

Spitalführung – Mission impossible? – Teil 8

Der Regelkreis ... und es geht weiter

Spitäler sind mit enormen Herausforderungen konfrontiert. Fachkräftemangel und der Preis- /Kostendruck seien hier nur stellvertretend erwähnt. «clinicum» hat mit dem langjährigen und erfolgreichen Spitaldirektor Urs Baumberger gesprochen. In einer Artikelserie gibt er sein «Geheimrezept» bekannt und zeigt mit praxiserprobten Beispielen, welche nicht alle in Lehrbüchern zu finden sind, wie er und sein Team das Spital-Führungskonzept erfolgreich in die Praxis umgesetzt haben. Zudem werden weitere Spitalexperten mit Gastartikeln entsprechende Spital- und Spitalführungsthemen zusätzlich beleuchten.

Heute steht der Regelkreis im Spital im Fokus. Es dreht sich alles um die effiziente Steuerung in einer komplexen Organisation.

Es geht längst über das klassische Management hinaus

Spitäler sind längst nicht mehr nur Orte der medizinischen Versorgung. Sie stellen hochkomplexe Organisationen dar, die vielfältigen Herausforderungen gegenüberstehen. Dies betrifft nicht nur die medizinische Fachkompetenz, sondern auch die betriebswirtschaftliche Steuerung, die organisatorische Effizienz und die Gewährleistung von Qualität und Sicherheit in der Patientenversorgung. In einem Umfeld, das

ständig von technologischen Innovationen, neuen gesetzlichen Vorgaben und zunehmendem wirtschaftlichem Druck geprägt ist, müssen Spitäler nicht nur ihre medizinischen Leistungen optimieren, sondern auch als Unternehmen erfolgreich agieren.

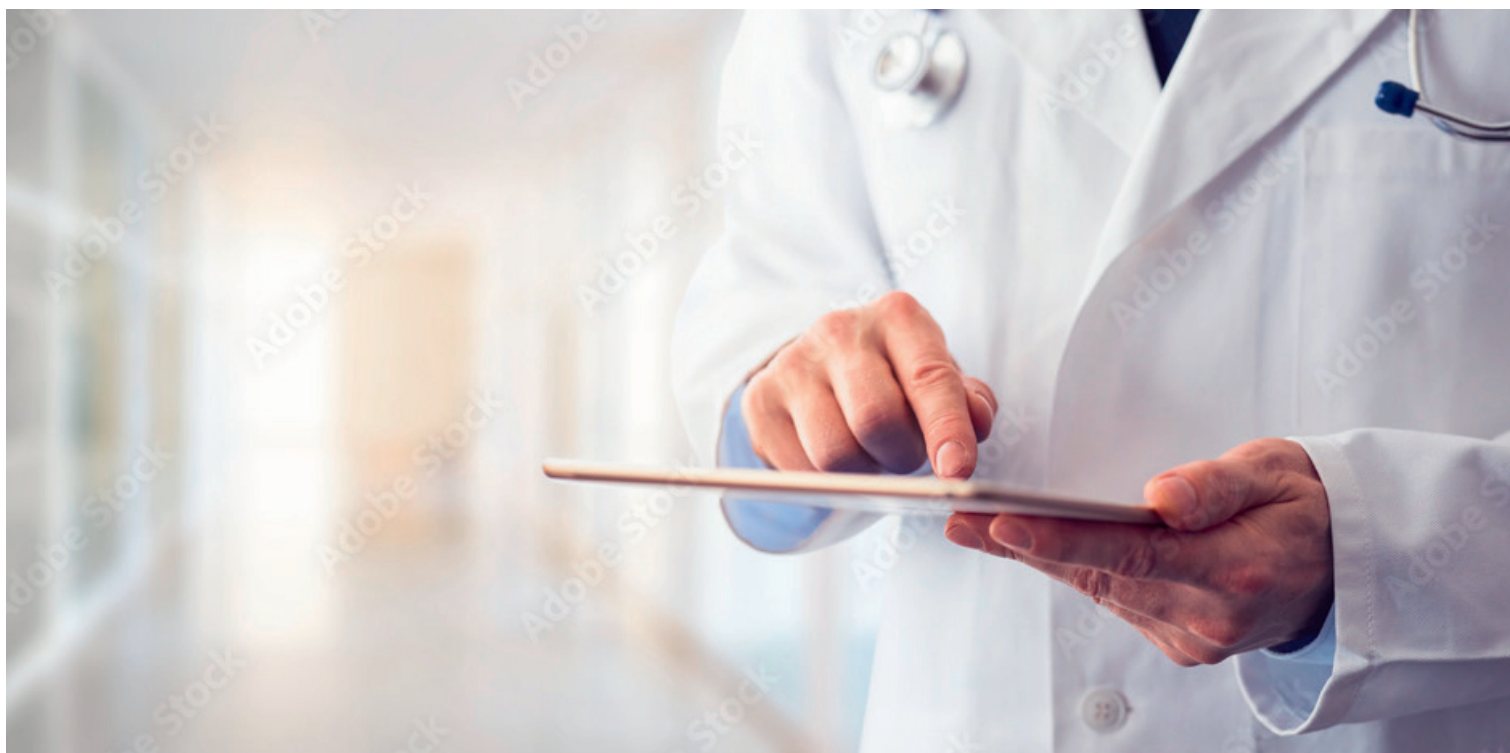
Die Führungskräfte in einem Spital, sei es die Geschäftsleitung oder Abteilungsleiter, tragen eine grosse Verantwortung. Sie müssen sicherstellen, dass alle Abteilungen optimal miteinander interagieren, Ressourcen effizient genutzt werden und sowohl die Qualität der medizinischen Versorgung als auch die wirtschaftliche Effizienz auf höchstem Niveau sind. Dies ist jedoch eine anspruchsvolle Aufgabe, die weit

