

Strategie 2023–2027



MISSION

Bedarfsgerechte Aus- und Weiterbildung von genügend und qualifizierten Gesundheitsfachkräften für die Zentralschweiz

2022 hat XUND seine bisherige Strategie aus dem Jahr 2017 überprüft und weiterentwickelt. Dies geschah in einem breit abgestützten Prozess mit externer Unterstützung. Nebst Recherchen und Grundlagenbeschaffung fanden Interviews mit rund 30 Personen aus verschiedensten Branchen, Betrieben oder Fachgebieten sowie diverse Workshops auf verschiedenen Ebenen statt.

Am 8. Februar 2023 wurden die strategischen Herausforderungen und Ziele in der vorliegenden Form vom Stiftungsrat und Vorstand verabschiedet.

Die nachfolgenden strategischen Herausforderungen und Ziele wurden übergreifend für XUND Bildung Gesundheit Zentralschweiz erarbeitet, also sowohl für die XUND OdA Gesundheit Zentralschweiz wie auch für das XUND Bildungszentrum. Bei der Strategieumsetzung bzw. auf Massnahmenebene sind die jeweiligen Beiträge aufgrund der Rollen und Möglichkeiten von OdA und Bildungszentrum unterschiedlich.

März 2023

Inhalt

Strategische Herausforderungen	4
1. Steigender Fachkräftebedarf	4
2. Dynamische Entwicklungen im Gesundheitsbereich	5
3. Dynamische Entwicklungen im Bildungsbereich	6
4. Hohe Qualitätsanforderungen	6
5. Digitale Transformation	7
6. Komplexe regionale verbandliche und politische Strukturen	8
7. Systemgrenzen und Positionierungsfragen im Bildungsbereich	9
8. Grenzen der bisherigen Organisation und Führung	10
9. Risiken bei der Finanzierung	11
Strategielandkarte	12
Strategische Ziele	13
1. Wachstum	13
2. Angebotsportfolio	15
3. Hohe Qualität	17
4. Digitale Transformation	18
5. Regionale Verankerung	19
6. System Berufsbildung	20
7. Mitarbeitende und Organisation	21
8. Finanzmanagement	22
Kernwerte	23

Strategische Herausforderungen

1. STEIGENDER FACHKRÄFTEBEDARF

Bei allen Gesundheitsberufen, bei denen XUND Träger der Aus- oder Weiterbildung oder beteiligt ist, herrscht ein genereller und hoher Fachkräftebedarf, ganz besonders ausgeprägt im grössten Geschäftsfeld Pflege HF. Die Zentralschweizer Gesundheitsbetriebe leiden unter der akuten Personalknappheit, besonders auch in der Anästhesie-, Intensiv- und Notfallpflege (AIN), aber auch ausserhalb der Pflegeberufe wie etwa beim medizinisch-technischen Personal oder bei Laborfachpersonen. Der Fachkräftebedarf akzentuiert sich zunehmend und stellt die Leistungserbringer und somit die Gesundheitsversorgung der Zentralschweizer Bevölkerung vor sehr grosse Herausforderungen.

Dank grosser Anstrengungen der Zentralschweizer Gesundheitsbetriebe konnte die Zahl der Ausbildungsabschlüsse in der Pflege von 2012 bis 2019 deutlich gesteigert werden (+67% Fachfrauen/-männer Gesundheit bzw. +60% dipl. Pflegefachpersonen HF). Der von der Zentralschweizer Gesundheitsdirektorinnen- und direktorenkonferenz (ZGDK) und XUND in Auftrag gegebene Versorgungsbericht «Gesundheitspersonal in der Zentralschweiz» des Schweizerischen Gesundheitsobservatoriums (OBSAN) zeigt jedoch auf, dass weitere wirksame Massnahmen notwendig sind, um den effektiven Bedarf auch künftig zu decken.

2019 arbeiteten in allen Zentralschweizer Gesundheitsbetrieben knapp 15 000 Pflege- und Betreuungspersonen. Bis 2029 müsste die Zahl dieser Beschäftigten aufgrund der demografischen und epidemiologischen Entwicklungen um nahezu ein Viertel auf knapp 18 500 Personen anwachsen. Unter der Bedingung, dass sich der bisherige generelle Anstieg bei den Ausbildungsabschlüssen fortsetzt, können bis 2029 lediglich 78% des Bedarfs an Pflege- und Betreuungspersonals auf Tertiärstufe (Pflegefachpersonen HF und FH) und 86% auf Sekundärstufe II (FAGE und AGS) gedeckt werden. Im Vergleich zur gesamten Schweiz steht die Zentralschweiz damit insgesamt leicht besser da.

Hinzu kommt ein Ersatzbedarf aufgrund von Pensionierungen und von vorzeitigen Berufsaustritten. Der von 2019 bis 2029 geschätzte Nachwuchsbedarf (Ersatz- und Zusatzbedarf) beträgt somit gesamthaft rund 14 000 zusätzliche Fachkräfte, um den prognostizierten Bedarf zu 100% zu decken. Dies würde rund 1400 Ausbildungsabschlüssen pro Jahr entsprechen, wenn der ganze Bedarf

über die Ausbildung abgedeckt werden müsste. Zum Vergleich: 2022 wurden knapp 1000 Abschlüsse generiert.

Um den Bedarf an Gesundheitsfachkräften sicherzustellen, braucht es eine Kombination von Massnahmen in den vier Handlungsfeldern Rekrutierung, Ausbildung, Personalerhalt und Personaleinsatz.

XUND ist insbesondere in den ersten beiden Handlungsfeldern herausgefordert, einen wesentlichen Beitrag zu leisten. Dies gelingt jedoch nur in enger Zusammenarbeit mit den Gesundheitsbetrieben. Wenn diese nicht rekrutieren können, ist es XUND nicht möglich auszubilden. Zudem müssen die Betriebe in der Lage sein, mehr Ausbildungsplätze zur Verfügung zu stellen. Für die beiden anderen Handlungsfelder sind primär die Betriebe gefordert.

Auch das Bildungspersonal ist vom Fachkräftemangel betroffen. So gestaltet sich für XUND die Suche nach qualifizierten Lehrkräften, aber auch Dozentinnen und Dozenten aus der Praxis, angesichts des ausgeprägten «Arbeitnehmer-Marktes» anspruchsvoll. Die gezielte Positionierung als attraktiver Arbeitgeber wurde bereits verstärkt. Eine weitere Steigerung der Ausbildungszahlen bedeutet auch, dass es mehr Berufsbildende in den Betrieben brauchen wird. Schon heute bekunden die Betriebe zum Teil Mühe, genügend Interessierte für die Funktion gewinnen und halten zu können. Eine gute Betreuung von Lernenden und Studierenden ist jedoch eine Schlüsselfunktion während der betrieblichen Ausbildung und mitunter entscheidend für eine längere Verweildauer im Beruf.



2. DYNAMISCHE ENTWICKLUNGEN IM GESUNDHEITSBEREICH

Die Versorgungsstrukturen und -formen im Gesundheitsbereich sowie die damit verbundenen Aufgaben und Rollen verändern sich in einer hohen Dynamik.

Patientenpfade und damit Übergänge zwischen den Berufsbildern, Berufsfeldern und Versorgungsbereichen verändern sich und rücken immer mehr in den Fokus. Das Zukunftsbild einer integrierten Versorgung gewinnt zunehmend an Relevanz.

Damit einher geht, dass die intra- und interprofessionelle Zusammenarbeit im Berufsalltag enorm an Bedeutung gewinnt. Gleichzeitig schreitet die Tendenz zur ambulanten (statt stationären) Versorgung weiter fort – mit entsprechenden Auswirkungen auf die Rollen der verschiedenen Akteure. Parallel dazu spielen technologische Aspekte im Gesundheitswesen und in der Pflege eine immer grössere Rolle. Bestehende Versorgungsmodelle, Berufsbilder und -rollen müssen deshalb grundsätzlich überdacht und auf die künftigen Anforderungen ausgerichtet werden.

Dazu kommt, dass die Arbeitswelt ganz generell vermehrt nach Flexibilität, kooperativem Handeln, Problemlösungskompetenzen und Kreativität verlangt. Auch erwarten Gesundheitsbetriebe zunehmend, dass ihre Mitarbeitenden über ein gewisses ökonomisches Verständnis und unternehmerisches Denken verfügen. Praxisbezug und Arbeitsmarktfähigkeit von Aus- und Weiterbildungen, als zentrales Erfolgsmerkmal der Berufsbildung, gewinnen noch an Bedeutung. Der Berufseinstieg sollte möglichst nahtlos gelingen, damit Lernende und Studierende nach der Ausbildung rasch produktiv wirken können. Die entsprechenden Kompetenzen müssen sie sich bereits während der Ausbildung breit aneignen können.

Der Fachkräftemangel hat auch zur Folge, dass der Druck auf das Gesundheitspersonal in den Gesundheitsbetrieben deutlich gestiegen ist. Der Anspruch von XUND, den künftigen Gesundheitsfachleuten die Freude an ihren Berufen zu vermitteln und zu einem längerfristigen Berufsverbleib beizutragen, ist angesichts der effektiven betrieblichen Realitäten nicht einfach einzulösen. Ein bezogen auf Inhalt und Form attraktives und zukunftsgerichtetes Weiterbildungsangebot kann hier einen Beitrag leisten.

