

«Unsere familiäre Unternehmenskultur ist einzigartig.»

Interview mit Andrea Rytz, CEO der Schulthess Klinik in Zürich

Seit 2016 leitet Andrea Rytz als CEO die Schulthess Klinik in Zürich. Die Schulthess Klinik ist eine der führenden orthopädischen Kliniken Europas mit rund 1'100 Mitarbeitenden, über 9'600 Operationen und rund 131'000 ambulanten Patientenkontakten pro Jahr. Wie wichtig eine gute Unternehmenskultur für die Führung ist und wie sie ihre Aufgabe als CEO und Verwaltungsratsrätin unter einen Hut bringt, erläutert die sympathische Powerfrau Andrea Rytz im Gespräch mit Prof. Dr. Reto Eberle.

Prof. Dr. Reto Eberle: Sie gelten als sehr innovative Führungspersönlichkeit. Was bedeutet Innovation für Sie und woher nehmen Sie die Anregungen dazu?

Andrea Rytz: Das ist eine schwierige Frage zum Einstieg... Ich würde mich selbst ja nicht als innovativ bezeichnen. In meiner Rolle als CEO lebe ich einen sehr engen Kontakt

zu den Mitarbeitenden. Ich höre gerne den Leuten zu und spüre, wo ihnen der Schuh drückt. Ich komme aus dem Spital, ich habe nie in einem anderen Berufsumfeld gearbeitet. Ich frage mich deshalb ständig: «Wenn ich selbst Mitarbeiterin wäre, was würde mir helfen, was würde mir etwas nützen?». Daraus leite ich dann die Schlüsse für die Weiterentwicklung unserer Prozesse und Strukturen ab. Ein grosses Thema derzeit sind die Generationen Y und Z. Mit welchen Innovationen können wir die jungen Leute in unseren Betrieb einbinden und ihnen gleichzeitig Raum für Entfaltung geben? Meine Rolle im Innovationsmanagement ist es, Probleme frühzeitig zu erkennen und auch einmal unkonventionelle Lösungen vorzuschlagen. In der Medizin hingegen kommen die Anregungen zu Innovationen oft von den Chefärzten. Dann gilt es im Gremium zu entscheiden, welche medizinischen Fortschritte und Errungenschaften in der Schulthess Klinik umgesetzt und integriert werden sollen.





Fotos: Daniel Hager

«Ich bin da gut, wo ich Mensch sein kann.»

Wie sehen Ihre Führungsgrundsätze aus in diesem Spannungsfeld zwischen dem, was medizinisch machbar ist, und dem, was für die Schulthess Klinik funktioniert und sinnvoll ist?

Diese sind eigentlich relativ einfach. Wir arbeiten mit klaren KPIs, anhand derer wir die Performance messen können. Eine Führung kann nur so gut sein, wie wir es schaffen, die entsprechenden Kennzahlen abzuholen und einzufordern, daraus entsprechende Massnahmen abzuleiten, und diese auch zu kontrollieren. Letzteres wird oft vernachlässigt, weil man mit einem Fuss bereits im nächsten Projekt drin ist. Wir führen unser Unternehmen mit denselben betriebswirtschaftlichen Mitteln und Kennzahlen wie jedes andere Unternehmen auch. Unsere EBITDA-Marge muss 10 Prozent betragen – das ist gesetzlich so vorgegeben – und darauf arbeiten wir hin.

Eine Klinik als ganz normaler Betrieb also?

Grundsätzlich schon, wobei wir spezialisierte Prozesse haben, die auch gesondert analysiert und bewertet werden. So ist zum Beispiel die sogenannte «Schnitt-Naht-Zeit» eine entscheidende Kennzahl für die Nutzung eines Operationssaals. Oder wie lange der Wechsel zwischen zwei Eingriffen dauert, bis der Operationssaal wieder gereinigt ist und bereitsteht. Das sind Kennzahlen, die sehr genau Auskunft geben über die Effizienz im Patientenfluss. Aus Sicht der Spitalleitung haben wir da einen nüchternen, sprich betriebswirtschaftlichen Blick auf die Prozesse, auch wenn wir natürlich keine industrielle Produktionsfirma sind, sondern mit und am Menschen arbeiten. Diesem Umstand zollen wir auch entsprechen Respekt.