über das klassische Management hinausgeht. Es bedarf einer fundierten, systematischen Steuerung, die mit der Komplexität und Dynamik eines modernen Spitals Schritt halten kann. Der Schlüssel hierzu ist der Regelkreis – ein zentrales Steuerungsinstrument, das es ermöglicht, Prozesse objektiv zu messen, zu bewerten und kontinuierlich zu verbessern und aufeinander abzustimmen.

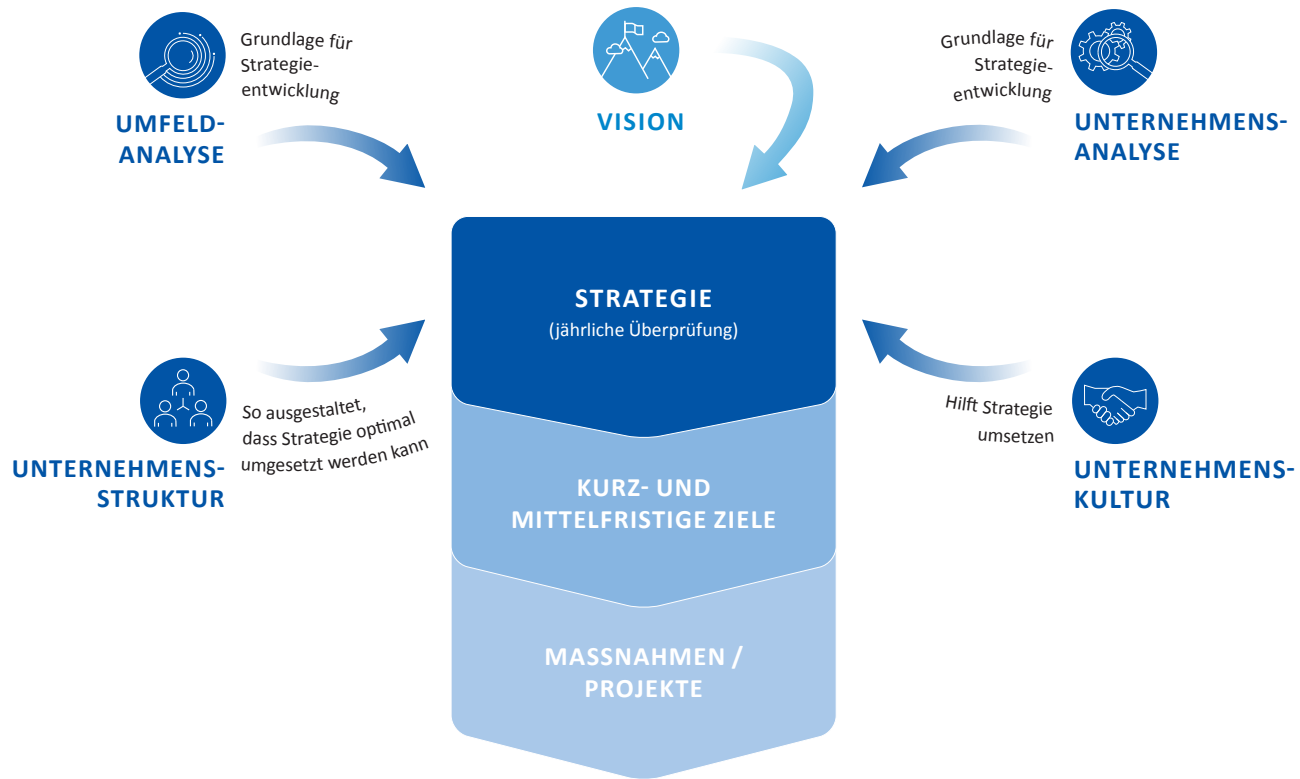
Der Regelkreis: ein Überblick

Der Regelkreis ist ein bewährtes Konzept der Steuerung, das in vielen komplexen Organisationen, insbesondere im Gesundheitswesen, Anwendung findet. Der Zyklus besteht aus fünf grund-

Die Wichtigkeit des Regelkreises muss bewusst sein und er soll von allen Kadern mit Freude konsequent angewendet werden.



FÜHRUNGSKONZEPT



GRUNDLAGEN FÜR LANGFRISTIGEN ERFOLG

Führung	Attraktiver Arbeitgeber	Effektivität und Effizienz Flexibilität	Aktives Netzwerk-Management	Qualitäts-Management	Infrastruktur	Innovation	Information und Kommunikation PR und Marketing	Regelkreis
---------	-------------------------	--	-----------------------------	----------------------	---------------	------------	---	------------

Stark vereinfachtes Führungskonzept

legenden Schritten, die ineinandergreifen und eine kontinuierliche Verbesserung ermöglichen:

- Vorgaben:** Zu Beginn jedes Regelkreises müssen klare Ziele und Standards definiert werden. Diese Vorgaben bilden die Grundlage für alle weiteren Schritte des Prozesses.
