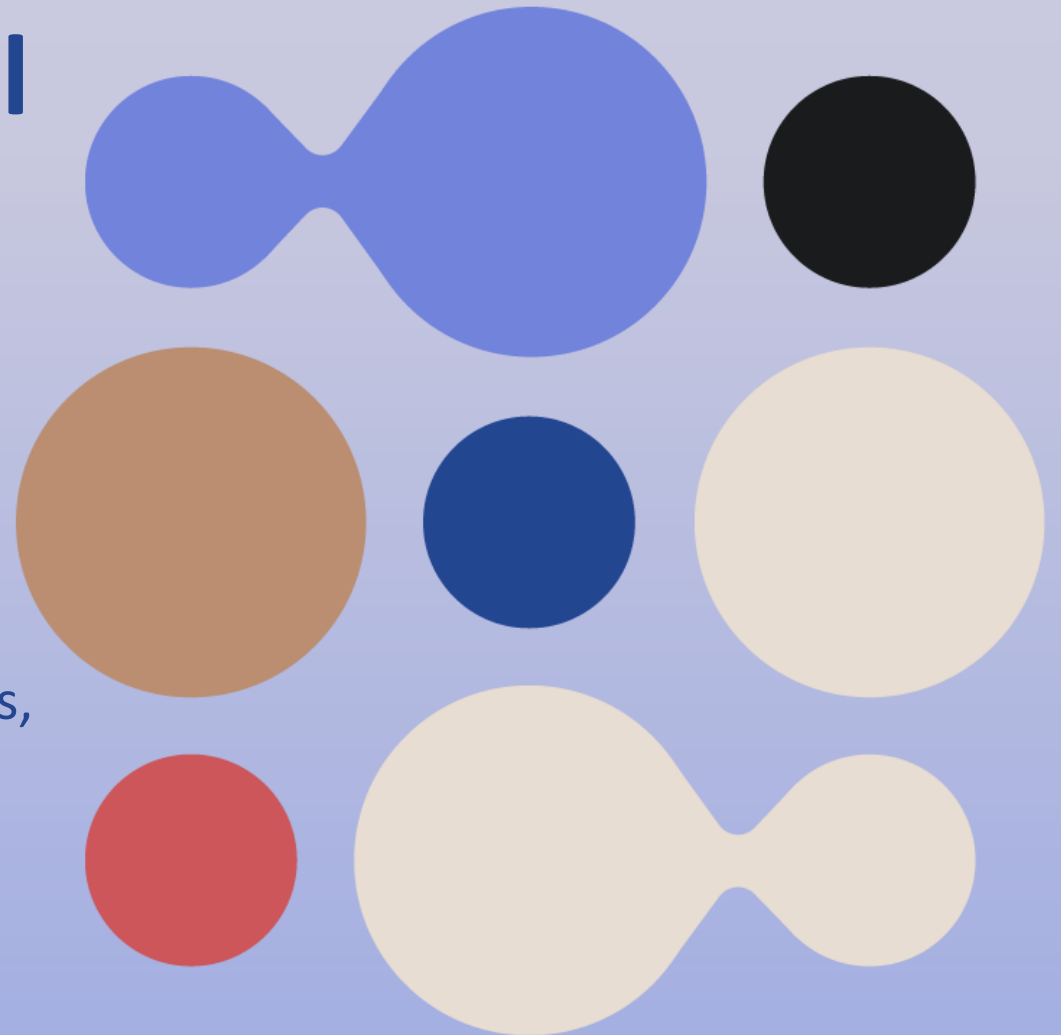


Pflegeführung im Wandel

Erkenntnisse aus dem CNO- Barometer 2025

Hans-Peter Wyss, Co-Präsident Swiss Nurse Leaders,
CEO Spitex Region Brugg AG

Swiss Nurse Leaders



Agenda

- **Vorstellung Swiss Nurse Leaders / Strategie 2026+**
- **CNO-Barometer 2025**
 - Wichtigste Erkenntnisse
 - Herausforderungen an die Pflegeführung
 - Fachkräftemangel
 - Potenzial für Prozessoptimierungen
 - Potenzial Digitalisierung
 - Massnahmen der Pflegeinitiative
 - Ambulantisierung
 - Die CNO-Rolle im Wandel
- **Veranstaltungshinweis**



