

Die Antworten gelten für Spitäler in der deutschsprachigen Schweiz. Inwiefern sie auch darüber hinaus sinnvoll sind, bleibt offen, denn das Gesundheitswesen und damit auch die Spitäler sind ein Teil der Gesellschaft und ihr Erfolg hängt unter anderem davon ab, wie sie zur regionalen Kultur passen.

Das Zielpublikum sind Leserinnen und Leser,

- die im Spitalmanagement arbeiten – das Buch soll ihnen Hinweise geben, wie sie ihren Job (noch) besser machen können, vor allem aber soll es sie anregen, eigene neue Ideen zu entwickeln;
- die als Mitglied eines Spitalrates, als Spitalmitarbeitende oder als externe Partner mit Spitaldirektoren zusammenarbeiten – das Buch soll ihnen helfen, zu verstehen, wie gute Spitaldirektoren «ticken»;
- die als Dozenten in Kursen über Spitalmanagement unterrichten – das Buch soll ihnen helfen, zu entdecken, welche Herausforderungen es zu meistern gilt und welche Handlungsmöglichkeiten genutzt werden können;
- die sich als Gesundheitspolitiker mit Spitalern befassen – das Buch soll ihnen helfen, zu unterscheiden zwischen unternehmerischen (operativen und strategischen) Zuständigkeiten des Spitalmanagements einerseits und der Verantwortung der Gesundheitspolitik für die Gestaltung der Rahmenbedingungen im Hinblick auf die Gesundheitsversorgung der Bevölkerung;
- die sich mit dem Gedanken befassen, Spitaldirektorin oder Spitaldirektor zu werden – das Buch soll ihnen helfen, sich zu entscheiden.

Die folgenden Inhalte setzen voraus, dass die Leserinnen und Leser

- über betriebswirtschaftliches Verständnis<sup>1</sup> und Kenntnisse des Gesundheitswesens<sup>2</sup> verfügen;
- sich bewusst sind, dass der Gesundheitsbegriff sehr vage ist, nicht zuletzt darum, weil es heute in der Schweiz in der Regel um nichtübertragbare, chronische Krankheiten geht und ansteckende Krankheiten die Ausnahme bilden.<sup>3,4</sup>

### Erfolg ist nicht käuflich

Was Technologie und Infrastruktur anbelangt, können Spitäler den jeweils aktuellen Stand übernehmen, vorausgesetzt, das Geld ist vorhanden und die betroffenen Mitarbeitenden machen sich mit neuen Technologien vertraut. Im Markt ist das Neueste in Sachen ICT, Digitalisierung, Medizintechnik, Diagnostik, Medikamente, Hotellerie, Logistik, Spital-Architektur etc. erhältlich. Beinahe täglich werden Spitaldirektoren innovative Methoden, erfolgversprechende Konzepte und angeblich unverzichtbare Informationen angeboten. Im Arbeitsmarkt lässt sich gut ausgebildetes Fachpersonal finden, nicht nur medizinisches, sondern auch qualifizierte Leiter für die Personal- oder Finanzabteilung. Obwohl die für ein erfolgreiches Spital erforderlichen Ressourcen gekauft werden können, sind nun aber nicht alle Spitäler erfolgreich.

Was nicht gebrauchsfertig gekauft werden kann, ist das, was erforderlich ist, damit aus dem Zusammenspiel all dieser erwerbbaaren Ressourcen tatsächlich ein gutes Spital entsteht. Ein wesentliches Element ist die Führung des Spitals. Sie ist nicht käuflich, sondern vielmehr ein Prozess, der sich von Tag zu Tag im Spital abspielt. Spitalführung wird u. a. geprägt vom persönlichen Verhalten, vom Managementverständnis, von der Erfahrung und von der Vision der Spitaldirektorin oder des Spitaldirektors. Damit beeinflussen sie die Betriebskultur im Spital, die Qualität des Zusammenspiels der Ressourcen.

1 Der Autor empfiehlt das neue Lehrbuch von Johannes Rüegg-Stürm und Simon Grand, «Das St. Galler Management-Modell», Haupt-Verlag, Bern 2019.

2 Zum Einstieg eignet sich z. B. «Einführung in das Gesundheitswesen der Schweiz» von Werner Widmer, 3. Auflage, Careum Verlag, Zürich 2020.

3 Der Autor empfiehlt zur Vertiefung des Verständnisses von Gesundheit und zum Spannungsfeld zwischen Medizin und Gesundheit das neueste Buch von Johannes Bircher, «Die verlorene Hälfte der Medizin», Springer Verlag, Berlin 2019.

