

# Disziplin, Organisation und Menschlichkeit

Tageblatt  
26.02.2021

CHEM Der neue Generaldirektor Dr. René Metz im Gespräch

Philip Michel

Seit dem 1. Februar hat das „Centre hospitalier Emile Mayrisch“ (CHEM) eine neue Direktion mit Dr. René Metz an der Spitze. Als Generaldirektor tritt der Neurologe die Nachfolge von Dr. Hansjörg Reimer an. Der war Ende August 2020 zurückgetreten. Gestern wurde die neue Direktion auf einer Pressekonferenz im Escher Rathaus vorgestellt. Das übernahm zunächst Verwaltungsrats-Präsident Georges Mischo. Der Escher Bürgermeister betonte, dass er genau wie die anderen Mitglieder des CA (noch) nicht geimpft sei. Ganz im Gegensatz zum neuen Generaldirektor Dr. Metz, der dem Tageblatt nach der Vorstellung Rede und Antwort stand.

**Tageblatt:** Dr. Metz, lassen Sie uns mit einer allgemeinen Frage anfangen. Was sind die Herausforderungen, ein Krankenhaus wie das CHEM zu leiten?

**Dr. René Metz:** Ein Krankenhaus ist, auch wenn das nicht immer einfach zu sagen ist, ein Betrieb. Da arbeiten 2.000 Menschen, die zum Teil hoch spezialisiert sind. Und die Berufe sind mitunter sehr verschieden. Die Herausforderung ist also, zu gewährleisten, dass diese Leute gut, kohärent und effizient miteinander arbeiten können. Damit beim Patienten die Qualität der Pflege ankommt, die er erwartet.

**Wie würden Sie denn den Ist-Zustand des CHEM in puncto Qualität der Pflege beschreiben?**

Der ist für mich, der aus der Stadt kommt, überraschend gut (lacht). Die Kommunikation, was die verschiedenen Leute im CHEM alles können, ist wohl leider etwas vernachlässigt worden.



Fotos: Editpress/Tania Feller

Vorne (v.l.n.r.): Serge Haag (Direktor Pflege), Georges Mischo (Verwaltungsratspräsident), Dr. René Metz (Generaldirektor), Daniel Cardao (administrativer und Finanz-Direktor); hinten (v.l.n.r.): Dr. Romain Schockmel (medizinischer Direktor), Patrizia Ascani (Direktorin Personal), Dr. Serge Meyer (medizinischer Direktor)

**Sie sprechen den Ruf des CHEM an, der nicht immer der allerbeste ist.**

Ich bin hier vielen Mannschaften begegnet, die sind überzeugt und begeistert von dem, was sie machen. Ich bin ja jetzt lange in diesem Beruf in Luxemburg tätig und trotzdem wusste ich viele Sachen nicht, die im CHEM gemacht werden können.

**Wenn Sie das CHEM mit dem CHL, wo sie bislang arbeiteten, vergleichen, wie schneidet das CHEM ab? Zum Beispiel in puncto Organisation? Es gibt schließlich ja auch eine Konkurrenz unter den Krankenhäusern ...**

(lacht) Natürlich gibt es Unterschiede, die Häuser haben ihre eigene Art und Weise. Und natürlich gibt es auch organisatorische Unterschiede. Ich denke,

dass verschiedene Abläufe im CHEM noch besser dokumentiert werden müssen, dass man mitunter formalistischer werden muss. Das heißt, dass verschiedene Abläufe und Regeln durchgesetzt werden müssen. Aber das ist ein Pendel, das

auch in die falsche Richtung ausschlagen kann. Denn wenn man überdiszipliniert ist, dann riskiert man, einen Teil der Menschlichkeit einzubüßen. Ich würde also sagen, wir müssen das Gleichgewicht finden zwischen Disziplin und Organisation, ohne dabei die Menschlichkeit zu verlieren. Das ist so ein allgemeiner Gedanke von mir, weil ich eben finde, dass hier viele Mannschaften mit Begeisterung und Kompetenz dabei sind, ab und zu aber auch Dinge aus Tradition so gemacht werden. Ich denke, wir müssen zusammen mit den Mannschaften die Abläufe analysieren und im Konsens miteinander niederschreiben. Wenn es dann schwarz auf weiß da steht, dann weiß jeder, wie es läuft.