Vorstellung Swiss Nurse Leaders

Starke Führung für eine starke Pflege

Swiss Nurse Leaders ist der
Schweizerische Verband der
Führungskräfte in der Pflege.

seit 1984

rund 500 Mitglieder

schweizweit

alle Versorgungsbereiche

alle Hierarchiestufen





Strategie 2026+

«Starke Führung für eine starke Pflege»

Vision

Wir sind in der Schweiz der Referenzverband für
Leadership & Management in der Pflege in allen
Versorgungsbereichen

Mission



Evidenz in Leadership &
Management



Vernetzung & Austausch



Stärkung der Rolle und der
Stimme der Pflegekader



Brücke zwischen Pflege und
Unternehmensleitung



Weiterentwicklung Pflege &
Gesundheitswesen, Megatrends
aufnehmen, Versorgung sichern

verantwortlich * engagiert * lösungsorientiert * partizipativ & inklusiv * nachhaltig

Werte

Grundlage und Kontextfaktor : Nachhaltigkeit

Strategie 2026+

«Starke Führung für eine starke Pflege»

Vision

Wir sind in der Schweiz der **Referenzverband**
für Leadership & Management in der Pflege in
allen Versorgungsbereichen

Strategie 2026+

Mission

- SNL **verbreitet bestehende Evidenz zu Leadership und Management in der Pflege** und unterstützt die Mitglieder (Juniors, Seniors) bei der Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen in Leadership und Management.
- SNL ermöglicht die **Vernetzung und den Austausch** unter den Mitgliedern, fördert das gegenseitige Lernen voneinander und teilt Beispiele guter Praxis und innovative Führungsmodelle aus allen Versorgungsbereichen.
- SNL **stärkt die Rolle und die Stimme der Pflegekader** (strategisch und politisch).
- SNL nimmt eine **Brückenfunktion** zwischen Arbeitnehmenden (Arbeitnehmerorganisationen) und Arbeitgebenden (Arbeitgeberorganisationen) ein und arbeitet mit an Lösungen, die es der Pflege ermöglichen ihr Potenzial im Kontext der wirtschaftlichen und institutionellen Rahmenbedingungen voll auszuschöpfen.
- SNL wirkt aktiv an der **Weiterentwicklung der Pflege / des Gesundheitswesens** mit, nimmt Megatrends proaktiv auf und trägt zur Sicherung einer qualitativ hochstehenden, personenzentrierten und finanzierbaren Gesundheitsversorgung bei.

Strategie 2026+

Mission



Evidenz in Leadership &
Management



Vernetzung & Austausch



Stärkung der Rolle & der
Stimme der Pflegekader



Brücke zwischen Pflege und
Unternehmensleitung



Weiterentwicklung Pflege &
Gesundheitswesen,
Megatrends aufnehmen,
Versorgung sichern

CNO-Barometer 2025

- Insgesamt 3. Ausgabe, zum 2. Mal in Zusammenarbeit mit PwC Schweiz
- Basierend auf Umfrage bei unseren Mitgliedern auf CNO-Stufe
- Veröffentlicht im November 2025

Download DE:



CNO-Barometer 2025

Einschätzungen von Chief Nurse Officers (CNOs) in der Schweiz
zu aktuellen Schwerpunktthemen der Pflege

2. Ausgabe, November 2025

CNO-Barometer 2025 – wichtigste Erkenntnisse

- Der **Kostendruck** überholt Fachkräftemangel als Top-Herausforderung – dennoch bleibt der **Personalmangel systemprägend**.
- **Effizienzsteigerung** und **Digitalisierung** rücken ins Zentrum strategischer Entscheidungen.
- **Ambulantisierung** verändert Versorgungsmodelle und erfordert neue Koordinationsstrukturen.
- Die **CNO-Rolle** hat sich in den letzten Jahren weiterentwickelt, CNOs nehmen heute eine **strategische Schlüsselposition** in der Gesundheitsversorgung ein.

