

## Corporate Governance bei Spitälern in Theorie und Praxis: Wo liegt der Benchmark?

# Mehr Kraut und Rüben als Systematik

Dr.med. Konrad Widmer von Gsponer Consulting, bot eines der herausragenden Referate. Wären die Inhalte nicht so erschreckend gewesen, hätte man es noch mehr geniessen können. Corporate Governance klärt die Zuständigkeit, Kompetenzen und Verantwortung des Eigentümers, des Stiftungs- oder Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung.



Dr.med. Konrad Widmer, Gsponer Consulting

Die drei wichtigsten Verwaltungsratsaufgaben lassen sich nicht delegieren:

- Kontrolle der operativen Geschäftstätigkeit
- GL-Funktionalität: Zusammensetzung und Teamgedanken
- Zukunft sichern

Der Referent zeigt das Spannungsfeld von Corporate Governance. Die Spielregeln sind durch das Verhältnis von Eigner, Verwaltungsrat und Geschäftsleitung geprägt. Dabei stehen in der Praxis oft mehr Eigeninteressen als gemeinsame Initiativen hervor.

### Klare Voraussetzungen schaffen

Klare Voraussetzungen müssen gegeben sein für eine gute Corporate Governance im Spital. «Das bedeutet», so Widmer, «die Mitglieder des Verwaltungsrates müssen unabhängig sein und vertieftes Verständnis des Spitals ist eine Voraussetzung. Aber auch ein Mass an konstruktivem Misstrauen ist von grundlegender Bedeutung (gesundes Nähe-Distanz-Verhältnis). Der Aufbau einer Gesprächs- und Kooperationskultur stellt

einen unverzichtbaren Ansatz dar. So soll eine Gesprächs- und Kooperationskultur auf gleicher Augenhöhe durch wechselseitigen Respekt, belastbare Kollegialität und symmetrische Transparenz gekennzeichnet sein:

- Grundsätzliche Gleichwertigkeit unterschiedlicher Rollen und Positionen
- Das Wissen, dass man wechselseitig aufeinander angewiesen ist
- Das Pflegen einer Kultur der konstruktiven, lösungsorientierten Konfliktbewältigung
- Ein Bemühen um wechselseitige faire Offenlegung entscheidungsrelevanter Sachverhalte.»

### Wie wird's von den Spitälern gelebt?

Dazu initiierte Gsponer eine Umfrage bei den deutschsprachigen Nordwestschweizer Spitälern (Frage: Spricht bei Gsponer niemand französisch?) Die Methodik der Umfrage beinhaltete eine Umfrage bei allen Verwaltungsrats- und Stiftungsratspräsidenten und strukturierte Fragebögen.

Eklatant ist als Ergebnis die Unzufriedenheit in der Zusammensetzung und mit dem Branchenverständnis der Verwaltungs-/Stiftungsräte:

- Fast die Hälfte der VR-Präsidenten ist mit der Zusammensetzung des Verwaltungsrats nicht zufrieden.
- Bei der Wahl in den Stiftungs- und Verwaltungsrat haben 65% der Mitglieder gute Kenntnisse des Spital- und Gesundheitswesens der Schweiz.
- Drei Viertel der Verwaltungs- und Stiftungsratsmitglieder haben ein klares Verhältnis vom Kerngeschäft des Spitals.
- Lediglich zwei Drittel der Stiftungs- und Verwaltungsratspräsidenten geben an, dass ihre Interventionen in der GL so ankommen, wie sie gemeint waren.

Erschreckend ist auch der viel zu sanfte Umgang der Verwaltungsräte, die rechtlich die oberste Verantwortung tragen, mit den Geschäftsleitungen. Unter den Titel «Soft Skills: Respektvoller Dialog und vorgelebte Transparenz als Erfolgsfaktor» wurde gefragt: Wie gehen Sie mit der Informationsasymmetrie und somit möglichem Machtmissbrauch zwischen Stiftungs- oder Verwaltungsrat und Geschäftsleitung um? – Hier die Antworten:

- 11%: mit grundsätzlichem konstruktivem Misstrauen gegenüber der Geschäftsleitung
- 8%: mit mehr Regeln, Organisationsreglementen und sogenannten «Soft Laws»
- 3%: mit externen Beratern als Überprüfern der Geschäftsleitung
- 39%: mit vorgelebter Transparenz gegenüber der Geschäftsleitung
- 39%: mit respektvollem Dialog im Bewusstsein der wechselseitigen Rollen von Stiftungs- oder Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung

Auch Aufräumen von Altlasten ist praktisch kein Thema. Nur gerade 7% der Verwaltungsräte trauen sich diese Herausforderung zu.

### Es gibt viel zu tun

«Corporate Governance – Theorie und Praxis stimmen nicht überall überein», folgerte Dr. Konrad Widmer. «Verbesserungspotenziale bestehen bei: Branchenkenntnissen, Unabhängigkeit und Sitzungsanwesenheit, ferner bei systematischer Kontrolltätigkeit, dem Ausmass an konstruktivem Misstrauen und Aufräumen von Altlasten sowie der Güte der Verwaltungsratsintervention in die Geschäftsleitung.» Die Herausforderung Corporate Governance sei energisch anpacken. «Sie verhilft zu einem nur schwer kopierbarem Konkurrenzvorteil im stark umworbene Spitalmarkt.»