

Geschäftsleitungen von Akutspitälern: «Size does not matter»

Die Grösse hat gemäss einer empirischen Studie keinen Einfluss auf das Funktionieren von Geschäftsleitungen in Akutspitälern, vielmehr die Zusammensetzung, eine griffige Zielsetzung und eine Kultur der interprofessionellen Zusammenarbeit.
– Von Simon Ehrenbaum, Alfred Angerer, Stephan Pahls

Die Managementliteratur beschäftigt sich schon seit Jahrzehnten mit der Frage, was gute Geschäftsleitungen im Allgemeinen ausmacht. Über die Geschäftsleitungen von Spitälern im Speziellen wurde bisher jedoch sehr wenig publiziert. Hier setzte eine Masterarbeit an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) an, in welcher die Zusammensetzung und Erfolgsfaktoren der Geschäftsleitungen von Schweizer Akutspitälern untersucht und daraus Schlussfolgerungen für Entscheidungsträger abgeleitet wurden.

Hypothese: Zusammensetzung und Grösse als Einflussvariablen

Die Geschäftsleitungen von 60 Schweizer Akutspitälern des Kantons Zürich und umliegender Kantone wurden per Internetrecherche bezüglich Grösse und Zusammensetzung durchleuchtet. Überdies wurde die Literatur zu Erfolgsfaktoren von Geschäftsleitungen konsultiert sowie sieben CEOs ausgewählter Spitäler zu ihrer Geschäftsleitung befragt. Die Autoren gingen von der Hypothese aus, dass die beiden Variablen Grösse und Zusammensetzung einen Einfluss auf die Funktionsweise von Geschäftsleitungen haben.

Unterschiedliche Zusammensetzung, aber ähnliche Funktionsweise

Die Analyse der Schweizer Spitalleitungen ergab, dass diese sich punkto Anzahl Mitglieder, aber auch punkto Anteil ärztliche Funktionen stark voneinander unterscheiden (siehe Abbildung 1). Die Spanne reicht von 2 bis 16 Geschäftsleitungsmitgliedern. Grosse Spitäler haben tendenziell grössere Geschäftsleitungen, es gibt aber auch kleine Spitäler mit relativ grossen Geschäftslei-

tungsgremien und umgekehrt. Nur wenige Spitäler haben keine ärztliche Vertretung in der Geschäftsleitung. Diesbezüglich sind sich auch alle befragten CEOs einig: Es braucht ausgewählte ärztliche Führungskräfte in den Geschäftsleitungen von Spitälern. Diese müssen jedoch disziplinenübergreifendes Denken für das gesamte Spital an den Tag legen und nicht bloss die Interessen des eigenen Bereichs vertreten. Sehr grosse Geschäftsleitungen von über zwölf Mitgliedern funktionieren gemäss Aussagen der befragten CEOs ebenso gut wie kleinere mit fünf oder weniger Mitgliedern.

Das Leuchtturmmodell: Erfolgsfaktoren einer guten Spitalleitung

Wie bereits beschrieben scheint die Grösse einer Geschäftsleitung eines Akutspitals keinen wesentlichen Einfluss auf deren Funktionsweise zu haben. Vielmehr kristallisierten sich drei Erfolgsfaktoren einer guten Spitalleitung heraus, die mehrheitlich von allen befragten CEOs genannt wurden: Eine Geschäftsleitung braucht die richtigen Persönlichkeiten und Professionen, ein gemeinsam verfolgtes Ziel sowie eine Kultur des Zusammenarbeitens mit angemessenen Umgangsformen (siehe Abbildung 2).

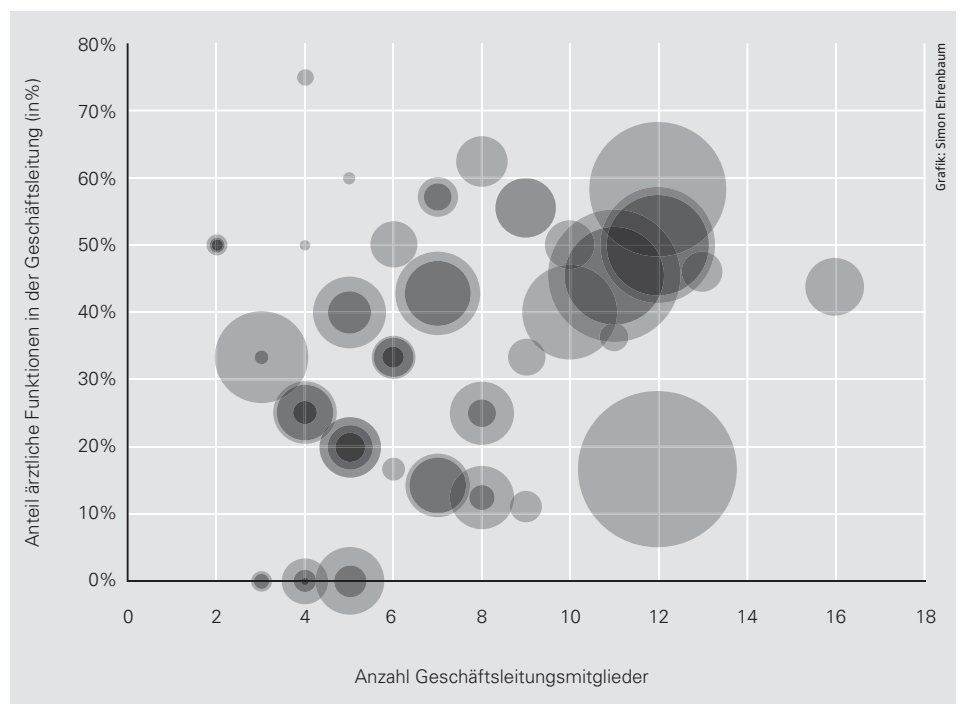


Abbildung 1: Visualisierung der Zusammensetzung der untersuchten Geschäftsleitungen (N = 60) im Zusammenhang mit dem medizinischen Umsatz 2013 (dargestellt über die Grösse der Blasen – grösste Blase = 975 Mio CHF; kleinste Blase = 2 Mio CHF).