Welche Bedeutung haben die Begriffe Nachhaltigkeit und Diversität im betrieblichen Alltag der Schulthess Klinik?

Nachhaltigkeit ist in der Tat ein Thema, das im Spitalalltag noch nicht konsequent durchdekliniert ist. Wir machen bottom-up sehr viel, doch von einer umfassenden Sicht auf die Dinge sind wir noch weit entfernt. Wir haben kürzlich die erste Hürde für eine ISO-14001-Zertifizierung genommen. Dabei mussten wir unter anderem sämtliche Maschinen und Geräte anhand ihres Stromverbrauchs analysieren und aufzeigen, wie wir den Energiebedarf reduzieren können. Das ist eine Riesenübung, denn unser Maschinenpark ist sehr gross. Wir haben uns des Themas Nachhaltigkeit angenommen und in einer sehr breit geführten Diskussion Ziele definiert, was wir eigentlich erreichen wollen und wie wir dahin gelangen. Gerade auch in der Aussenkommunikation ist es wichtig, dass diese Ziele und Massnahmen keine Lippenbekenntnisse sind, sondern tatsächlich umgesetzt und gelebt werden. Der Antrieb muss aus einem inneren Selbstverständnis herauskommen und nicht vom Regulator oder Gesetzgeber aufgezwungen sein. Nur ein kleines Beispiel: Eine Analyse unserer Abfallwirtschaft hat ergeben, dass pro Patient/in im Operationssaal eineinhalb 110-Liter-Säcke qualifizierter Abfall entsteht, der zur Wiederverwendung in den Kreislaufprozess zurückgeführt werden könnte. Heute werden diese Materialien undifferenziert als Abfall deklariert und verbrannt. Ein grosses persönliches Anliegen von mir ist aber auch der Umgang mit Lebensmittel in der Klinik. Mir ist wichtig, dass wir hauptsächlich regionale Produkte verwenden und die Produzenten kennen. Und ganz viele gute Ideen und Anregungen kommen natürlich von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die wir gerne anhören. Diese Dynamik in dem Thema gefällt mir.

Sie sind neben Ihrer Funktion als CEO auch Verwaltungsrätin in einigen mittelgrossen Gesellschaften wie in der Integrierten Psychiatrie Winterthur, bei Künzli Swiss Schuh oder im Suvretta House. Wie wird man Verwaltungsrätin und was ist Ihre persönliche Motivation?

Ich entscheide mich für ein Mandat, wenn ich sehe, dass ich etwas Zusätzliches beitragen kann. Im Beispiel Suvretta House bin ich dazugestossen, weil sich die Gesellschaft überlegt hat, wie sich ein Hotel weiterentwickeln und transformieren kann, wenn es immer weniger Schnee gibt im Winter. Hotellerie und eine Klinik haben sehr viele Gemeinsamkeiten und können sich auch mit ihren Dienstleistungen ergänzen. Und abgesehen vom Fachlichen und meiner Berufserfahrung glaube ich, dass ich mit meiner frischen und gewinnenden Art den einen oder anderen neuen Impuls geben kann. Ich lasse mich nur auf ein Mandat ein, wenn das Menschliche stimmt. Bei Künzli zum Beispiel sind wir zu dritt im Verwaltungsrat, da werden strategische Entscheide mit grosser Wirkung im kleinen Team gefällt. Das ist sehr «Hands-on», das gefällt mir.

Was macht denn einen guten Verwaltungsrat aus?