- Messkriterien:** Um die Zielerreichung zu überprüfen, müssen messbare Kriterien festgelegt werden. Dies können quantitative und qualitative Kennzahlen sein, die eine objektive Beurteilung ermöglichen.
- Kennzahlen:** Anhand von Kennzahlen werden die tatsächlichen Ist-Werte erfasst. Diese Daten spiegeln den aktuellen Stand des Prozesses wider und dienen als Vergleichsgrundlage.
- Bewertung:** In dieser Phase werden die Ist-Werte mit den Vorgaben verglichen. Abweichungen von den Zielen werden identifiziert und analysiert, um mögliche Schwachstellen oder Verbesserungspotenziale zu erkennen.
- Korrektur:** Auf Basis der Analyse werden Massnahmen eingeleitet, um die festgestellten Abweichungen zu beheben und den Prozess zu optimieren.

Dieser Zyklus wird kontinuierlich durchlaufen, um fortlaufend Verbesserungen zu erzielen und die angestrebten Ziele zu erreichen. In einem Spital bedeutet dies eine stetige Weiterentwicklung in den Bereichen der Patientenversorgung,

der Wirtschaftlichkeit und der Personaleffizienz. Der Regelkreis stellt sicher, dass keine wichtigen Informationen verloren gehen und dass notwendige Anpassungen in Echtzeit vorgenommen werden können.

Anwendung des Regelkreises im Spital

Der Regelkreis kann in verschiedenen Bereichen des Spitals angewendet werden, und zwar sowohl in der medizinischen als auch in der organisatorischen und wirtschaftlichen Steuerung. Die wichtigste Aufgabe dabei ist, dass der Regelkreis so implementiert wird, dass er in die bestehenden Strukturen integriert ist und dort eine messbare Verbesserung der Prozesse bewirken kann.

