

Die Führung von Schweizer Spitälern 2017 – eine aktuelle PwC-Studie

# Mehr Wettbewerb – mehr Führungs-Challenge

Die Ansprüche an die obersten Führungsebenen von Spitälern steigen mit der wachsenden Wettbewerbsintensität. Heute ist es zentral, dass sich ein Spital mit bedürfnisgerechten, hochwertigen Angeboten im Markt positioniert und sich im Kampf um die besten Fachkräfte als attraktiver Arbeitgeber beweist. Damit ein Spital nachhaltig erfolgreich bleibt, ist also die gesamte Führungsetage gefordert, sowohl die Spitaldirektion als auch die Geschäftsleitung.

Der vorliegende Artikel enthält die zentralen Resultate der zweiten und erweiterten Ausgabe der Untersuchung von PwC über die Führung von Schweizer Spitälern. Dies betrifft die Sparten Akutsomatik, Psychiatrie und Rehabilitation. Mit dieser jüngsten Studie möchten wir aufzeigen, wie die Geschäftsleitungen hinsichtlich Anzahl und Art der Mitglieder aufgestellt sind, worin sie sich gleichen oder unterscheiden. Wir stellen die typischen Eigenschaften von Spitaldirektorinnen und Spitaldirektoren in Akutsomatik, Psychiatrie und Rehabilitation vor, evaluieren Fluktuationsrate sowie Amtsdauer und gehen dem Stellenwert der Branchenerfahrung auf den Grund. Und schliesslich widmen wir uns der Rolle der Frauen sowohl in der Geschäftsleitung als auch in der Direktion.

## 1. Die Geschäftsleitung von Spitälern

### Die Spitalleitung besteht im Schnitt aus sechs Personen

Im Durchschnitt sind die Geschäftsleitungen mit sechs Personen besetzt. Das grösste operative Führungsgremium umfasst 16 Personen, das kleinste ein Mitglied. In der Akutsomatik sind die Spitalleitungen grösser als in den Psychiatrien und Rehabilitationseinrichtungen.

In der Akutsomatik gehören durchschnittlich sieben Personen zur Geschäftsleitung. Bei den Psychiatrien und Rehabilitationskliniken sitzen im Durchschnitt fünf bis sechs Mitglieder in der Geschäftsleitung.

Die Geschäftsleitungen der Universitätsspitäler sind mit zehn Mitgliedern am grössten. Aus dieser Betrachtung schliessen wir, dass die Grösse eines Spitals eine Schlüsselrolle für die Anzahl Mitglieder im obersten operativen Führungsgremium spielt. Sowohl bei den Psychiatrien als auch in der Akutsomatik stellen wir eine Korrelation zwischen Grösse der Institution und Anzahl Mitglieder in der Geschäftsleitung fest.

### Die Pflege ist Teil der Geschäftsleitung, gerade in grösseren Spitälern

In drei von vier analysierten Spitälern ist die Pflege in der Geschäftsleitung vertreten. Dabei ist der Anteil in der Akutsomatik mit 81% am höchsten, gefolgt von den psychiatrischen Kliniken mit

Die Spitäler sind mehr herausgefordert denn je - eine erstklassige Führung ist deshalb enorm wichtig. Sie motiviert Mediziner, Pflegende und Therapeuten.



70% und den Rehabilitationseinrichtungen mit 60%. In der Akutsomatik und in den Psychiatrien zeigt sich erneut ein klarer Zusammenhang zum Versorgungsniveau. Je höher der prozentuale Anteil der Pflege, desto höher ist das Versorgungsniveau – und damit steigt auch die Zahl der Mitglieder in der Geschäftsleitung. Im Umkehrschluss bedeutet das, dass die Pflege als Geschäftsleitungsposition bei einer schlanken Geschäftsleitung tendenziell weichen muss.

