

PwC-Studie: Die Führung in den akut-somatischen Spitälern der Schweiz

Der Wandel kommt ins Rollen, wenn auch langsam

Die Entwicklungen im Gesundheitswesen bewirken einen verstärkten Wettbewerb unter den Marktteilnehmern. Dies führt dazu, dass Themen der strategischen Führung kombiniert mit operativer Exzellenz wichtiger werden. Dadurch erhöhen sich die Anforderungen an die Führungspersonen bezüglich fachlicher und sozialer Fähigkeiten. PwC hat das Thema Spitalführung auf der Ebene der Spitaldirektorin bzw. des Spitaldirektors und der Geschäftsleitung der über 110 akut-somatischen Allgemeinspitäler (Niveau 1 bis 5) gemäss BfS mittels öffentlich verfügbarer Informationen unter die Lupe genommen. «clinicum» zeigt gerne die Ergebnisse.

In der Studie wurde auf folgende Aspekte eingegangen: 1) Ist der Posten der Spitaldirektorin bzw. des Spitaldirektors aufgrund des erhöhten Wettbewerbs seit der DRG-Einführung zu einem Schleudersitz geworden? 2) Welchen Stellenwert haben die Erfahrung im Gesundheitswesen und eine medizinische Ausbildung? 3) Wie sind die Geschäftsleitungen aufgestellt, und welche Wichtigkeit haben Frauen in diesem Gremium?

Wer ist Spitaldirektorin oder Spitaldirektor?

Das durchschnittliche Alter der sich momentan im Amt befindenden Direktorinnen und Direktoren beträgt knapp 54 Jahre.

Das Antrittsalter betrug dabei knapp 49 Jahre, wobei die jüngsten Direktorinnen und Direktoren ihre Stelle im Alter von unter 40 Jahren angetreten haben.

Dabei sind die Direktorinnen und Direktoren der Universitätsspitäler bei Stellenantritt am ältesten und mit knapp 53 rund drei Jahre älter als jene der Zentrumsspitäler Niveau 2. Bei Stellenantritt am jüngsten sind die Direktorinnen und Direktoren der Kategorie Grundversorgung Niveau 5 mit durchschnittlich 46 Jahren.

In Bezug auf das Geschlecht zeigt sich folgendes Bild: Neun von zehn Spitaldirektoren sind männlich. Pro Versorgungsniveau variiert der Wert zwischen 6 und 20%. Der Anteil an weiblichen Spitaldirektorinnen ist somit praktisch identisch mit jenem in Deutschland.

Wenige Monate bis über 20 Jahre im Einsatz

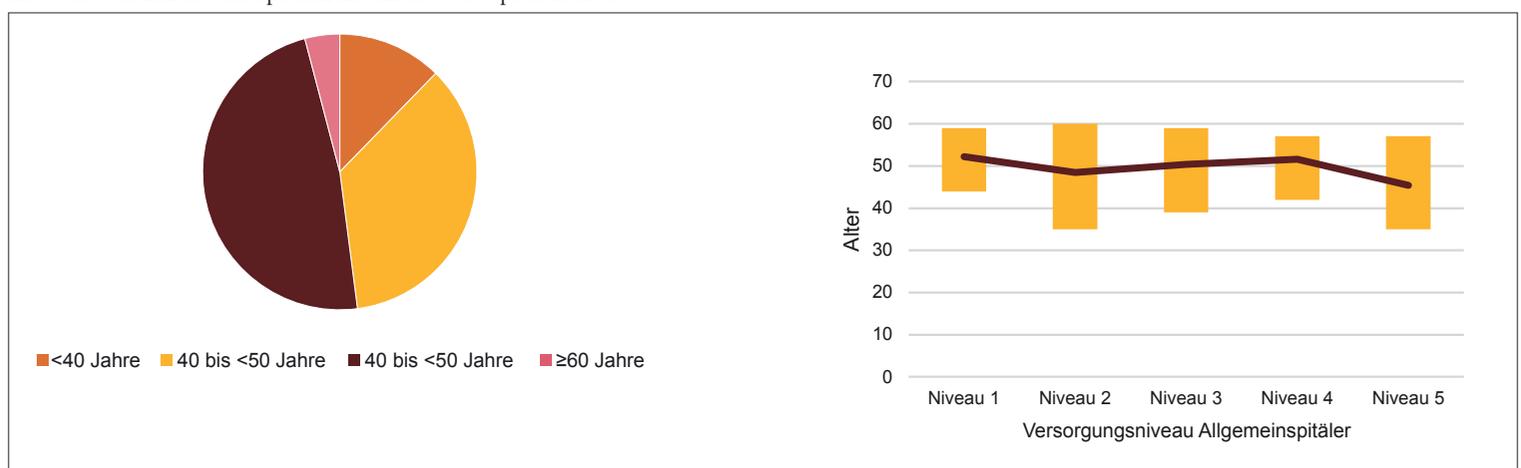
Die Amtsdauer der Direktorinnen und Direktoren liegt aktuell bei leicht über viereinhalb Jahren. Sie erstreckt sich von einigen Monaten bis hin

