Kurztext für Kader- und andere Ärzte mit knappem Zeitbudget

Ärztliche Führung

Richard O. Binswanger

Die Gebrüder Mayo waren nicht nur als Ärzte tätig, sie haben auch die Geschäfte ihrer Klinik geführt. Dieses System hat sich in Rochester bis heute erhalten [1]. Wenngleich im Stiftungsrat die Ärzte in der Minderheit sind, der Geschäftsführer ist immer ein Arzt*. Allen Entscheidungsgremien steht ein Arzt vor, mit Ausnahme von hochspezialisierten Verwaltungsaufgaben wie der elektronischen Datenverarbeitung, der Rechtsabteilung, der Logistik. Die führenden Ärzte werden von einem sehr kompetenten Management und einer funktionstüchtigen Verwaltung unterstützt, nicht beherrscht. Den Rahmen bildet ein stabiles Wertesystem, in dem die Bedürfnisse der Patienten an oberster Stelle stehen. Zu den Werten gehört Respekt, insbesondere auch vor den nichtärztlichen Mitarbeitern und ihrer Arbeit.

Der Eingang des Gonda-Gebäudes der Mayo Klinik in Rochester, USA.

Foto: Nephron

Wenn Ärzte voll ins Management des Spitals wechseln, können sie rasch ihre Wurzeln verlieren

Warum nicht auch bei uns?

Furchteinflössend waren die Chefärzte. Der oberste Manager wurde Verwalter genannt. Er war dem Chefarzt klar untergeordnet. Im Vergleich hatte er ein klägliches Salär. Seine Ausbildung war gelegentlich ungenügend. Ihm wurde mit Verachtung begegnet. Mit dem verstärkten ökonomischen Druck wuchs aber seine Verantwortung. Er wurde mächtiger. Ein Graben wurde aufgerissen zwischen den Ärzten und der Verwaltung. Die Chefärzte haben den Graben vertieft und die Chance einer vertrauensvollen Kooperation lange vertan. Er wird nun allmählich zugeschüttet, wo dies der Fall ist, wird das Spital erfolgreich. Noch immer mangelt es aber mancherorts am nötigen gegenseitigen Respekt. Und manche verharren im Silo ihres Spezialistentums.

Der Arzt als Manager und im Kerngeschäft

Ärzte führen Spitäler genauso gut wie Ökonomen [2]. Viele bilden sich selbst zu Managern aus. Werden Master of Business Administration. Wenn sie dann aber voll ins Management des Spitals wechseln, verlieren sie rasch ihre Wurzeln und den Rückhalt bei ihren Kollegen. Ausser, wenn sie weiter ärztlich tätig bleiben, ein anspruchsvoller Spagat. Sie müssen dies aber tun, wie das Beispiel der Mayo Klinik zeigt. Weiter brauchen sie Schulung, was dort gepflegt wird, nicht aber bei uns. Sie sollen auch ihre Honorierung nicht verlieren, eine zumeist ungelöste Frage. Und schliesslich sollen sie später wieder voll ins Kerngeschäft zurückkehren können.

Als Ärzteschaft den Anspruch auf Führung erheben

Das ist klar gegen den aktuellen Trend. Dieser heisst Industrialisierung des Gesundheitswesens. Spezialisierung. Beschränkung der Ärzte aufs Kerngeschäft. Es muss aber sein, Spitäler sind keine Bank, stellen keine Industriegüter her.

Der Führungsanspruch kann nur dann erhoben werden, wenn es um die Aufgabe und nicht um die Macht geht. Wenn die Wertehaltung eindeutig ist, zugunsten eines leistungsfähigen Spitals und der Patienten. Wenn die anderen Ärzte sich einordnen. Wenn sie bereit sind, einen kleinen Teil ihres Einkommens zugunsten der ärztlichen Führung abzugeben. Wenn die führenden Kollegen einen Teil ihrer ärztlichen Funktion anderen übergeben und sich diese entwickeln lassen.

* Aus stilistischen Gründen wird die männliche Form verwendet. Frauen sind ausdrücklich mitgemeint.

Korrespondenz:
Dr. med. Richard O. Binswanger
Radiologie und Nuklearmedizin FMH
Führungsschule Bodensee
Münsterlingen
Oberer Seeweg 9
CH-8597 Landschlacht

r.binswanger@bluewin.ch

www.fsb-spital.ch

Literatur

1 Berry LL, Selterman KD. Management Lessons from Mayo Clinic. McGraw-Hill; 2008.

2 Schultz FC. Who should lead a Healthcare Organization: MDs or MBAs? Journal of Healthcare Management. 2004;(49)2:103–16.