



Prof. Dr. oec. Urs Brügger, Leiter Departement Gesundheit, Berner Fachhochschule

Führen als Herausforderung in Expertenorganisationen

In Bülach und Uster mussten ein Chefarzt respektive eine Chefarztin den Hut nehmen. Das gab viel Aufruhr mit Protesten und Solidaritätsbekundungen von Spitalmitarbeitenden, Ärztekollegen und der Fachgesellschaft. In anderen Branchen ist es nicht ungewöhnlich, wenn hohe Kaderpersonen entlassen werden. Zudem haben CEOs von Spitälern vermutlich ein höheres Entlassungs-Risiko als Chefärzte. Doch öffentliche Solidaritätsbekundungen von CEO-Kollegen nach einem solchen Vorfall sind mir nicht bekannt. Was ist anders, wenn Chefärzte entlassen werden?

Ein Grund ist wohl darin zu suchen, dass Spitäler sogenannte Expertenorganisationen sind. Dabei werden Experten zum eigentlichen Produkt beziehungsweise Service. Sie haben dadurch eine hohe formelle und informelle Macht innerhalb des Unternehmens. Nicht zuletzt auch wegen den DRGs hat sich der Wettbewerb unter den Spitälern verstärkt, insbesondere auch der Wettbewerb um Fachkräfte mit hervorra-

gender Reputation. Das gilt bei gewissen Chefärzten im besonderen Masse.

Eine tragfähige Führungsbeziehung zwischen Chefärzten und den ihnen vorgesetzten CEOs herzustellen ist unter diesen Bedingungen herausfordernd. Chefärzte übernehmen viel Verantwortung und beanspruchen Autonomie. Die Führung derartiger Experten funktioniert nicht als reines Top-Down-Management. Sie muss insbesondere auch der Unterstützung der Experten dienen. Chefärzte müssen jedoch anerkennen, dass sie auch die vom Unternehmen definierten Ziele zu akzeptieren haben.

Es benötigt von beiden Seiten ein Verständnis des jeweils anderen und gemeinsame Werte, Vertrauen und eine transparente Kommunikation. Finanzielle Erwägungen und eine hochwertige Versorgung von Patienten dürfen nicht gegeneinander ausgespielt werden. In den meisten Fällen gelingt diese Zusammenarbeit trotz den grossen Herausforderungen einer Expertenorganisation zum Glück erstaunlich gut. ■

Organisation d'experts: un défi pour le CEO

A Bülach et à Uster, un médecin-chef et une médecin-chef ont dû rendre leur tablier. Cela a mis en ébullition les collaborateurs, les collègues ainsi que la société de discipline médicale et suscité des témoignages de solidarité. Dans d'autres branches, remercier des cadres supérieurs n'est pas inhabituel. Et si les CEO des hôpitaux sont sans doute davantage exposés au licenciement que les médecins-chefs, je n'ai pas connaissance que leurs collègues se soient manifestés publiquement lors du renvoi de l'un d'entre eux. Pourquoi en va-t-il autrement des médecins-chefs?

Cela s'explique notamment par le fait que les hôpitaux sont des organisations d'experts, où les spécialistes sont eux-mêmes le produit, ou le service. Ils disposent ainsi d'un pouvoir formel et informel au sein de l'entreprise. En raison de l'introduction des DRG surtout, la concurrence entre les hôpitaux s'est renforcée, notamment pour attirer les spécialistes les plus réputés. Et tout particulièrement certains médecins-chefs.

Pour le CEO, établir dans ces conditions une relation solide avec les médecins-chefs qui lui sont subordonnés constitue un défi. Ces derniers assument de grandes responsabilités et veulent de l'autonomie. Il n'est pas possible de les diriger selon les principes d'un pur management «top-down». Les médecins-chefs doivent plutôt avoir le soutien de leurs dirigeants. Et, de leur côté, reconnaître qu'il faut accepter les objectifs définis par l'entreprise.

De part et d'autre, une compréhension des valeurs différentes et communes, une confiance et une communication transparente sont indispensables. Les considérations financières et la qualité des soins aux patients ne doivent pas être mises en opposition. Il est réjouissant que, dans la plupart des cas, la collaboration fonctionne étonnamment bien, malgré les défis que posent les organisations d'experts. ■