

Interview mit Regula Jenzer Bücher, Präsidentin des SVPL

# Bedürfnisse der Patienten vs. ökonomische Rahmenbedingungen

Frau Regula Jenzer Bücher setzt sich als Präsidentin der «Schweizerischen Vereinigung der Pflegedienstleiterinnen und -leiter» dafür ein, dass in den Spitälern interdisziplinäre Teams verstärkt zusammenarbeiten. Denn nur so lassen sich die neuen Herausforderungen in der Pflege meistern. Die Präsidentin fordert von allen Beteiligten: «Hört auf zu jammern und nehmt das Heft selber in die Hand.»

**Care Management:** Die Pflege versteht sich – stärker als andere Gesundheitsberufe – als Fürsprecherin der Patienten. Und gleichzeitig stehen im Spital nicht nur der Patient und seine Bedürfnisse im Vordergrund, sondern viele andere Ansprüche auch. So werden ökonomische Zwänge mit der Einführung der DRG an Gewicht zunehmen. Welche neuen Herausforderungen kommen damit auf die Pflege zu?

**Regula Jenzer Bücher:** Die Pflege als grösste Berufsgruppe der Leistungserbringenden im schweizerischen Gesundheitswesen arbeitet nicht im luftleeren Raum und lässt deshalb die politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen nie ausser Acht. Sie muss den Kostenträgern und politischen Würdenträgern gegenüber fundiert aufzeigen, welche Leistungen sie erbringt und welche Rahmenbedingungen für die Qualität dieser Leistungen entsprechend dem neusten Stand des Wissens notwendig

Pflege und Ökonomie müssen sich gegenseitig nicht ausschliessen, sondern können helfen, die Qualität der Leistungsprozesse und Strukturen patientenorientiert zu verbessern.

sind. Gegenüber den Patientinnen und Patienten hat sie zu klären, was unter den gegebenen Rahmenbedingungen von der Pflege geleistet werden kann. Dabei gilt es, an die Selbstverantwortung der Patientinnen und Patienten zu appellieren und damit gleichzeitig auch an die politische Verantwortung aller Bürgerinnen und Bürger – wir alle haben gemeinsam das Gesundheitswesen so geschaffen, wie es ist.

Das bedeutet auch: Pflege und Ökonomie müssen sich gegenseitig nicht ausschliessen, sondern können helfen, die Qualität der Leistungsprozesse und Strukturen patientenorientiert zu verbessern. Dabei ist nicht primär die

Ökonomie, sondern die Qualität der Leistungen für die Patientinnen und Patienten von Interesse. Aus diesem Blickwinkel genügt es nicht, zu fragen: «Tun wir die Dinge richtig?» Die Dinge richtig tun hiesse ja vorerst nur einmal, sich einseitig auf die Effizienz der Leistungsprozesse auszurichten und die Dinge billiger tun zu wollen. Wir müssen zusätzlich fragen: «Tun wir die richtigen Dinge?» Damit richten wir uns auch auf die Effektivität der Leistungen aus. Zusammengefasst heisst dies, dass wir «die richtigen Dinge richtig tun» müssen – wie es beispielsweise bereits Muir Gray 2001 gefordert hat oder sich auch das KVG interpretieren lässt.

So bleibt die grösste Herausforderung in Zukunft, die Rahmenbedingungen und Leistungsprozesse so zu gestalten, dass wir gute Ergebnisse für die Gesundheit der Patientinnen dank effektiver Leistungen mit möglichst tiefen Kosten erhalten.

**Care Management:** Sie plädieren für eine Mitverantwortung der Pflege in der Gesamtleitung der Spitäler, um beispielsweise strategische Entscheidungen mittragen und wirkungsvoll umsetzen zu können. Wie bringen Sie die häufig divergierenden Ansprüche seitens der Behandelnden und Betreuenden am Patientenbett einerseits und des Gesamspitals andererseits in Einklang?

**Regula Jenzer Bücher:** Die divergierenden Ansprüche sind für alle Leitungspersonen eine Herausforderung und beschränken sich keinesfalls auf die Pflege. Es ist deshalb wichtig, dass im Gesamtdirektorium eine gemeinsame Vision und Strategie für die bestmöglichen Leistungen für die Behandlung der Patientinnen und Patienten besteht, die sich an evidenzbasierten Leistungen orientiert. Neueste wissenschaftliche Erkenntnisse, die Anliegen der Patientinnen und Patienten, die Expertise und das Erfahrungswissen der Berufsgruppen sowie die politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen sind aufeinander abzustimmen.