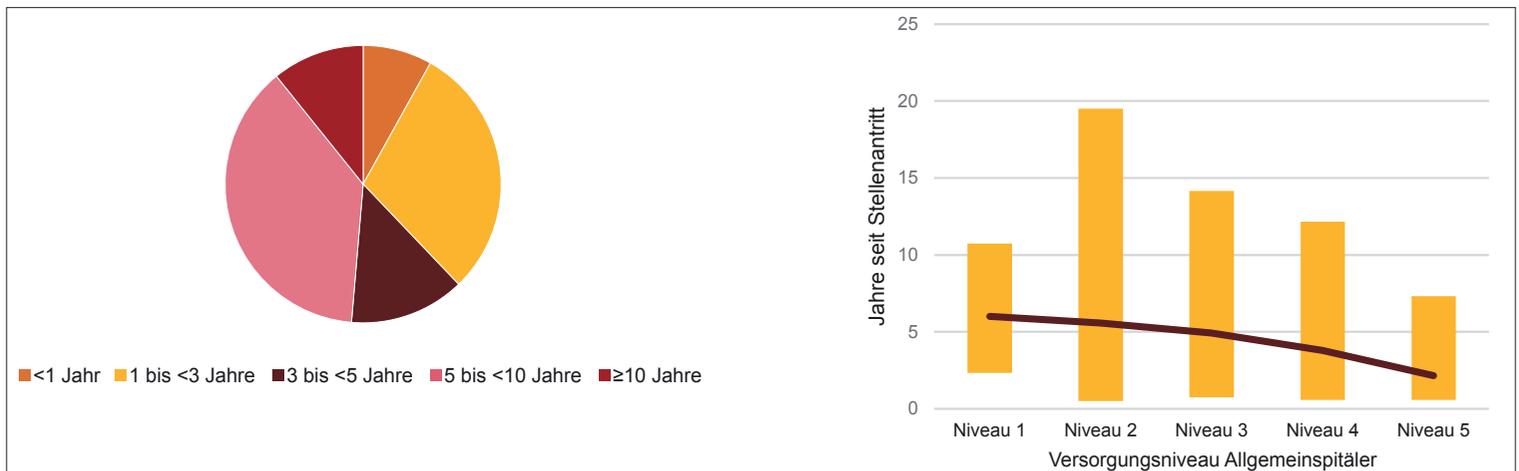
zu über 20 Jahre. Am längsten im Amt sind die Direktorinnen und Direktoren der Universitätsspitäler. Die Länge der Amtsdauer nimmt mit dem Versorgungsniveau tendenziell ab. Zur Besetzung der Stellen als Direktorinnen und Direktoren haben die Spitäler in rund 25% der Fälle auf eine interne Kandidatin bzw. einen internen Kandidaten zurückgegriffen.

D.h., in drei von vier Neubesetzungen wird die operative Führungsspitze von extern besetzt. Der höchste Anteil interner Besetzungen haben die Universitätsspitäler. Im Jahr 2015 gab es bei den Direktorinnen und Direktoren über ein Dutzend Wechsel. Dies entspricht einer Fluktuationsrate von etwas über 10%.

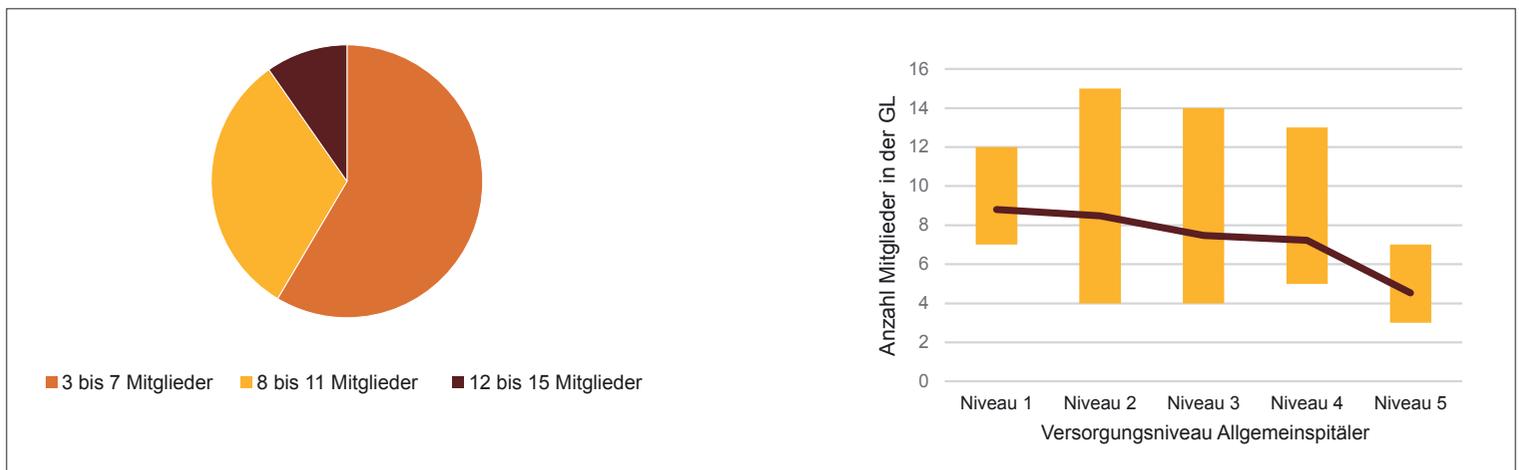
Im Vergleich zum schweizerischen Durchschnitt ist der prozentuale Anteil an extern rekrutierten Spitaldirektorinnen und Spitaldirektoren höher und die Fluktuationsrate etwas geringer.