Besondere Herausforderungen zeigen sich aber auch in einzelnen Tätigkeitsfeldern im Gesundheitswesen. So wird etwa die Psychiatriepflege an Bedeutung gewinnen. XUND hat dieses Feld bisher noch wenig oder erst ansatz-

weise abgedeckt. Die Frage stellt sich, wie sich XUND in diesem Bereich stärker engagieren und damit auf ein klar geäussertes Marktbedürfnis reagieren will.

Bei der vom Fachkräftemangel stark betroffenen Anästhesie-, Intensiv- und Notfallpflege ist XUND mit einem Angebot präsent, dessen Qualität und Praxisnähe als hoch beurteilt werden. Eine Weiterführung steht ausser Frage, auch aufgrund der versorgungspolitischen Bedeutung. Es bestehen in der Zentralschweiz noch Ausbildungspotenziale, die erschlossen werden müssen. Starre Vorgaben oder Anerkennungsregulierungen z. B. von Fachgesellschaften können dies jedoch erschweren. Aufgrund des noch eher knappen Mengengerüsts sind auch Wirtschaftlichkeitsfragen laufend zu beachten.

Bei den medizinisch-technischen und medizinisch-therapeutischen Aus- und Weiterbildungen (MTT) ist XUND bisher mit einem Angebot im Bereich Biomedizinische Analytik (BMA) präsent. Dessen Qualität und Praxisnähe werden als hoch beurteilt. Die Weiterführung eines BMA-Angebotes vor Ort steht ausser Frage. Aufgrund des eher knappen Mengengerüsts, des regelmässigen Investitionsbedarfs, der anspruchsvollen Personalabdeckung und der neuen Konkurrenz der Fachhochschulen stellen sich jedoch laufend Fragen der Wirtschaftlichkeit und Gewährleistung eines qualitativ hochstehenden Angebotes.

XUND ist immer wieder mit Anliegen im Bereich der Operationstechnik HF und der Radiologie HF konfrontiert. Für zusätzliche eigenständige Bildungsgänge sind die Mengenrüste eher klein und es wären ein grundsätzlicher Kompetenzaufbau sowie wohl nicht zu unterschätzende Investitionen nötig.

Schliesslich ist insbesondere in der Pflege die Bedeutung und der Bedarf nach Führungskompetenz und entsprechenden Aus- und Weiterbildungen unbestritten, gerade für Verbesserungen im Bereich Personalerhalt und Personaleinsatz. Da andere Akteure diesen Markt allerdings bereits besetzen und XUND die notwendigen Kompetenzen erst aufbauen müsste, ist gut zu überlegen, ob ein Engagement in diesem Feld Sinn macht.

Ganz generell ist eine Vielzahl von Chancen am Markt zu erkennen.

Anliegen werden aufgrund der zunehmend stärkeren Positionierung an XUND herangetragen oder es bestehen implizite Erwartungshaltungen. Allerdings entsteht daraus die Gefahr einer Verzettelung, wenn XUND auf alle

Bedürfnisse reagieren und darüber hinaus eigene Schwerpunkte setzen will. Breite und Tiefe des Angebotes sind strategisch zentral und laufend zu entscheiden.

3. DYNAMISCHE ENTWICKLUNGEN IM BILDUNGSBEREICH

Die Anforderungen der Menschen an attraktive Bildungsangebote haben sich gewandelt und sind generell hoch. Eine Vielzahl von Möglichkeiten steht gerade jungen Menschen offen. Als Teil einer individualisierten Gesellschaft wünschen sie sich auch in den Aus- und Weiterbildungen individuelle und flexible Modelle. Auch eine zeitgemässe Infrastruktur, angenehme Lernumgebung oder gute Erreichbarkeit von Ausbildungsstätten sind wichtige Kriterien und können ebenfalls zum Bildungserfolg beitragen.

Die Bildungsbedürfnisse der Betriebe haben sich ebenfalls gewandelt. Für die Begleitung von Lernenden und Studierenden wird vermehrt Unterstützung nachgefragt und Bildungsangebote müssen eng mit der betrieblichen Realität verschränkt sein. Modulare Formate oder In-house-Schulungen gewinnen an Bedeutung. Angesichts eines hohen ökonomischen Druckes sind Effektivität und Effizienz der Bildungsangebote sehr wichtig.

Veränderte Kompetenzanforderungen aus dem Arbeitsmarkt müssen zeitnah in die Aus- und Weiterbildungen einfließen.

Selbstgesteuertes, erlebtes Lernen rückt mehr und mehr in den Fokus. Entsprechende zukunftsorientierte Ausbildungsmodelle erfordern einen Lernparadigmenwechsel. Dies verändert sowohl die Methodik-Didaktik als auch die Rollen von Lehrenden und Lernenden, von Schule und Praxis. Eine Entwicklung hin zu umfassender Kollaboration aller an der Ausbildung Beteiligten ist notwendig.

XUND kann dies alles nur teilweise in eigener Regie tun. Wichtig ist, dass entsprechende Inputs bei Revisionen der Bildungsverordnungen und Rahmenlehrpläne auf nationaler Ebene berücksichtigt werden. Die Herausforderung für XUND besteht zudem darin, die erwähnten Entwicklungen aufzunehmen und gleichzeitig erprobte Qualitätselemente zu bewahren. Innovationsräume müssen entstehen und Impulse gesetzt werden können. Gleichzeitig ist für die Betriebe für ihren Teil der Aus- und Weiterbildungen Stabilität und Konstanz ein wichtiger Faktor.

Mit dem 2022 erarbeiteten Bildungsverständnis gibt sich XUND einen klaren Orientierungsrahmen.

4. HOHE QUALITÄTSANFORDERUNGEN

Gerade weil XUND bis jetzt und auch in den nächsten Jahren ein starkes Wachstum erlebt, ist die Sicherstellung qualitativ hochstehender Bildungsangebote eine grosse Herausforderung. XUND hat 2021 ein Qualitätsverständnis erarbeitet, welches eine klare Orientierung bietet und sich an einem umfassenden Verständnis von Qualitätsmanagement orientiert.

Die Qualitätskultur soll Sorge zum Erreichten tragen und gleichzeitig Innovation und Zukunftsorientierung sicherstellen.

Aufgrund der Heterogenität der Akteure, einschliesslich des betrieblichen Teils der Aus- und Weiterbildungen und teils unterschiedlicher Qualitätsvorstellungen, ist die Umsetzung im Alltag anspruchsvoll. Nebst der Bewältigung

des Wachstums und der angestrebten Entwicklungen muss der Qualitätsarbeit hohe Beachtung geschenkt werden.

Ein entscheidender Faktor für die Qualität, wie sie XUND versteht, ist die Praxisnähe und die konsequente Orientierung an den Erfordernissen des Arbeitsmarktes. Entwicklungen erfolgen in umfassender Kollaboration mit den Branchen und Betrieben. Dazu dienen insbesondere die etablierten Bildungskommissionen und Fachbeiräte. Die Praxisnähe wird auch dadurch gewährleistet, dass Dozierende aus der Praxis eine wichtige Rolle spielen und ihr Praxiswissen weitergeben. Bei den fest angestellten Lehrpersonen gilt es, systematisch Massnahmen und Impulse zu setzen, um den Praxisbezug aufrecht zu erhalten. Generell sind Mitarbeitende und Dozierende

zentral für eine hochstehende Bildungsarbeit und den Unternehmenserfolg, entsprechend auch ihre laufende Kompetenzentwicklung.



Um eine hohe Bildungsqualität zu erreichen, müssen Bildungsangebote laufend überprüft, evaluiert, hinterfragt und überarbeitet werden. Die entsprechenden Kompetenzen und Strukturen sind bei XUND noch zu festigen. Dabei geht es stets darum, neben der Anpassung der Inhalte auch die Effizienz und Effektivität des Lernens zu verbessern. Hier sind intelligente Bildungskonzepte gefragt, welche zum einen Antworten liefern auf veränderte Bedürfnisse von Betrieben und von Lernenden oder Studierenden, und zum anderen z. B. neue Technologien gezielt nutzen, um Mehrwert zu schaffen.

Qualitäts- und marktorientierte Ausbildungsmodelle verschränken die verschiedenen Lernorte konsequent.

Mit dem neuen Bildungsgang konnte dies in der Pflege HF ab 2018 deutlich gesteigert werden. Zusammen mit den kantonalen Berufsfachschulen sind bei den Ausbildungen AGS und FaGe entsprechende Arbeiten im Gange. Es geht darum, eine gemeinsame Ausbildungsphilosophie zu etablieren und die Potenziale einer intensiven Lernortkollaboration besser zu nutzen. Nebst durch Berufsfachschule und überbetrieblichen Kursen gemeinsam unterrichteten Einheiten stellt sich z. B. auch die Frage nach einer Dezentralisierung von Teilen der überbetrieblichen Kurse. XUND ist dabei herausgefordert, sein Qualitätsverständnis überzeugend darzulegen und einzubringen.

Die Qualitätssicherung und -entwicklung ist für XUND eine Herausforderung. Die bestehende Basis bietet ein gutes Fundament und viele Chancen. Zu klären ist, wie weit in Sachen Qualitätsmanagement in den nächsten Jahren eine Systematisierung mit oder ohne externe Überprüfung zielführend sein könnte.

