

# 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).

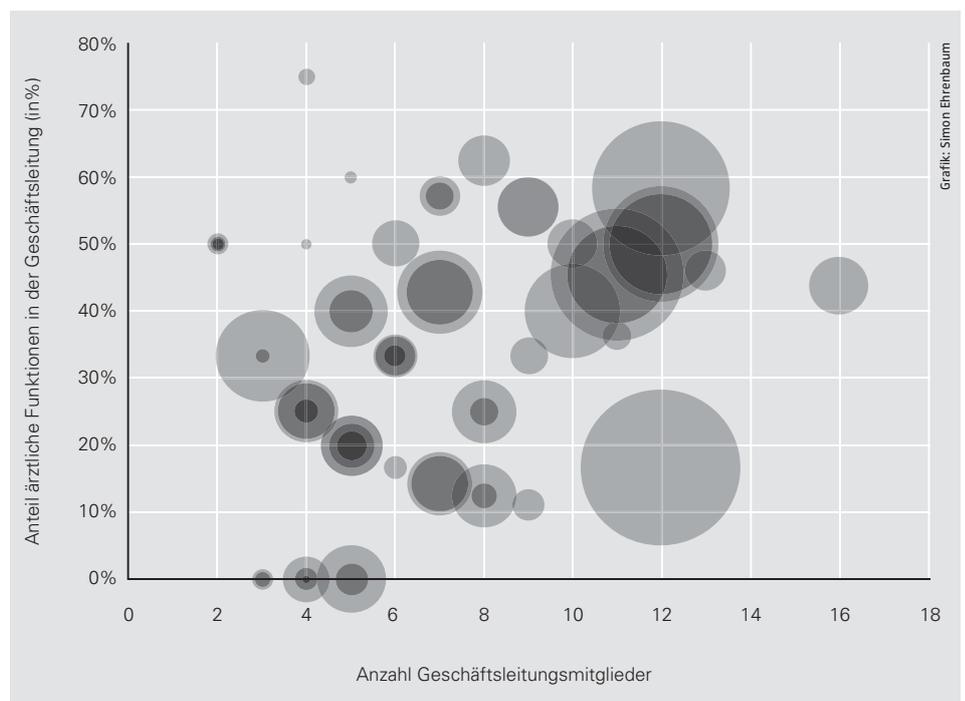


Abbildung 1: Visualisierung der Zusammensetzung der untersuchten Geschäftsleitungen (N = 60) im Zusammenhang mit dem medizinischen Umsatz 2013 (dargestellt über die Grösse der Blasen – grösste Blase = 975 Mio CHF; kleinste Blase = 2 Mio CHF).