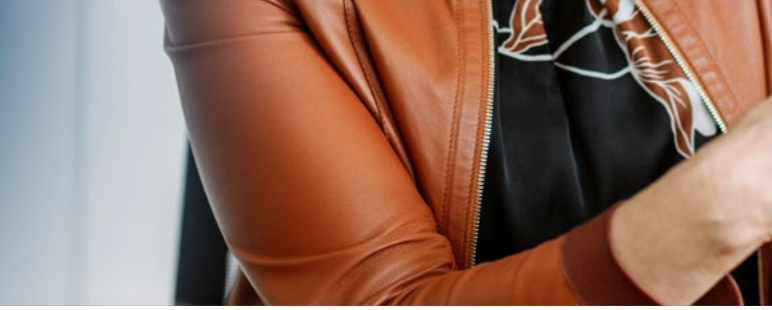
Für mich ist entscheidend, dass alle Mitglieder in ihrem Fachgebiet Experten sind und ihre Expertise in das Gremium einbringen wollen. Das garantiert, dass man sich auch gegenseitig beraten und auch mal den Mahnfinger erheben kann, sollte etwas aus Governance- oder aus Finanzsicht nicht korrekt sein. Wichtig ist für mich auch, dass alle Mitglieder eines Verwaltungsrats den Kontakt zur Geschäftsleitung aktiv pflegen sowie auch den Bezug und den Kontakt zu den Mitarbeitenden der Firma nicht verlieren.

«Ich muss einen sehr nüchternen und betriebswirtschaftlichen Blick auf die Abläufe im Spital haben.»

Was ist aus Ihrer Sicht das Erfolgsrezept für eine gute Zusammenarbeit von Geschäftsleitung und Verwaltungsrat aus?

Da spielen sehr viele menschliche Komponenten mit. Wenn sich ein CEO vom Verwaltungsrat gestört fühlt, dann haben wir ein Problem. Das kommt häufiger vor, als man denkt. Dann wird der VR nur als Aufsichts- und Kontrollorgan wahrgenommen und nicht als strategischen und unterstützenden Partner. Zumindest eine Person im Verwaltungsrat sollte einen guten und direkten Draht zum CEO haben und diesen auch pflegen. Ich finde es wichtig, dass ein CEO auch weiss, wie Entscheidungen im Verwaltungsrat zustande kommen. Die erfolgreichsten VR-Präsidenten, die ich erleben durfte, haben sehr viel ihrer Zeit für zwischenmenschliche Kontakte und Gespräche eingesetzt. Das Modell des traditionellen Patrons kann in unserer schnelllebigen Wirtschaft wieder etwas bewirken - ich wäre gerne eine solche Patronin.





«Die Corona-Pandemie hat uns alle zusammengeschweisst.»

Die Grösse eines Unternehmens oder die Besitzstruktur spielt sicher auch eine Rolle für die Arbeit des Verwaltungsrats.

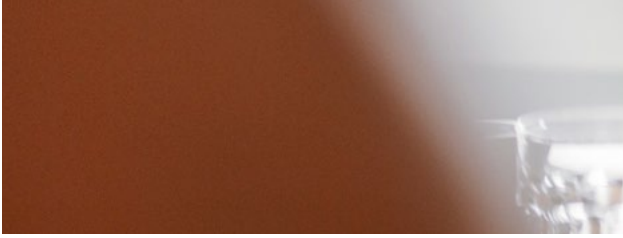
Ja, absolut. Je grösser ein Unternehmen oder ein Konzern ist, desto weiter weg vom Geschehen ist der Verwaltungsrat. Die Glasscheibe zwischen den beiden Gremien VR und GL ist dicker als bei kleinen Unternehmen. Aber das muss wohl auch so sein, damit die Governance richtig spielt. Mich reizen aber kleinere Strukturen, zum Teil auch mit Beteiligung von Eigentümerfamilien, viel mehr. Ich fühle mich da wohl, wo ich im direkten Kontakt gemeinsam Lösungen suchen und umsetzen kann. Nur über Kennzahlen führen könnte ich nicht. Und für ein Mandat in einer ganz grossen Gesellschaft würde mir schlicht die Zeit fehlen. Ich kann neben meiner Aufgabe als CEO der Schulthess Klinik nicht noch 20 Prozent für ein anderes Unternehmen aufwenden. Sonst müsste ich umsatteln auf professionelle Verwaltungsrätin, und das möchte ich im Moment nicht. Mir gefällt die Kombination von operativer Verantwortung und kleinen strategischen VR-Mandaten ganz gut.



Welche Lehren oder sogar positive Erkenntnisse haben Sie als aus der Corona-Pandemie gezogen?