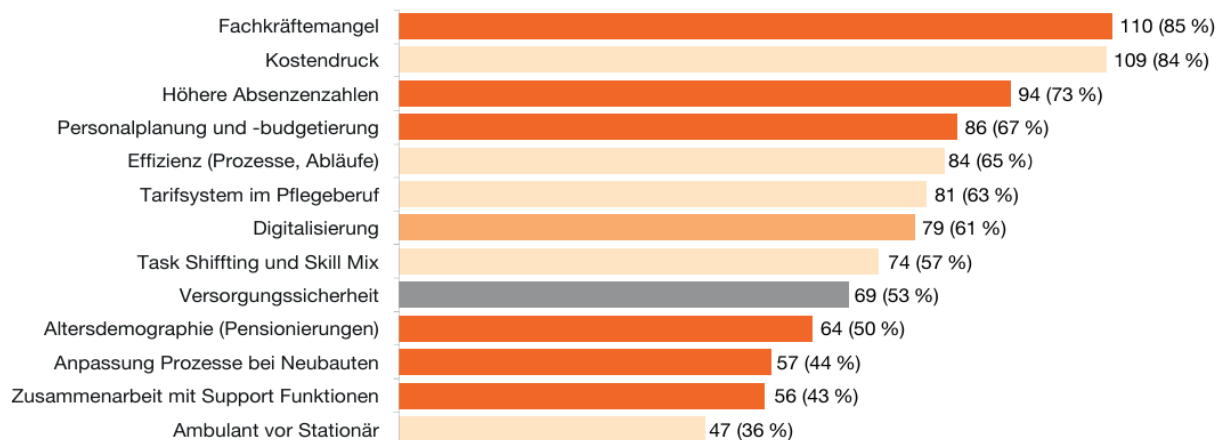
CNO-Barometer 2025 – wichtigste Erkenntnisse



CNO-Barometer 2025 – Herausforderungen

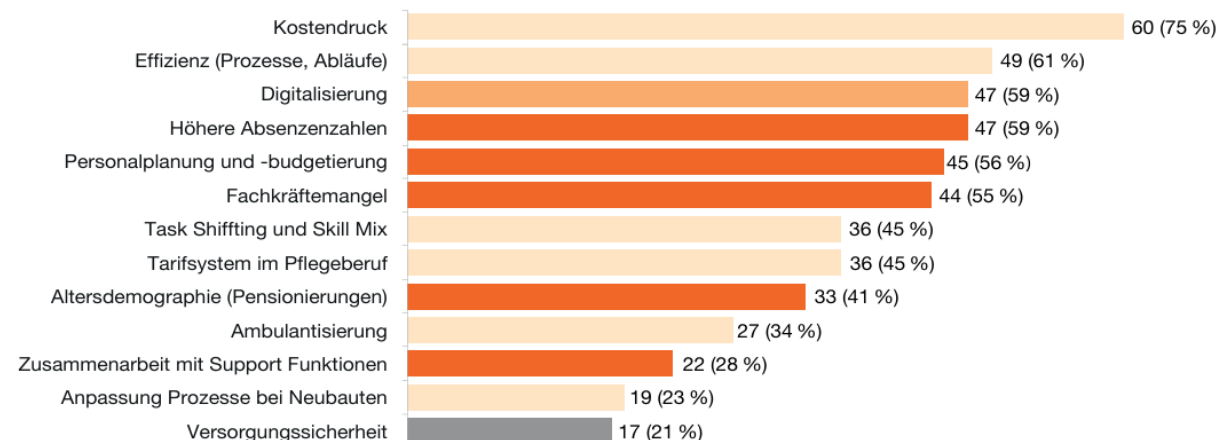
Auswertung alle Institutionstypen 2023

Die grössten Herausforderungen für CNOs (Anzahl Nennungen «Trifft vollumfänglich zu» oder «Trifft eher zu»)