Gemeinsame Visionen, Strategien und Zielsetzungen sind nötig, denn nicht nur die Diagnosen machen die Komplexität aus, auch die Haltung des Betriebes bzw. des Managements bezüglich der Ethik und Qualität haben



Regula Jenzer Bücher

einen Anteil daran. Das bedeutet, die Entscheide, die in der Direktion getroffen werden, haben einen direkten Einfluss auf die Betreuung der Patienten, an die Arbeitsplatzqualität des Personals und damit auf die Nachhaltigkeit des Betriebes.

**Care Management:** *Sie haben kürzlich an dieser Stelle gesagt, dass «man in Spitälern vermehrt in interdisziplinären Teams zusammenarbeiten wird, und zwar von zuoberst bis zuunterst in der Hierarchie». Interdisziplinäre Zusammenarbeit beschwören alle seit vielen Jahren und gleichwohl hat sich kaum etwas verändert. Welche neuen Kooperationsformen sehen Sie für die Zukunft und was bringt die verschiedenen Berufe dazu, sich darin zu engagieren?*

**Regula Jenzer Bücher:** Ich finde nicht, dass sich nichts verändert hat. Ich konstatiere eher, dass in Direktionsgremien ganz generell die Überzeugung spürbar gewachsen ist, dass nur gemeinsam und nur, indem wir selber proaktiv gestalten statt abzuwarten, eine sinnvolle und bezahlbare Gesundheitsversorgung anzubieten ist. Es wächst auch die Einsicht, dass im Gesundheitswesen «immer besser» nicht immer auch «immer mehr» heisst. Wenn die

Es wächst auch die Einsicht,  
dass im Gesundheitswesen «immer besser»  
nicht immer auch «immer mehr» heisst.

Pflege hier gleichberechtigt mitgestalten will, muss sie auch in der Führungsebene fachlich auf dem neusten Stand sein, damit sie nicht nur verwaltet, sondern eben auch fachinhaltliche Entwicklungsarbeit leisten kann. Entscheidend sind aus meiner Sicht zwei Faktoren, welche die Zusammenarbeit nachhaltig verändern werden:

Wie bereits gesagt, wird der Druck auf die Leistungsprozesse wegen der ökonomischen Rahmenbedingungen grundsätzlich steigen. Gleichzeitig wird sich der Patientmix durch die demographische Veränderung, die Entwicklung der Medizintechnik und die Zunahme chronischer Erkrankungen verändern. Dies erfordert neue Steuerungsinstrumente, wie z. B. Clinical Pathways.

Der zweite Faktor ist die Veränderung des Leistungsspektrums von Pflege und Ärzteschaft und der prognostizierte Mangel an qualifiziertem Personal. Die Aufgabenbereiche von Pflegenden und Ärzten werden sich mehr und mehr überschneiden, beispielsweise wenn es darum geht, die Zeichen einer klinischen Zustandsverschlechterung rasch zu erfassen und entsprechend zu handeln. Es geht nicht darum, dass die Pflege die Leistungen der Ärzte übernehmen will, sondern wie die Leistungen partnerschaftlich und patientenorientiert aufgeteilt werden können.

**Care Management:** *Der Beruf der Pflege ist heute stark gefordert: Abkehr von traditionellen Funktionsverständnissen, Integration neuer Pflegeberufe (Fachangestellte Gesundheit), Ruf nach mehr Professionalisierung und Differenzierung. Welches sind die drei wichtigsten Forderungen, die Sie als Präsidentin des SVPL (Schweizerische Vereinigung der Pflegedienstleiterinnen und -leiter) Ihren Kolleginnen und Kollegen in den Spitälern und Verbänden stellen?*

**Regula Jenzer Bücher:** Hören Sie auf zu jammern und nehmen Sie das Heft selber in die Hand. Organisieren Sie Ihre Teams mit den neuen Berufen so, dass diese je nach Bereich effektive und effiziente Leistungen durchführen und anhand von Daten transparent machen.

Zeigen Sie auf allen Führungsebenen, dass Sie gewillt sind, Verantwortung zu übernehmen, um mit den vorhandenen Ressourcen und den anderen involvierten Berufsgruppen gemeinsam die Zukunft einer patientenorientierten Gesundheitsversorgung zu gestalten.

Bilden Sie sich auf allen Ebenen kontinuierlich weiter und lernen Sie auch über die Landesgrenzen hinaus von den Besten und Innovativsten.

Korrespondenz:

Regula Jenzer Bücher  
Réseau Santé Valais  
Directrice des soins  
Rue de la Dent Blanche 20  
1950 Sion  
regula.jenzer@rsv-gnw.ch