5. DIGITALE TRANSFORMATION

Die digitale Transformation prägt die Gesellschaft, Organisationen und die Menschen und damit auch die beiden zentralen Kontexte von XUND – Gesundheit und Bildung – wesentlich. XUND ist herausgefordert, die relevanten Entwicklungen und Rückkopplungen auf die Aus- und Weiterbildungen zu erkennen und den Wandel aktiv zu gestalten.

Die digitale Transformation betrifft XUND dabei auf drei Ebenen:

- ✓ in der Aus- und Weiterbildung,
- ✓ in der Interaktion mit den Gesundheitsbetrieben und
- ✓ in der eigenen Organisation.

In der Aus- und Weiterbildung ermöglichen digitale Technologien und digitale Medien heute und künftig viel mehr ein gezieltes personalisiertes bzw. individualisiertes Lernen, welches sich an die Möglichkeiten und Fähigkeiten der Lernenden, ihren Lernstand sowie an ihre Lerngeschwindigkeit anpasst, was als adaptives Lernen bezeichnet wird. Ausserdem ermöglichen digitale Lernkonzepte ein zumindest teilweises orts- und zeit-unabhängiges Lernen. Immersive Lernumgebungen bieten Potenziale für innovative zukunftsorientierte Bildungskonzepte. Für die Anschluss- und Zukunftsfähigkeit von Lernenden und Studierenden sind digitale Kompetenzen gezielt zu fördern. XUND will Lernende und Studierende auf eine künftig digitalere Realität in den Gesundheitsbetrieben vorbereiten. Dies ungeachtet des sich heute

sehr heterogen präsentierenden Arbeitsfelds insgesamt und auch der einzelnen Branchen in Bezug auf die digitale Transformation. Auch wenn mittlerweile klare Erwartungen von Lernenden und Studierenden an moderne, digitale Lernumgebungen bestehen und sich der Bildungsbereich stark wandelt, bietet ein gezielter und überlegter Einsatz weiterhin Differenzierungspotenzial.

Die Gesundheitsbetriebe sind ebenfalls stark mit der digitalen Transformation konfrontiert und setzen sich aktiver oder passiver damit auseinander. Generell werden in der Gesundheitsversorgung und betrieblichen Prozessen zunehmend digitale Technologien eingesetzt und Kompetenzen aufgebaut. Dies eröffnet Chancen für eine intensivere und effizientere Kommunikation und Kollaboration. Dies gilt auch für alle weiteren relevanten Anspruchsgruppen.



Schliesslich wird XUND auch als Organisation durch die digitale Transformation herausgefordert. Es gilt die neuen Potenziale in Führung, Organisation und Prozessen zu nutzen und eine Kultur der Digitalität zu etablieren. Die digitalen Möglichkeiten sind zu erkennen und optimal einzusetzen. Die Schwierigkeit besteht darin, die Kosten mit dem Nutzen in Einklang zu bringen und so Mehrwert zu schaffen.

Die zielgerichtete Nutzung digitaler Mittel muss als Organisation und durch Mitarbeitende eingeübt werden und entsprechende Kompetenzen sind weiterzuentwickeln. Die digitale Transformation hat deshalb eine starke unternehmenskulturelle Komponente.

Mit dem gelungenen Aufbau z. B. der medienpädagogischen Bildungsentwicklung und des gezielten Fokus und breiten Verständnis von digitaler Transformation ist ein Fundament gelegt.

Die besondere Herausforderung besteht darin, dass XUND nicht überall über das notwendige Knowhow verfügt oder es nicht zielführend ist, dies aufzubauen. Es gilt deshalb gut zu überlegen, wo es ökonomisch und strategisch sinnvoll ist, geeignete Partnerschaften einzugehen. Es ist auch zu überlegen, wieweit ein systematisches Monitoring die Steuerung und Ausrichtung unterstützen kann.

6. KOMPLEXE REGIONALE VERBANDLICHE UND POLITISCHE STRUKTUREN

XUND erbringt seine Leistung in einem komplexen organisationalen und politischen Umfeld. Mit der Zusammenführung von Berufsbildungsverband (OdA) und Bildungszentrum unter einem (Marken-)Dach und strategisch-operativ gemeinsamer Steuerung und Umsetzung verbindet XUND in sich zwei Funktionsträger. Komplexität entsteht zudem dadurch, dass XUND an der Schnittstelle zwischen Gesundheit und Bildung operiert. Die beiden Bereiche funktionieren nach unterschiedlichen Systemlogiken und unterliegen verschiedenen regulatorischen Grundlagen. Immer wieder müssen deshalb die Anforderungen aus Gesundheit und Bildung in ein Gleichgewicht gebracht werden. Dazu kommt, dass das Berufsfeld Gesundheit seinerseits in drei Branchen aufgeteilt ist: Spitäler, Alters- und Pflegezentren sowie Spitex-Organisationen. Alle drei Bereiche sind sehr unterschiedlich organisiert, was eine weitere Komplexität generiert.

Schliesslich deckt XUND eine ganze Versorgungsregion bestehend aus sechs Kantonen ab. Dieses Zentralschweizer Modell ist einerseits dank der Bündelung eine Stärke,

stellt aber gleichzeitig hohe Anforderungen. Trotz zunehmender Zusammenarbeit in der Gesundheitsversorgung bestehen weiterhin teils beträchtliche Unterschiede in den kantonalen Rahmenbedingungen für die Gesundheitsbetriebe. In den zum Teil eigenständig operierenden Kantonen bestehen auch auf der Bildungsseite unterschiedlichste Strukturen. In den einzelnen Kantonen sind sowohl Gesundheits- wie auch Bildungsdepartemente zuständig, zudem agieren teilweise auch kantonale Organisationen der erwähnten drei Branchen Spitäler, Alters- und Pflegezentren sowie Spitex-Organisationen. Exekutiven und Legislativen aller Kantone richten nachvollziehbar zunächst das Augenmerk auf ihren eigenen Kanton, für welchen sie verantwortlich sind. Auch die Grössenunterschiede und geografischen Ausrichtungen der Kantone führen zu unterschiedlichen Ansprüchen.

Immer wieder gilt es für XUND, die Zentralschweizer Optik in den Fokus zu rücken oder mit unterschiedlichen kantonalen Lösungen umzugehen.



Auf diese strukturelle Heterogenität gilt es für XUND, mit hoher Sensibilität und geeigneten Informations- und Austauschformen zu reagieren.

Teilweise stehen sich gesundheits- oder bildungspolitische, verbandliche oder ökonomische Interessen diametral entgegen. Was politisch möglicherweise gewünscht wird, ist unter ökonomischen Gesichtspunkten oft nicht praktikabel. Und doch muss sich XUND darum bemühen, einen Interessensausgleich zwischen allen Akteuren in diesem komplexen System einer gemeinsamen Versorgungsregion hinzukriegen. Mit zunehmender Grösse von XUND und hoher öffentlicher Wahrnehmung der Gesundheitsversorgung bekommen z. B. gerade Standortfragen eine hohe politische Aufmerksamkeit. Momentan werden die Angebote von XUND an zwei Standorten mit Konzentration auf Luzern bereitgestellt. Ansprüche an eine erhöhte regionale Präsenz in anderen Kantonen werden gestellt. Dies führt für XUND zu folgendem Dilemma: Auf der einen Seite ist eine möglichst zentrale Bereitstellung



betriebswirtschaftlich effizient und erlaubt einen prominenten Marktauftritt. Auf der anderen Seite ist eine dezentrale Präsenz und Verankerung in den Kantonen und bei den Betrieben förderlich und erschliesst möglicherweise zusätzliche Wachstumspotenziale. Dieses Dilemma gilt es zu bearbeiten und wenn nicht zu lösen, so doch zu mildern. Die Bewältigung des Wachstums, auch im Bereich Infrastruktur, bietet hier Chancen.

7. SYSTEMGRENZEN UND POSITIONIERUNGSFRAGEN IM BILDUNGSBEREICH

Namentlich die Berufsbildung, welche sich durch ihre Arbeitsmarktnähe auszeichnet, spürt Veränderungen in der Arbeitswelt sehr rasch und direkt. Dazu kommt, dass gesellschaftliche Trends die Berufswahl von Jugendlichen, aber auch die generelle Einstellung ihrer Eltern beeinflussen. Der Trend zur Tertiarisierung der Ausbildungen ist vor dem Hintergrund der gestiegenen arbeitsmarktlichen Herausforderungen zu begrüssen.

Doch gilt es, insbesondere die Arbeitsmarktnähe und die Praxisorientierung der Ausbildungen im Gesundheitswesen zu erhalten oder gar noch zu verstärken.

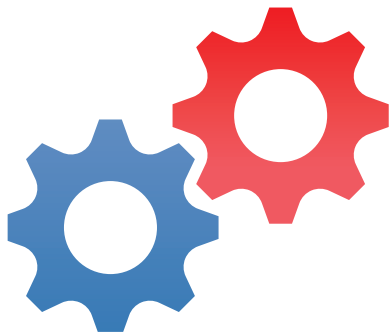
Durch die dynamische Entwicklung der Fachhochschulen in den letzten 10–15 Jahren sieht sich insbesondere die Höhere Berufsbildung stark herausgefordert.

