

«Old Boys Network» war gestern

Die Spitallandschaft ist im Umbruch; Spitalfusionen, Fachkräftemangel, Kostendruck und politische Debatten sind Zeuge davon. Was bedeutet dies für die Zusammensetzung des Verwaltungsrats hinsichtlich Fähigkeiten und Kompetenzen für den Erfolg des Spitals? – Von Michèle Etienne

Neben der medizinischen Qualität steht heute vor allem die Frage der Wirtschaftlichkeit im Zentrum der Spitalführung. Der verschärfte Wettbewerb und die sinkenden Tarife erhöhen den Kostendruck. Zunehmende Spitalzusammenschlüsse sind Zeuge dieser Entwicklung. Dieser Trend wird in der Bevölkerung kritisch beobachtet und beschäftigt Politik und Medien. In diesem komplexen Spannungsfeld braucht es professionell zusammengesetzte strategische Gremien, welche über die entsprechenden Fähigkeiten und Kompetenzen verfügen und eine konstruktive Arbeitsweise pflegen.

Spezifische Kompetenzen gefordert

«Professionelle Zusammensetzung» bedeutet zweierlei: Einerseits sollen sich die Mitglieder hinsichtlich Alter, Geschlecht und beruflichem Hintergrund unterscheiden. Diversität in Führungsteams führt erwiesenermassen zu besseren Entscheidungen. Besonderes Augenmerk ist im Spital der Geschlechterdiversität zu schenken; schliesslich sind rund 70% der Mitarbeitenden Frauen. Die Einsitznahme von Frauen in Führungsgremien hat auch wirtschaftliche Vorteile: Viele Studien belegen, dass Unternehmen mit einer guten geschlechterspezifischen Durchmischung deutlich profitabler sind (gemessen an Kriterien wie Eigenkapitalrendite oder Gewinnmarge).

Andererseits bedeutet die professionelle Zusammensetzung, dass es Anforderungen gibt, welche von jedem Mitglied oder von einem Grossteil des Gremiums erfüllt werden müssen. Fünf Punkte seien hier besonders hervorgehoben:

1. Branchenwissen und Medizinkompetenz: Aufgrund der Komplexität der Bran-

che sollte die Mehrheit des Gremiums über ausgewiesene Branchenkompetenzen verfügen. Abhängig von der Versorgungsstufe (Grundversorgung bis Spitzenmedizin) braucht es zudem mindestens eine ärztliche Fachperson.

2. Finanzkompetenz: Ein VR-Mitglied übernimmt die Rolle des finanziellen Gewissens. Hierfür ist spezifisches Know-how gefragt: Ein CFO eines branchenfremden Unternehmens wird mit Tariffragen und dem speziellen Finanzsystem im Gesundheitswesen wenig vertraut sein und damit auch die Rolle des kritischen Sparring-Partners für den spitalinternen CFO nicht genügend wahrnehmen können. Die restlichen VR-Mitglieder verfügen zwingend über Basiswissen im Bereich Finanzen.

3. Leistungsausweis: Spitäler sind Expertenorganisationen und wünschen auf strategischer Ebene einen Austausch auf Augenhöhe. Damit ein Verwaltungsrat glaubwürdig wirkt und akzeptiert wird, braucht es gerade in grösseren Spitälern und Universitätsklinken einen entsprechenden unternehmerischen Leistungsausweis seiner Mitglieder.

4. (Politische) Vernetzung: Spitäler stehen unter stetiger Beobachtung durch Öffentlichkeit und Politik. Dabei können betriebswirtschaftliche und politische Interessen im Konflikt zueinander stehen. Spitalverwaltungsräte brauchen ein feines Sensorium für dieses Spannungsfeld und müssen beide Seiten berücksichtigen. Ein gutes Netzwerk der einzelnen Mitglieder zu relevanten Stellen und die Verankerung im entsprechenden Marktgebiet sind hierfür unabdingbar.

5. Strategie- und Innovationskompetenz: Gerade weil das Gesundheitswesen stetigem Wandel unterworfen ist, braucht es im strategischen Gremium Persönlichkeiten, die unternehmerisch agieren und die Institution vorwärts treiben. Strategiekompetenz, analytische Fähigkeiten und ein sorgfältiges Risikomanagement sind wichtige Kompetenzen eines Gremiums, um den aktuellen Entwicklungen – z.B. Fachkräftemangel oder Digitalisierung – Rechnung zu tragen.

Das Gesundheitswesen betrifft alle

Die Ausführungen machen deutlich, dass das Anforderungsprofil des Verwaltungsrats eines öffentlichen Spitals nicht beliebig auf die Privatwirtschaft übertragbar ist. Grund ist nicht nur die Komplexität der Branche, sondern auch deren Relevanz für die Bevölkerung: Wir alle sind durch Entwicklungen im Gesundheitswesen direkt betroffen und haben eine dezidierte Meinung. Das Schliessen einer Geburtsabteilung kann beispielsweise auf grossen Widerstand in der Bevölkerung stossen; ungeachtet der wirtschaftlichen Gründe für diesen Schritt. Dieses Spannungsfeld zwischen Wirtschaftlichkeit und Bedürfnissen der Öffentlichkeit stellt eine besondere Herausforderung für die strategische Ebene des Spitals dar.