Auswertung alle Institutionstypen 2025

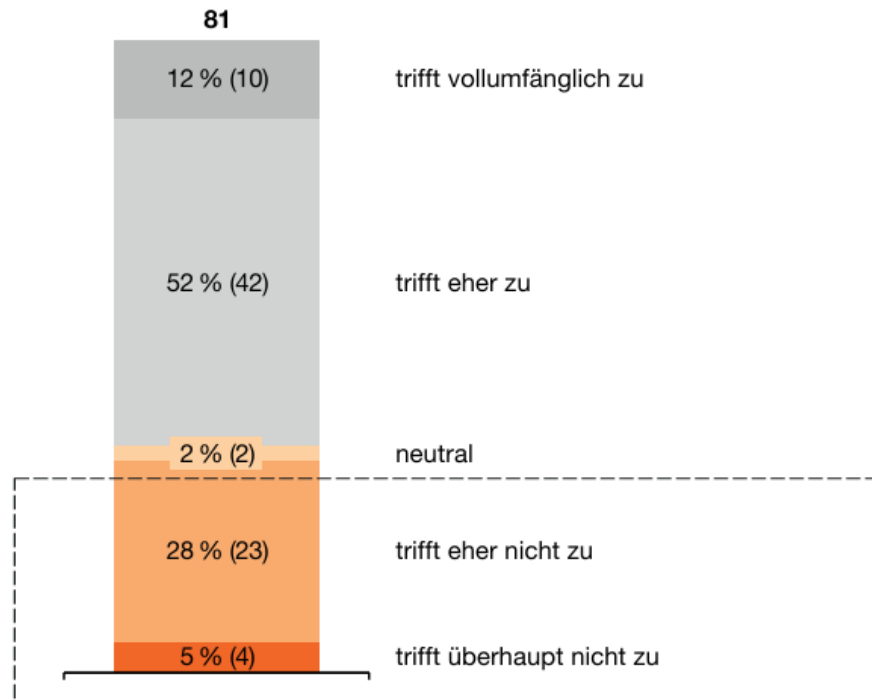
Die grössten Herausforderungen für CNOs (Anzahl Nennungen «Trifft vollumfänglich zu» oder «Trifft eher zu»)



- Orange markierte Herausforderungen beziehen sich auf bzw. beeinflussen den Fachkräftemangel.
- Hellgelb markierte Herausforderungen beziehen sich auf Themen rund um Prozesse, Effizienz und Finanzen.
- Hellorange markierte Herausforderungen beziehen sich auf die Digitalisierung.
- Grau markierte Herausforderungen beziehen sich auf die Versorgungssicherheit.

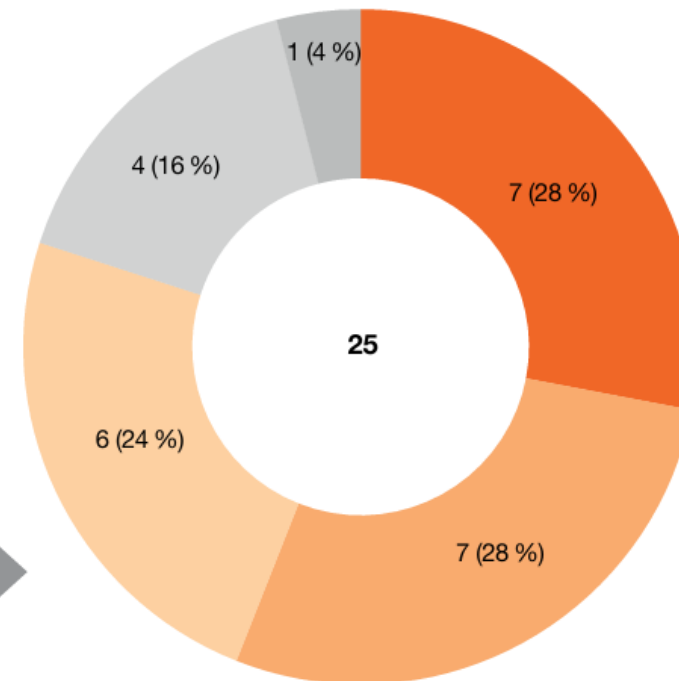
CNO-Barometer 2025 – Fachkräftemangel

Verfügbarkeit von genügend Pflegepersonal, um die Arbeitslast zufriedenstellend zu bewältigen



