



*St. Vinzenz-Hospital*  
Dinslaken

# Expertenteam in der Führungsverantwortung

## Praxisbeispiel aus der Anästhesie



*St. Vinzenz-Hospital*  
Dinslaken



**Dr. med. Stephan C. Ley (DESA)**  
Sprecher der Leitenden Ärzte der Abteilung

Abteilung für Anästhesie, Intensivmedizin,  
Schmerztherapie und Palliativmedizin



Ja zur Menschenwürde.



# Faktoren für Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz

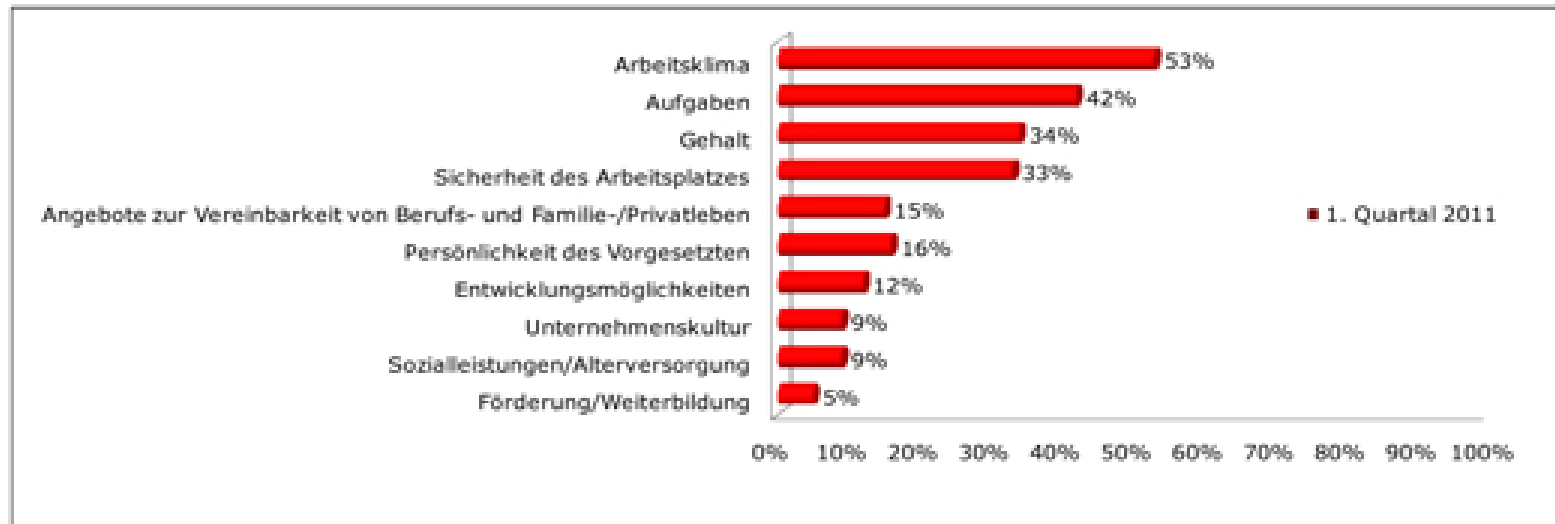


*St. Vinzenz-Hospital*  
Dinslaken

- Gutes Betriebsklima!
- Gute Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten!
- Verlässlicher Führungsstil!
- Geringe Arbeitsbelastung!

(Quelle: Buxel H. Arbeitsplatz Krankenhaus. Was Ärzte zufriedener macht. Deutsches Ärzteblatt 2013; 11:494-498)





### Wie wohl fühlen Sie sich derzeit an Ihrem Arbeitsplatz?

Befragung von 1.140 Berufstätigen in Deutschland; Zeitraum Februar 2011

(Quelle: JOB AG, Fulda)



# **Das Kollegialsystem – ein Exot?**

## **Nur in Deutschland – nicht in**

- Niederlande
- Großbritannien
- Frankreich
- Luxemburg
- Neuseeland
- USA
- ...