Die Gesundheitsausbildungen wurden 2005 in die Systematik des Berufsbildungsgesetzes überführt. Seitdem hat sich die gesamte Branche der neuen Bildungssystematik sukzessive angepasst und sich positiv entwickelt. Alte Denkmuster bestehen jedoch teilweise weiterhin und erweisen sich als hinderlich für eine zukunftsgerichtete Ausgestaltung der Bildungsangebote. So haben sich beispielsweise die Höheren Fachschulen im Gesundheitswesen durchgesetzt, die eidgenössischen Berufs- und höheren Fachprüfungen jedoch bisher nicht. Dies auch

aufgrund starker Konkurrenz durch Angebote der Fachhochschulen (CAS etc.) und obwohl die eidgenössischen Prüfungen sehr flexibel und dank einer 50-prozentigen Kostenübernahme durch den Bund kostengünstig sind. XUND muss sich überlegen, ob und wie das Bildungsgefäss der eidgenössischen Prüfungen genutzt werden soll.

XUND hat ein zentrales Interesse daran, dass die Höheren Fachschulen generell in der Schweizer Bildungssystematik auch künftig eine zentrale Rolle spielen. Zurzeit finden auf schweizerischer Ebene intensive Diskussionen im Hinblick auf eine Stärkung der Höheren Fachschulen statt. XUND ist als grosser Anbieter aufgefordert, sich an dieser Diskussion aktiv und kompetent zu beteiligen, um die langfristige Zukunft der Höheren Fachschulen zu sichern.

Gleichzeitig sieht XUND auch Chancen und Bedarf in der gezielten Kooperation mit Fachhochschulen. Bislang bestehen in der Zentralschweiz keine FH-Angebote im Gesundheitsbereich. Dies bringt für die Region in verschiedener Hinsicht Nachteile. Deshalb gilt es zu prüfen, wie die zunehmende Nachfrage z. B. nach Abschlüssen auf FH-Stufe in der Pflege vor Ort abgedeckt werden kann. Dies scheint umso wichtiger, als auch im Bereich der Berufsmaturität im Gesundheitsbereich noch Entwicklungspotenzial besteht. Mit attraktiven und etablierten BM-Angeboten sowie entsprechenden Perspektiven auf



FH-Ebene könnte es gelingen, leistungsstarke junge Menschen für die Gesundheitsbranche zu gewinnen.

Mit dem Gesundheitscluster Zentralschweiz ist es gelungen, eine Zusammenarbeit bis hin zur Universität aufzubauen. Dies eröffnet Potenziale zur attraktiven Positionierung und Profilierung als Bildungsregion und der Gesundheitsausbildungen.

Die Integration in die Berufsbildungssystematik bietet den Pflegeberufen die Chance, stärker den Austausch und die Verbindung zu anderen Gesundheitsberufen zu suchen und allfällige Synergien zu nutzen (z. B. zu Berufen wie medizinische Praxisassistent:in, Dentalassistent:in, Biologie- und Chemielaborant:in, Betreuungsberufe usw.). Diesbezüglich hat sich bisher jedoch kaum etwas getan, was gerade im Hinblick auf den Fachkräftebedarf problematisch ist. XUND muss sich deshalb überlegen, welche «Brücken» zu diesen weiteren Gesundheitsberufen oder anverwandten Berufen geschlagen werden könnten, um neue interessante Laufbahnwege zu eröffnen.

8. GRENZEN DER BISHERIGEN ORGANISATION UND FÜHRUNG

Die damalige Höhere Fachschule Gesundheit Zentralschweiz wurde per 2010 vom Kanton Luzern in die Trägerschaft einer Stiftung übergeben und somit privatisiert. Der Prozess von einer kantonalen Schule hin zu einer von den Arbeitgeberorganisationen getragenen Bildungseinrichtung war teilweise mit schmerzlichen Massnahmen verbunden, welche im Laufe der Zeit getroffen werden mussten. Nach einer im Rückblick gesehen schwierigen Phase haben OdA und Bildungszentrum entschieden, sich im Sinne von Vereinfachung und höherer Effizienz auf 2017 hin zusammenzuschliessen. Seitdem hat sich XUND als Organisation kontinuierlich positiv entwickelt, verfügt über eine breite Akzeptanz sowie ein zukunftsorientiertes Image und ist gleichzeitig stark gewachsen (Umsatz +30%).

Nach der Pionierphase in der neuen Struktur ist nun innere Konsolidierung und Stärkung angesagt.

Führung und Organisation von XUND stehen zu Recht ganz im Zeichen von Effizienz und Effektivität. Der bisherige inhaltliche wie auch wirtschaftliche Erfolg basiert auf grösstenteils herkömmlichen funktionalen und hierarchischen Strukturen. Diese ermöglichten eine hohe Fokussierung, bilden nun aber auch ein Risiko für die weitere Entwicklung und Veränderungsfähigkeit. Die bisherige Entwicklung von XUND hing und hängt stark an bestimmten Schlüsselpersonen, welche eine hohe Last tragen.

Angesichts zahlreicher Herausforderungen in der Zukunft muss sich XUND breiter aufstellen, um für unterschiedliche Situationen gewappnet zu sein sowie die Reaktionsfähigkeit wie auch Entwicklungs- und Innovationskraft aufrecht zu erhalten.

Es ist spürbar, dass Leitung und Mitarbeitende partiell an ihre Leistungsgrenzen stossen. Aufgrund der Grösse der Organisation, des prognostizierten weiteren Wachstums, der Zunahme der Dynamik im Umfeld oder durch digitalen Wandel sowie neuen Arbeitsformen muss XUND sich auch im Bereich der Organisationsstruktur und der Führungs- und Zusammenbeitskultur weiterentwickeln. Beständigkeit und Wandel, Steuerung und Führung, Entscheidfindung oder Übernahme von Verantwortung gilt es gekonnt und sinnvoll organisatorisch weiterzuentwickeln. Stellvertretung und Redundanz in Schlüsselfunktionen sind weitere Herausforderungen für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung.



Die Wertschöpfung von XUND geschieht in personalintensiven (Bildungs-) Prozessen, die genügend und gut qualifizierte Mitarbeitende, Dozierende und Führungs-

kräfte voraussetzen. Das Wachstum, veränderte Kompetenzanforderungen, Potenziale des digitalen Wandels wie auch der allgemeine Fachkräftemangel stellen XUND vor entsprechende strategische Herausforderungen im Personalmanagement. XUND muss es weiterhin gelingen, die besten Mitarbeitenden, Lehrpersonen oder Dozierenden zu gewinnen. Angesichts der schwierigen Fachkräftesituation stellt dies eine grosse Herausforderung dar.

Es stellt sich die Frage, wie es XUND gelingt, als Arbeitgeber und Organisation genügend attraktiv zu sein, um die notwendigen Rekrutierungsbemühungen zu unterstützen und die Personalentwicklung und den Personalerhaltung zu sichern.

9. RISIKEN BEI DER FINANZIERUNG

Das Bildungszentrum XUND ist zwar in den Händen der Arbeitgeber, welche dafür eine Trägerstiftung gegründet haben. Die Finanzierung hängt jedoch zu zwei Dritteln von der öffentlichen Hand ab (Studierenden-Beiträge pro Kopf). Die restlichen Mittel stammen grösstenteils von den Betrieben oder teilweise von Studierenden / Kursteilnehmenden. Der Bereich Pflege HF generiert beinahe 70% des Umsatzes.

Die sogenannten HFSV-Tarife (interkantonale Vereinbarung über Beiträge an die Bildungsgänge der Höheren Fachschulen) wurden 2015 eingeführt und lösten regional unterschiedliche Finanzierungen ab. Die Angebote von XUND gehören im nationalen Vergleich zu den kostengünstigsten Bildungsgängen. Die Berechnungslogik führt jedoch dazu, dass kostengünstige Anbieter sich eigentlich selber bestrafen, da sie mittelfristig die Durchschnittskosten und somit den Tarif senken. Bei der anstehenden nationalen Überprüfung der Berechnungslogik gilt es, sich entsprechend einzubringen.

Im Gegensatz zu den meisten anderen Höheren Fachschulen – insbesondere der Pflege – erhält XUND keine weiteren kantonalen Mittel oder wird ausfinanziert.

Der HFSV-Tarif ist seit Einführung um rund 10% gesunken. Die Semester- oder Kursgebühren wurden seitens XUND jedoch seit mehr als 10 Jahren gleich gehalten. Der zusätzliche Kostendruck wurde über Effizienzsteigerungen und Wachstum aufgefangen.

Auf der anderen Seite stehen die Gesundheitsbetriebe als Mitfinanzierer bzw. Träger und Kunden ebenfalls unter sehr hohem finanziellem Druck. Auch ihre Mittel sind zu einem hohen Teil von öffentlichen oder regulierten Finanzierungen abhängig. Aufgrund grosser Herausforderungen in der ganzen Finanzierung des Gesundheitswesens ist der zusätzliche finanzielle (Ausbildungs-) Spielraum der Betriebe und somit auch für XUND sehr beschränkt. Daran ändert auch nichts Massgebliches, dass aufgrund der Pflegeinitiative in den nächsten 8 Jahren Mittel von

Bund und Kantonen zur Verfügung gestellt werden. Der grösste Teil wird für Beiträge an die Lebenshaltungskosten von Studierenden oder für ungedeckte Ausbildungskosten der Betriebe verwendet. Diese Massnahmen haben jedoch das Potenzial, das bestehende Gefüge der Ausbildungsfinanzierung zu verändern. XUND ist gut beraten, diese Entwicklung aufmerksam zu beobachten und sich regional und national für möglichst wirkungsvolle Umsetzungen einzusetzen.