- Hohe Personalfuktuation
- Viele krankheitsbedingte Absenzen
- Schwierigkeiten, offene Stellen zu besetzen
- Arbeitgeberattraktivität des Unternehmens
- Starke Reduktionen der Arbeitspensen von Pflegenden

Hauptgründe für zu wenig Pflegepersonal



Notiz: Hier ist n=25, da diese Frage nur von denjenigen beantwortet wurde, die die Frage nach der Verfügbarkeit mit «trifft eher nicht zu» und «trifft nicht zu» beantwortet haben

CNO-Barometer 2025 – Potenzial für Prozessoptimierungen

01

**Digitale
Unterstützung
administrativer
Prozesse**

Automatisierte
Dokumentation
Spracherkennung

02

**Effiziente
Ressourcen-
und Kapazitäts-
planung**

Personalplanung
Bettenmanagement
Einsatzplanung

03

**Verbesserung
der inter-
professionellen
Zusammenarbeit**

Klare Rollenzuteilung
Bessere Abstimmung

04

**Optimierung
von Versorgungs-
prozessen**

Standardisierung
Digitale Unterstützung
von Assessments

05

**Verbesserung
von Patientenfluss
und Übergangs-
management**

Wartezeiten
Entlassungsprozesse

CNO-Barometer 2025 – Potenzial Digitalisierung

01

**Automatisierung
administrativer
Dokumentation**