1. Qualitätsmanagement

In einem Spital ist die Qualität der medizinischen Versorgung oberstes Gebot. Hier geht es nicht nur um die Behandlungsergebnisse, sondern auch um die Zufriedenheit der Patienten wie der Zuweiser und die Effizienz der Abläufe. Der Regelkreis unterstützt das Qualitätsmanagement, indem er hilft, Qualitätsstandards zu definieren und regelmässig zu überprüfen.

– **Vorgaben:** Dies können Ziele wie die Reduktion der Komplikationsraten, die Steigerung

der Patientenzufriedenheit oder die Verbesserung der Versorgungsqualität sein.

- **Messkriterien:** Hierzu zählen klinische Indikatoren wie Infektionsraten, die Ergebnisse von Patientenumfragen oder die Resultate von internen Audits.
- **Kennzahlen:** Dies könnten spezifische Kennzahlen wie die Wiederaufnahmequote, die Zeit bis zur Erstbehandlung oder die Anzahl von Fehlerberichten sein.
- **Bewertung:** Es erfolgt die Analyse, ob die festgelegten Qualitätsziele erreicht wurden.
- **Korrektur:** Wenn die Zielvorgaben nicht erreicht wurden, müssen entsprechende Massnahmen eingeleitet werden, etwa durch Anpassungen in den Behandlungsprozessen oder durch zusätzliche Schulungen für das Personal.

2. Wirtschaftliche Steuerung

Die wirtschaftliche Effizienz ist für ein Spital genauso entscheidend wie die medizinische Qualität. Das Management muss sicherstellen, dass alle Ressourcen optimal eingesetzt und abgestimmt werden, ohne die Qualität der Versorgung zu gefährden. Der Regelkreis spielt auch hier eine Schlüsselrolle.

– **Vorgaben:** Die finanziellen Ziele eines Spitals könnten die Sicherstellung der Kostende-

Special 1: Spitäler: grosse Herausforderungen, ebenso grosse Chancen

ckung oder die Maximierung der Rentabilität umfassen.

- **Messkriterien:** Die Messkriterien beziehen sich auf die Kosten pro Fall, Erlöse pro Abteilung oder Budgetabweichungen.
- **Kennzahlen:** Wichtige Kennzahlen könnten der Deckungsbeitrag, die Personal- und Materialkostenquote oder die durchschnittliche Verweildauer der Patienten sein.
- **Bewertung:** Der Vergleich der tatsächlichen Kosten und Erlöse mit den Zielwerten zeigt, ob das Spital wirtschaftlich arbeitet oder ob Anpassungen erforderlich sind.
- **Korrektur:** Basierend auf den Ergebnissen könnten Massnahmen zur Optimierung der Ressourcennutzung oder der Kostenträgerrechnung ergriffen werden, um die Wirtschaftlichkeit zu steigern.

3. Personaleinsatzplanung

Das Personal stellt eine der wertvollsten, aber auch teuersten Ressourcen in einem Spital dar.

Die richtige Personaleinsatzplanung ist daher von zentraler Bedeutung für die effiziente und kostengünstige Organisation. Der Regelkreis hilft hier, die Personaleinsatzplanung kontinuierlich zu optimieren.

- **Vorgaben:** Die Zielvorgabe könnte eine bedarfsorientierte und gleichzeitig wirtschaftliche Besetzung der Abteilungen sein.
- **Messkriterien:** Hierzu zählen die Auslastung der Mitarbeitenden, die Fluktuation und die Abwesenheitsquote.
- **Kennzahlen:** Wichtige Kennzahlen sind die Krankheitsrate, die Anzahl der Überstunden und der Anteil an Fremdpersonal.
- **Bewertung:** Die Analyse dieser Kennzahlen hilft zu erkennen, ob das Personal effizient eingesetzt wird oder ob es Engpässe oder Überlastungen gibt.
- **Korrektur:** Mögliche Korrekturmassnahmen könnten eine Anpassung der Dienstpläne oder die Einführung von Präventionsprogrammen zur Reduktion von Fehlzeiten umfassen.