Auch in Zukunft bleibt somit die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit von XUND zentral.

Aufgrund der privaten Trägerschaft muss XUND das unternehmerische Risiko mit entsprechenden Eigenmitteln und positiven Jahresergebnissen selbstständig abdecken können.

Zusätzlich sind die mit dem Neubau des Schulhauses in Luzern verbundenen Kredite zeitnah zu amortisieren und laufend Mittel für Entwicklung, Innovation oder zukünftige Investitionen bereitzustellen.

Aufgrund des Risikos, dass die Einnahmen trotz Mengenausweitung durch Tarifanpassungen sinken könnten sowie bei Angebotsentwicklungen oder Marktausweitungen ist eine umfassende mittelfristige Finanzplanung wichtig. Finanzielle Chancen und Risiken müssen jeweils sorgfältig abgewogen werden.



MISSION

Bedarfsgerechte Aus- und Weiterbildung von genügend und qualifizierten Gesundheitsfachkräften für die Zentralschweiz

STRATEGIE 2023–2027



KERNWERTE

Am Puls der Zeit

Laufbahn im Fokus

Alles aus einer Hand

Partnerschaftlich vernetzt

Fit für die Praxis

Bildungszentrum XUND

Wir bieten an verschiedenen Standorten in der Zentralschweiz die Höheren Fachschulen Pflege und Biomedizinische Analytik, sowie die Bildungsgänge NDS Anästhesie-, Intensiv- und Notfallpflege, die überbetrieblichen Kurse FaGe und AGS sowie Weiterbildungskurse an.



Oda XUND

Wir setzen uns als Verband für bestmögliche Rahmenbedingungen für die Aus- und Weiterbildungen ein und sind verantwortlich für das Berufsmarketing.



Strategische Ziele

Die folgenden strategischen Ziele basieren auf den skizzierten Herausforderungen. Sie sind auf 5 Jahre hinaus angelegt und werden jährlich überprüft. Die künftigen Jahresziele und die entsprechenden Massnahmen werden sich an den strategischen Zielen orientieren. Die aufgeführten ersten Überlegungen zu Massnahmen werden im Laufe der Strategieumsetzung angepasst und ergänzt.

1. WACHSTUM

Weiter eine Wachstumsstrategie verfolgen, um den Bedarf an Gesundheitsfachkräften in der Zentralschweiz zu decken

XUND verfolgt auch in den nächsten Jahren eine klare Wachstumsstrategie, um dem im OBSAN Bericht ausgewiesenen Bedarf an Pflegefachkräften in der Zentralschweiz gerecht zu werden. Dieser Bedarf kann nur in enger Zusammenarbeit mit den Betrieben und nicht allein über die Bildung abgedeckt werden. Auf betrieblicher Seite sind ebenso grosse Anstrengungen nötig. Ziel ist es, bis im Jahre 2027 in der Pflege die Abschlüsse im Vergleich zu 2022 um 20% zu steigern. Das Wachstum soll zum einen durch verstärkte Rekrutierung sowie erhöhte Ausbildungstätigkeit der Betriebe erreicht werden, zum andern mit einer Flexibilisierung und gezielten Erweiterung des bestehenden Bildungsangebots. Die Betriebe sind zudem mit Massnahmen im Bereich Personaleinsatz und -erhalt gefordert.

Auch bei den medizinisch-therapeutischen und -technischen Berufen sind gemeinsame zusätzliche Anstrengungen nötig, um den Bedarf zu decken.

Auch das Kurswesen soll durch ein erweitertes Angebot von markt- und praxisorientierten Kursen weiterwachsen (+20% bis 2027).

Organisation und Infrastruktur werden auf das geplante Wachstum ausgerichtet.

Erläuterung

Die angestrebte Steigerung zur Erfüllung der Mission «Bedarfsgerechte Aus- und Weiterbildung von genügend und qualifizierten Gesundheitsfachkräften für die Zentralschweiz» bedeutet für XUND auch in Zukunft ein deutliches Wachstum, welches einige Herausforderungen beinhaltet. Unter anderem angesichts der anspruchsvollen Rekrutierungssituation kann der Bedarf nicht ausschliesslich über mehr Ausbildung gedeckt werden. Es gilt aber, die Anstrengungen im Berufsmarketing und bei der Rekrutierung noch einmal deutlich zu steigern und neue Formen und Wege zu finden, um die entsprechenden Zielgruppen anzusprechen. Es braucht eine Analyse der noch ungenutzten Ausbildungspotenziale in den Branchen

und Betriebe sowie anschliessend gezielte, auch regionale, Umsetzungskonzepte, damit die Betriebe zusätzliche Ausbildungsplätze zur Verfügung stellen können. XUND ist zudem gefordert, attraktive und auch neue Ausbildungsmodelle bereitzustellen. Einen positiven Beitrag leistet auch eine gezielte und verstärkte, kontinuierliche Kontaktpflege mit Lernenden, Studierenden oder Weiterbildungsteilnehmenden nach Abschluss der jeweiligen Aus- oder Weiterbildung. Das Wachstum wie auch die Angebotsentwicklungen erfordern eine Überprüfung und Erweiterung der bestehenden Organisation, Infrastruktur und Standorte.

Nebst gesteigerter Ausbildungstätigkeit muss es gelingen, die ausgebildeten Gesundheitsfachkräfte wieder länger im Beruf zu halten. Auf der entsprechenden Ebene des Personaleinsatzes und des Personalerhalts sind ebenfalls Anstrengungen notwendig, primär durch die Betriebe. Stichworte dazu sind Arbeitszeitmodelle, bessere Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit, ein gutes Arbeitsklima, eine moderne Führung sowie attraktive Arbeitsbedingungen.

Diese Anstrengungen müssen in enger Zusammenarbeit zwischen XUND, den Branchen und Betrieben sowie den kantonalen Gesundheitsdirektionen erfolgen. Nur so können auch die Chancen der Umsetzung der Pflegeinitiative, insbesondere der Ausbildungsinitiative, für die Region gezielt genutzt werden. XUND kann viele dieser Anstrengungen unterstützen, koordinieren und begleiten sowie ein Monitoring sicherstellen. Dies liefert Grundlagen für den regelmässigen Austausch z. B. mit den politischen Behörden wie der ZGDK.

Bei den MTT-Berufen ist der Bedarf ebenfalls steigend und kann nur schwer gedeckt werden. Es stellen sich Fragen nach zusätzlichen Bildungsangeboten wie auch der Wirtschaftlichkeit. Für den gesamten Bereich sind deshalb noch vertiefte Analysen mit Kosten-Nutzen-Abwägungen oder die Prüfung von Kooperationsmodellen notwendig.

Ein attraktives marktorientiertes Angebot im Kurswesen unterstützt Laufbahnperspektiven für Gesundheitsfachkräfte, ermöglicht schnelles massgeschneidertes Reagieren auf Bedürfnisse der Arbeitswelt und rundet die Positionierung von XUND ab. Nach einer ersten erfolgreichen Aufbauphase ist inhaltlich wie auch aus Wirtschaftlichkeitsüberlegungen ein weiteres Wachstum notwendig.

Mögliche Massnahmen

- ✓ Ausbildungspotenziale der Betriebe systematisch erheben
- ✓ Allgemeine und zielgruppenspezifische Berufsmarketing-Kampagnen Pflege ausbauen
- ✓ Regional koordinierte und wirkungsorientierte Umsetzung der Pflegeinitiative
- ✓ Ausbildungsmodelle Pflege Sek II, HF und NDS AIN insbesondere im betrieblichen Bereich unterstützen und mit Betrieben weiterentwickeln, wie z. B. Ausbildungsverbünde
- ✓ Neue niederschwellige Ausbildungs- oder Weiterbildungsangebote z. B. für Umstiege aus gesundheitsnahen Berufen
- ✓ Zentralschweizer Potenziale NDS AIN erschliessen und überregionale Ausbildungsbetriebe gewinnen
- ✓ Im Kurswesen weitere Zielgruppen erschliessen und neue Formate entwickeln
- ✓ Insbesondere Bereiche Pflege HF und Praxistraining auf das Wachstum vorbereiten
- ✓ Im Rahmen der Standortstrategie zusätzliche Marktgebiete erschliessen



2. ANGEBOTSPORTFOLIO

Angebots-Portfolio gezielt erweitern sowie Bildungsangebote flexibilisieren und methodisch weiterentwickeln

Um die wichtigsten Bildungsbedürfnisse der Zentralschweizer Betriebe abzudecken, erweitert XUND gezielt sein Angebot und nutzt Opportunitäten. Dazu gehören auch Dienstleistungen, die Ausbilden möglich machen. Um neue Zielgruppen zu erschliessen, werden vermehrt spezifische Laufbahnwege für andere gesundheitsnahe Berufe etabliert. Im Einzelfall ist zu entscheiden, ob die Erweiterung der Bildungsangebote selbst bewältigt oder durch Kooperationen erreicht werden soll.