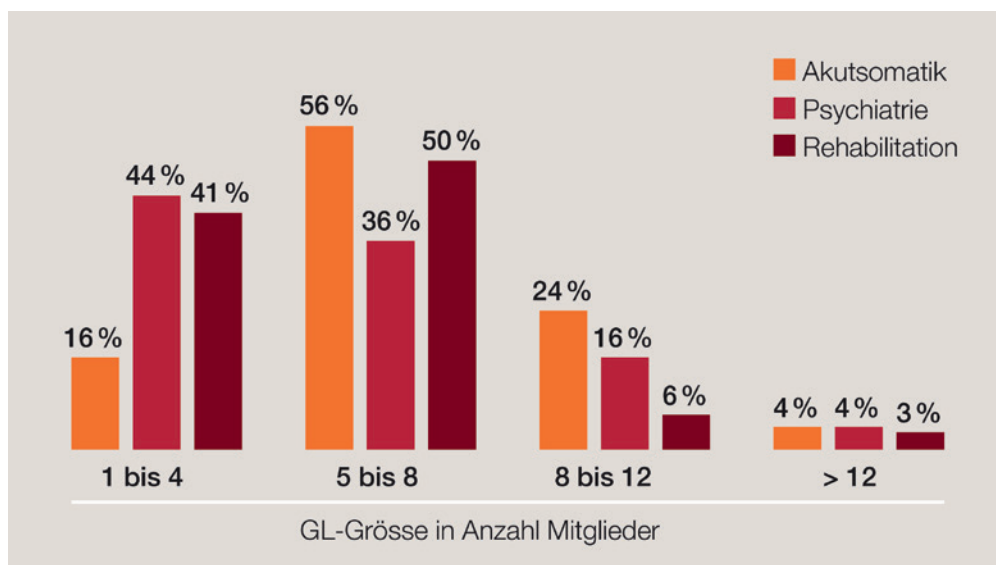
### Der Frauenanteil in der Geschäftsleitung liegt bei 30%

Die Geschäftsleitungen weisen spartenübergreifend einen Frauenanteil von rund 30% aus. Dieser Anteil variiert je nach Spitalsparte kaum: In der Akutsomatik liegt er bei 31%, in den Psychiatrien und Rehabilitationskliniken bei je rund 25%. Ein Zusammenhang zwischen Spitalgrösse und Frauenanteil ist ebenfalls feststellbar. Mit wachsender Grösse des Spitals nimmt der Frauenanteil tendenziell ab. Liegt er bei den kleinen Grundversorgungsspitälern knapp unter 40%, so beträgt er bei den Universitäts- und Zentrumsspitälern etwas mehr als 20%. In den psychiatrischen Kliniken zeigt sich dieselbe Wechselbeziehung.

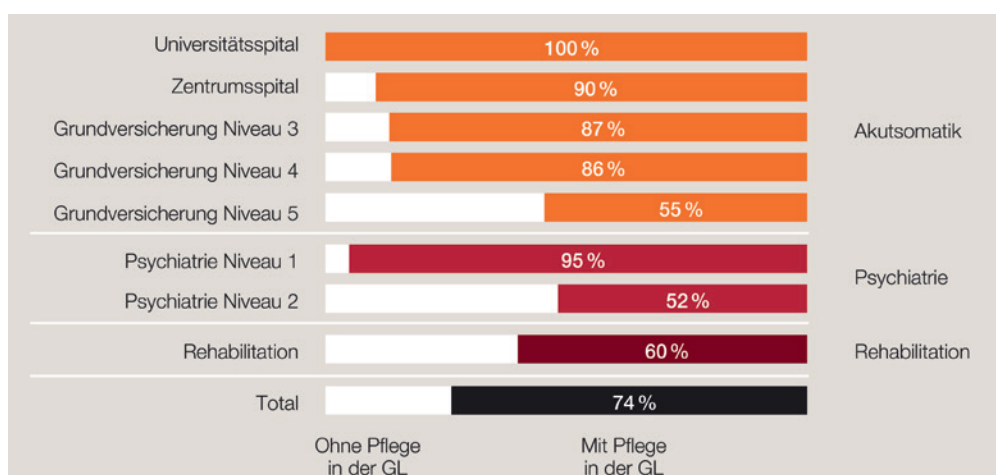
Der Vergleich mit anderen Branchen zeigt im Gesundheitswesen ein positives Bild der Geschlechterdiversität. Mit einem Anteil von 30% weist das Schweizer Gesundheitswesen einen vierfach höheren Frauenanteil im Vergleich zum Durchschnitt und einen doppelt so hohen verglichen mit dem öffentlichen Sektor aus.

### In der Geschäftsleitung sind neue Kompetenzen gefragt

Die in einer Geschäftsleitung vertretenen Kompetenzen wandeln sich. Zum Beispiel kommt der Digitalisierung auch organisatorisch eine immer bedeutendere Rolle zu. So haben einige Spitäler die Funktion eines «Leiters Technologien» («Chief Technology Officers, CTO») in der Geschäftsleitung geschaffen. Dabei entwickelt sich die traditionelle Informatikabteilung dahingehend weiter, die Leistungserbringung der Zukunft in allen Bereichen zu ermöglichen. Damit unterstreicht sie den Umgang mit Technologien als zukünftigen Erfolgsfaktor für ein Spital. Eine weitere Betrachtung gilt der Rolle des Leiters Human Resources. Aktuell ist hier nicht zu erkennen, ob der Personalchef Mitglied der Geschäftsleitung sein soll oder nicht. Es bleibt spannend zu beobachten, wie sich die Spitäler hinsichtlich Kompetenzen in der Geschäftsleitung weiterentwickeln und wie sich Entwicklungen wie etwa der Fachkräftemangel oder die Digitalisierung der Medizin in der Organisation eines Spitals widerspiegeln.