Merkmale eines optimalen Regelkreises

Ein effektiver Regelkreis für Spitäler muss sowohl praktisch als auch flexibel sein. Die Anforderungen an ein solches System sind hoch, und der Regelkreis muss in der Lage sein, mit den sich ständig ändernden Bedingungen Schritt zu halten. Ein optimaler Regelkreis sollte die folgenden Merkmale aufweisen:

1. **Einfache Datengenerierung:** Die relevanten Daten sollten mit minimalem Aufwand und ohne zusätzliche Belastungen für das Personal erhoben werden. Moderne Krankenhausinformationssysteme (KIS) und Softwaresysteme für die Rationalisierung der Geschäftsprozesse (ERP) wie zum Beispiel Finanzen, Personalwesen oder Materialbewirtschaftung können diese Datenerhebung erheblich erleichtern.
2. **Integration in bestehende Systeme:** Der Regelkreis sollte sich nahtlos in bestehende Steuerungssysteme wie die Kostenträgerrechnung oder die Prozessanalyse integrieren



Der Autor: Urs Baumberger

Urs Baumberger war 13.5 Jahre Direktor vom Spital Nidwalden und parallel 9 Jahre Stv. CEO des Luzerner Kantonsspitals. Das Spital Nidwalden hatte seit der Einführung der neuen Spitalfinanzierung im Jahr 2012 bis 2022 immer eine EBITDA Marge klar über 10 Prozent, sowie eine hohe Mitarbeiter-, Zuweiser und Patientenzufriedenheit erreicht.

Zuvor war er über 13 Jahre in der Hirslanden Gruppe in verschiedenen Funktionen tätig. Er führte somit seit über 21 Jahre sehr erfolgreich private wie öffentliche Spitäler. Für die Entwicklung eines Spital Führungskonzeptes und die erfolgreiche Praxisumsetzung, erhielt er 2019 die Auszeichnung «Manager des Jahres» für den gesamten deutschsprachigen Raum. Er war eine Schlüsselperson bei der Zusammenführung des Spitals Nidwalden mit dem Luzerner Kantonsspital. Ab November 2022 hat er sich als Strategieberater und Experte für Healthcare Management selbständig gemacht. www.baumbergerconsulting.ch

8-teilige «clinicum»-Sonderserie über Spital und Spitalführung

Damit sich ein Spital im heutigen Umfeld erfolgreich behaupten kann, braucht es primär ein exzellentes Leadership und ein strategiefokussiertes, ausgezeichnetes Zusammenspiel aller Beteiligten und Ressourcen. Um den komplexen Spitalbetrieb im ebenfalls komplexen Umfeld in diesem Sinne führen zu können, dient ein Führungskonzept mit vielen abzustimmenden «Einzelteilen» als wichtiges Führungshilfsmittel. Dieses Konzept und insbesondere dessen praktische Umsetzung stellt Urs Baumberger in dieser 8-teiligen Sonderserie vor.

«clinicum»- Ausgabe

Artikelinhalt

Februar 2024 April 2024	Führungskonzept, Vision, Umfeldanalyse, Unternehmensanalyse Strategie, strategische-, kurz- und mittelfristige Ziele, Massnahmen und Projekte
Juni 2024	Unternehmensstruktur (Ablauforganisation, Aufbauorganisation), Unternehmenskultur
August 2024 Oktober 2024	Führung, attraktiver Arbeitgeber Effektivität und Effizienz, Flexibilität, aktives Netzwerkmanagement, Qualitätsmanagement
Dezember 2024 Februar 2025	Infrastruktur Innovation, Information, Kommunikation, PR und Marketing, ICT
April 2025	Regelkreis, Sonderthemen, Zusammenfassung und weiteres Vorgehen

Die Erfolgsserie geht weiter

Das überaus grosse positive Echo, das die achteilige Artikelserie von Urs Baumberger ausgelöst hat, bedeutet eine Riesenfreude für den Verlag.

Wir freuen uns daher ausserordentlich, dass die Serie weitergeführt wird. Schon ab der nächsten Ausgabe Ende Juni können Sie sich auf weitere wertvolle und praxisorientierte Tipps aus der Feder des erfahrenen Routiniers freuen. Wir wünschen Ihnen jetzt schon viel Freude bei der Lektüre.



