

Chefarzt entlassen

Jürg Unger-Köppel

Dr. med., Mitglied des FMH-Zentralvorstandes, Departementsverantwortlicher Stationäre Versorgung und Tarife



«Schon wieder einer» denkt der Leser. Bis zur Jahrtausendwende kam eine Anstellung als Chefarzt meist einer Lebensstelle gleich. Dann wurden die Spitäler zunehmend verselbstständigt, und die Spital- und Verwaltungsräte übernahmen das Ruder. Aufgrund der neuen Rechtsformen und der dadurch angepassten Anstellungsverhältnisse konnten Kader viel einfacher entlassen werden. Die Kompetenz, Mitglieder der Geschäftsleitung einzustellen und zu entlassen, oblag neu den Verwaltungsräten. Die Führungsgremien erkannten ihre Macht – und übten sie zunehmend auch aus: unliebsame Chefarzte mussten schneller den Hut nehmen. In einzelnen Fällen waren die Entlassungen vielleicht indiziert, aber wer die Medienmitteilungen zu diesem Thema regelmässig verfolgt, bekommt den Eindruck, dass das Pendel nun in die falsche Richtung ausgeschlagen hat. Als Reaktion ist eine Art Backlash zu beobachten, indem zunehmend Chefarzte aus eigenem Antrieb frühzeitig die Stellen verlassen und attraktivere Angebote annehmen. Fördert diese Entwicklung eine gute Patientenversorgung? Nein, denn generell gilt: Unternehmen mit einer konstanten Führung sind langfristig erfolgreicher, weil sie eine wirksame und gute Unternehmenskultur aufbauen können. Die aktuelle Entwicklung in den Spitälern schwächt also die Qualität, deshalb sollten Patienten Anbieter mit häufigen Wechseln in der Führung eher meiden.

Es ist ein Backlash zu beobachten: Chefarzte verlassen zunehmend aus eigenem Antrieb frühzeitig die Stellen und nehmen attraktivere Angebote an.

Was wäre ein erfolgsversprechender Weg? Spitäler als Expertenorganisationen sind besonders anspruchsvoll zu führen, denn nur fundierte und überzeugende Argumente werden anerkannt. Wem diese fehlen, greift schnell zur Macht oder zu finanziellen Anreizen, die oft verdeckte Machtinstrumente darstellen. Wird eine kritische Haltung als Anlass für eine Massregelung genommen, so entsteht kein Vertrauen, sondern Drückebergertum. Zwischen den Geschäftsleitungen und den Verwaltungsräten muss sich eine Kultur entwickeln, in welcher nicht Macht, Prestige und finanzi-

elle Eigeninteressen im Vordergrund stehen, sondern die unbedingte Verpflichtung beider Seiten, Aufgaben gemeinsam zu lösen. Nur in einer sorgfältig entwickelten Atmosphäre des Vertrauens können tragfähige Lösungen erarbeitet und zwischendurch auch kontroverse Diskussionen geführt werden – dies gilt für alle Organisationsebenen.

Der erste Schritt ist oft der wichtigste: die Wahl der Verwaltungsräte. Verwaltungsratsmandate von Spitalern sind keine Pfründe, sondern sehr herausfordernde Aufgaben. Nachgewiesene Fähigkeiten zur Kooperation in anspruchsvollen Gremien sollten neben Kenntnissen des lokalen Gesundheitswesens oder Rechts- und Finanzkenntnissen unabdingbare Voraus-

Nur in einer Atmosphäre des Vertrauens können tragfähige Lösungen erarbeitet und auch kontroverse Diskussionen geführt werden.

setzungen für die Wahl eines Verwaltungsrates sein. Vielversprechende Ansätze zur Kooperation von Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen in Spitälern wurden 2014 im Artikel «Der Spitalrat im Wandel der Zeit: von der grauen Eminenz zum aktiven Coach» in der SÄZ publiziert [1]. Erwähnenswerte Empfehlungen für den Spitalrat aus dieser Arbeit sind das Schaffen einer Kultur der konstruktiven Kritik, medizinische Expertise im Verwaltungsrat, aktive Informationsbeschaffung in der Organisation durch die Verwaltungsratsmitglieder, Engagement des Verwaltungsrats im Qualitäts- und Sicherheitsmanagement und Verzicht auf «Ämtlisammler» als Verwaltungsräte. Im Artikel wurde auch gezeigt, dass Mediziner im Verwaltungsrat von Spitälern mehr zum langfristigen Erfolg beitragen als Politiker. Würden diese wissenschaftlich fundierten Prinzipien vermehrt Anwendung finden, gäbe es mehr solche patientenfreundlichen Meldungen: «Chefarzt wird altershalber pensioniert und übergibt den Stab dem gut eingearbeiteten Nachfolger.»

Literatur

- 1 Müller R., Zaugg M. Der Spitalrat im Wandel der Zeit: von der grauen Eminenz zum aktiven Coach. In: Schweiz Ärztezeitung 2014;95(35):1289–92.