Alter bei Stellenantritt der Spitaldirektorin bzw. des Spitaldirektors





Aktuelle Amtsdauer der Spitaldirektorin bzw. des Spitaldirektors



Anzahl Mitglieder in der Geschäftsleitung

In Bezug auf die Arbeitserfahrung zeigt sich, dass knapp 40% bereits Erfahrung in der Leitung eines Spitals oder Spitalstandorts im Rahmen einer Spitalgruppe haben. Ein weiterer grosser Teil war als Mitglied der Geschäftsleitung eines Spitals oder in leitender Position in der öffentlichen Verwaltung tätig. Nur knapp 4% der Spitaldirektoren hatten vor dem Antritt eine Stelle ausserhalb des Gesundheitswesens.

Medizinische Ausbildung nicht so bedeutend

Im Vergleich zur Erfahrung im Gesundheitswesen nimmt die medizinische Ausbildung eine deutlich geringere Stellung ein. Am häufigsten (knapp 40%) verfügen die Direktorinnen und Direktoren über ein Studium der Betriebs- oder Volkswirtschaftslehre. Eine Ausbildung als Arzt (Dr. med.) haben etwas mehr als 20% der Spitaldirektorinnen und Spitaldirektoren. Die Universitätsspitäler weisen eine überdurchschnittliche Anzahl an Direktoren mit einer medizinischen Ausbildung auf. Auf den weiteren Plätzen befinden sich Stu-

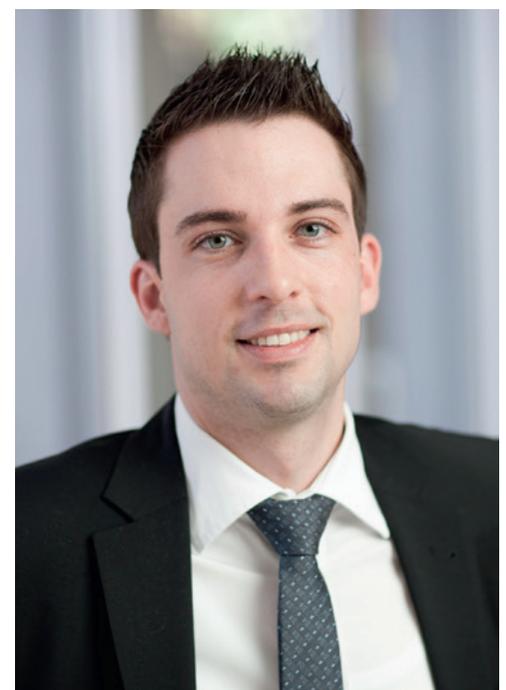
dien der Rechts- und Naturwissenschaften sowie die kaufmännische Grundausbildung.