XUND entwickelt seine Bildungsangebote so weiter, dass die Flexibilität für Studierende und Betriebe vom Ausbildungseinstieg bis zum Ausbildungsabschluss spürbar erhöht wird. Die Bildungsgänge werden so konzipiert, dass sie rasch an die neuen Bedürfnisse der Teilnehmenden wie auch an veränderte Kompetenzanforderungen der Betriebe angepasst werden können.

Dies verlangt neue Bildungsformate, ein modernes Lehr- und Lernverständnis sowie eine permanente Weiterentwicklung in methodisch-didaktischer Hinsicht.

Erläuterung

Dieses Ziel ist eng mit dem Wachstumsziel verknüpft. XUND muss in der Lage sein, die Bildungsbedürfnisse der Betriebe wie auch von Interessierten und Gesundheitsfachkräften zeitnah zu erkennen und zu verstehen. Priorisierungen und konkrete Umsetzungen sind gemeinsam mit den Branchen und Betrieben festzulegen. Angebotserweiterungen oder sich bietende Opportunitäten bedingen eine systematische Analyse der Marktlage. Nicht jede Option oder Opportunität macht strategisch-wirtschaftlich Sinn.

Überlegungen sind insbesondere notwendig für gesundheitsnahe Berufe als zusätzliche Zielgruppen. Denkbar sind spezifische Laufbahnangebote z. B. für MPA. Es ist dabei offen, in welcher Art und Intensität XUND sich engagieren wird (Berufsmarketing, eigene Angebote, Kooperationen, usw.).

Aufgrund der Rückmeldungen im Strategieprozess macht der Aufbau eines eigenständigen Bildungsganges HF mit Vertiefung Psychiatrie keinen Sinn. Geprüft werden soll aber unter Einbezug der Betriebe eine Kooperation mit der HF Olten für ein allfälliges wohnortsnahes Angebot in der Zentralschweiz. Das Thema soll zudem in den bestehenden Bildungsgängen und im Kurswesen verstärkt aufgegriffen werden.

Das Angebot NDS AIN ist aufgrund der Nachfrage und versorgungspolitischen Bedeutung auszubauen und eine Flexibilisierung der (nationalen) Vorgaben anzustreben.

Eine Angebotserweiterung MTT (z. B. Operationstechnik oder Radiologie) kann aufgrund der Rückmeldungen im Strategieprozess noch nicht entschieden werden. Die Weiterführung eines BMA-Angebotes vor Ort ist jedoch gesetzt. Es stellen sich generell Fragen nach Kooperationsmodellen, welche im Rahmen vertiefter Analysen geklärt werden müssen.

XUND wird weiterhin keine Führungsaus- oder -weiterbildungen anbieten. Möglicherweise ergeben sich in diesem Bereich Zusammenarbeiten mit etablierten Anbietern oder im Rahmen des Aufbaus von Gesundheitsausbildungen an der Hochschule Luzern.

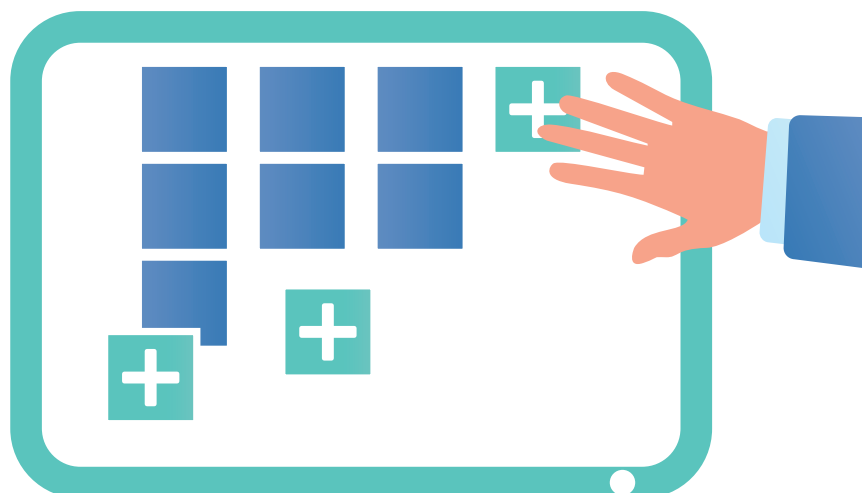
Geprüft werden sollen jedoch mit den Branchen und Betrieben erweiterte Dienstleistungen wie Beratung oder Begleitung, die die Auszubildenden und auch Betriebe in ihrer Ausbildungstätigkeit unterstützen oder entlasten.

Flexibilisierte und ergänzte Angebote unterstützen das Wachstum und entsprechen einem gesellschaftlichen Bedürfnis. Sie sind sowohl von den Betrieben wie auch von den Teilnehmenden gewünscht. XUND strebt an, flexible Ein- und Ausstiege zu ermöglichen, in der Ausbildung stärker zu individualisieren sowie eine effektive und attraktive Mischung zwischen Präsenz- und Fernunterricht zu finden, welche ebenfalls die Flexibilisierung unterstützt. Auf der Basis des erarbeiteten Bildungsverständnisses erfordert dies eine Weiterentwicklung der Lehr- und Lernformate. Bei der inhaltlichen Weiterentwicklung der Aus- und Weiterbildungen sollen übergeordnete Entwicklungen (integrierte Versorgung, interprofessionelle und interdisziplinäre Zusammenarbeit, ambulante Versorgung usw.) stärker integriert und auf veränderte Bedürfnisse soll schneller reagiert werden.

Die besondere Herausforderung besteht darin, diese Flexibilisierungsbemühungen mit der notwendigen Wirtschaftlichkeit in Einklang zu bringen und organisatorisch zu bewältigen.

Mögliche Massnahmen

- ✓ Massnahmen aus FLOW3X-Teilprojekt Ausbildungsmodelle FaGe/AGS umsetzen
- ✓ Kooperationsmöglichkeiten mit HF Olten für Psychiatriepflege abklären
- ✓ MTT-Analyse umfassend durchführen
- ✓ Ausbildungsunterstützende Dienstleistungen nach Bedarf aufbauen
- ✓ Ausbau individualisierter, flexibler und selbstgesteuerter Bildungselemente in allen Bildungsangeboten, unter Nutzung der Möglichkeiten der digitalen Transformation
- ✓ Teilzeitausbildung Pflege HF prüfen
- ✓ Verstärkte Integration übergeordneter Trendthemen in die bestehenden Bildungsangebote
- ✓ Systematisches Monitoring arbeitsmarktlicher Entwicklungen und veränderter Kompetenzanforderungen aufbauen



3. HOHE QUALITÄT



Mit hoher Aus- und Weiterbildungsqualität Marktposition umfassend stärken

XUND stellt sicher, dass auch bei starkem Wachstum und dynamischer Weiterentwicklung der Angebote die Qualität der Aus- und Weiterbildungen gewahrt bleibt und laufend weiterentwickelt wird. Arbeitsmarktorientierung und Praxisnähe bilden zentrale Bestandteile der Qualitätskultur. Die Qualitätsbestrebungen haben deshalb stets die gesamte Ausbildung vor Augen und das Zusammenwirken aller beteiligten Ausbildungspartner.

In einem Bildungszentrum mit personalintensiven Bildungsprozessen sind Mitarbeitende ein zentraler Qualitätsfaktor. Personalrekrutierung und -entwicklung werden dementsprechend verstärkt, um die notwendige Kompetenz für das Erreichen der Qualitätsziele auf- und auszubauen.

Erläuterung

XUND verfügt mit dem breit erarbeiteten und formulierten Qualitätsverständnis sowie der impliziten Qualitätsmassnahmen Richtung EFQM über eine gute Basis für die künftige Qualitätsentwicklung. Das Qualitätsverständnis gilt es nachhaltig und breit zu implementieren sowie die Organisation, Führungskräfte und Mitarbeitenden weiter zu befähigen. Der Praxisbezug und die Arbeitsmarktorientierung stellen tragende Qualitätselemente dar und sind gerade angesichts des Wachstums immer wieder neu zu priorisieren und gezielt auszubauen. Wirkungs- und Kompetenzmessungen aus Perspektive der Auszubildenden wie auch der Ausbildungsbetriebe sollen zum tragenden Merkmal der Qualitätskultur werden. Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) sowie effektive und effiziente Evaluationen sind weiterzuentwickeln. Optimal digitalisierte und schlanke Prozesse stellen das Wachstum sicher und unterstützen gezielt allfällige Dezentralisierungen.

Das Projekt FLOW3X bietet grosse Chancen zur Weiterentwicklung der etablierten Lernortkooperation zwischen Betrieben, ÜK und Berufsfachschulen hin zur angestrebten Lernortkollaboration. Diese gilt es konsequent umzusetzen und damit auch die Qualität der Ausbildungen zu steigern.

Ein zentraler Qualitäts- und Erfolgsfaktor sind genügend qualifizierte Lehrpersonen. Den primären Rekrutierungsmarkt stellen dabei Pflegefachpersonen in den Zentralschweizer Betrieben dar, in kleinerem Masse Lehrpersonen anderer Schulen. Dafür soll die Bildungslaufbahn bei Pflegefachpersonen und in den Betrieben als zusätzliche Alternative zur Fach- oder Führungslaufbahn noch mehr verankert werden.

