

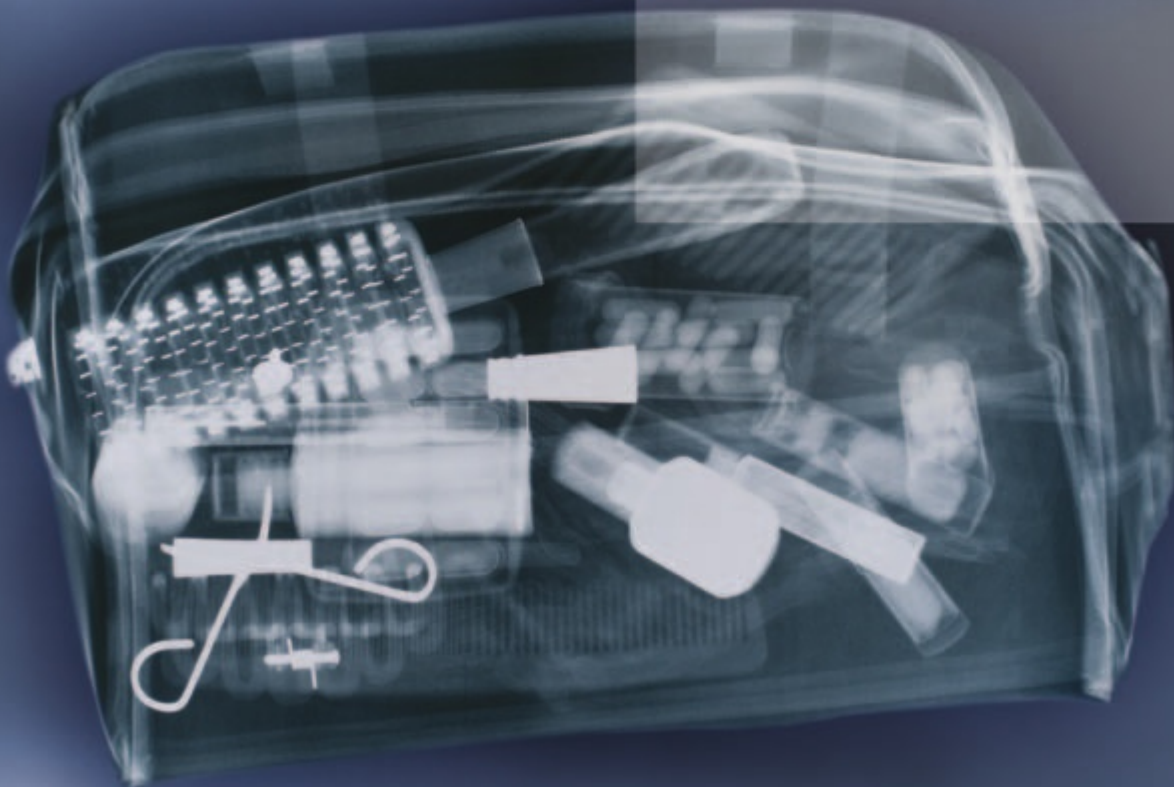


VSAO
ASMAC

Verband Schweizerischer Assistenz- und Oberärztinnen und -ärzte
Association suisse des médecins-assistant(e)s et chef(fe)s de clinique
Associazione svizzera dei medici assistenti e capiclinica

VSAO JOURNAL ASMAC

Unterwegs



Respekt als Schlüssel zum Erfolg

Die Umsetzung des Arbeitsgesetzes stellt für alle Spitäler eine Herausforderung dar. Nicht nur auf organisatorischem Gebiet. Ganz grundsätzlich ist ein Umdenken nötig, wenn die Arbeitszeit der Assistenzärztinnen und -ärzte plötzlich zu einem beschränkten Gut wird. Das Kantonsspital St.Gallen hat einen innovativen Ansatz gewählt und ebenso innovative Ergebnisse erzielt.

