit den Patienten eingesetzt werden.

Wie interessant ist der Standort Schwyz? Gehen Fachkräfte nicht lieber in die Zentren, etwa nach Zürich, wo der Lohn womöglich auch höher ist?

Wir sind ein attraktiver Arbeitsort mit einer familiären und modernen Unternehmenskultur. Wer dies sucht, findet den Weg auch zu uns. Der Lohn ist ein wichtiger Faktor für die Zufriedenheit, und wir sind bestrebt, trotz grossem Kostendruck im Gesundheitswesen hier attraktive Bedingungen bieten zu können.

Ganz selbstkritisch: Hat das Gesundheitswesen einfach zu spät gemerkt, dass sich hier ein Personalproblem anbahnt?

Wenn wir als Gesellschaft in den nächsten Jahren die gleiche Leistung erbringen wollen, dann müssen wir wie erwähnt die Digitalisierungs- und Automatisierungsfortschritte der letzten Jahrzehnte jetzt in tatsächlich schlankeren Prozessen umsetzen und nicht jeden Vorteil mit höheren Bürokratieanforderungen wieder zunichtemachen. Ich bin da optimistisch, dass mit dem Druck der Realität plötzlich sehr schnell viel möglich wird.

Zur Person:

Franziska Föllmi-Heusi ist seit vier Jahren Direktorin des Spitals Schwyz. Die 43-Jährige hat Politikwissenschaft, Wirtschaftswissenschaft und Sozialpsychologie studiert und wohnt mit ihrer Familie in Feusisberg.

«Der Lohn ist ein wichtiger Faktor für die Zufriedenheit.»

Franziska Föllmi-Heusi
Direktorin Spital Schwyz

Wie günstig muss ein Spital arbeiten?

Das Spital Schwyz, mit seinen insgesamt 700 Mitarbeitenden, ist ein privater Verein und erfüllt einen Leistungsauftrag des Kantons. Dieser reguliert die Tarife im Rahmen seiner gesetzlich vorgegebenen Möglichkeiten und hat hier auch einen gewissen Spielraum, wie aktuelle Entscheide vor Bundesgericht zeigen.

Darauf angesprochen, sagt Spitaldirektorin Franziska Föllmi-Heusi: «Hier in Schwyz will man nicht, dass etwas teuer ist, und erwartet auch von uns Spitalern, dass wir kostengünstig arbei-

ten.» Sie fügt an: «In anderen Kantonen ist man grosszügiger mit gemeinwirtschaftlichen Leistungen, was dann mehr Spielraum bei den Löhnen und Investitionen ermöglicht. Wir werden sehen, was beispielsweise bei der Umsetzung der Pflegeinitiative genau passieren wird – auch hier sind andere Kantone schneller und preschen vor mit höheren Löhnen.»

Generell habe sich aber das Modell als privates Spital bewährt, und die Zusammenarbeit mit dem Kanton funktioniert gut.



Franziska Föllmi-Heusi leitet das Spital Schwyz seit vier Jahren. Bild: PD

«Der Aufwand und die Kosten für die Rekrutierung haben sich deutlich erhöht.»