

Warum die besten Spitäler von Ärzten geführt werden

Der nachfolgende Artikel ist in der Originalversion und -länge erstmals im Dezember 2016 im «Harvard Business Review» unter dem Titel «Why The Best Hospitals Are Managed by Doctors» erschienen. Die untenstehende deutsche Fassung ist eine gekürzte Übersetzung.

Die Mayo-Klinik (Hauptsitz in Rochester, Minnesota) ist laut US News and World Report (USNWR) 2016 Amerikas bestes Krankenhaus. Die Cleveland Clinic belegt den zweiten Platz. Die beiden CEOs – John Noseworthy und Delos «Toby» Cosgrove – sind hochqualifizierte Ärzte. Tatsächlich werden beide Einrichtungen seit ihrer Gründung vor etwa einem Jahrhundert von Ärzten geführt.

Kann man daraus eine allgemeine Erkenntnis ableiten?

Eine im Jahr 2011 veröffentlichte Studie untersuchte die CEOs der 100 besten Krankenhäuser der USNWR in den drei wichtigsten medizinischen Fachgebieten Krebs, Verdauungsstörungen und Herz-Kreislauf-Erkrankungen. Basis der Studie war die Frage: Werden Krankenhäuser höher eingestuft, wenn sie von medizinisch ausgebildeten Ärzten oder von professionellen Managern geführt werden, die keine Ärzte sind? Die Analyse ergab, dass die Krankenhaus-Qualitätswerte in den von Ärzten geführten Krankenhäusern etwa 25% höher waren als in von Managern geführten Spitälern.

Die Ergebnisse beweisen natürlich nicht, dass Ärzte bessere Führungskräfte sind, obwohl die Ergebnisse diesen Schluss zulassen, denn andere Studien ergeben diese Korrelation ebenfalls. So haben Untersuchungen von Nick Bloom, Raffaella Sadun und John Van Reenen ergeben, dass der Anteil der Manager mit klinischem Abschluss den grössten positiven Effekt hatte. Mit anderen Worten: Die Trennung von klinischem Wissen und Managementwissen in Krankenhäusern war mit einem schlechteren Management verbunden.

Warum Ärzte gute Manager sind ...

Welches sind die Attribute von Ärzten, die für eine verbesserte organisatorische Leistung verantwortlich sein könnten? Schaffen Ärzte als Führungskräfte ein sympathischeres und produktiveres Arbeitsumfeld für andere Kliniker und Mediziner, weil sie «einer von ihnen» sind?

Auf diese Fragen antwortete Dr. Toby Cosgrove, CEO der Cleveland Clinic, ohne zu zögern: «Glaubwürdigkeit ... Peer-to-Peer-Glaubwürdigkeit.»

Auf der Mayo-Website heisst es, dass die Klinik von Ärzten geleitet wird, weil «dies dazu beiträgt, dass wir uns weiterhin auf unseren primären Wert – auf die Bedürfnisse der Patienten – konzentrieren». Nachdem die Ärzte ihre Karriere damit verbracht haben, durch eine patientenorientierte Brille zu blicken, wechselten sie in Führungspositionen.

Unsere Untersuchungen legen nahe, dass ein Manager, der aufgrund seiner eigenen Erfahrung weiss, was zur Erledigung eines Auftrags auf höchstem Niveau erforderlich ist, mit grösserer Wahrscheinlichkeit das richtige Arbeitsumfeld schafft, geeignete Ziele festlegt und die Beiträge anderer genau bewertet. Wer einen vorbildlichen Arzt an der Spitze hat, sendet damit auch ein Signal an externe Stakeholder aus, beispielsweise an Job-Kandidaten oder an Patienten.

Schliesslich können wir erwarten, dass ein hochbegabter Arzt weiss, wie «gut» es aussieht, wenn er andere Ärzte anstellt. Nach Ansicht von Cosgrove tolerieren führende Ärzte auch eher «verrückte Ideen» (innovative Ideen wie der erste Bypass der Herzkranzgefässe, der Ende der 60er Jahre von René Favaloro an der Cleveland Clinic durchgeführt wurde). Cosgrove glaubt, dass die Cleveland Clinic Talente freisetzt, indem sie Menschen mit aussergewöhnlichen Ideen sicheren Raum bietet, und dass Führung angemessenes Versagen toleriert, was ein natürlicher Bestandteil wissenschaftlicher Bemühungen und Fortschritte ist.

... und wie Training sie noch besser machen kann

Gute Führung erfordert auch soziale Fähigkeiten. Medizinische Versorgung ist einer der wenigen Bereiche, in denen mangelnde Teamarbeit tatsächlich Leben kosten kann.

Paul Taheri, CEO von «Yale Medicine», hat ein Ausbildungsmodell entwickelt, in

dem auch eine Managementschulung enthalten ist. Er konzentrierte sich dabei auf einen zweistufigen Ansatz: Der erste Ansatz führt Ärzte in die grundlegenden Geschäftsprinzipien der Gesundheitsversorgung und in die Entwicklung persönlicher Führungsqualitäten ein. Dabei handelt es sich um ein über ein Jahr verteiltes Programm an rund 40 medizinischen Fakultäten. Für diejenigen Ärzte, die sich als aufstrebende Führungskräfte auszeichnen, ist der nächste Schritt ein MBA. Taheri besteht darauf, dass in den Executive-Programmen Ärzte immer mit anderen Ärzten geschult werden, diese jedoch von Haus aus in die sichere Lernumgebung der Business School entlassen werden.

Auch die «Cleveland Clinic» bildet seit vielen Jahren Ärzte zu Führungskräften aus. Beispielsweise begann Anfang der 90er Jahre ein kohortenbasierter jährlicher Kurs mit dem Titel «Leading in Health Care». Er forderte Ärzte mit hohem Management-Potential (und in jüngerer Zeit auch Krankenschwestern und Administratoren) auf, sich zehn Tage lang an externen Schulungen für Führungskompetenzen zu beteiligen, die ausserhalb des Bereichs der traditionellen medizinischen Ausbildung lagen. Kern des Lehrplans sind emotionale Intelligenz, Teambuilding, Konfliktlösung und situationsbezogene Führung. Der Kurs gipfelt in einem teambasierten Innovationsprojekt, das der Krankenhausleitung vorgestellt wird. 61% der vorgeschlagenen Innovationsprojekte hatten positive institutionelle Auswirkungen.

Es scheint einen wachsenden Konsens darüber zu geben, dass die Ausbildung von Ärzten in Führungsfunktionen von grosser Bedeutung ist. Vor allem auch, damit die Fähigkeiten von Ärzten umfassender genutzt werden können.

James K. Stoller, Amanda Goodall und Agnes Baker

*Übersetzung/Bearbeitung:
Bernhard Stricker, Redaktor Synapse*