

Potenzial für weitere Frauen und Ärzte als CEO

Die Analyse der kantonalen Spitallisten zeigt, dass der typische Spital-CEO männlich ist und keinen ärztlichen Hintergrund hat. Dies uberrascht, nehmen Frauen und Ärzte im Gesundheitswesen doch eine absolut zentrale Rolle ein. – Von Michèle Etienne und Julia Erb

Bei der Auswertung der kantonalen Spitallisten im Oktober 2018 wurden zwei aktuell vielfach diskutierte Aspekte untersucht:

- Wie steht es um den Frauenanteil in den obersten Führungspositionen und
- wie viele Mediziner stehen in den Schweizer Spitälern an der operativen Spitze?

Wenige Branchen haben einen so hohen Frauenanteil wie das Gesundheitswesen. Mehr als zwei Drittel aller Mitarbeitenden in den Institutionen sind weiblich. Ein Grossteil dieser Unternehmen befindet sich in öffentlicher Hand, und das strategische Organ wird durch die Regierungen gewählt. Theoretisch sind das gute Voraussetzungen, um eine bessere Diversität bezüglich Geschlecht erreichen zu können: Eine genügende Anzahl geeigneter weiblicher Persönlichkeiten ist vorhanden und das politische Wahlorgan kann bei der Wahl auch ohne gesetzliche Quote jederzeit Einfluss nehmen.

Datenlage

Die Auswertung orientierte sich an den kantonalen Spitallisten, die im Oktober 2018

als Download auf den jeweiligen Gesundheitsdirektionen verfügbar waren; Erbringer, die in mehreren Kantonen auf der Spitalliste sind, wurden nur einmal gezählt, z. B. die Insel Gruppe. Wenn die Spitalliste detailliert vorlag und einzelne Standorte einer juristischen Einheit einzeln aufgeführt waren, wurde nur eine Einheit gezählt, z. B. das Spital Wallis. Ausgeschlossen wurden Geburtshäuser. Unter dem Begriff «CEO» sind auch Spitaldirektoren und Vorsitzende der Geschäftsleitung subsummiert.

Politik macht es vor

Die Auswertungen zeigen, dass der Anteil der Regierungsrtinnen, welche einem Gesundheitsdepartement vorstehen, mit über 38 Prozent erfreulich hoch ist. Damit leitet knapp in jedem zweiten Kanton eine Frau die Geschäfte im Bereich Gesundheit. Auf oberster unternehmerischer Stufe hingegen bewegt sich der Anteil der Verwaltungsratsprsidentinnen auf einem bescheidenen Niveau von 12 Prozent. So ist aktuell nur jedes achte Präsidium im Spital von einer Frau besetzt, in der Rehabilitation sogar nur jedes zwan-

zigste. Immerhin zeigt der Blick auf die oberste operative Führungsetage mit 17 Prozent Frauen ein etwas positiveres Bild. In der Rehabilitation und Psychiatrie ist dieser Wert mit rund 20 Prozent sogar leicht höher.

Um den positiven Trend aus der Politik auf die strategische und operative Führungsebene zu übertragen, braucht es in der Unternehmensstrategie verbindliche Vorgaben.

Konsequente Quote im Prozess nötig

Um den positiven Trend aus der Politik auf die strategische und operative Führungsebene zu übertragen, braucht es in der Unternehmensstrategie verbindliche Vorgaben. Nur wer sich an den eigenen Vorgaben misst, wird sich bewegen. Kurzfristig hilft nur die konsequente Quote im Suchprozess. Sonst gibt es im Einzelfall immer eine gute «Begründung», weshalb es gerade diesmal nicht klappt.

Sind Spitäler mit medizinischen CEO besser?

Ende 2016 wurde in einer in der Harvard Business Review erschienen Studie festgehalten, dass Spitäler, welche von Ärzten (m/w) geführt werden, gemessen am Abschneiden in Rankings «besser» sind als solche mit nicht-medizinischen CEO. Drei Argumente wurden dabei genannt:

- Die Qualität in Spitälern, welche von Ärzten geführt werden, ist höher als in managergefhrten Institutionen (Datenba-

Frauenanteil in obersten Führungspositionen im Gesundheitswesen					
Gesundheitsdirektor/innen	Total	männlich	weiblich	total	% weiblich
		16	10	26	38,5%
Verwaltungsratspräsident/innen	Akutspital	126	17	143	11,9%
	Psychiatrie	38	9	47	19,1%
	Rehabilitation	38	2	40	5,0%
	Total	202	28	230	12,2%
CEO	Akutspital	123	21	143	14,7%
	Psychiatrie	37	9	47	19,1%
	Rehabilitation	31	9	40	22,5%
	Total	191	39	230	17,0%

Grafik 1

Was heisst eigentlich «besseres Spital»?