Die Grösse der Geschäftsleitungen hängt naturgemäss auch von der Grösse der einzelnen Spitäler ab, ist aber ausserdem sehr unterschiedlich.



Die Pflege ist heute praktisch überall ein fester Bestandteil, der in der GL vertreten ist.

## 2. Typische Eigenschaften von Direktorinnen und Direktoren

### Das Durchschnittsalter beträgt 54 Jahre, das Antrittsalter 48 Jahre

Über alle Institutionen hinweg ist eine Spitaldirektorin oder ein Spitaldirektor durchschnittlich knapp 54 Jahre alt. Die jüngsten Chefs arbeiten in Rehabilitationseinrichtungen. In der Akutsomatik hat sich von 2015 bis 2017 kaum etwas verändert.

Bei Antrittsalter sind die Direktorinnen und Direktoren über alle Einrichtungen hinweg 48 Jahre alt, wobei die jüngsten ihre Stelle mit 30 Jahren angetreten haben. In der Akutsomatik zeigt sich ein Zusammenhang zwischen Antrittsalter und Versorgungsniveau: Die Direktorinnen oder Direktoren der Universitätsspitäler sind mit 52 Jahren bei Stellenantritt die ältesten und rund

viereinhalb Jahre älter als ihre Kollegen in Zentrumsspitälern.

### 15% aller Spitaldirektoren sind weiblich

Die Quote der Spitaldirektorinnen liegt durchschnittlich bei annähernd 15%. In der Akutsomatik sind es 13%, bei den Psychiatrien 18% und in den Rehabilitationskliniken 11%. Im Vergleich zu 2015 hat sich dieser Anteil in der Akutsomatik um drei Prozentpunkte leicht erhöht. Ein Vergleich mit Deutschland zeigt, dass der Anteil an weiblichen Spitaldirektorinnen bei uns leicht höher ist.

### Eine betriebswirtschaftliche Ausbildung ist die Norm, eine medizinische häufig

Die meisten Spitaldirektorinnen und -direktoren sind Ärzte oder Betriebswirtschaftler. Sie verfügen über ein Arztstudium und ein Studium der

Betriebs- oder Volkswirtschaftslehre mit je 30%. In der Akutsomatik und Rehabilitation ist die betriebswirtschaftliche Erstausbildung am häufigsten vertreten (36% bzw. 28%). In der Psychiatrie überwiegt mit 43% die medizinische Erstausbildung. Die Universitätsspitäler weisen zu 60% an CEOs mit einer medizinischen Ausbildung (Dr. med.) auf. Die restlichen 40% verteilen sich auf Rechts- und Naturwissenschaften, Pflege oder – mit weniger als 10% – auf eine kaufmännische Grundausbildung. Bei den Direktorinnen und Direktoren ohne wirtschaftliche Grundausbildung ist eine Weiterbildung mit betriebswirtschaftlichem Schwerpunkt (MBA, Master Public Health usw.) weit verbreitet.