Mitglieder des Spitalverwaltungsrats müssen deshalb neben all den fachlichen Kompetenzen auch über ein feines Gespür für die Bedürfnisse ihrer grössten Anspruchsgruppe – der Bevölkerung – verfügen. Zusammengefasst sind es die Fähigkeiten und Kompetenzen und nicht die guten Beziehungen, welche über die Zusammensetzung des Verwaltungsrates entscheiden sollen. ■

Innovation als Wettbewerbskraft

Eva Jaisli hebt die neue Wettbewerbssituation für die Spitäler hervor und sagt, in welchen Bereichen die Spitäler noch von der Industrie lernen können. – Interview von Dorit Djelid

Sie sind als CEO erfolgreich in einem internationalen Unternehmen tätig. Als Verwaltungsratspräsidentin des Spitals Emmental stehen sie vor anderen Herausforderungen. Welche sind das?

Unsere Hauptaufgabe im Spital Emmental ist, den Auftrag des Regierungsrates zu erfüllen, indem wir die Grundversorgung in der Region sicherstellen und zwar im Bereich der Akutsomatik sowie Psychiatrie. Dabei sind wir in einem teilstrukturierten Markt mit Mitbewerbern tätig, beispielsweise aus Bern oder dem Oberrhein. Im Industriemarkt, in dem ich mit der PB Swiss Tools AG agiere, ist die Situation anders: Hier haben wir einen offenen, globalen Markt, in dem in vollem Umfang der Wettbewerb spielt.

Für das Spital Emmental heisst dies, das Angebot anzubieten, dass die Bevölkerung auch tatsächlich braucht. Dabei müssen wir einerseits gute Qualität erbringen, uns andererseits aber auch den sich verändernden Bedürfnissen anpassen, beispielsweise mit einem gezielten Angebot für die ältere Bevölkerung in der Region.

Was können Spitäler von der Privatwirtschaft lernen?

In der Industrie wird die Wettbewerbskraft über Modernisierung sichergestellt. Investitionen werden gezielt dafür einge-



Eva Jaisli, CEO von PB Swiss Tools AG und Verwaltungsratspräsidentin des Spitals Emmental

setzt, Prozesse, Produkte und Technologien zu verbessern, um eine führende Marktposition einzunehmen. Die Unternehmensentwicklung ist in vielen Industriebetrieben seit Jahren etabliert. In Spitälern verhält es sich anders: Die Wettbewerbssituation hat sich mit der Einführung der neuen Spitalfinanzierung verschärft. Dazu beigetragen haben auch die kantonal unterschiedlichen Voraussetzungen für Spital-Investitionen. In diesem Zusammenhang ist die Eigenfinanzierung des Spitals Emmental zu verstehen, mit der die Modernisierung und Erneuerung umgesetzt wird. Die strategische und operative Führung konzentriert sich als Resultat auf die Qualitätssicherung und die Prozesseffizienz, die im Interesse der Anspruchsgruppen und für eine erfolgreiche Zukunft im Spital etabliert sind.

Stichwort Qualität: In der Industrie muss die Qualität stimmen, wenn man erfolgreich sein will. Das ist zwar im Spital nicht anders, konnten Sie dennoch neue Aspekte einbringen?

Sowohl in der Industrie, als auch in einem Spital spielt Effizienz eine existenzielle Rolle. In der Industrie ist diese Erkenntnis seit Jahren etabliert. Im Gesundheitswesen wächst das Interesse für Lean-Management, weil das Konzept für Optimierung und Entwicklung erfolgreich eingesetzt werden kann.

Welche Anliegen sind Ihnen in der Zukunft wichtig?

Wir haben einen hohen Qualitätsstandard, der Geld kostet. Die Gesundheitsversorger müssen alle einen hohen Patientennutzen sicherstellen. Das bedeutet einerseits, dass wir es verstehen, die Mittel zu erwirtschaften und andererseits die richtigen Angebote bereitzustellen. Weiter müssen die einzelnen Institutionen besser kooperieren, so dass eine qualitativ hochstehende Gesundheitsversorgung sowohl im ländlichen als auch städtischen Raum möglich bleibt. ■



Dr. Michèle Etienne, Spitalrätin und Partnerin Innopool AG - Führungskompetenz im Gesundheitswesen, Schöpfen; etienne@innopool.ch

Les bonnes compétences

A côté de la qualité des soins, la question de l'économicité est au centre du management hospitalier. En ce domaine complexe et tendu, il faut des comités stratégiques composés de professionnels qui disposent des compétences et des capacités nécessaires et peuvent collaborer de façon constructive.

«Une composition professionnelle» signifie deux choses, explique la Dre Michèle Etienne, elle-même conseillère d'administration de divers hôpitaux. D'une part, les membres doivent se distinguer les uns des autres par leur âge, leur sexe et leur bagage professionnel. La diversité au sein d'une équipe de direction conduit clairement à de meilleures décisions. Dans la branche hospitalière, il faut prêter particulièrement attention à la représentation féminine; environ 70% des collaborateurs sont des femmes et leur présence dans les conseils de direction a aussi des avantages économiques.

Eva Jaisli, CEO de PB Swiss Tools AG et présidente du conseil d'administration de «Regionalspital Emmental AG», souligne que la situation de concurrence est encore nouvelle pour les hôpitaux et qu'ils doivent donc rattraper un certain retard, comparé à l'industrie, pour utiliser l'innovation comme atout concurrentiel. Mais les hôpitaux peuvent aussi apprendre de l'industrie au travers du «lean management». Pour l'avenir, Eva Jaisli voit deux défis majeurs: disposer des moyens financiers et mieux collaborer les uns avec les autres pour permettre une prise en charge médicale de haute qualité aussi bien en ville qu'à la campagne. ■