

Studie

Fachliche Expertise und Sozialisierung prädestinieren Pflege für CEO-Position

Eine aktuelle Studie zeigt, dass die grösste Berufsgruppe im Spital, die Pflege, in der CEO-Position stark untervertreten ist. Entwicklungen im Markt deuten aber darauf hin, dass die jüngere Generation der Pflegenden sich künftig eine Gesamtverantwortung eher zutrauen wird. – Von Michèle Etienne und Julia Erb

Eine kürzlich erschienene Studie¹ der Autorinnen kam zum Ergebnis, dass jeder sechste Spital-CEO der Schweiz einen ärztlichen Hintergrund hat. Eine weiterführende Analyse der kantonalen Spitalisten zeigt nun auf, dass lediglich 25 der 225 Spitäler im Herbst 2019 einen CEO mit klar nachweisbarem Pflegehintergrund haben (11,1%). Etwas mehr als die Hälfte davon sind Frauen. Relativ grosse Unterschiede bestehen zwischen den verschiedenen Institutionsarten: In den Akutspitälern gibt es 20 CEOs aus der Pflege (entspricht 14,3%), in den Rehabilitationskliniken sind es drei (7,7%) und in den psychiatrischen Kliniken deren zwei (4,3%).

Weshalb sind Führungskräfte aus dem Pflegebereich seltener in der CEO-Position anzutreffen als Ärzte? Exemplarisch wurden mit Kristian Schneider, Spitalzentrum Biel, und Franziska Berger, Spital Lachen, zwei CEOs mit Pflegehintergrund dazu befragt. Schneider sieht den Grund hierfür vor allem in der Tatsache, dass die Karriere für Pflegefachpersonen traditionellerweise bei der Pflegedienstleitung endet. Ärzte hingegen

hätten ein anderes Selbstverständnis und würden die operative Gesamtverantwortung eher suchen. Ähnliche Argumente äussert Berger: Da Vorbilder fehlen, die diesen Karriereschritt gemacht haben, kommen Führungskräfte in der Pflege gar nicht auf die Idee, den CEO-Posten als Karriereziel zu sehen. Mit der jüngeren, selbstsichereren Generation werde sich dies aber vermutlich ändern.

Die Karriere von Pflegefachpersonen endet traditionellerweise bei der Pflegedienstleitung.

Zunehmende Akademisierung

Die Autorinnen stellen in ihrer Tätigkeit als Executive Searchers fest, dass der Anteil an Bewerbenden aus dem Pflegebereich für CEO-Positionen in den letzten Jahren deutlich zugenommen hat. Dabei handelt es sich jedoch um eine subjektive Einschätzung und keine empirische Längsschnittstudie. Es gibt aber durchaus Entwicklungen im Markt,

die auf eine künftige Zunahme von CEOs mit Pflegehintergrund hindeuten. Eine dieser Entwicklungen ist die steigende Akademisierung des Pflegeberufes. Ein Grossteil der Pflegenden verfügt heute über einen Tertiärabschluss, welcher in CEO-Positionen in der Regel vorausgesetzt wird. Nicht zuletzt trägt der akademische Leistungsnachweis gerade in Expertenorganisationen wie Spitälern auch zur Akzeptanz des CEO bei.

Bei der Analyse der Listenspitäler fällt auf, dass die meisten CEOs mit Pflegehintergrund zusätzlich über eine umfassende Weiterbildung im Bereich Management und Betriebswirtschaft verfügen. Die Kombination aus medizinischem und betriebswirtschaftlichem Fachwissen ist eine gute Voraussetzung für die Übernahme einer Gesamtverantwortung im Spital.

56 Prozent der Pflege-CEOs sind Frauen

Eine weitere Entwicklung ist das steigende Bewusstsein für die geschlechterspezifische Diversität an der Spitze. Die Pflege bietet mit ihrem hohen Frauenanteil ein grosses Potenzial, um den Anteil weiblicher CEOs kontinuierlich zu erhöhen. Dieses Potenzial wird aktuell noch wenig genutzt. Dies zeigt sich daran, dass der Frauenanteil bei den heutigen CEOs mit Pflegehintergrund bei 56 Prozent liegt. Dieser verhältnismässig geringe Anteil überrascht in Anbetracht der Tatsache, dass der Pflegeberuf von Frauen geprägt ist.

Ob diese Entwicklungen in den nächsten Jahren zu mehr CEOs mit Pflegehintergrund führen, bleibt abzuwarten. Entscheidend wird sein, ob die Pflege-Führungskräfte eine CEO-Position vermehrt als weiteren Karriereschritt in Betracht ziehen. ■

Anteil CEOs mit Pflegehintergrund in Schweizer Spitälern

		Anzahl CEOs	Anzahl CEOs mit Pflegehintergrund	Anzahl CEOs mit Pflegehintergrund in %
CEOs	Akutspital	139	20	14,3 %
	Psychiatrie	47	2	4,3 %
	Rehabilitation	39	3	7,7 %
Total		225	25	11,1 %

1 Artikel in Competence 6/2019

«Leadership-Fähigkeiten machen den guten CEO aus»

«In der Vorstellung vieler Pflegenden endet die Karriere bei der Pflegedienstleitung – sie sind häufig weniger ambitioniert, CEO zu werden als beispielsweise Ärzte. Ich glaube, dass CEOs mit Pflegehintergrund oftmals eher zufällig in diese Position rutschen. Auch ich habe diese Karriere nicht bewusst geplant, sondern wurde von meinen Vorgesetzten stets gefördert und schliesslich von einem Verwaltungsrat und ehemaligen Dekan einer medizinischen Universität für eine CEO-Position angefragt.