Wir haben sehr viel Positives aus dieser herausfordernden Zeit nehmen können. Unter anderem die Erkenntnis, dass wir uns als Spital in «no-time» hätten transformieren können, um anstatt unserer Spezialisierung als orthopädische Klinik auch Lungen-Patienten behandeln zu können. Die Krisensituation hat unser ganzes Team – und damit meine ich alle Mitarbeitenden auf allen Stufen – zusammengeschweisst. Plötzlich waren alle Ideen und Anregungen gefragt, um mit der speziellen Situation umzugehen. Ein Beispiel ist die Einrichtung eines Kinderhorts in der Klinik, wo unsere Angestellten ihre Kinder betreuen lassen konnten, während sie von zuhause arbeiteten. Wir mussten die Klinik während sechs Wochen ganz schliessen, das war schon sehr speziell. Wir hatten zum Beispiel ein Team von Physiotherapeuten, die sich während der Zeit, in der wir nicht operieren konnten, per Telefon um unsere Patienten gekümmert haben. Das hat uns sehr geholfen, gleich mit Vollgas loszulegen, als wir wieder öffnen konnten. Vom ersten Tag an waren wir wieder voll ausgelastet und unsere Leute waren hochmotiviert und mit voller Energie am Start. Dieser positive Spirit, unseren Patientinnen und Patienten wieder helfen zu können, hat mich begeistert, und dieser Spirit hält bis heute an.





Das hat sicher viel mit der Unternehmenskultur zu tun. Diese musste aber schon vor der Pandemie gut entwickelt gewesen sein, nehme ich einmal an.

Das ist richtig. Die Krisensituation hat gezeigt: Was vorher schon gut war, wurde noch besser, was vorher vernachlässigt wurde, ist dann ganz zerfallen. Eine meiner Lieblingsmetaphern ist die des Fischmarktes: Als Fischverkäufer haben Sie nur den Fisch, den Sie an dem Tag gefangen haben. Aber vielleicht ist das nicht der Fisch, den der Kunde wünscht. Dann müssen Sie kreativ werden. Sprechen Sie mit den Kunden, schlagen Sie Rezepte für Ihren Fisch vor. Zeigen Sie Freude an Ihrer Arbeit, überzeugen Sie Ihre Kunden. So sind am Schluss alle glücklich, und Sie haben Spass an der Arbeit und Erfolg. Eine andere Massnahme war, dass wir alle Mitarbeitenden zu einem Kurs bei der Swiss geschickt haben. Sie sollen bei der Airline Einsichten aus anderer Perspektive gewinnen, wie man Kunden von A bis Z bedient. Auch bei uns in der Klinik checkt der Patient ein und kann zwischen verschiedenen Levels an Serviceleistungen wählen, bevor er wieder auscheckt. Und genau bei solchen Übungen passiert sehr viel, da entsteht ein Gemeinschaftsgefühl und eine Kultur, die uns trägt. Die Pandemie hat diesem Spirit nochmals zu zusätzlichem Schub verholfen, aber jetzt müssen wir aufpassen, dass wir nicht nachlassen, sprich zu selbstzufrieden werden. Jetzt braucht es wieder neue Impulse.

Sie betonen das aktive Einbringen der Mitarbeitenden, gerade auch in kulturellen Fragen. Über welche Plattformen und Gefässe können sich die Mitarbeitenden äussern?

Zum einen arbeiten wir Online-Applikationen wie «Be-keeper», zu der alle Zugang haben. Zudem gibt es im Rahmen des integrativen Managements Ideenbörsen, wo konkrete Vorschläge eingebracht werden können. Wird eine Idee dann auch umgesetzt, gibt es ein kleines Geschenk als Dankeschön. Jedes Direktionsmitglied bietet einmal pro Monat eine Stunde für offene Gespräche und Fragen an. Zu dieser Fragestunde sind alle Mitarbeitenden eingeladen. Zusätzlich führen wir viermal jährlich eine Mitarbeiterinformation in Form eines Townhall-Meetings durch. Es gibt also eine Vielzahl von Interaktionsmöglichkeiten, so dass jede und jeder an der Entwicklung des Unternehmens und der Unternehmenskultur teilhaben kann. Während der Corona-Zeit hatte ich zudem meine private Handynummer allen Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt. Ich war erreichbar für alle, jederzeit.