Raphael Stolz, Jürgen Merz¹

Vor rund zweieinhalb Jahren herrschte bei Ärzten, Politikern und Spitalleitungen grosse Nervosität, Grund hierfür war die bevorstehende Unterstellung der Assistenzärztinnen und Assistenzärzte unter das Arbeitsgesetz. Unsicherheit wegen der Machbarkeit, der Verfügbarkeit von Stellen und drohende Budgetüberschreitungen prägten die Diskussionen. Heute, zwei Jahre danach, sind die Herausforderungen hinlänglich bekannt und von Spital zu Spital ähnlich. Die Art und Weise aber, damit umzugehen, ist höchst unterschiedlich. Eine innovative und erfolgreiche Form fand das Kantonsspital St.Gallen (KSSG).

Einrichtung eines Boards

Nachdem seinerzeit relativ schnell klar wurde, dass eine Umsetzung auf dem formal-juristischen Weg, mit simpler Erhöhung der von der Politik bewilligten Stellenprozente, nicht möglich schien, entschloss man sich Anfang 2005 zur Einrichtung einer Arbeitsgruppe. Dieses «Board Umsetzung Arbeitsgesetz» war sowohl interdisziplinär (operative und nichtoperative Abteilungen) wie auch interprofessionell (Ärztenschaft, Pflege und Verwaltung). Dank der Einbindung von Mitarbeitern aller Hierarchiestufen, vom Assistenzarzt bis zum Chefarzt, schuf man ein gutes Abbild des Spitals. Die Vertreter der Assistenz- und Oberärzte waren gleichzeitig als Vertreter des VSAO von Beginn weg integriert. Unterstützt wurde die Arbeit des Boards durch einen Boardsekretär, der als Doktorand der Universität St.Gallen einerseits die administrativen Aufgaben (Organisation der Sitzungen, Protokolle usw.) übernahm und andererseits eine forschende Begleitung er-



möglichte. Die Rolle des Boardpräsidenten wurde einem Chefarzt übertragen (Prof. Dr. med. Thomas Schnider, Chefarzt Anästhesiologie), so dass die Arbeiten und Empfehlungen des Boards auch bei den übrigen Chefärzten Akzeptanz finden sollten.

Durch Informationsveranstaltungen, einen Newsletter und der Begleitung unterschiedlicher Umsetzungsversuche in den Kliniken/Instituten und Fachbereichen konnte das Board seine Moderationsfunktion wahrnehmen und als Know-how-Drehscheibe fungieren. Lösungsansätze konnten interdisziplinär in einer sehr angenehmen Atmosphäre diskutiert werden.

Sensibilisieren für das Thema

Zunächst galt es vor allem, die Aufmerksamkeit auf die Themen Arbeitszeit und Einsatz der Assistenzärzte allgemein zu lenken. Einige Fachbereiche hatten bereits mit der Umsetzung begonnen, andere sahen noch keinen akuten Handlungsbedarf. Durch Vernetzung jener, die sich bereits Gedanken gemacht und erste

Massnahmen zur Umsetzung ergriffen hatten, konnten die anderen Fachbereiche mitgezogen werden. Die Schaffung des Boards unterstrich die Wichtigkeit des Themas. Einigen Chef-, aber auch Assistenzärzten wurde erstmals bewusst, dass Arbeitszeit nicht unbegrenzt verfügbar ist, sondern ein kostbares Gut darstellt, welches im Spannungsfeld aus Einsatzzeit und Weiterbildung steht, und entsprechend organisiert werden muss.