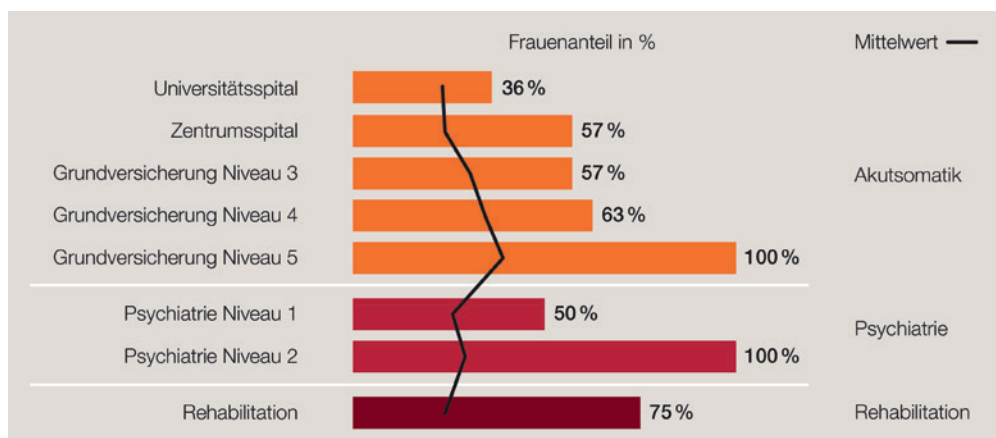
### Quereinsteiger sind die Ausnahme

30% der Spitaldirektorinnen und -direktoren verfügten bereits vor Amtsantritt über Erfahrung in der Leitung eines Spitals oder Standorts im Rahmen einer Spitalgruppe. In der Akutsomatik sind es 32%, in der Psychiatrie 27% und bei den Rehabilitationskliniken 20%. Nur fast 4% waren vor Amtsantritt ausserhalb des Gesundheitswesens tätig und damit Branchenquereinsteiger.

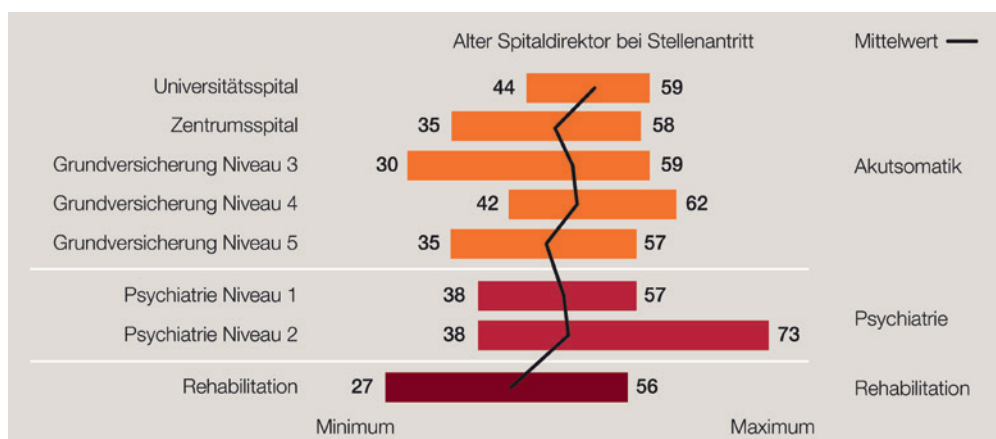
### Mit sechs Dienstjahren ist der Direktionsposten kein «Schleudersitz»

Die Amtsdauer der Direktorinnen und Direktoren in den Schweizer Spitalern liegt 2017 bei etwas über sechs Jahren. In der Akutsomatik ist diese Dauer leicht kürzer als in den Psychiatrien und den Rehabilitationskliniken. In der Akutsomatik nimmt die Länge der Amtsdauer mit dem Versorgungsniveau zu. Diese Auswertung lässt vermuten, dass Direktorinnen und Direktoren einerseits ihre Position in kleineren Spitalern als Trittbrett für

Dr. Marc Schulthess, Manager Beratung Gesundheitswesen, PwC Schweiz



Stark unterschiedlich präsentiert sich der Frauenanteil in den Geschäftsleitungen. Sehr tief fällt er bei den traditionell hierarchischen Universitätsspitalern aus.



Teilweise sind die Spitaldirektoren recht jung, wenn sie ihre verantwortungsvolle Aufgabe antreten. Allerdings treffen wir auch reifere Jahrgänge an.

eine grössere Institution sehen und andererseits die Strategieperioden in kleineren Häusern aufgrund ihrer hohen Dynamik und rascheren Umsetzbarkeit kürzer sind. Diese durchschnittliche

Verweildauer von Spitaldirektoren ist praktisch identisch mit jener aus anderen Branchen.

### Jeder achte Spitaldirektorenposten wurde 2017 neu besetzt

Im Jahr 2017 gab es bei den Direktorinnen und Direktoren über zwei Dutzend Wechsel. Das entspricht einer Fluktuationsrate von rund 12%. Die Fluktuationsrate der Direktionspositionen im Gesundheitswesen ist nahezu identisch mit dem Schweizer Durchschnitt. Rund 25% der Neubesetzungen im Jahr 2017 waren Frauen. Damit liegt der Frauenanteil bei Neubesetzungen deutlich höher als im aktuellen Durchschnitt.