**Konkret zur Arbeit als Generaldirektor eines Krankenhauses: Wie viel Prozent macht Ihre Kompetenz in Management und wie viel Prozent Ihre medizinische Kompetenz aus?**

Meine Kernkompetenz als Doktor – etwa, welches Medikament ich in welcher Situation verschreibe – spielt jetzt keine Rolle mehr. Meine medizinische Vergangenheit hilft aber, ein Krankenhaus zu verstehen. Und sie hilft auch, mit anderen Ärzten zu reden. Natürlich muss man als Krankenhausdirektor die Ärzte auf seiner Seite haben. Damit das geht, muss man sie verstehen. Und ihnen zuhören. Das ist nicht nur mit den Ärzten der Fall, sondern auch mit allen anderen.

**Es ist aber ganz klar, dass Sie in Ihrem neuen Job mehr Managerqualitäten brauchen als medizinische Kompetenzen?**

Ja, das ist absolut klar. Die Luxemburger Gesetzgebung sieht vor, dass solche Posten von Medizinern besetzt werden. Das ist in anderen Ländern nicht der Fall, da macht das vielleicht ein Ökonom. Ich habe mich ein bisschen mit der Funktionsform der Mayo-Klinik in Amerika beschäftigt. Das ist eine der größten Referenz-Strukturen und man verfolgt die Philosophie, dass das Management von Ärzten gemacht werden soll. Das ist eine Idee, die mir sehr gut gefällt. Und ich merke jetzt, dass wenn man den Background hat, viele Probleme einfacher zu lösen sind bzw. besser zu analysieren sind. Das ist aber nur möglich, wenn man Spezialisten wie z.B. Daniel Car-

dao (administrativer und Finanz-Direktor, d.Red.) an seiner Seite hat. Man muss als Mannschaft funktionieren. Wenn ich jetzt als Arzt alles selber entscheiden würde, dann wäre das ziemlich gefährlich.

**Im Gegensatz zu Ihrem Vorgänger Dr. Reimer werden Sie den Posten des Generaldirektors zu 100% ausfüllen, also nicht mehr als Arzt arbeiten. Wie schwer ist es für Sie, Ihren eigentlichen Beruf aufzugeben?**

Es ist noch ein wenig früh, Ihnen darauf eine definitive Antwort zu geben. Ich habe durchaus noch Kontakt mit Patienten. Aber es war eine bewusste Entscheidung, diesen Weg einzuschlagen. Ich habe mich in meiner Karriere als Arzt parallel immer für das Management interessiert. Der Posten des Generaldirektors war von Anfang an als Fulltime-Posten gedacht. Das akzeptiere ich und ich denke, dass ich damit klarkomme. Aber ja, man muss erst einmal verarbeiten, etwas hinter sich zu lassen.

**Das hört sich an, als würde es doch ein wenig wehtun, oder? Da antworte ich jetzt mal nicht drauf (lacht).**

**Ok, dann eine andere Frage: Sie übernehmen die Führung eines Krankenhauses in Krisenzeiten. Die Corona-Pandemie ist allgegenwärtig. Wie kommen wir da wieder heraus?**

Erstens muss ich mal sagen, dass ich beeindruckt bin, wie das CHEM das bis jetzt gemanagt

hat. Das CHEM hat den Vorteil, dass es auf eine Infrastruktur einer früheren Intensivstation zurückgreifen konnte. Diese konnte reorganisiert werden, um mehr Intensivpatienten aufnehmen zu können. Auch dass die Cafeteria zur Tagesklinik umstrukturiert werden konnte, hat eine gewisse Flexibilität gebracht. Wenn die Corona-Zahlen nicht explodieren, und ich hoffe stark, dass sie das nicht tun, dann kommen wir mehr oder weniger klar. Schließlich haben wir inzwischen eine gewisse Expertise und fast sogar Routine mit der Pandemie. So gesehen bleibt jetzt auch Zeit, sich mit anderen Dingen zu beschäftigen. Aber wenn eine weitere Welle kommt, dann haben wir große Schwierigkeiten. Dann müssen diese Dinge zurückgefahren werden.