In der Harvard-Business-Review-Studie wird von besseren Spitälern gemäss Ranking bezüglich Reputation und Outcome-Dimensionen / Patientensicherheit gesprochen. Diese Rankings fokussieren also primär auf die Qualität. Der Begriff «besser» ist indes sehr stark von der Perspektive des Betrachters abhängig. So wird ein Eigentümer eher wirtschaftliche Grössen wie EBITDA-Marge oder Dividende betrachten. Für Professoren ist die Lehr- und Forschungstätigkeit und damit verbunden z.B. die Publikation in Journals von Relevanz. Für die Patientinnen und Patienten ist es wiederum die Service-Qualität, welche das Urteil bestimmt. In der Zeit von Fachkräftemangel werden Arbeitnehmende «besser» im Sinne von Arbeitgeberattraktivität («great place to work») bewerten. Wenn die Frage «Sind Mediziner bessere CEO?» fundiert untersucht wird, braucht es ein präzises Verständnis von «besser», da die Interpretation des Begriffs je nach Betrachter subjektiv ausfällt. ■

sis: Top-100-Spitäler des US News and World Report USNWR)

- Ärzte als CEO erhöhen die Glaubwürdigkeit eines Spitals gegenüber internen und externen Anspruchsgruppen
- Richtiges Training erhöht die Anzahl qualifizierter Ärzte in Führungsrollen

Die Schweizer Mitautorin der Studie, Agnes Bäker, Assistenzprofessorin an der Universität Zürich, hielt gegenüber dem Portal Medinside allerdings auch fest, dass die Gründe für das bessere Abschneiden der von Ärzten geleiteten Spitäler noch nicht abschliessend geklärt seien.

Diese Untersuchung in der Harvard Business Review hat die grundlegende Frage aufgeworfen, wie viele Mediziner in der Schweiz an der operativen Spitze eines Spitals stehen.

In der Schweiz ist rund jeder sechste Spital-CEO ein Arzt

Die Analyse der kantonalen Spitallisten zeigt, dass 40 der 230 untersuchten Spitä-

ler Ende 2018 einen Mediziner als CEO haben (17,4%), fünf davon sind Frauen.

Den grössten Anteil an medizinischen CEOs haben mit knapp 19 Prozent die Akutspitäler. Dabei sind Fachärzte aus dem Bereich Chirurgie und Innere Medizin am häufigsten anzutreffen. In den psychiatrischen Kliniken ist der Anteil an medizinischen CEOs leicht tiefer (17%). Bis auf eine Ausnahme handelt es sich dabei um Psychiater. Dies erstaunt nicht, da sie in den meisten Fällen gleichzeitig auch Chefärzte sind, nämlich in 75 Prozent der Kliniken. Diese Mehrfachfunktionen zeigen sich auch zu einem grossen Teil in Rehabilitationskliniken.

In Schweizer Spitälern sind Frauen und Mediziner an der Spitze untervertreten.

In kleineren Akutkliniken ist die Personalunion von CEO- und Chefarztfunktion auch anzutreffen. In grösseren Akutspitälern ist sie dagegen kaum verbreitet. Bemerkenswert ist ausserdem, dass in Belegarztspitälern mit einem Arzt als CEO häufig keine Funktion eines ärztlichen Direktors im Organigramm vorhanden ist.

Fazit

Es kann festgestellt werden, dass in Schweizer Spitälern – anders als es vielleicht zu erwarten wäre – Frauen und Mediziner an der Spitze untervertreten sind. Während der Zusammenhang zwischen finanziellem Erfolg und Frauen in Führungspositionen bereits vielfach positiv belegt wurde, ist die Frage, ob Mediziner das Spital wirtschaftlich besser machen, z.B. in Bezug auf die Höhe der EBITDA-Marge, noch zu untersuchen. Diese Frage wird Gegenstand einer nächsten Analyse sein. ■

Anteil medizinischer CEO in Schweizer Spitälern

	Anzahl CEO	Anzahl med. CEO	Anzahl med. CEO in %	davon weiblich
Akutspital	143	27	18,9%	2
Psychiatrie	47	8	17,0%	2
Rehabilitation	40	5	12,5%	1
Total	230	40	17,4%	5

Grafik 2



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



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

Femmes et médecins sous-représentés

L'analyse des listes hospitalières montre que le directeur type d'un hôpital suisse est un homme sans formation médicale. Fin 2018, une enquête a montré que seuls 40 des 230 hôpitaux interrogés avaient un médecin comme CEO (17,4%), dont cinq femmes. C'est surprenant, car les femmes et les médecins jouent un rôle central dans les soins.

Parmi les conseillers d'Etat, la proportion de femmes à la tête d'un département de la santé est très élevée (plus de 38%). Au plus haut niveau des établissements, en revanche, la proportion de femmes à la présidence des conseils d'administration n'est que de 12%. Toutefois, si l'on examine le niveau de direction opérationnelle le plus élevé (CEO), la situation est un peu plus positive avec 17% de femmes. Selon Michèle Etienne et Julia Erb, des prescriptions contraignantes dans les entreprises sont nécessaires pour importer la tendance positive du monde politique au sein de la gestion stratégique et opérationnelle des hôpitaux. À court terme, seul un système de quotas peut se révéler utile.

Dans les hôpitaux suisses, les femmes et les médecins sont donc sous-représentés parmi les cadres supérieurs. Le lien entre la réussite financière de l'institution et une direction féminine a déjà été prouvé dans de nombreux cas. La question est maintenant de savoir si les médecins améliorent la rentabilité des hôpitaux qu'ils dirigent, par exemple en ce qui concerne la marge EBITDA. Cette question fera l'objet d'une prochaine étude. ■