## Ausgangssituation:

Hauptabteilung in einem „450 Betten Haus“

Arbeitsbereiche:

Anästhesie, Intensivmedizin, Schmerzzambulanz,  
Palliativmedizin, Notarztdienst, Transfusionsmedizin,  
Katastrophenmedizin

Zum Zeitpunkt des Ausscheidens des bisherigen CA:  
Vier Oberärzte und **massiver Personalmangel mit  
zeitweise fünf Honorarärzten gleichzeitig**

# Entstehung

## Zwei Alternativen:

- Warten auf einen neuen Chefarzt
- „Eigenes Konzept“



- Gemeinsame Leitung der Abteilung durch 6 Ärzte
- Verteilung der Zuständigkeiten – möglichst gleichmäßig

Sprecher, Intensivstation, Schmerztherapie, Schmerzambulanz, OP-Koordination, Personal (Dienstplan, Urlaub, Bewerbungen, Mitarbeitergespräche), Arzneimittel-, Sachkosten, Dokumentation, Ambulantes OP-Zentrum, Privatliquidation, Prämedikationsambulanz, Transfusionsbeauftragter, Transfusionsverantwortlicher, Hygienebeauftragter, Qualitätsbeauftragter, Gerätebeauftragter (Intensiv, OP, Schmerz), Transplantationsbeauftragter, Standortleiter Notarztdienst, Palliativmedizin, Fortbildungs-Beauftragter, Innerklinische Notfallversorgung, Ethikkomitee, Weiterbildungsbeauftragter (Anästhesie, Intensivmedizin, Schmerztherapie)

- Gemeinsame Leitung der Abteilung durch 6 Ärzte
- Verteilung der Zuständigkeiten – möglichst gleichmäßig
- Bessere Qualität durch Mehrheitsentscheidungen von sechs erfahrenen „Behandlern“
- Höhere Identifikation durch Mitbestimmung
- Geringere Hierarchie



- Viel **Kommunikation** notwendig, damit alle Leitenden Ärzte den selben Wissensstand haben  
(**Steuerungssitzungen**: zu Beginn alle vier Wochen, jetzt alle sechs Wochen, bei akuten Fragestellungen zusätzliche Sitzungen innerhalb von zwei Tagen)
- Gute **mobile Vernetzung** notwendig (End-zu-End verschlüsseltes Messenger-Programm auf Handy)
- Jeder Leitende Arzt ist im Tagesgeschäft für die ihm zugeteilten Bereiche zuständig. **Grundsätzliche Änderungen** (Ablauf, Therapie, Organisation) nur nach Abstimmung aller Leitenden Ärzte
- Gruppe wählt einen **Sprecher** für drei Jahre, um die Abteilung zu vertreten (z.B. Chefarztkonferenz)

- Alle Leitenden Ärzte sind „**Wahlärzte**“ und erbringen so Leistungen bei „Wahlleistungspatienten“
- Alle Leitenden Ärzte werden gleich beteiligt an den Wahlleistungseinnahmen, alle übrigen Ärzte individuell. Auch beteiligt ist das Sekretariat, die pflegerischen Leitungen der Anästhesie und der Intensivstation
- Neunseitiger **Vertrag**, der Abläufe, Zuständigkeiten und Lösungsmöglichkeiten für Konflikte regelt.
- Bei medizinischer „Patt“-Situation gibt der **Sprecher den Ausschlag**. Zudem sind **externe Spezialisten** bestimmt, die in schwierigen Fragestellungen konsultiert werden.