Spracherkennung
KI-gestützte
Erfassung

02

**Optimierung
von Termin-
und Kapazitäts-
planung**

KI-gestützte
Dienstplanung
KI-gestützte
Patientensteuerung

03

**Unterstützung
bei Pflege- und
Behandlungs-
planung**

Assistenzsysteme
Digitale Hand-
lungsempfehlungen

04

**Verbesserung
der internen
Kommunikation &
Abstimmung**

Digitale Übergaben
Plattformen

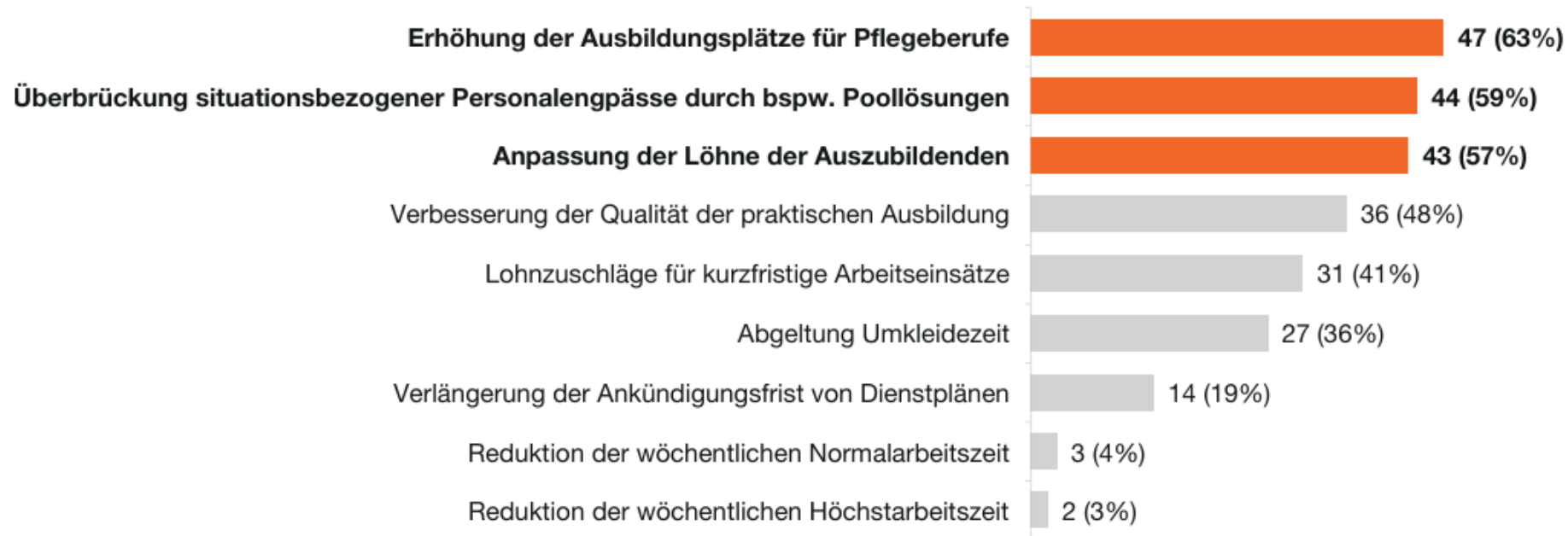
05

**Digitalisiertes
Material- und
Medikamenten-
management**

Lagerverwaltung
Bestellsysteme

CNO-Barometer 2025 – Massnahmen Pflegeinitiative

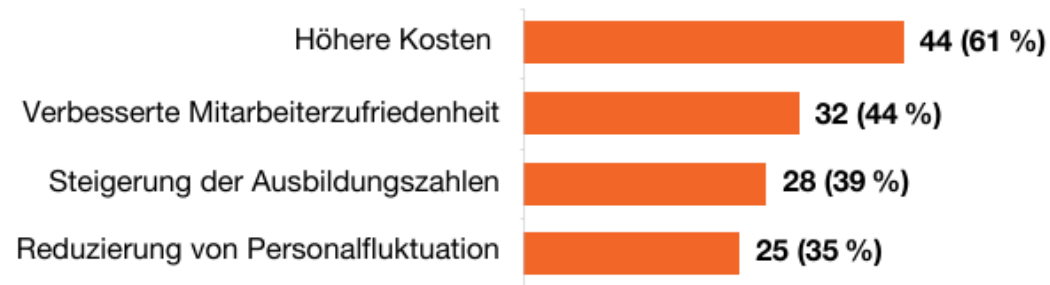
N=75



CNO-Barometer 2025 – Massnahmen Pflegeinitiative

Auswirkungen der umgesetzten Massnahmen im Rahmen der Pflegeinitiative (Anzahl Nennungen pro Antwortmöglichkeit)

N=72



CNO-Barometer 2025 – Ambulantisierung

Abbildung 11: Die Ambulantisierung wirkt sich merklich auf die strategische Orientierung der Pflege aus.

Auswirkungen der Ambulantisierung auf strategische Ausrichtung der Pflege (Anzahl Nennungen pro Antwortmöglichkeit)

N=69

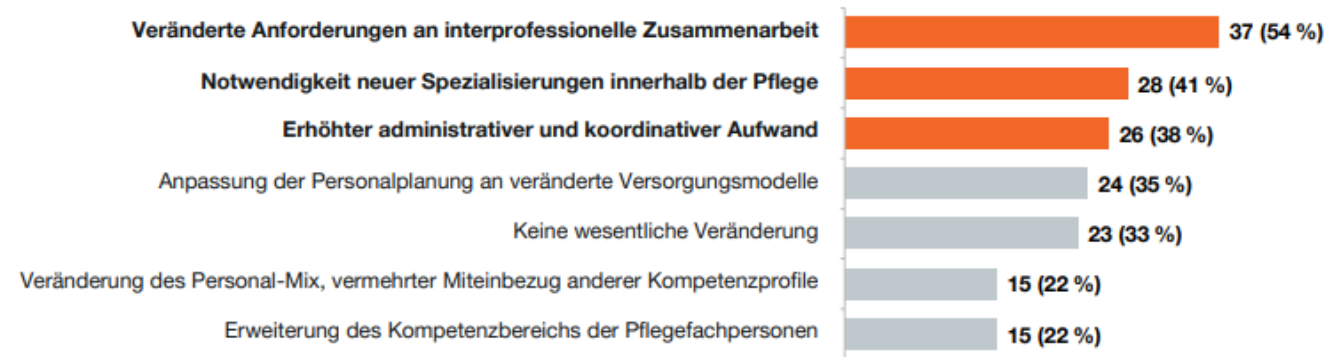
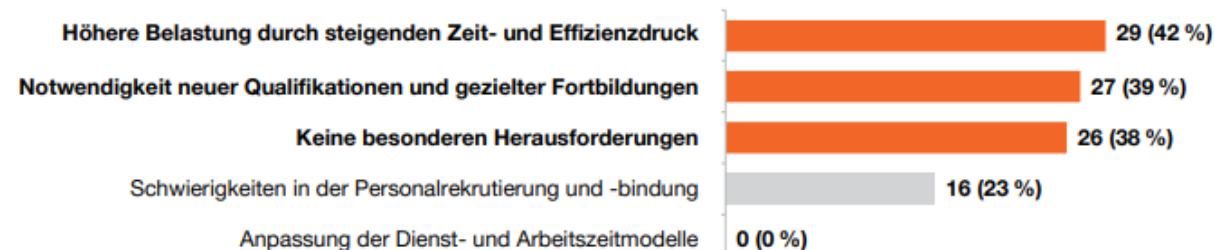