### Zwei Drittel aller Direktorenposten werden extern vergeben

Bei zwei von drei Neubesetzungen wird die operative Führungsspitze mit einer externen Person besetzt, bei den Psychiatrien sogar in vier von fünf Fällen. Im Jahr 2017 wurden etwas über 50% der offenen Direktionsposten extern vergeben. 2017 zeigt sich also eine leichte Präferenz für

Philip Sommer, Partner, Leiter Beratung Gesundheitswesen, PwC Schweiz





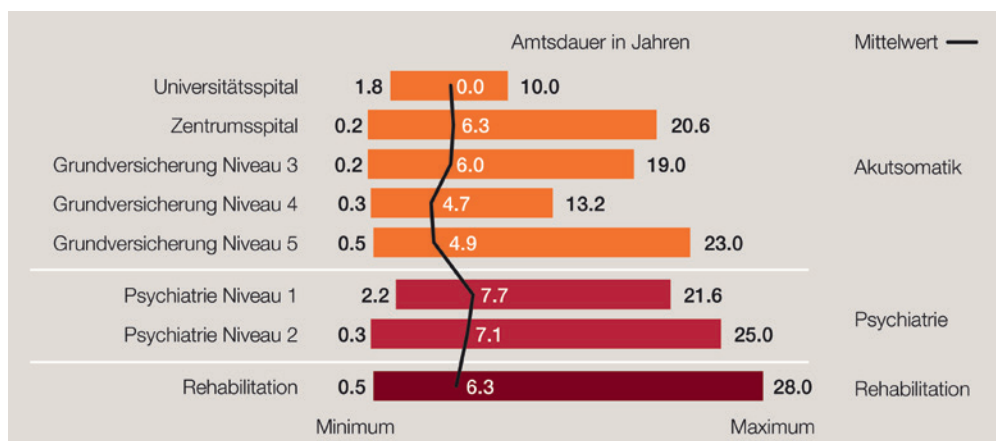
interne Kandidaten im Vergleich zum langfristigen Durchschnitt.

### Die Sicht von drei Spitaldirektoren

In der Originalstudie von PwC geben die drei Spitaldirektoren Guido Speck, Josef Müller und Dr. Gianni Roberto Rossi einen Einblick in die heutigen und künftigen Anforderungen an erfolgreiche Spitaldirektoren für alle Sparten. Eine unternehmerische Denkweise, Verantwortungsbewusstsein und Führungsstärke sind die zentralen Erfolgsfaktoren. Weiter halten es die drei Direktoren für wichtig, dass in der Geschäftsleitung unterschiedliches Fachwissen und neue Sichtweisen eingebracht werden. Die Attraktivität eines Spitals für einen Spitaldirektor wird mitgeprägt von einer klaren Positionierung und einem positiven Image.

### Fazit

Die Geschäftsleitung eines Schweizer Spitals besteht im Schnitt aus sechs Personen. Die Akutspitäler zählen am meisten Geschäftsleitungsmitglieder. Die Pflege ist mehrheitlich in der Geschäftsleitung vertreten, insbesondere in den grösseren Institutionen. Der Frauenanteil



Wettbewerb zeigt sich auch bei dieser Grafik: Spitaldirektor an selben Ort zu sein, ist keine Lebensaufgabe mehr.

in der operativen Führung beträgt rund 30%. Aufgrund der sich verändernden Anforderungen werden künftig auch neue Kompetenzen in den Geschäftsleitungen (zum Beispiel CTO) gefragt sein. Diese Entwicklung werden wir weiter verfolgen.

Der Spitaldirektor ist in der Regel männlich, 45 bis 55 Jahre alt und seit zirka sechs Jahren im Amt. Er ist entweder ausgebildeter Wirt-

schaftswissenschaftler oder hat einen medizinischen Dokortitel mit zusätzlichem MBA. Meistens verfügt er über langjährige Berufserfahrung in unterschiedlichen Bereichen des Spitals. Vor dem Amtsantritt war er in einem anderen Spital tätig.

### Weitere Informationen

[www.pwc.ch/gesundheitswesen](http://www.pwc.ch/gesundheitswesen)



The Global Language of Business

Donnerstag, 13. September 2018 | Fabrikhalle 12 | Bern

## 3. GS1 Systemtagung Healthcare

Umsetzung der digitalen Supply Chain im Gesundheitswesen

Die 3. GS1 Systemtagung Healthcare befasst sich mit aktuellen Themen aus dem Bereich Gesundheitswesen. Präsentiert werden Lösungen auf Basis der GS1 Standards um die EU-Verordnung 2017/745 über Medizinprodukte (MDR) zu erfüllen.

Experten berichten aus der Praxis. Bringen Sie Ihr Wissen auf den neusten Stand und knüpfen Sie Kontakte.

**Melden Sie sich jetzt an – wir freuen uns auf Sie!**