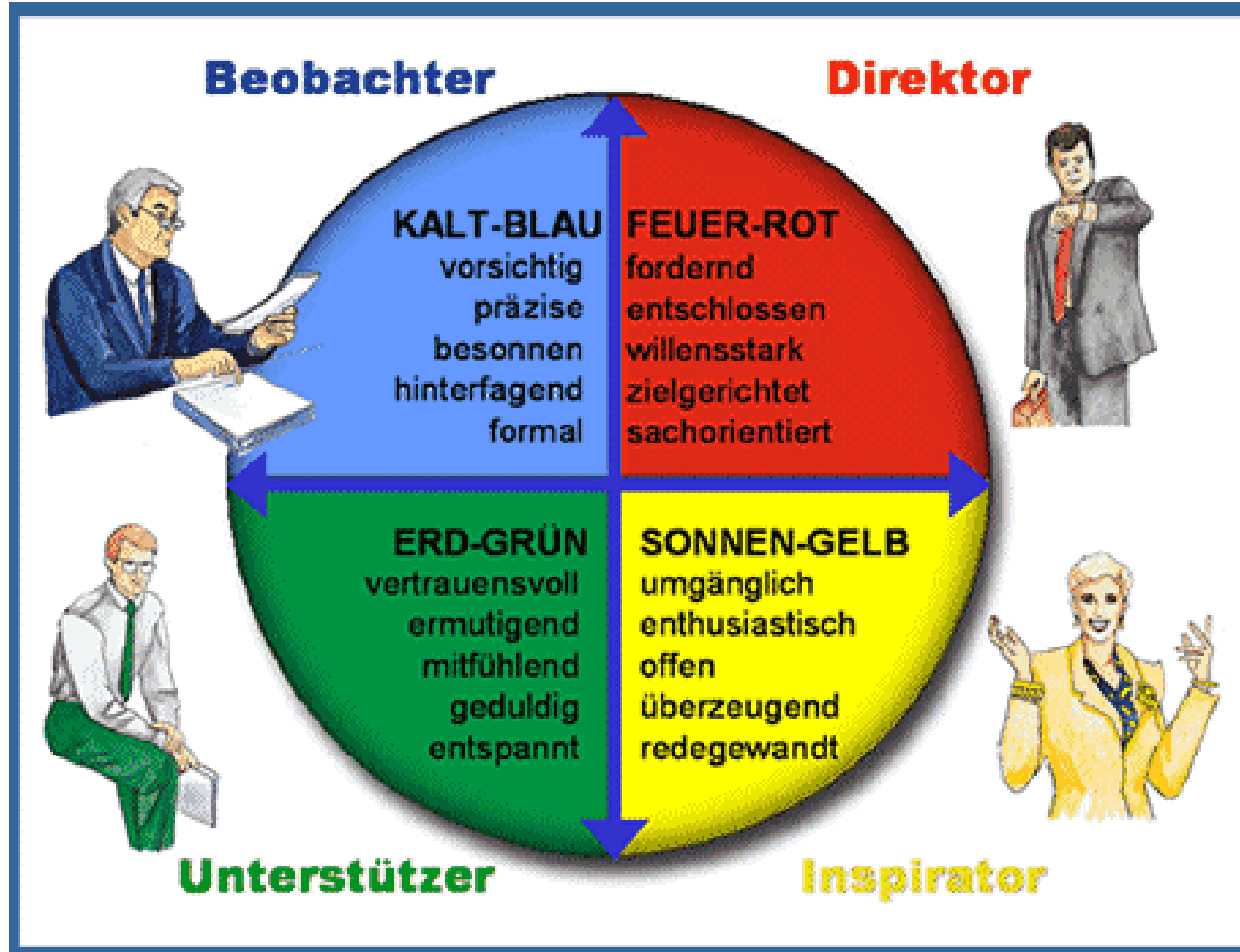


- Alle Stellen **besetzt** (100% Fachärzte)
- **Weiterbildungsbefugnis erweitert:**
  - vorher 48 Monate Anästhesie
  - jetzt 48 Monate Anästhesie + 12 Monate Schmerztherapie + 12 Monate Intensivmedizin
- Feste Mitarbeiter: vorher neun, jetzt **15 Fachärzte**
- Mehrere interdisziplinäre **Projekte** und **Fortbildungen**
- Einführung mehrerer **neuer Verfahren** in OP und Intensivstation
- Planung **ambulantes OP-Zentrum**
- **Steigerung der Privatliquidation** um 50%

# Insights™ - Konzept



St. Vinzenz-Hospital  
Dinslaken



# Vor- und Nachteile



*St. Vinzenz-Hospital*  
Dinslaken

|                                         | Chefarztsystem                                                                                                                   | Kollegialsystem                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ansprechpartner                         | Vorteil: nur 1 Ansprechpartner<br>Nachteil: kann nicht immer vor Ort sein<br>kann nur schwer Experte in allen Teilbereichen sein | Vorteil: 1 Ansprechpartner für jedes Teilgebiet. Damit auch automatisch Experte!<br>Nachteil: Überschneidungen der Bereiche möglich. Für „Externe“ etwas schwieriger, da erst der Verantwortliche bekannt sein muss |
| Zeitbedarf für kritische Entscheidungen |                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                     |
| Führungsstil der Abteilung              |                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                     |
| Wahlleistungen                          |                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                     |



*Ja zur Menschenwürde.*

# Vor- und Nachteile



*St. Vinzenz-Hospital*  
Dinslaken

|                                         | Chefarztssystem                                                                                          | Kollegialsystem                                                                                                              |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ansprechpartner                         |                                                                                                          |                                                                                                                              |
| Zeitbedarf für kritische Entscheidungen | Vorteil: keine Absprachen notwendig<br>Nachteil: Frage der Qualität von Einzelpersonen ohne Rücksprache? | Vorteil: Mehr Erfahrungsjahre fließen in Entscheidungen ein.<br>Nachteil: sofortige Entscheidungen nur eingeschränkt möglich |
| Führungsstil der Abteilung              |                                                                                                          |                                                                                                                              |
| Wahlleistungen                          |                                                                                                          |                                                                                                                              |



