Kurztext für Kader- und andere Ärzte* mit knappem Zeitbudget

Mehr Ärzte in die Geschäftsleitung von Spitälern

Richard O. Binswanger

Seit einer schweren Vertrauenskrise anfangs des Jahrhunderts haben die vier ärztlichen Direktoren Einsitz in der Geschäftleitung der Spital Thurgau AG (STGAG). In der Geschäftsleitung sind der alleinverantwortliche Geschäftsführer und drei weitere Mitglieder Manager, ein anderer vertritt die Pflege. Damit sind die Ärzte in der Minderheit, wenngleich besser vertreten als in den meisten Spitälern der Schweiz. Dort stehen die Ärzte teilweise aussen vor. Die starke ärztliche Vertretung ist gewollt und akzeptiert. Die enge Kooperation von Ärzten und Managern ist im Kaderarztvertrag verankert und abgesichert.

Ein Erfolgsfaktor

In der Mayo-Klinik steht die «Physician Leadership» als Führungsprinzip seit hundert Jahren fest. Sie steht für hervorragende medizinische Leistung *und* wirtschaftlichen Erfolg. In allen Gremien ausser dem Stiftungsrat sind die Ärzte in der Mehrheit, der Vorsitzende ist Arzt. Die Mayo-Klinik hat hervorragende Manager, die der Klinik jahrzehntelang treu bleiben [1]. Von ärztlicher Führerschaft ist die Spital Thurgau AG noch ein Stück entfernt, wenn auch nicht sehr weit. Der Geschäftsführer betrachtet die starke Vertretung der Ärzte als eindeutigen Erfolgsfaktor für das Unternehmen [2]. Die Medizin rückt ins Zentrum aller Überlegungen, der Strategie, der Planung und Ausführung. Informationen erreichen die Ärzteschaft rechtzeitig. Unterschiedliche Standpunkte und Konflikte werden innerhalb und nicht ausserhalb des Führungsgremiums ausgetragen und der Lösung zugeführt.

Warum sind denn so viele Kaderärzte frustriert?

Gegenargumente

Ärzte sollen im Kerngeschäft arbeiten und die Spitalführung Managern überlassen, heisst es weitherum, als ob Management und Führung nicht zum Kerngeschäft eines Chefarztes gehörten. Chefärzte sollen dann allerdings ihre Klinik nach ökonomischen und betriebswirtschaftlichen Kriterien führen. Also doch Management, und zwar durch die Hintertür und möglichst ohne Einfluss auf die Geschäftsführung. Aber – wer soll denn die Strategie festlegen oder zumindest mitbestimmen, wenn nicht die Ärzte?

Wer soll die Strategie festlegen oder zumindest mitbestimmen, wenn nicht die Ärzte? Sie sollen den Führungsanspruch erheben.

Ärzte seien schwer zu führen, besonders Chefärzte. Das ist sicher so, wenn sie im Kampf um die Sache (der Patienten) nicht angehört und unterstützt werden. Dabei ist gerade letzteres die vornehmste aller Aufgaben des Managements. Es gehe nur um Macht, wird gesagt. Natürlich geht es darum. Aber um der Patienten und ihrer optimalen Versorgung willen. Wenn es um diese Aufgabe geht, und nur dann, ist Macht richtig eingesetzt.

Gegen den Trend

Die hier dargelegte Überzeugung ist gegen den aktuellen Trend in der Schweiz. Gegen den im Ausland übrigens auch. Aber warum sind denn so viele Kaderärzte frustriert, verzichten auf Einflussnahme und ziehen sich auf die klinische Arbeit oder in die Verbandstätigkeit zurück? Warum wechseln denn die Manager in vielen Spitälern alle paar Jahre? Sie sind offenbar noch weniger zufrieden als die Ärzte. Mit Grund. Dem kann abgeholfen werden. Es ist an den Kaderärzten, eine Änderung herbeizuführen. Dagegen gibt es keine Ausrede. Sie sollen sich einmischen, den Führungsanspruch erheben und nicht nachgeben in der Auseinandersetzung um die Kernaufgabe: gute Medizin.

* 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 Persönliche Mitteilung.