Der Regelkreis wird periodisch interdisziplinär besprochen und Massnahmen werden gemeinsam beschlossen und konsequent umgesetzt.

lassen. So wird gewährleistet, dass alle relevanten Daten aus einer Quelle kommen und konsistent sind.

- 3. Benutzerfreundlichkeit:** Ein gutes Steuerungssystem sollte nicht als zusätzliche Belastung empfunden werden. Führungskräfte und Mitarbeitende müssen den Regelkreis als hilfreiches und einfach anzuwendendes Werkzeug wahrnehmen.
- 4. Benchmarking:** Ein Vergleich mit anderen Spitälern oder ähnlichen Einrichtungen hilft, die eigene Leistung zu bewerten und Verbesserungspotenziale zu identifizieren.
- 5. Zahlen und gesunder Menschenverstand:** Der Regelkreis liefert wertvolle Kennzahlen, aber diese sollten immer im Kontext der praktischen Erfahrungen und Intuition der Führungskräfte bewertet werden. Der menschliche Faktor ist nach wie vor entscheidend.

Wesentliche Kennzahlen für Spitäler

Die Auswahl der richtigen Kennzahlen ist von zentraler Bedeutung für den Erfolg eines Regelkreises. Um das Spital effektiv zu steuern, sind präzise und gut definierte Kennzahlen notwendig. Diese können in verschiedene Kategorien

unterteilt werden (nachfolgend sind lediglich einige Beispiele aufgelistet. Je nach Rahmenbedingungen und Struktur der jeweiligen Institution sind diese massgeschneidert anzupassen):

1. Finanzkennzahlen:

- Kosten pro Patienten und Fall
- Deckungsbeiträge nach Fachabteilungen
- Verhältnis von Erlösen zu Kosten

2. Prozesskennzahlen:

- Durchschnittliche Verweildauer
- Durchlaufzeiten in Diagnostik und Therapie
- Auslastung von Operationssälen oder Betten

3. Qualitätskennzahlen:

- Patientenzufriedenheit
- Komplikations- und Infektionsraten
- Wiederaufnahmekquote

4. Mitarbeiterkennzahlen:

- Fluktuationsrate
- Anteil an Fremdpersonal
- Krankheitsquote und Abwesenheiten

Der Regelkreis im praktischen Einsatz

In der Praxis zeigt sich der Wert des Regelkreises besonders in der kontinuierlichen Verbesserung. Ein Beispiel für die Anwendung des Regelkreises

zeigt sich bei der Reduktion der Verweildauer in einer speziellen Abteilung eines Spitals. Hier wurde durch die Analyse von Prozesskennzahlen festgestellt, dass die Entlassungsplanung nicht effizient war, was zu einer unnötig langen Verweildauer führte. Nach der Anpassung der Entlassungsprozesse konnte die Verweildauer erheblich reduziert werden, ohne dass die Behandlungsqualität beeinträchtigt wurde.

Fazit: Der Regelkreis als Schlüssel zu erfolgreicher Führung

Der Regelkreis stellt ein unverzichtbares Steuerungsinstrument für die erfolgreiche Führung eines Spitals dar. Durch den strukturierten Prozess der Zielsetzung, Messung, Bewertung und Korrektur können komplexe Abläufe messbar gemacht und kontinuierlich verbessert werden. Dabei ist es wichtig, die richtigen Kennzahlen zu wählen und die Ergebnisse in den Kontext der täglichen Praxis zu setzen. Mit einem gut implementierten Regelkreis können Spitäler eine erfolgreiche Balance zwischen wirtschaftlichem Erfolg, hoher Qualität der Patientenversorgung und zufriedenen Mitarbeitenden erreichen.

Zusammenfassung der Artikelserie und weiteres Vorgehen

Ein Spital ist eine komplexe Organisation, die in einem ebenso komplexen Umfeld agiert. Es ist wichtig, dass ein Spital über ein umfassendes Führungskonzept verfügt, um erfolgreich geführt zu werden. Ein solches Konzept ist ein wesentliches Hilfsmittel, das die Führung unterstützt, die vielen verschiedenen Hierarchiestufen und Funktionen im Spital zu koordinieren und die Vielzahl an Herausforderungen, die im Spitalalltag auftreten, zu bewältigen.