Rolle als Pflegende abstreifen

Aus meiner Sicht verfügen CEOs mit Pflegehintergrund über ein klares Verständnis für die Funktionalität der Kernprozesse und der verschiedenen Berufsgruppen im Spital. Letztlich ist es aber nicht primär der berufliche Hintergrund, welcher einen guten CEO ausmacht, sondern dessen Leadership-Kompetenzen und Persönlich-

keitsstruktur. Ganz egal, mit welchem Hintergrund: Eine grosse Herausforderung bei der Übernahme einer CEO-Position ist es, in der neuen Rolle keine Partikularinteressen zu vertreten, sondern eine Vision zu entwickeln, welche die Interessen aller Anspruchsgruppen gleichermassen berücksichtigt. Gelingt dies, bin ich überzeugt, dass sich ein CEO mit Pflegehintergrund nicht stärker behaupten muss als einer mit einem ärztlichen oder betriebswirtschaftlichen Werdegang.» ■



Kristian Schneider
CEO, Spitalzentrum
Biel

Wechsel vom Innendepartement in die Gesamtverantwortung

«Ich mache die Erfahrung, dass sich die heutige Generation von Pflegedienstleitenden eine operative Gesamtverantwortung nicht zutraut. Auch mir erging es so: Erst als ich für die CEO-Position angefragt wurde, habe ich diese Möglichkeit überhaupt wahrgenommen und als mögliche Option betrachtet. Jüngere Führungskräfte bzw. die heranwachsende Generation von Führungskräften sind tendenziell selbstsicherer, weshalb ich davon ausgehe, dass es vermehrt CEOs mit Pflegehintergrund geben wird. CEOs aus der Pflege haben den Vorteil, dass sie das Kerngeschäft aus eigener Erfahrung kennen und es gewohnt sind, vernetzt und interprofessionell zu arbeiten. Pflegende bringen eine generalistische Sicht auf die Prozesse mit, was für die Gesamtverantwortung wichtig ist.

Für einen CEO sind aber unabhängig vom beruflichen Hintergrund primär die Führungsqualitäten und das unternehmerische Denken und Handeln zentral.

Die wohl grösste Herausforderung beim Wechsel von der Departements- in die Gesamtverantwortung ist meiner Meinung nach, dass neben den Aufgaben der «Innenministerin» nun auch diejenigen der «Aussenministerin» hinzukommen. Diese beiden Rollen zu verkörpern, ist nicht ganz einfach. Wer als Führungsperson in der Pflege eine CEO-Position anstrebt, sollte sich unbedingt im Bereich Betriebswirtschaft weiterbilden und gezieltes Networking betreiben. Letzteres ist gerade im Gesundheitswesen zentral.» ■



Franziska Berger
CEO, Spital Lachen



Dr. Michèle Etienne, Partnerin Innopool AG – Executive Search im Gesundheitswesen; Schüpfen; etienne@innopool.ch



Julia Erb, Beraterin Innopool AG – Executive Search im Gesundheitswesen; Schüpfen; erb@innopool.ch

Prédestinés pour des postes de directeurs

L'analyse des listes hospitalières cantonales montre qu'à l'automne 2019, seuls 25 des 225 hôpitaux suisses ont à leur tête un directeur général au bénéfice d'une formation infirmière (11,1 %). Un peu plus de la moitié sont des femmes (56 %). Il existe des différences relativement importantes entre les types d'établissements: dans les hôpitaux de soins aigus, 20 directeurs généraux sont issus des soins (14,3 %); ils ne sont que trois dans les cliniques de réadaptation (7,7 %) et deux dans les cliniques psychiatriques (4,3 %).

Kristian Schneider, directeur du Centre hospitalier Bienne, voit une explication: dans les faits, la carrière du personnel infirmier se termine généralement par une direction de soins. Les médecins, par contre, ont une autre image d'eux-mêmes et ont tendance à rechercher une responsabilité opérationnelle globale. Selon Franziska Berger, directrice de l'Hôpital de Lachen, il manque des modèles de soignants qui aient franchi cette étape de carrière.

Toutefois, des faits nouveaux laissent entrevoir une augmentation du nombre de directeurs provenant des soins. L'académisation croissante de la profession infirmière en est un. Et les formations académiques ont fait leur preuve pour la gestion d'organisations expertes telles que les hôpitaux, ce qui contribue à l'acceptation de ces nouveaux profils de diplômés comme directeurs généraux. Avec sa forte majorité féminine, le secteur des soins offre un grand potentiel pour augmenter la proportion de femmes aux directions générales des hôpitaux. ■