**Hat man denn in solchen Zeiten überhaupt Zeit, sich Gedanken um die Zukunft zu machen? Mit Zukunft ist natürlich das Südspidol gemeint.**

Nein. Aber die Zukunft ist omnipräsent. Es ist klar, dass wenn zum Beispiel ein Dienst umstrukturiert wird, das im Hinblick auf die Zukunft geschieht. Also auch im Hinblick auf das Südspidol. Die Zeit muss man sich nehmen. Das geht natürlich nur, wenn eine Mannschaft hinter einem steht und man Sachen delegieren kann. Zum Beispiel kümmert sich Dr. Meyer um alles, was mit Covid zu tun hat. Ich bin informiert, entscheide mit, aber es ist nicht mein Alltag. Ich beschäftige mich also viel mit Themen wie „Wie positioniert sich das CHEM gegenüber den anderen Krankenhäusern im Land?“ und natürlich auch, welche Entscheidungen in Sachen Südspidol zu treffen sind. Zum Beispiel, wie die verschiedenen Standorte dort integriert werden. Das sind meine Hauptaufgaben. Aber natürlich erfordert die Pandemie unsere volle Aufmerksamkeit.

**Zum Abschluss eine letzte Frage: Wann wurden Sie geimpft? Mit welchem Impfstoff und haben Sie die Impfung gut vertragen?**

(lacht) Ich war bei den 200 Personen vom CHL dabei, die in Limpertsberg geimpft wurden. Das war relativ früh, Anfang Dezember. Die erste Dosis von Pfizer habe ich gut vertragen, bei der zweiten hatte ich leichte Kopfschmerzen, aber nichts Dramatisches.

## Die Direktion des CHEM

Neben dem neuen Generaldirektor Dr. René Metz (siehe auch Kopf des Tages, S. 2) war die neue Direktionsmannschaft des CHEM bei der Vorstellung anwesend. Nachdem sich der Verwaltungsrat mit Eschs Bürgermeister Georges Mischo (CSV) an der Spitze einstimmig für Metz als neuen Direktor entschieden hatte, konnte dieser bei der Besetzung der medizinischen Direktoren mitentscheiden. Aus neun Kandidaturen wurden schlussendlich Dr. Romain Schockmel und Dr. Serge Meyer gewählt. Beide werden ihren Arztberuf weiterhin ausüben und die Hälfte ihrer Zeit den Direktionsaufgaben widmen. Der Chirurg Dr. Schockmel ist ein „Stack-Escher“, der auch in Sportkreisen bekannt ist. Seit 2016 ist er Präsident des Luxemburger Handball-Verbandes FLH. Dr. Serge Meyer ist bekannt als Leiter der Corona-Krisenzelle des CHEM. Der Internist und Onkologe arbeitet seit 1993 im CHEM. Die weiteren Mitglieder der Direktion sind Daniel Cardao, der zuletzt interimsmäßig der Generaldirektion vorstand. Cardao ist der administrative Direktor des Krankenhauses und der Finanzdirektor. Personal-Direktorin Patrizia Ascani und der Direktor für Pflege, Serge Haag, komplettieren die Mannschaft. Haag ist u.a. Vizepräsident des nationalen Ethikrats.

Dr. René Metz: „Ich bin beeindruckt, wie das CHEM die Pandemie bis jetzt gemanagt hat“