Das Spital führt ein breites Spektrum an Aufgaben aus, die von regulierenden Rahmenbedingungen über diverse Anspruchsgruppen bis hin zu den emotionalen und stressigen Aspekten der Patientenversorgung reichen. Diese Herausforderungen erfordern ein systematisches und konzeptionelles Vorgehen. Ein Spital muss daher wie ein menschlicher Organismus oder ein komplexes Projekt geführt werden, bei dem verschiedene Teilbereiche gut aufeinander abgestimmt werden. Ähnlich wie beim menschlichen Körper müssen die «Einzelteile» des Spitals miteinander verbunden und regelmässig überprüft werden, um eine effiziente Funktionsweise zu gewährleisten.

Ein gutes Führungskonzept allein garantiert jedoch keinen Erfolg. Es ist entscheidend, dass das Konzept klar und einfach ist, sodass alle Beteiligten – von der Leitung bis zu den Mitarbei-

tenden – es verstehen und es konsequent umsetzen können. Es muss verständlich und praktikabel sein, damit es nicht nur auf dem Papier existiert, sondern in der Praxis tatsächlich umgesetzt wird. Dies erfordert zudem ein abgestimmtes Leadership, das in der Lage ist, das Konzept in die tägliche Praxis zu integrieren und dabei ein langfristiges, nachhaltiges und koordiniertes Unternehmertum im gesamten Spital zu gewährleisten.

Praktische Umsetzung eines Spitalführungskonzepts:

1. Zielorientierung und Klarheit: Ein Spitalführungskonzept sollte klare strategische Ziele formulieren. Diese Ziele müssen verständlich und realistisch sein, damit sie von der gesamten Organisation getragen werden können. Die Ziele sollten sich aus einer umfas-

senden Analyse des Spitals und seines Umfeldes ergeben und konkret auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten sein.

2. Einfachheit und Verständlichkeit: Wie bei einer Gebrauchsanweisung oder einem Kochrezept sollte das Führungskonzept einfach und klar strukturiert sein. Komplexe Modelle aus der Industrie können oft abstrakt und schwer verständlich sein. Deshalb ist es wichtig, dass das Konzept spezifisch für das Spital entwickelt wird, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten die Prinzipien und Ziele nachvollziehen können.

3. Abgestimmtes Leadership: Ein gutes Führungskonzept braucht starke Führungskräfte, die in der Lage sind, das Konzept kontinuierlich zu überwachen und die Mitarbeitenden zu motivieren. Führungskräfte müssen als Vorbilder fungieren und die Kommunikationsfähigkeit besitzen, um das Konzept effektiv zu

Personal ist die wichtigste und teuerste Ressource. Der Regelkreis hilft bei der Optimierung.



vermitteln und Vertrauen in die Führung zu schaffen. Ihre Fähigkeit, das Konzept in die Praxis umzusetzen und die Mitarbeitenden zu begeistern, ist entscheidend für den Erfolg.

4. **Systematische Überprüfung und Anpassung:** Ein Führungskonzept muss regelmässig überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Das Spitalumfeld verändert sich ständig, weshalb das Führungskonzept flexibel genug sein muss, um auf neue Herausforderungen reagieren zu können. Eine stetige Anpassung und Optimierung sind notwendig, um sicherzustellen, dass das Spital nicht nur im Moment, sondern auch in der Zukunft erfolgreich bleibt.
5. **Integrierte Kommunikation:** Kommunikation spielt eine zentrale Rolle bei der Umsetzung des Führungskonzepts. Es ist wichtig, dass das Konzept in der gesamten Organisation verankert ist und dass jede Kommunikation auf das Konzept Bezug nimmt. So wird den Mitarbeitenden gezeigt, dass die Führung systematisch und professionell agiert und dass sie in das Konzept eingebunden sind.
6. **Nachhaltigkeit:** Ein Führungskonzept ist nur dann wirksam, wenn es langfristig Bestand hat. Ein kurzfristiges Abwerfen und Ersetzen des Konzepts führen nur zu Verwirrung und Unsicherheit. Daher muss das Konzept stabil



Sinnhaftigkeit, Schulung und zielgerichtete Anwendung des Regelkreises sind wichtig

und ausgereift sein und regelmässig überprüft werden, um seine Relevanz zu gewährleisten. Nur so kann sichergestellt werden, dass es nicht nur Theorie bleibt, sondern eine nachhaltige, praktische Anwendung findet.