Um den Personalerhalt sicherzustellen, will XUND noch stärker die Laufbahn der eigenen Mitarbeitenden in den Fokus nehmen, in die Kultur- und Führungsentwicklung investieren, die individuellen Bedürfnisse und Motivationsfaktoren der Mitarbeitenden kennen und daraus wirkungsvolle Massnahmen zum Personalerhalt und zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität ableiten. Gerade auch Dozierende aus der Praxis sind hier mitzudenken. Die laufende Qualifizierung und Weiterentwicklung des Bildungspersonals ist ein zentraler Schlüssel in den Qualitätsbestrebungen.

Mögliche Massnahmen

- ✓ Breite Implementierung intern und extern des erarbeiteten Qualitätsverständnisses
- ✓ Orientierung am EFQM-Modell und entsprechender Kompetenz-Aufbau
- ✓ Weiterentwicklung und Systematisierung von KVP und der Bildungsevaluationen mit Fokus auf Wirkungs- und Kompetenzmessung
- ✓ Laufende Prozessanalysen und -optimierungen
- ✓ Etablierung einer umfassenden Lernortkollaboration auf allen Bildungsstufen
- ✓ Personalmarketing und -rekrutierung für Lehrpersonen regional und überregional mit neuen niederschweligen Formen erweitern
- ✓ Laufbahnmodelle von der Pflege in die Bildung in den Betrieben verankern
- ✓ Praxisbezug der Aus- und Weiterbildungen sowie des Bildungspersonals sicherstellen bzw. ausbauen

4. DIGITALE TRANSFORMATION

Digitale Transformation konsequent vorantreiben und aktiv als Marktchance nutzen

Die digitale Transformation wird aktiv vorangetrieben, wo sie für Lernende und Studierende, für betriebliche und schulische Ausbildungspartner und für XUND selbst einen Mehrwert bringt. Sie bietet die Chance, Gesundheitsberufe und Bildungsangebote attraktiv zu positionieren und sich im Markt abzuheben. Unter diesen Prämissen forciert XUND die digitale Transformation auf allen relevanten Ebenen (Aus- und Weiterbildung, Kollaboration mit den Betrieben und eigene Organisation).

In der Aus- und Weiterbildung strebt XUND eine führende Rolle als innovativer, zukunftsorientierter und digitalaffiner Bildungsanbieter an. Dies setzt viel Knowhow voraus, weshalb die Zusammenarbeit mit starken Partnern gesucht wird. In der Kooperation mit den Gesundheitsbetrieben setzt XUND Impulse in Richtung einer modernen, digital unterstützten Ausbildung und Zusammenbeitskultur. Die internen Prozesse werden konsequent auf ihr Digitalisierungspotenzial hin geprüft und entsprechend weiterentwickelt.

Erläuterung

Digitale Transformation ist kein Selbstzweck, sondern muss Mehrwert schaffen. Gelingt dies dank neuen Technologien und Möglichkeiten in den Aus- und Weiterbildungen, in der Zusammenarbeit mit Partnern und in der eigenen Organisation wird die Attraktivität der Bildungsangebote wie auch das Image von XUND nachhaltig gesteigert.

Mit dem Anspruch einer führenden Rolle muss XUND den Weg der digitalen Transformation konsequent beschreiten. Die Gestaltung einer Kultur der Digitalität in den Aus- und Weiterbildungen wie auch der Betriebsführung fordert die Organisation auf allen Ebenen und benötigt entsprechende Befähigung. Arbeitsweltbezogene Kompetenzen müssen zur Befähigung der Lernenden und Studierenden konsequent in den Bildungsangeboten aufgenommen werden. Gleichzeitig ist Lernen zu verändern und die Entwicklung neuer Bildungsformate mit Innovationen zu unterstützen. Der Aufbau gezielter strategischer Kooperationen kann einen zentralen Beitrag leisten.

Mögliche Massnahmen

- ✓ Mitarbeitende befähigen und Ressourcen für Bildungsentwicklung ausbauen
- ✓ Aufbau eines systematischen Monitorings
- ✓ Kompetenzausprägung in den Aus- und Weiterbildungen verstärken
- ✓ Digitale Formate, Lernformen und Kollaborations-Plattformen weiterentwickeln
- ✓ Neue, digitale, moderne Kommunikationskanäle aufbauen für alle relevanten Anspruchsgruppen
- ✓ Kooperation mit starken Digitalpartnern aufbauen
- ✓ Digitale Prozessoptimierungen vorantreiben und Verwaltungsapplikationen überprüfen



5. REGIONALE VERANKERUNG

Regionale Verankerung von XUND in der Zentralschweiz gezielt verstärken

XUND verstärkt die regionale Präsenz und richtet Standortstrategie und Bildungsangebote entsprechend neu aus. Eine gezielte Regionalisierung unterstützt die öffentliche Wahrnehmung und das Berufsmarketing. Nebst dem Standort in Luzern werden neue regionale Standorte erschlossen, sofern dies mit betrieblicher Effizienz und Wirtschaftlichkeit vereinbar ist.

Die Infrastruktur ermöglicht an allen Standorten die Erfüllung des Bildungs- und Qualitätsverständnisses. Sie ist zukunftsgerichtet, leistet einen Beitrag zur Attraktivität der Aus- und Weiterbildungen und ermöglicht das angepeilte Wachstum.

Erläuterung

Als Organisation der Zentralschweiz hat XUND in der nächsten Strategiephase der Regionalität vermehrt Beachtung zu schenken. Im Rahmen der aufgrund des Wachstums nötigen zusätzlichen Infrastruktur und Überprüfung der Standorte bieten sich entsprechende Möglichkeiten. Diese haben nebst der regionalen Präsenz jedoch auch weiteren Kriterien zu entsprechen, um die Umsetzung des Bildungs- und Qualitätsverständnisses zu ermöglichen. Den Auswirkungen auf die betriebliche Führung und die Organisationsentwicklung ist Rechnung zu tragen, aber auch grundlegenden Wirtschaftlichkeitsüberlegungen. Regional bereitgestellte Angebote beinhalten Chancen wie Impulse für neue Ausbildungskonzepte oder direkteren Zugang zu relevanten Zielgruppen sowie erweiterte Rekrutierungsmöglichkeiten.

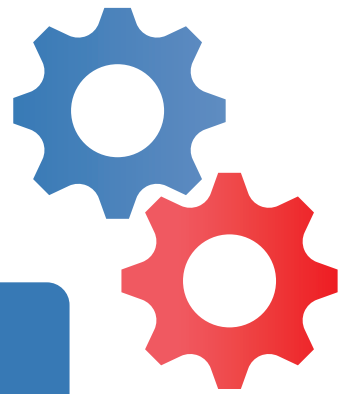
Opportunitäten für eine Regionalisierung bieten sich auch mit neuen Angeboten. Im Projekt FLOW3X wird die Idee einer stärkeren Dezentralisierung der ÜK auf die einzelnen Berufsfachschulstandorte verfolgt. Diese muss aber zwingend mit der Einhaltung gewisser Ausbildungs- und Qualitätsstandards verknüpft werden.

Die regionale Verankerung kann unterstützt werden durch das strategische Partnermanagement (PRM), das sich zurzeit im Aufbau befindet. Der generelle wie auch regionale bzw. kantonale Politikbezug ist ergänzend aufzubauen und zu systematisieren.

Mögliche Massnahmen

- ✓ Standortperspektiven entwickeln
- ✓ Entwicklung dezentraler ÜK-Einheiten
- ✓ Dezentrales Angebot an Fachkursen
- ✓ Aufbau Bildungsangebot HF Pflege in Pfäffikon SZ
- ✓ Implementierung PRM und Aufbau regionaler Politikbezug





6. SYSTEM BERUFSBILDUNG

System Berufsbildung mit wirksamen Interventionen auf allen Ebenen stärken

XUND setzt sich auf allen Ebenen für eine starke Berufsbildung ein. Dazu gehört, dass im Gesundheitswesen wenn immer möglich sämtliche Angebote gemäss Berufsbildungsgesetz genutzt werden. Entsprechend unterstützt XUND die Stärkung der Sekundarstufe II und der Höheren Fachschulen sowie neue Ausbildungsmodelle. XUND engagiert sich für die Etablierung von attraktiven und damit nachgefragten Berufs- und höheren Fachprüfungen sowie für das komplementäre Zusammenspiel der höheren Berufsbildung mit der Hochschulbildung.

Ein besonderes Anliegen bleibt dabei die Arbeitsmarktorientierung, die Praxisnähe und die bestmögliche Unterstützung und Entlastung der Betriebe – Revisionen von Bildungs- oder Rahmenlehrplänen werden in diesem Sinne beeinflusst. Vertretungen in wichtigen Gremien sowie die notwendige Netzwerkarbeit werden konsequent wahrgenommen.

Erläuterung

XUND ist überzeugt, dass der praxisorientierte Berufsbildungsweg im Gesundheitswesen elementar ist für die Deckung des Fachkräftebedarfs und weiterhin gestärkt werden muss. Dafür gilt es sich einzusetzen – auf allen Ebenen, durch Bildungszentrum und Organisation der Arbeitswelt. Insbesondere bei der zurzeit national diskutierten Stärkung der Höheren Berufsbildung bzw. insbesondere der HF muss XUND eine aktive Rolle spielen und die Zentralschweizer Interessen einbringen.