4 Der Text wurde im März 2020 abgeschlossen, die Corona-Krise wird nur kurz, in Fussnote 34, thematisiert.

Dieses Buch basiert auf Interviews mit einer Direktorin und drei Direktoren<sup>5</sup> von erfolgreichen Spitälern, die seit mehr als zehn Jahren an der Spitze ihrer Spitäler stehen. Es versucht, die Frage «Was ist gutes Spitalmanagement?» aufgrund ihrer spontanen Aussagen zu Fragen und einzelnen Stichworten zu beantworten.<sup>6</sup> Die Antworten der vier Interviewten werden ergänzt mit Elementen aus der Fachliteratur und Erfahrungen des Autors als Spitaldirektor sowie als Mitglied und Präsident von Spitalverwaltungsräten. Im letzten Kapitel wird der Blickwinkel mithilfe von Metaphern aus der bildenden Kunst und aus der Musik erweitert, in der Hoffnung, dass sich die Leserinnen und Leser dadurch zu neuen eigenen Vorstellungen guter Spitalführung inspirieren lassen. Sie können in den Aussagen der vier Interviewpartner Gemeinsamkeiten und Unterschiede entdecken und mit ihren eigenen Erfahrungen vergleichen. Das Buch ist also kein Rezeptbuch, aber im besten Fall eine Inspirationsquelle für erfolgreiche Spitalführung.

Die vier interviewten Spitaldirektoren unterscheiden sich in ihrer Ausbildung, ihrem Managementverständnis, ihrem Verhalten und ihrer Erfahrung, gemeinsam ist ihnen aber der Erfolg. Es gibt also offensichtlich verschiedene Wege, ein Spital erfolgreich zu führen.

Nicht thematisiert wird in diesem Buch das Selbstmanagement der vier Spitaldirektoren, wie sie sich für ihre anspruchsvollen Aufgaben über Jahre fit halten und mit der grossen zeitlichen Belastung, mit Druck, Widerstand oder verleumderischen Angriffen auf ihre Person umgehen. Das heisst nicht, dass ein Spitaldirektor von solchen Erfahrungen verschont bleibt, aber sie stehen für die Interviewten nicht im Vordergrund, wenn die vier Interviewten sich spontan zum Stichwort Spitaldirektor äussern:

5 Wenn im Folgenden von den vier Spitaldirektoren die Rede ist, ist immer auch die Spitaldirektorin gemeint.  
6 Zum Zeitpunkt der Interviews war weder den Interviewten noch dem Autor bekannt, wie die Aussagen verwendet werden würden, weil die Struktur des Buches erst später, aufgrund dieser Antworten, festgelegt wurde.

### «Spitaldirektor»

**Orsola Vettori**, Dr. iur., MBA, seit 2001 Direktorin des Spitals Zollikerberg  
Zum Stichwort «Spitaldirektorin» sagt sie spontan: «Ein spannender Job, der einen umfassend fordert, fachlich und menschlich, und der auch nach bald 20 Jahren immer noch neue Herausforderungen bietet.»

**Rolf Zehnder**, lic. oec., dipl. Krankenpfleger, seit 2008 Direktor des Kantonsspitals Winterthur  
Seine spontane Reaktion auf das Stichwort «Spitaldirektor»: «Komplexe Aufgabe, Stakeholders, kein CEO mit Kommandostruktur.»

**Urs Baumberger**, Dipl.-Maschineningenieur, Exec. MBA, Unternehmensführung NDS, dipl. Organisator, seit 2009 Direktor des Kantonsspitals Nidwalden Stans und zusätzlich seit 2012 Stv. CEO des Luzerner Kantonsspitals  
Zum Stichwort «Spitaldirektor»: «Mit einer sehr komplexen Firma, im stark wandelnden und komplexen Umfeld sich erfolgreich im zunehmenden Wettbewerb behaupten zu können, ist manchmal fast eine «Mission impossible». Es ist wie ein Dirigent, der aus den verschiedenen Musikern das Beste herausholen darf.»

**Arnold Bachmann**, Dr. oec. HSG, seit 2000 Vorsitzender der Geschäftsleitung des Kantonsspitals Graubünden Chur  
Auf das Stichwort «Spitaldirektor» reagiert er mit einem Rückblick: «Wechsel vom Verwalter zum Manager in den 90er-Jahren. Die DRG-Einführung<sup>7</sup> bewirkte echte Einnahmen, welche auch die Investitionen abdecken müssen, und machte aus Spitaldirektoren Manager, Unternehmer. Plötzlich waren Unternehmer gefragt.»

Erfolgreich sind die vier Spitäler auf den ersten Blick, weil sie eine EBITDA-Marge von mindestens 10 Prozent<sup>8</sup> erzielen. Die vier Direktoren selbst beantworten die Frage, was sie unter einem erfolgreichen Spital verstehen, nicht nur auf das Finanzielle bezogen, sondern umfassender:

7 Diagnosis Related Groups (DRG) bezeichnen ein Klassifikationssystem für ein pauschales Abrechnungsverfahren, mit dem stationäre Patienten anhand von medizinischen Daten einer von etwas mehr als 1000 Fallgruppen zugeordnet werden.  
8 Zur Herleitung der allgemein als erforderlich bezeichneten Mindest-EBITDA-Marge von 10 Prozent: siehe Anhang.