Schlussgedanken

Die Umsetzung eines Spitalführungskonzepts erfordert eine klare Vision und Strategie, starke Führung und eine kontinuierliche Anpassung an sich verändernde Bedingungen. Durch klare Ziele,

verständliche Kommunikation und die Einbindung der Mitarbeitenden kann das Führungskonzept erfolgreich in der Praxis implementiert werden. Es ist ein Werkzeug, das eine effiziente und nachhaltige Führung ermöglicht und das Spital für zukünftige Herausforderungen rüstet.

Zusammenfassung der Artikelserie «Spitalführung – Mission impossible?»

Es ist vorgesehen, dass bis zum Sommer die bisher im «clinicum» erschienenen acht Artikel



brunner-group.com

brunner ::



Synergien? Auf was ist zu achten?

der Serie «Spitalführung – Mission impossible?» zu einem hilfreichen Leitfaden für die Spitalführung zusammengefasst werden.

Sonderthemen: So geht es weiter

Auf die Artikelserie gab es viele positive Rückmeldungen – ganz herzlichen Dank dafür! – Die Serie bezog sich auf die Erläuterung eines Spitalführungskonzeptes. Weitere aktuelle Themen werden in den kommenden Ausgaben zusätzlich behandelt oder vertieft. Den Beginn macht ein

besonders brisantes wie aktuelles Thema: Können Spitäler mit Kooperationen die Herausforderungen besser bewältigen?

Freuen Sie sich darauf und auf die Details aus dem reichen Erfahrungsschatz des Autors, die für die spannendste Branche der Welt relevant sind.

In der Schweiz stehen die Spitäler heute vor enormen Herausforderungen, die sich in den kommenden Jahren voraussichtlich noch ver-

stärken. Die steigenden (ambulanten) Patientenzahlen, der Fachkräftemangel, der wirtschaftliche Druck, die immer komplexer werdenden medizinischen Anforderungen wie beispielsweise die Mindestfallzahlen und die Notwendigkeit, hohe Qualitätsstandards zu gewährleisten, erfordern eine Neuausrichtung der Gesundheitsversorgung.

Eine der vielversprechendsten Antworten auf diese Herausforderungen ist die verstärkte Zusammenarbeit zwischen den Spitalern. Diese Kooperationen reichen von gezielten Partnerschaften in bestimmten Fachbereichen bis hin zu kompletten Fusionen. Durch solche Zusammenarbeitsformen können Synergien genutzt werden, um Ressourcen effizienter einzusetzen, die Qualität der Versorgung zu steigern und den steigenden Druck auf das Gesundheitswesen besser zu bewältigen. Doch nicht jede Zusammenarbeit ist einfach, und auch die Auswirkungen auf die Patientenzufriedenheit und die lokalen Versorgungsstrukturen müssen sorgfältig bedacht werden. Im nächsten Artikel werfen wir einen Blick auf die unterschiedlichen Zusammenarbeitsformen, wie Spitäler versuchen ihre Kräfte zu bündeln, um den zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden.

careum

Careum
Weiterbildung

Eignen Sie sich neue Qualifikationen für Ihren Arbeitsbereich an – mit uns.

AKTUELLE LEHRGÄNGE

- 04.06.2025: Langzeitpflege und -betreuung (Vorbereitungskurs eidg. Prüfung)
- 13.06.2025: Führung kompakt
- 08.08.2025: Beratung in der Altersarbeit
- 20.08.2025: Praktische Gerontologie
- 25.08.2025: Nachdiplomkurs Case Management im Gesundheitswesen
- 15.09.2025: Nachdiplomkurs Fachverantwortung Pflege

NÄCHSTE WEBINARE

- 25.04.2025: Leadership Wissen kompakt – Aufgaben delegieren
- 22.05.2025: Capito – Einführung in Leicht verständliche Sprache
- 24.06.2025: Mitarbeitende stärken – Sprache und andere Grundkompetenzen fördern als Basis für fachliche Qualifikation (kostenlos)



MEHR ERFAHREN →
careum-weiterbildung.ch