Solche organisatorischen Themen waren bislang immer aus der jeweiligen Einzelperspektive heraus bearbeitet und lose zwischen den unterschiedlichen Anspruchsgruppen (sowohl intern als auch extern) verhandelt worden. Das Board erarbeitete erstmals eine Gesamtperspektive, in welcher die Einzelperspektiven sinnvoll vergemeinschaftet werden konnten. Der Austausch untereinander schuf Verständnis für die unterschiedlichen Ansprüche. Die Position des Personaldienstes konnte, genauso wie die der Assistenzärzte oder jene der Chefärzte, erläutert und gemeinsam diskutiert werden. Die einzelnen Mitglieder des Boards traten dann den jeweiligen Anspruchsgruppen

¹ Dr. med. Raphael Stolz, OA, Zentrale Notfallstation, Kantonsspital St.Gallen.

Jürgen Merz, Universität St.Gallen, HealthCare Excellence, www.healthcaremanagement.ch, juergen.merz@unisg.ch

immer mit einer Gesamtperspektive vor Augen gegenüber.

Umsetzung von Projekten

Schon früh war klar, dass durch eine reine «Milchbüchlirechnung» und die Schaffung neuer Assistenzarztstellen eine Umsetzung nicht möglich war. Der Einsatz neuer Assistenzärzte führt zwangsläufig zur Änderung struktureller Rahmenbedingungen wie Dienstplänen und OP-Zeiten. In einigen Bereichen wurde die Einstellung neuer Mitarbeiter mit Projekten unter dem Stichwort «Prozessoptimierung» verknüpft. Darunter verstand man aber nicht das klassische Aufzeichnen von Workflowkästchen, sondern vielmehr eine Fokussierung auf das eigene Führen und Organisieren und das Aufspüren von Verbesserungspotenzialen im Alltag.

Durch die Begleitung der Massnahmen in den Kliniken/Instituten und Fachbereichen durch den Boardsekretär konnten innovative Umsetzungsformen auf Ebene der Bereiche (z.B. Assistentenkoordinator oder neuartige Assistenzarztkonzepte) auch anderen Bereichen zugänglich gemacht werden. Obwohl letztlich jeder Bereich speziell ist und Lösungen nicht generalisierbar oder einfach übertragbar sind, konnten doch generische Herausforderungen identifiziert und wertvolle Impulse zur bereichsübergreifenden Umsetzung gegeben werden. So beschränkten sich Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitszeit nicht nur auf eine Bearbeitung der Sachebene (z.B. Einsatzzeiten und Abläufe); gleichzeitig mussten die Prozesssteuerungsebene (z.B. Vorgehen im Rahmen der Umsetzung) und die Beziehungsebene (z.B. Rollen- und Erwartungsklä rung) einbezogen werden.

Innovative Form der Zusammenarbeit

Eine besonders erfolgreiche Form der Zusammenarbeit, die sich aus dem Board heraus ergab, war die Einbindung eines Arztes der Allgemeinen Inneren Medizin (AIM) in den Stationsalltag der Orthopädie. Dort fungiert der Mitarbeiter nun als direkter Ansprechpartner der Orthopäden, wenn es um Fragen der inneren Medizin geht. Die langwierige und zeitraubende Beantragung von Konsilien oder die Suche nach einem Kollegen der



Statement des CEO Kantonsspital St.Gallen lic. rer. publ. Hans Leuenberger

«Als wir vor rund zweieinhalb Jahren in der Geschäftsleitung die Frage erörterten, wie wir als Gesamtunternehmen an die Herausforderungen der Verordnungen des Arbeitsgesetzes bezüglich der Arbeitszeiten der Assistenz- und Oberärzte herangehen sollten, entstand die Idee der Schaffung eines Boards. Mit der Geburt dieser Idee wurden Vorstellungen respektive Vorgaben entwickelt, die zu jenem Zeitpunkt sicherlich als progressiv eingestuft werden konnten. Folgende Leitgedanken prägten das Projekt:

1. Es besteht der klare Wille, diese rechtlichen Erlasse in unserem Unternehmen innerhalb einer vernünftigen Frist umzusetzen (wenn wir auch mit einigen Einzelheiten des Inhalts dieser Verordnungen nicht einverstanden waren).
2. Es ist das erklärte Ziel, mit möglichst wenigen zusätzlichen Stellen und später dann im Betrieb ohne Mehrzeiten diese Auflagen umzusetzen.
3. Damit möchten wir uns als attraktiver Arbeitgeber für Assistenzärzte und Oberärzte profilieren, ohne die Qualität der Weiterbildung zu reduzieren.
4. Die vom Gesundheitsdepartement vorgegebenen zusätzlichen Mittel sind für uns verpflichtende Vorgabe.
5. Wir sind uns auch bewusst, dass das Thema viel weiter gefasst werden muss als die reine Betrachtung der Arbeitszeitgestaltung der Assistenz- und Oberärzte in den einzelnen Bereichen.

Wir waren uns auch bewusst, dass mit diesen neuen arbeitszeitlichen Auflagen ein eigentlicher Paradigmawechsel vollzogen werden musste (früher galt die Bestimmung, dass sich die Arbeitszeiten der Ärzte nach den Bedürfnissen der Patienten respektive der Klinik richteten!).

Die Schaffung eines derartigen Boards mit nur skizzenhaft vorgegebenen Rahmenbedingungen kann nur zum Erfolg führen, wenn der Vorsitzende eines solchen Gremiums zusammen mit den Mitgliedern bereit ist, unkonventionelle Lösungen anzusteuern. Es war ein Glücksfall für unser Spital, dass sich Prof. Dr. Thomas Schnider zur Verfügung stellte, den Vorsitz zu übernehmen. Ein ebenso grosser Glücksfall war das Engagement eines sogenannten Boardsekretärs, in der Person von Jürgen Merz, Hochschule St.Gallen und Mitarbeiter der Gruppe um Prof. Johannes Rüegg. Die Einbindung des VSAO, die nicht hierarchische Zusammensetzung des Boards und der Einbezug der Pflege und der Betriebswirtschaft dürfen als weitere Erfolgsfaktoren bezeichnet werden. Das aktive und konstruktive Mitwirken und Mitgestalten der beiden VSAO-Mitglieder Stefan Schumacher und Raphael Stolz – erhöhte die Akzeptanz der Neuregelungen in den einzelnen Bereichen aus Sicht der Ärzteschaft massiv.

AIM via Telefon entfällt. Nach einer erfolgreichen Pilotphase wurde das Modell in den Arbeitsalltag übernommen und ist heute fester Bestandteil der medizinischen Leistungserbringung im KSSG. Durch die entsprechend grosse Anzahl an Patienten und Fällen ist der Einsatz für beide Seiten sinnvoll und führt gleichzeitig zu einer Reduktion der Arbeitszeiten bei den Assistenzärzten der Orthopädie. Die Qualität der medizinischen Behandlung konnte dadurch noch gesteigert werden.

Respektvoller Umgang als zentraler Erfolgsfaktor

Einer der zentralen Erfolgsfaktoren war und ist der gegenseitige Respekt. Die Geschäftsleitung und der CEO des Spitals erkannten, dass eine Umsetzung im Sinne der Assistenz-, aber auch der Chefärzte nur gemeinsam möglich ist. Hierzu schuf

man eine Kommunikationsplattform zum gegenseitigen Austausch, welche einen konstruktiven Umgang mit den Herausforderungen ermöglichte. Damit signalisierte man aber auch, dass die Anliegen der Assistenzärzte wahrgenommen werden und wichtig sind. Der kollegiale und kooperative Umgang miteinander über die Hierarchieebenen hinweg führte letztlich dazu, dass die Rolle der Assistenzärzte im Spital wesentlich aufgewertet wurde. In der schweizerischen Spitallandschaft ist diese Art von Kommunikation und gegenseitigem Respekt leider noch nicht flächendeckend vorhanden, umso mehr sollte sie deswegen als Innovation verstanden werden. Die Geschäftsleitung unter der langjährigen Führung von Hans Leuenberger als CEO und die Chefärzte des Kantonsspitals haben deutlich gemacht, dass die jungen Ärzte nicht nur billige Arbeitskräfte sind, welche immer weniger bereit sind, ihren Einsatz

zugunsten der Patienten zu erbringen, sondern dass sie mit ihrer Arbeit ganz wesentlich zur Qualität der Patientenbetreuung und zum Ansehen des Spitals insgesamt beitragen.