Abbildung 12: Zeit- und Effizienzdruck erhöhen die Belastung im Pflegealltag.

Operative Herausforderungen für die Pflege durch die Ambulantisierung (Anzahl Nennungen pro Antwortmöglichkeit)

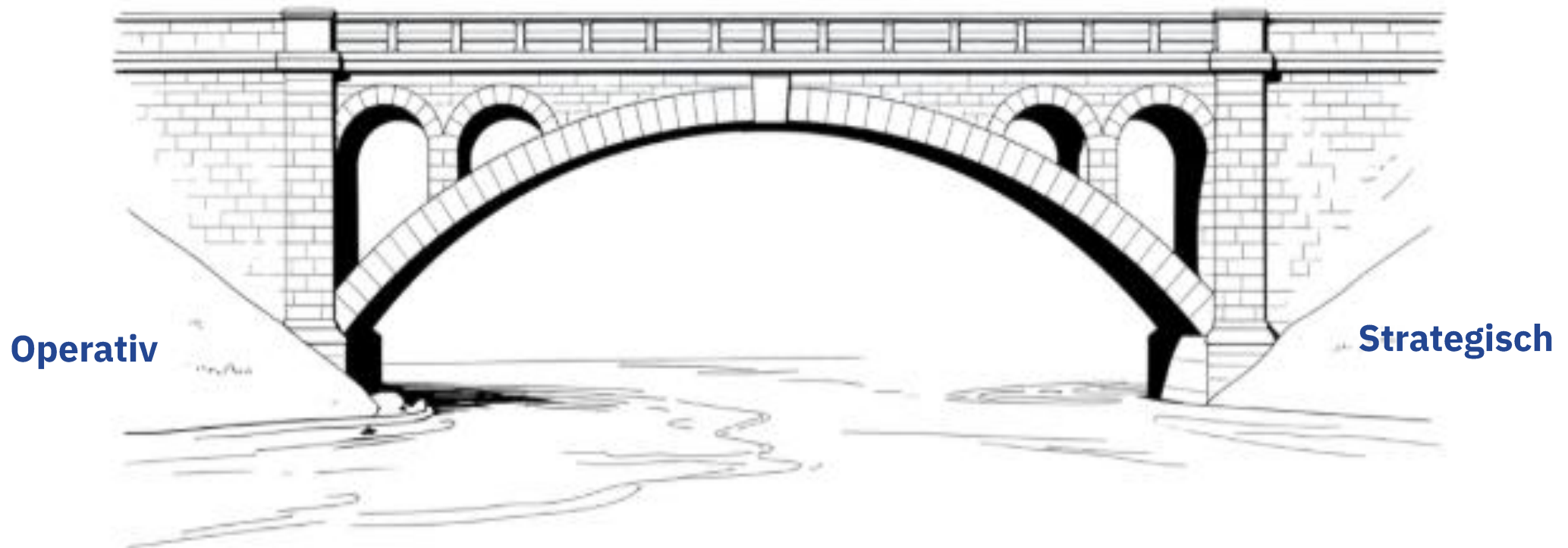
N=69



Weitere oft genannte Herausforderung:
Anpassung von Prozessen

CNO-Rolle im Wandel

- Prozesse gestalten
- Organisation entwickeln, Veränderungen begleiten
- Mitarbeitende entwickeln
- Attraktive Arbeitsbedingungen schaffen
- Innovation vorantreiben