Reicht diese gut entwickelte Unternehmenskultur bzw. hilft diese auch, in Zukunft genügend Fachkräfte und Personal anzuziehen und zu halten?

Das Problem, genügend qualifizierte Fachkräfte für den Gesundheitssektor zu haben, wurde schon vor zwanzig Jahren adressiert. Die Politik und auch die Akteure im Gesundheitsmarkt – uns eingeschlossen – haben es jedoch verpasst, frühzeitig Massnahmen zur Entschärfung des Problems einzuleiten. Als Folge davon müssen auch wir heute vermehrt Personal von Temporärvermittlern engagieren. Einige gewiefte Köpfe haben das Potenzial dahinter erkannt, und bieten sich und andere neu als externe Fachkräfte an und lassen sich nicht mehr anstellen. Nun haben wir vielmehr Berater im Haus als zuvor. Das ist in zweierlei Hinsicht problematisch. Einerseits steigen die Kosten, und andererseits schafft es ein internes Ungleichgewicht von Mitarbeitenden mit ganz unterschiedlichen Lohn- und Anstellungsmodellen. Diese Entwicklung lässt sich aber kaum mehr rückgängig machen. Nichtsdestotrotz bieten wir in der Schulthess Klinik noch immer ein sehr gutes und familiäres Arbeits-

klima, das uns zu einem sehr beliebten Arbeitgeber macht. Wir passen auch ständig unsere Anstellungs-, Arbeitszeit- und Lohnmodelle den neuen Bedürfnissen und Lebensentwürfen an. So können unsere Mitarbeitenden flexibler über die Verteilung von Arbeitszeit und Lohn entscheiden.

Besten Dank, Frau Rytz, für dieses aufschlussreiche und interessante Gespräch.

Prof. Dr. Reto Eberle

Partner, Mitglied des Board Leadership Center
KPMG Schweiz

+41 58 249 42 43
reberle@kpmg.com

Zur Person:

Andrea Rytz absolvierte eine Ausbildung zur Fachfrau für medizinisch-technische Radiologie am Inselspital Bern. Später schloss sie einen Master of Advanced Studies in Health Service Management und einen Executive Master in Business Administration an der Fachhochschule St. Gallen ab. Seit 2016 amtiert sie als Direktorin der Schulthess Klinik in Zürich und war davor vier Jahre lang Spitaldirektorin in der Hirslanden Klinik Belair in Schaffhausen. Dabei agierte sie auch als Mitglied des Direktorenremiums der Hirslanden.

In ihrem ersten Verwaltungsratsmandat engagierte sich Andrea Rytz für die IVF Hartmann AG in Schaffhausen. Heute ist Andrea Rytz Verwaltungsrätin bei der Künzli SwissSchuh AG, einem privat gehaltenen Schweizer Traditionsunternehmen, Spitalrätin bei der Integrierten Psychiatrie Winterthur (ipw), als auch Verwaltungsrätin im Suvretta House in St. Moritz. (Quelle: womensboardaward.ch)

Dieser Artikel ist Bestandteil der KPMG Board Leadership News. Um diesen Newsletter für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte dreimal pro Jahr zu erhalten, können Sie sich **hier registrieren**.

Über das KPMG Board Leadership Center

Das KPMG Board Leadership Center ist unser Kompetenzzentrum für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte. Mit vertieftem Fachwissen und neusten globalen Kenntnissen unterstützen wir Sie in Ihren aktuellen Herausforderungen, damit Sie Ihre Rolle höchst effektiv erfüllen können. Zusätzlich bieten wir Ihnen die Möglichkeit, mit Gleichgesinnten in Kontakt zu treten und sich auszutauschen.

Erfahren Sie mehr unter [kpmg.ch/blc](https://www.kpmg.ch/blc).

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen. Bei Prüfkunden bestimmen regulatorische Vorgaben zur Unabhängigkeit des Prüfers den Umfang einer Zusammenarbeit. Sollten Sie mehr darüber erfahren wollen, wie KPMG AG personenbezogene Daten bearbeitet, lesen Sie bitte unsere Datenschutzerklärung, welche Sie auf unserer Homepage www.kpmg.ch finden.

© 2023 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.