Fragen der Führung und Organisation des Einsatzes im Alltag, aber auch der Weiterbildung, die sich aus der Umsetzung des neuen Arbeitsgesetzes ergeben, lassen sich nicht von selbst lösen, sondern müssen aktiv angegangen werden. Nachdem das Board seine Aufgabe erfüllt hatte, wurde die weitere Umsetzung dem Personaldienst übertragen. Das neu geknüpfte Netzwerk der Mitglieder des Boards und der einbezogenen Personen ermöglicht jedoch weiterhin einen unkomplizierten Austausch. Insgesamt wird das Board von allen Beteiligten als Erfolgsgeschichte wahrgenommen und hat sich als Möglichkeit im Umgang mit gemeinsamen organisatorischen Herausforderungen bewährt.

VBAO SEKTION BASEL

Netzwerk für Teilzeitarbeit

Seit ein paar Tagen hat die Sektion Basel eine Teilzeitplattform. Im geschützten Rahmen der Plattform können Sie sich über Ihre Erfahrungen mit der Teilzeitarbeit austauschen, sich Rat und Unterstützung holen, andere Ärztinnen und Ärzte in ähnlicher Situation kennen lernen, Kontakte knüpfen und Seilschaften bilden. Es soll nicht nur eine Stellenbörse sein, sondern ein Netzwerk rund um die Teilzeitarbeit.

Natürlich bietet die Seite eine Stellenbörse, eine Spitalliste mit persönlichen Bemerkungen von erfahrenen Teilzeitarbeitenden zu den einzelnen Stellen. Zudem ein kleines Forum zu Themen,

bei denen der «Schuh drückt», eine grosse Linkliste zu Rechtsberatung, Weiterbildung, Gleichstellung, Karriereplanung sowie eine Liste aller, die mitmachen mit kurzem «Lebenslauf», damit die Vernetzung einfacher wird und vieles mehr.

Zurzeit haben wir uns auf die Nordwestschweiz (BS/BL/SO/AG) beschränkt, damit es persönlich bleibt.

Auf die Seite kommen Sie unter www.mitzeit.ch. Um wirklich Mitglied zu werden mit uneingeschränktem Nutzen der Seite, schicken Sie ganz einfach eine E-Mail an mitzeit@gmx.ch.

Patrizia De Nisco und Michael Gärtner-Schmyder

Überbauung „Rhygarte“ 4310 Rheinfelden

Rheinfelden ist eine Region mit sehr starkem Wirtschafts- und Bevölkerungswachstum. In unserer neuen Wohn- und Gewerbe-Überbauung an zentralster Lage, verkaufen (evtl. vermieten) wir per Frühjahr 2009, 150 m² bis 300 m² Praxisräume mit direkter Rheinsicht.

Informationen: www.rhygarte.ch oder
Telefon B. Kuster 079 606 73 64

GFP
GFP mediconsul

**Teamgeist mit
Verantwortung!**



Stichwort «Existenzsicherung à discrétion»

Kompetenz zeichnet sich durch profundes und aktuelles Know-how in der Finanz- und Versicherungswelt aus. Unsere bewährten Konzepte beinhalten **gesicherte Preisvorteile bei allen Produkten und eine kontinuierliche Beratung auf Lebenszeit.**

GFP mediconsul GmbH, Bösch 73, 6331 Hünenberg
Tel. 041 781 50 80 Fax 041 781 09 90 leuthard@gfp.ch

GFP mediconsul GmbH, Kirchbühl 22, 3402 Burgdorf
Tel. 034 420 30 40 Fax 034 420 30 44 suter@gfp.ch