



„Wie konnte es so weit kommen, dass Gewinn auf Kosten der Patienten gemacht wird?“

Prof. Dr. med. Lothar Weißbach
Stiftung Männergesundheit

Leitungsanästhesie – ärztliche Führung versagt

In einem Brief haben jüngst circa 700 Klinikärzte bei der Führung des Helios-Konzerns den Vorwurf erhoben, Patienten nicht mehr angemessen versorgen zu können: „An die Stelle medizinisch motivierter Entscheidungen tritt zunehmend ein Kampf um die Einhaltung betriebswirtschaftlicher Vorgaben und Benchmark-Erfüllung“, schreiben sie. Helios ist übrigens jener Klinikkonzern, dessen Gewinn etwa viermal so schnell wächst wie sein Umsatz.

„Bravo!“, möchte man den Kollegen zurufen. Endlich traut sich jemand öffentlich zu sagen, was alle – außer den Mitgliedern des Gesundheitsausschusses im Bundestag – schon lange wissen. Doch dann beginnt man nachzudenken ...

Ein privater Klinikbetreiber betreibt seine Klinik nicht aus Samaritertum, sondern um Gewinn zu machen. Wie das geht, wissen Betriebswirte am besten, deswegen geben sie in solchen Konzernen die Richtung vor. Betriebswirte sind Menschen, die in jahrelangem Studium dazu erzogen wurden, ihr Denken und ihren Horizont auf Bilanzen zu beschränken. Menschen laufen da als Humankapital oder neudeutsch „human resources“. Die tun nichts Unrechtes, sondern ihren Job, wenn sie die Versorgung kranker Menschen im Auftrag ihrer Shareholder ökonomisch optimieren.

Wie aber konnte es so weit kommen, dass Gewinn auf Kosten der Patienten gemacht wird? Ein Betriebswirt sitzt am Rechner, nicht am Krankenbett. Dort arbeitet der Arzt – wenn er nicht gerade dokumentiert. Ärztliches Bindeglied zwischen Krankenbett und Rechner müsste jemand sein, der die Interessen des einen versteht und dennoch zu allererst dem Patientenwohl verpflichtet ist: die ärztliche Führungskraft. Deren Aufgabe wäre es, der Klinikleitung verständlich zu machen, welche Konsequenzen bestimmte Vorgaben und Entscheidungen haben – und, sollte diese ausschließlich auf ökonomischen Zielsetzungen beharren, vehement dagegen zu kämpfen. Diese Pflicht ist ihr mit der Verantwortung und der herausgehobenen Stellung zuge wachsen. Denn Verantwortung trägt die ärztliche Führungskraft in dreifacher Hinsicht: zu allererst für die ihr anvertrauten kranken Menschen, dann für die ihr anvertrauten Mitarbeiter und schließlich für die ihr anvertraute Abteilung.

Ärztliche Führung aber ist heute schwerer denn je – obwohl man sie in umfangreichen Fortbildungskursen

der Ärztekammern sogar erlernen (oder wenigstens belegen) kann. Denn wer sich von vornherein Leistungszahlen in seinen Vertrag schreiben lässt, der degradiert sich selbst zum Erfüllungsgehilfen, der gibt die Verantwortung ab an eine Instanz, welche die Reichweite ihrer Entscheidungen ganz offensichtlich nicht ermessen kann. Wer als Arzt dagegenhält, muss mit empfindlichen Konsequenzen rechnen: Der Umgang der Helios-Konzernleitung mit medizinischen Entscheidungsträgern wird in dem oben zitierten Brief als „Abmahnungskultur“ bezeichnet: wegen guter ärztlicher Führung gefeuert.

Was aber bleibt einem Chefarzt übrig, der sich auf diesen Deal einlässt und den Druck wirtschaftlicher Vorgaben an seine Untergebenen weiterleitet? Eine Stellung, die zwar noch Prestige, aber keinerlei Bedeutung mehr hat. Und vermutlich – hoffentlich! – die Scham darüber, die eigenen Ideale, das ärztliche Ethos und das Vertrauen der Patienten verkauft zu haben.

Wer die öffentliche Diskussion aufmerksam verfolgt, kann sich fragen, warum nach wie vor so viele dieses moderne Eunuchentum auf sich nehmen: Allenthalben wird der Ärztemangel beklagt. Damit wären die Ärzte (und gerade die profilierten) in einer sehr guten Verhandlungsposition, um den braven Betriebswirten zu begegnen. Das aber setzte voraus, dass in ihren Reihen Solidarität herrschte und ein breiter Konsens über die *conditio sine qua non* des Arztseins. Das scheint derzeit (noch) nicht der Fall zu sein. Vielleicht helfen solche Aktionen wie der Brief der Helios-Ärzte, das Bewusstsein der verantwortlichen Ärzte zu schärfen. Empörung ist wichtig – doch sie ist ein Zeichen von Ohnmacht. Führung muss wieder als Verpflichtung zum Handeln begriffen werden. Aber in einer Zeit, in der selbst die Bundeskanzlerin von anderen fordert, anstatt selbst zu entscheiden, kann diese Erkenntnis nur mühsam reifen. „Die Scheu vor Verantwortung ist eine Krankheit unserer Zeit“ (Bismarck).

Ihr