Abbildung 2: Das Leuchtturmmodell der Geschäftsleitungen von Schweizer Akutspitalern

Persönlichkeiten und Professionen

Vermutlich wichtiger als in Organisationen anderer Branchen ist im Spitalwesen die Vertretung oder zumindest eine adäquate Berücksichtigung der vielfältigen Bereiche und Professionen in der Geschäftsleitung. Die Geschäftsleitungsmitglieder müssen einen übergeordneten Blick auf das Unternehmen haben, geschlossen auftreten können und konsensfähig sein.

Gemeinsames Ziel

Ein gemeinsames Ziel, so ergab die Untersuchung, ist für Spitäler von grundlegender Bedeutung. Genannt wurden beispielsweise die Planung und erfolgreiche Inbetriebnahme eines grossen Neubaus oder das beste Spital auf dem Platz Zürich zu sein. Ein gemeinsam verfolgtes Ziel ist jedoch nicht gleichzusetzen mit der generellen Unternehmensstrategie; eine solche ist zu facettenreich, um als täglicher Motivator zu dienen.

Kultur und Umgangsformen

In anderen Branchen sind oftmals vor allem Betriebswirte unterschiedlicher Spezialisierungen in Geschäftsleitungen vertreten wie Sales, Marketing, Finanzen, Operations, Personal. Diese sind ähnlich sozialisiert und teilen die gleichen Grundwerte wie Marktausrichtung, finanzielle Zielsetzungen und Effizienzüberlegungen.

In Spitalern können die Professionen Ärzteschaft und Pflege dazukommen. Bei diesen stehen eher Qualitätsüberlegungen sowie die Ausrichtung am Patienten und an

medizinischen und pflegerischen Grundsätzen im Vordergrund. In derart heterogenen Geschäftsleitungen ist das Erreichen von gegenseitigem Verständnis, Akzeptanz und echter Teamarbeit eine Herausforderung.

Wichtigste Aufgabe: Vorleben einer konstruktiven Zusammenarbeit

Des Weiteren zeigte die Untersuchung, dass die wichtigste Aufgabe einer Geschäftsleitung darin besteht, durch Vor- und Weitergabe einer Kultur der konstruktiven Zusammenarbeit ein Vorbild für die gesamte Organisation zu sein. Die Geschäftsleitung fungiert somit als Leuchtturm und lebt vor, wie unterschiedliche Professionen ein gemeinsames Ziel verfolgen und sich gegenseitig mit Respekt und Wertschätzung gegenüberstellen. Die drei Erfolgsfaktoren gelten für die Stufen Geschäftsleitung, Kader und Mitarbeitende gleichermaßen.

Handlungsempfehlungen für CEOs

Folgende Handlungsempfehlungen werden für CEOs von Spitalern abgeleitet:

- Formen Sie Ihre Geschäftsleitung aktiv. Stellen sie den richtigen Mix von BereichsvertreterInnen und Professionen in der Geschäftsleitung zusammen. Es müssen aber nicht zwingend alle BereichsleiterInnen Mitglieder der Geschäftsleitung sein; es können auch Nicht-BereichsleiterInnen in die Geschäftsleitung berufen werden.
- Stellen Sie sicher, dass die Ärzteschaft adäquat in der Geschäftsleitung vertreten ist. Vermeiden Sie aber auch eine Übervertretung von ÄrztInnen, d.h. es müssen nicht alle ChefärztInnen in der Geschäftsleitung vertreten sein.
- Schaffen Sie ein gemeinsames Ziel, welches über die (oft komplexe) Strategie gestellt und einfach kommuniziert werden kann.
- Machen Sie die Geschäftsleitungsmitglieder für das Gesamtunternehmen verantwortlich und fordern Sie diese heraus, alle Aspekte des Unternehmens in gleicher Weise verstehen und im Gremium mitprägen zu wollen.
- Schaffen Sie eine Kultur der (interprofessionellen) Zusammenarbeit und seien Sie als Geschäftsleitung immer ein Vorbild für das gesamte Unternehmen.
- Gestalten Sie die nötige Vorbereitung auf Geschäftsleitungssitzungen überschaubar. ■



Simon Ehrenbaum, Klinikmanager der Kliniken Angiologie und Kardiologie am UniversitätsSpital Zürich; simon.ehrenbaum@usz.ch

Prof. Dr. Alfred Angerer, Leiter Management im Gesundheitswesen, Winterthurer Institut für Gesundheitsökonomie an der ZHAW; alfred.angerer@zhaw.ch

Dr. Stephan Pahls, Leiter Business Development, Privatklinikgruppe Hirslanden; stephan.pahls@hirslanden.ch

La direction doit être exemplaire

Comment sont composés les organes de direction des hôpitaux suisses de soins aigus et quels sont leurs facteurs de succès? Un travail de Master à la Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) analyse ces questions et tire des conclusions utiles pour les décideurs. Selon cette étude, la taille de la direction ne semble pas avoir d'influence décisive sur le mode de fonctionnement. Trois facteurs de succès sont par contre clairement mis en évidence: une direction a besoin des bonnes personnalités et professions, d'un but commun et d'une culture de la collaboration avec des méthodes éprouvées. La direction a pour tâche prioritaire d'instaurer et d'entretenir une culture de la collaboration constructive et elle doit en être un exemple pour l'ensemble de l'organisation. ■