Bisher unausgeschöpfte Potenziale in der Umsetzung der Bildungssystematik im Gesundheitswesen sollen erkannt und genutzt werden. So sind ergänzende Angebote in der Grundbildung, wie schulisch organisierte Grundbildungen (SOG) oder Basislehrjahre, zu prüfen. Solche Formen können Betriebe entlasten wie auch zusätzliche Rekrutierungsmöglichkeiten eröffnen. Auch bei den Angeboten für besonders leistungsstarke Lernende besteht ein gewisser Nachholbedarf. Die Berufsmaturität Gesundheit und Soziales als Zubringer an die Fachhochschule muss gestärkt werden. Mit einem attraktiven Angebot können junge Menschen, die heute das Gymnasium besuchen, für das Gesundheitswesen gewonnen werden. Sie brauchen dann aber auch entsprechende Perspektiven auf Fachhochschulebene. XUND engagiert sich deshalb für ein FH-Angebot in der Zentralschweiz in Kooperation mit der HSLU.

Inhaltliche und strukturelle Vorgaben können grundsätzliche oder zeitnahe Umsetzungen in der Zentralschweiz verunmöglichen oder behindern. Entsprechend gilt es, auf übergeordnete Rahmenbedingungen (Bildungsreformen, neue Bildungsverordnungen oder Rahmenlehrpläne) aktiv einzuwirken. Dafür braucht es eine gezielte Einsitznahme

in relevanten Gremien, die Wahrnehmung von strategisch wichtigen Mandaten und eine gute Absprache mit den politischen Behörden. Diese Engagements sind zu koordinieren und die entsprechenden Ressourcen zu berücksichtigen. Zudem braucht es ein Netz und entsprechende Rückkopplungen von Vertretungen der Branchen, welche Mandate auf schweizerischer Ebene wirkungsvoll wahrnehmen.

Mögliche Massnahmen

- ✓ Fortführung aktive Mandate durch XUND wie z. B. BGS, OdASanté, KOGS
- ✓ Zusammenarbeit mit Betriebsvertretungen mit nationalen Mandaten
- ✓ Aktive Rolle bei der nationalen Diskussion zur Stärkung der Höheren Berufsbildung
- ✓ Starke Einflussnahme auf Revisionen von Bildungs- oder Rahmenlehrplänen auf nationaler Ebene, unter Nutzung der regionalen und nationalen Gremien
- ✓ Prüfung von SOG und Basislehrjahr sowie Förderung der Berufsmatura für FaGe
- ✓ Aktive Mitarbeit beim Aufbau eines FH-Angebotes Pflege in Kooperation mit der HSLU
- ✓ Aktiver Ausbau des Gesundheitsclusters Zentralschweiz
- ✓ Bildungs- und Steuerungsdaten gezielt generieren und nutzen

7. MITARBEITENDE UND ORGANISATION

Resilienz und Agilität der Mitarbeitenden und der Organisation erhöhen

XUND will eine attraktive Arbeitgeberin sein, wo Mitarbeitende ihre Potenziale mit Blick auf die strategischen Ziele entfalten können. Zudem will sich XUND durch Entwicklungs- und Innovationskraft sowie Veränderungsfähigkeit auszeichnen und diese steigern. Dies trägt zur Leistungsfähigkeit und Effizienz bei.

Deshalb entwickelt XUND unter Berücksichtigung von Wandel und Stabilität seine organisationalen Strukturen, Prozesse und Kompetenzen weiter. Dazu gehört ein geschärftes Bewusstsein für Spannungsfelder, der Ausbau zukunftsorientierter Organisations- und Arbeitsformen und die gezielte Förderung von Resilienz und Agilität der Mitarbeitenden wie auch der Organisation. Damit wird das Fundament gestärkt für eine funktionale Führungs- und Zusammenarbeitskultur.

Erläuterung

XUND ist mit dem Gesundheits- und Bildungswesen in zwei sehr dynamische Kontexte eingebunden. Im Arbeitsmarkt entwickeln sich zudem grundsätzlich neue Arbeitsformen, und die Erwartungen von Mitarbeitenden haben sich verändert. Um in einem solchen Umfeld weiterhin eine attraktive Arbeitgeberin zu sein, muss sich XUND verschiedenen Herausforderungen stellen.

Der bislang dominante und erfolgreiche Impuls, XUND über Steuerung zu organisieren, stösst durch die sich weiter stark dynamisierenden Märkte an seine Grenzen und droht, die Leistungsfähigkeit einzuschränken. In dynamischen Umwelten, die sich u. a. durch Komplexität und Unvorhersehbarkeit auszeichnen, braucht es zunehmend rahmengebende Führung und Orientierung anstatt direkter Steuerung. Damit geht ein Paradigmenwechsel einher, der teils neue Rollen, Strukturen und Prozesse erfordert. Zudem verlangen dynamischere Umwelten nach anderen Fähigkeiten bei den Mitarbeitenden und Führungskräften.

XUND stärkt deshalb seine innere Organisation und Führung nachhaltig und stellt z. B. Redundanzen bei Schlüsselfunktionen sicher. Ebenso gilt es, die Aufbauorganisation gezielt und proaktiv auf das Wachstum auszurichten. Dadurch wird die Resilienz der gesamten Organisation gestärkt und XUND kann besser mit unvorhersehbaren Situationen umgehen.

Mögliche Massnahmen

- ✓ Gezielte Reflexion und Weiterentwicklung der Führungs- und Zusammenarbeitskultur auf allen Ebenen inkl. Stiftungsrat/Vorstand
- ✓ Entwicklung gemeinsamer Prinzipien der Führungs- und Zusammenarbeitskultur
- ✓ Erprobung von neuen Arbeitsformen wie Selbstorganisation und sinnvolle Integration in Regelstrukturen bzw. entsprechende Weiterentwicklung
- ✓ Schaffung von Redundanz für kritische Fach- und Führungsfunktionen
- ✓ Weiterentwicklung der Führungsgefässe und Dialog- und Feedbackformen mit Mitarbeitenden
- ✓ Durch eine systematische Personal- und Führungsentwicklung die Mitarbeitenden in ihrer individuellen Laufbahn begleiten und die Zukunftsfähigkeit sowie Arbeitgeberattraktivität sicherstellen



8. FINANZMANAGEMENT

Durch optimale Ressourcen-Bewirtschaftung den finanziellen Spielraum für die weitere Entwicklung gewährleisten

Als private Stiftung sichert sich XUND eine starke Kapitalbasis, um die unternehmerischen Risiken tragen zu können sowie Entwicklung und Innovation zu gewährleisten. Durch optimale Ressourcen-Bewirtschaftung wird die wirtschaftliche Effizienz wo möglich gesteigert. Die notwendigen Mittel für die weitere Strategieumsetzung werden so generiert und durch eine Finanzstrategie abgesichert. Ein zielgerichtetes Controlling und Reporting minimiert die Risiken.

Erläuterung

Als private Trägerschaft trägt XUND das volle unternehmerische und betriebswirtschaftliche Risiko. Entsprechend ist der Ausstattung mit Eigenmitteln und der Risikofähigkeit hohe Beachtung zu schenken. Gleichzeitig benötigt der strategische Anspruch als führende Ausbildungsregion und die damit verbundenen Ziele wie z. B. Bildungsentwicklung und digitaler Wandel laufend entsprechende Entwicklungs- und Innovationsmittel. Das Wachstum beinhaltet wirtschaftliche Chancen, die genutzt werden sollen. Tendenziell zunehmende Komplexität und Dynamik erfordern ein ausgebautes Risikomanagement.

Generell muss XUND als Organisation auch weiterhin wirtschaftlich effizient bleiben, um jährliche Gewinne zu erwirtschaften, die wiederum in Entwicklung, Wachstum und Infrastruktur investiert werden können. Je nach Standortentwicklung sind erhebliche Investitionsmittel notwendig. Möglichkeiten der Projektfinanzierung z. B. im Rahmen der Pflegeinitiative oder bei regionaler Bereitstellung von Angeboten sind gezielt zu erschliessen.

Mögliche Massnahmen

- ✓ Systematische Risikoanalyse und -controlling aufbauen
- ✓ Erhöhung Anteil Eigenkapital auf mind. 40% in 5 Jahren
- ✓ Entwicklungs- und Innovationsmittel p.a. von 2% vom Umsatz sicherstellen
- ✓ Finanzierung und Tragbarkeit der Standortperspektiven mittels Finanzplan sicherstellen
- ✓ Projektfinanzierungen z. B. durch Standort-Kantone oder andere Partner



Kernwerte

Unsere Arbeit basiert auf fünf Kernwerten. Diese bleiben für die Strategie 2023–2027 identisch. Unsere Werte sind zugleich unser Leistungsversprechen, welches in der

Mission «Bedarfsgerechte Aus- und Weiterbildung von genügend und qualifizierten Gesundheitsfachkräften für die Zentralschweiz» zum Ausdruck kommt.



**Am Puls
der Zeit**



**Laufbahn
im Fokus**



**Alles aus
einer Hand**



**Partnerschaftlich
vernetzt**



**Fit für
die Praxis**



BILDUNG GESUNDHEIT
ZENTRALSCHWEIZ

XUND Bildungszentrum Gesundheit Zentralschweiz

Kantonsspital 46 | 6000 Luzern 16

041 220 82 82 | bildungszentrum@xund.ch

XUND O&A Gesundheit Zentralschweiz

Industriestrasse 23 | 6055 Alpnach Dorf

041 220 83 83 | oda@xund.ch