*Ja zur Menschenwürde.*

# Vor- und Nachteile



*St. Vinzenz-Hospital*  
Dinslaken

|                                         | Chefarztssystem                                                                                                                                                                                  | Kollegialsystem                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ansprechpartner                         |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Zeitbedarf für kritische Entscheidungen |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Führungsstil der Abteilung              | <p>Vorteil: „es wird gemacht was der Chef sagt“</p> <p>Nachteil: viel Arbeitszeit notwendig für Personalführung. Sonst Gefahr, dass Chef nicht mehr bemerkt, was im Alltagsgeschäft passiert</p> | <p>Vorteil: Verteilung der Führungsarbeit. Leichtere „Ansprechbarkeit“ von Mitarbeitern bei Problemen. Deutlich flachere Hierarchie</p> <p>Nachteil: Individuell etwas unterschiedlicher Stil möglich. Hoher Zeitaufwand für „Synchronisierung“ der Leitenden</p> |
| Wahlleistungen                          |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                   |

# Vor- und Nachteile



*St. Vinzenz-Hospital*  
Dinslaken

|                                         | Chefarztssystem                                                                                                                                           | Kollegialsystem                                                                                                                            |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ansprechpartner                         |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                            |
| Zeitbedarf für kritische Entscheidungen |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                            |
| Führungsstil der Abteilung              |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                            |
| Wahlleistungen                          | Vorteil: „Galionsfigur“ Chefarzt<br>Nachteil: Viele Zeiträume, wo die Person nicht anwesend ist, und somit keine Wahlleistungen abgerechnet werden dürfen | Vorteil: Selbst in Bereitschaftsdienstzeiten fast immer ein Wahlarzt anwesend<br>Nachteile: keine Fixierung der Patienten auf „einen“ Arzt |



# Vor- und Nachteile

|                                         | Chefarztssystem                                                                                                                                                                       | Kollegialsystem                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ansprechpartner                         | Vorteil: nur 1 Ansprechpartner<br>Nachteil: kann nicht immer vor Ort sein<br>kann nur schwer Experte in allen Teilbereichen sein                                                      | Vorteil: 1 Ansprechpartner für jedes Teilgebiet. Damit auch automatisch Experte!<br>Nachteil: Überschneidungen der Bereiche möglich. Für „Externe“ etwas schwieriger, da erst der Verantwortliche bekannt sein muss                                    |
| Zeitbedarf für kritische Entscheidungen | Vorteil: keine Absprachen notwendig<br>Nachteil: Frage der Qualität von Einzelpersonen ohne Rücksprache?                                                                              | Vorteil: Mehr Erfahrungsjahre fließen in Entscheidungen ein.<br>Nachteil: sofortige Entscheidungen nur eingeschränkt möglich                                                                                                                           |
| Führungsstil der Abteilung              | Vorteil: „es wird gemacht was der Chef sagt“<br>Nachteil: viel Arbeitszeit notwendig für Personalführung. Sonst Gefahr, dass Chef nicht mehr bemerkt, was im Alltagsgeschäft passiert | Vorteil: Verteilung der Führungsarbeit. Leichtere „Ansprechbarkeit“ von Mitarbeitern bei Problemen. Deutlich flachere Hierarchie<br>Nachteil: Individuell etwas unterschiedlicher Stil möglich. Hoher Zeitaufwand für „Synchronisierung“ der Leitenden |
| Wahlleistungen                          | Vorteil: „Galgionsfigur“ Chefarzt<br>Nachteil: Viele Zeiträume, wo die Person nicht anwesend ist, und somit keine Wahlleistungen abgerechnet werden dürfen                            | Vorteil: Selbst in Bereitschaftsdienstzeiten fast immer ein Wahlarzt anwesend<br>Nachteile: keine Fixierung der Patienten auf „einen“ Arzt                                                                                                             |

# Zusammenfassung

- Kollegialsystem ist eine funktionierende Alternative zum Chefarztsystem
- Genau wie bei einem guten Chefarztsystem müssen die „soft-skills“ passen. Ein Arzt mit Chefarzt-Ambitionen kann ein Kollegialsystem scheitern lassen
- Für das St.Vinzenz Hospital ein voller Erfolg, da viele erfolgreiche Projekte in kurzer Zeit abgeschlossen werden konnten.
- Seit 1,5 Jahren keine Probleme mehr in der Personalakquise





St. Vinzenz-Hospital  
Dinslaken

# Das Kollegialsystem: Gute Arbeit – Gutes Leben! *und* ~~Geld oder Leben?~~ !



Ja zur Menschenwürde.