- Operative Realität der Pflege (Prozesse)
- Sicherstellung der Pflegequalität
- «Anwaltschaft» für die Pflege

- Strategische Steuerung (Ziele)
- Wirtschaftliche Betriebsführung
- Verantwortung als Gesamtunternehmung



CNO-Rolle im Wandel

Perspektive der Pflege in strategische Entscheidungen einbringen, pflegespezifische Anforderungen in standardisierten Strukturen abbilden

Operativ

Strategisch

Entscheidungen in operative Realität der Pflege «übersetzen», Organisation gestalten, Transformation begleiten



CNO-Barometer 2025 – CNO-Rolle im Wandel

- Die **Verantwortung der CNOs** geht heute weit über die reine Leitung des Pflegebereichs hinaus:
 - Betriebswirtschaft
 - Prozesse
 - Organisationsentwicklung
 - Digitalisierung
 - Versorgungsmodelle
 - Arbeitgeberattraktivität
 - Mitarbeitendenbindung
 - ...
- **Strategische Mitwirkung der Pflege ist unerlässlich**, um sicherzustellen, dass die Perspektive der Pflege in allen entscheidenden Bereichen einer Einrichtung berücksichtigt wird und die langfristige Qualität der Versorgung gewährleistet bleibt.

→ **CNO in strategischer Brückenfunktion**

Veranstaltungshinweis



— Save the Date!

Nationaler Swiss Nurse
Leaders-Kongress am 20.
November 2026



SWISS NURSE LEADERS

Nationaler Swiss Nurse Leaders-Kongress

**Ambulantisierung und
integrierte Versorgung**

Chancen & Herausforderungen für das Pflegekader

20. November 2026
Eventforum Bern



SWISS NURSE LEADERS

Nationaler Swiss Nurse Leaders-Kongress

Ambulantisierung und integrierte Versorgung

Chancen & Herausforderungen für das Pflegekader

20. November 2026
Eventforum Bern

PROGRAMM SWISS NURSE LEADERS-KONGRESS 2026

Freitag 20. November 2026

Uhrzeit	Programmpunkt	Referent-in
08:30	Begrüssungskaffee	
09:30	Begrüssung	Swiss Nurse Leaders
09:45	Gesundheitspolitische Einordnung der Ambulantisierung aus Sicht des Bundes	Anne Lévy, Bundesamt für Gesundheit BAG
10:00	Hope oder Hype - welche Tragweite haben Ambulantisierung & integrierte Versorgung?	lic.rer.pol. Annamaria Müller, Schweizer Forum für integrierte Versorgung fmc
10:25	Angebotsformen der Zukunft: was im Bereich Care@Home zu antizipieren ist	Cornelis Kooijman, Spitex Schweiz
10:50	Pause	
11:15	Entlassungskriterien für ambulante OPs und damit verbundene Konsequenzen für die involvierten Abteilungen	Pia Rüfenacht & Nadine Morgenthaler Beuttenmüller, Spitalzentrum Biel-Bienne
11:50	Vom Krankenzimmer zum eigenen Zuhause, vom Dienst zum Netzwerk: das neue Betätigungsfeld der Pflegeführung	Mikael De Rham, Ensemble Hospitalier de la Côte
12:15	Lunch	
13:30	Kreativer Beitrag	Damir Dantes
13:45	Podiumsdiskussion mit CNOs aus verschiedenen Versorgungsbereichen	Moderiert durch lic.rer.pol Annamaria Müller, Schweizer Forum für integrierte Versorgung fmc
14:30	Pause	
14:55	Die Schnittstellen – Dreh- und Angelpunkt der integrierten Versorgung entlang des gesamten Patientenpfades	Jacques Pollet, Réseau Santé de la Sarine
15:20	APN im Schweizer Gesundheitswesen: Zwischen Innovation, Versorgungssicherheit und Rollenklärung	Prof. Dr. Urs Brügger, Methodix AG