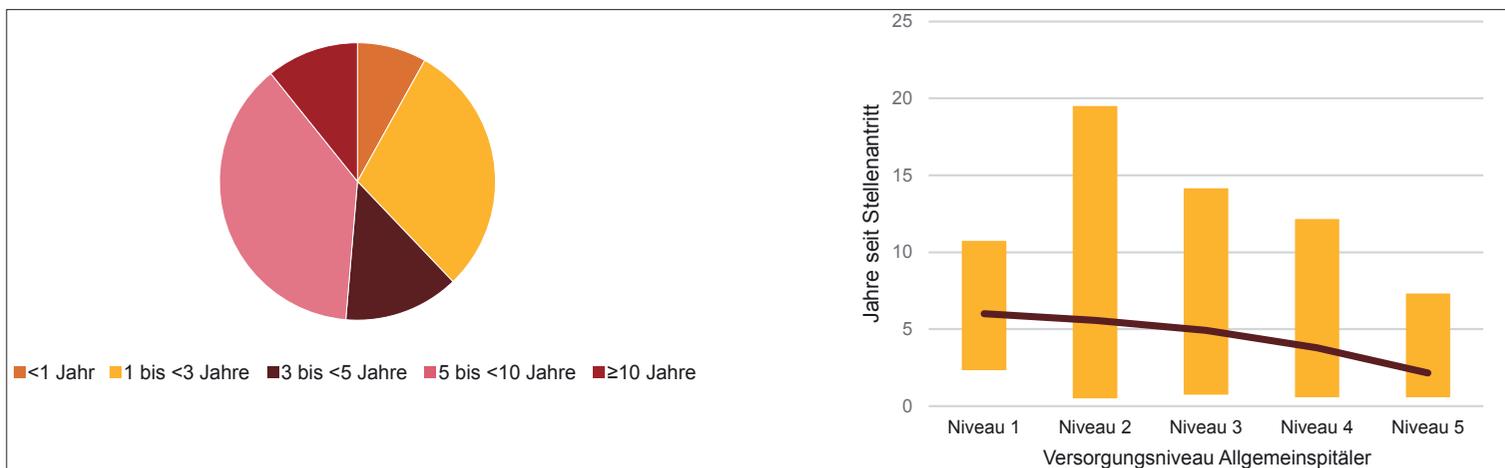
Die Häufigkeit einer kaufmännischen Grundausbildung nimmt umgekehrt-proportional zur Spitalgrösse zu, d.h. ist am grössten bei den Grundversorgungsspitalern Niveau 5. Bei den Direktorinnen und Direktoren ohne wirtschaftliche Grundausbildung ist es fast durchgehend verbreitet, eine Weiterbildung mit betriebswirtschaftlichem Schwerpunkt (MBA, Master Public Health) absolviert zu haben.

Wie gross sind Geschäftsleitungen?

Die Geschäftsleitungen bestehen im Durchschnitt aus knapp über sieben Personen. Das grösste operative Führungsgremium hat 15 Personen, das kleinste drei. Die Geschäftsleitungen der Universitätsspitäler sind mit durchschnittlich neun Mitgliedern am grössten. Die Anzahl Mitglieder nimmt dabei mit dem Versorgungsniveau ab und ist somit bei den Grundversorgungsspitalern Niveau 5 am kleinsten.

Dr. Marc Schulthess, Manager Beratung Gesundheitswesen, PwC Schweiz





Frauenanteil in der Geschäftsleitung

Bei knapp 10% der untersuchten akut-somatischen Spitäler sind Frauen an der Spitze. Dieser Wert ist leicht geringer als im benachbarten Deutschland. In den Geschäftsleitungen sind die Frauen mit einem Anteil von knapp 30% vertreten. Die Streuung ist dabei sehr hoch.

Sie variiert zwischen 0% und 80%. Der Frauenanteil nimmt mit der Grösse der Spitäler in der Tendenz ab. Ist bei Grundversorgungsspitälern Niveau 5 der Frauenanteil knapp unter 40%, beträgt dieser bei den Spitalern der Zentrumsversorgung nur leicht über 20%. Am häufigsten sind die Frauen in der Funktion als Pflegedienst- oder Personalleiterin in der Geschäftsleitung tätig.

Schlussfolgerungen

- Diese Zahlen lassen folgende Hypothesen zu:
- Die Wichtigkeit von Seniorität einer Spitaldirektorin oder eines Spitaldirektors nimmt mit der Anzahl zu führenden Personen zu, sowohl insgesamt im Spital als auch bei den Direktunterstellten.
 - Nach gut vier Jahren DRG-Zeitalter hat das Direktorinnen- und Direktorenkarussell noch nicht begonnen, schneller zu drehen.
 - Die Integration der Frauen in der Führung und insbesondere an der Führungsspitze hat noch Potenzial und ist noch nicht abgeschlossen.

Der Autor

Dr. Marc Schulthess ist bei PwC Strategie- und Organisationsberater für das Gesundheitswesen. Er unterstützt Spitäler, Psychiatrien, Rehabilitationseinrichtungen und weitere Akteure im Gesundheitswesen bei Strategie-, Organisations- und Transformationsprojekten.

Weitere Informationen

PricewaterhouseCoopers AG
 Bahnhofplatz 10, Postfach, 3001 Bern
 Telefon 058 792 75 07
 marc.schulthess@ch.pwc.com
 www.ch.pwc.com

Information
überall. aktuell. sicher.

www.arts-universalarchiv.ch



ARTS
Archival & Retrieval System