



Über 10 Jahre «Collective Leadership» - Erfahrungen und Entwicklungen

Kathrin Hillewerth, Klinikleitung Klinik für Chirurgie, Spital Zollikerberg

Dr.med. Eduard Vlajkovic, Chefarzt und Klinikleiter Frauenklinik, Spital Zollikerberg



Spital Zollikerberg
Ihr Schwerpunkthospital im Grünen

Unser Hintergrund

- **Kathrin Hillewerth** leitet; seit 2010 in einer dualen, interprofessionellen Führungsstruktur die Klinik für Chirurgie.
- Nach der Ausbildung zur Krankenschwester 1989 in Mainz, Umzug nach Zürich ans Universitätsspital (1989-1993), Wechsel zur schweizerischen Pflegerinnenschule und Spital (1993 – 1998) Weiterbildung zur Pflegeexpertin Höfa II (1998), Wechsel zum Spital Zollikerberg (1999-bis heute): Tätigkeiten Pflegeexpertin bis 2010 anschliessend Co- Klinikleiterin der Klinik für Chirurgie. 2008 MAS ethische Entscheidungsfindung in Gesellschaft und Organisation, 2018 MScN
- **Dr. med. Eduard Vlajkovic** leitet die Frauenklinik am Spital Zollikerberg seit 2007; seit 2010 in einer dualen, interprofessionellen Führungsstruktur.
- Nach dem Medizinstudium in Zürich mit Abschluss 1984 Weiterbildung zum Facharzt mit Schwerpunkt operative Gynäkologie und Geburtshilfe. Danach Chefarzt am Hôpital du Val-de-Travers / NE (1995-2002) und Co-Chefarzt am Spital Sursee /LU (2002-2007). Weiterbildung an der Universität Bern in Management im Gesundheitswesen mit Schwerpunkt Gesundheitsökonomie mit Diplomabschluss (1999-2002). Ab 2007 Chefarzt Frauenklinik Spital Zollikerberg



Spital Zollikerberg
Ihr Schwerpunktsptial im Grünen



Kurzportrait Spital Zollikerberg

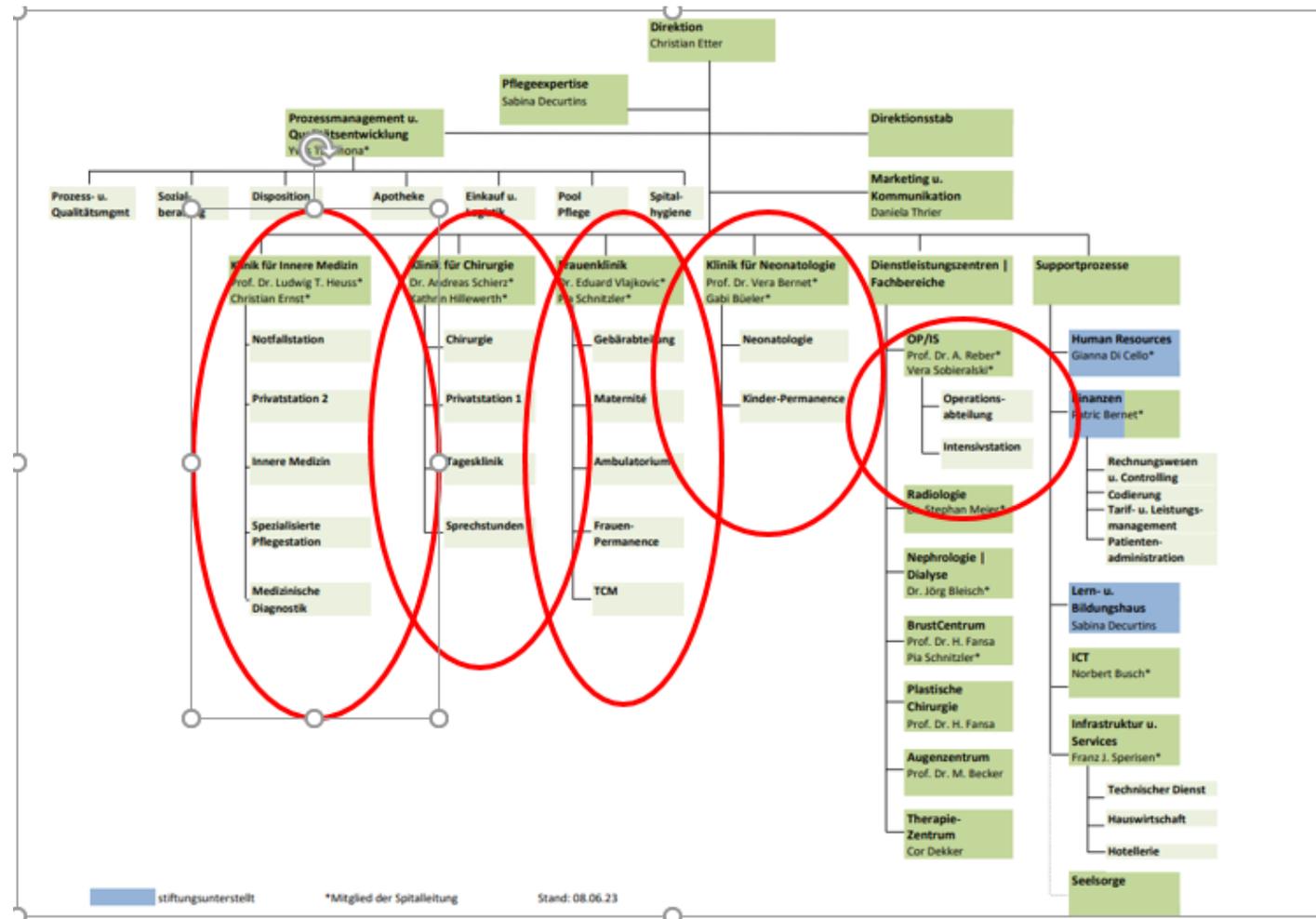
- **1200 Mitarbeitende**
- **180 Betten**
- **Private Institution mit öffentlichem Leitungsauftrag**
- **Ein Betrieb der Stiftung Diakoniewerk-Schweizerische Pflegerinnenschule**



Spital Zollikerberg
Ihr Schwerpunkthospital im Grünen

Wie kam es zum Co-Klinikleitungsmodell?

- Top Down Entscheidung der Direktion
- Umsetzung 2010





**Kathrin,
du warst 11 Jahre Pflegeexpertin im
Spital für alle Fachdisziplinen.**

**Wie war das für dich als du angefragt
wurdest für die Co- Klinikleitungsstelle
in der Klinik Chirurgie ?**



**Edi,
du warst vor der Umstellung schon
Chefarzt der Frauenklinik.**

**Welche Vorteile gab es ganz konkret in
deinem Alltag gerade zu Anfang des
Co-Leitungs System?**



**Kathrin,
fühltest du dich von Anfang an als
gleichwertiges Mitglied in der
Klinikleitung und in der Spitalleitung
zu der du ja auch gehörst?**



**Edi,
trefft ihr Euch regelmässig und geplant
zu Besprechungen oder geschieht das
spontan.**



**Kathrin,
Wie sieht deine Alltag aus, beschäftigst
du dich auch mit ärztlichen Themen
und Problemfeldern?**

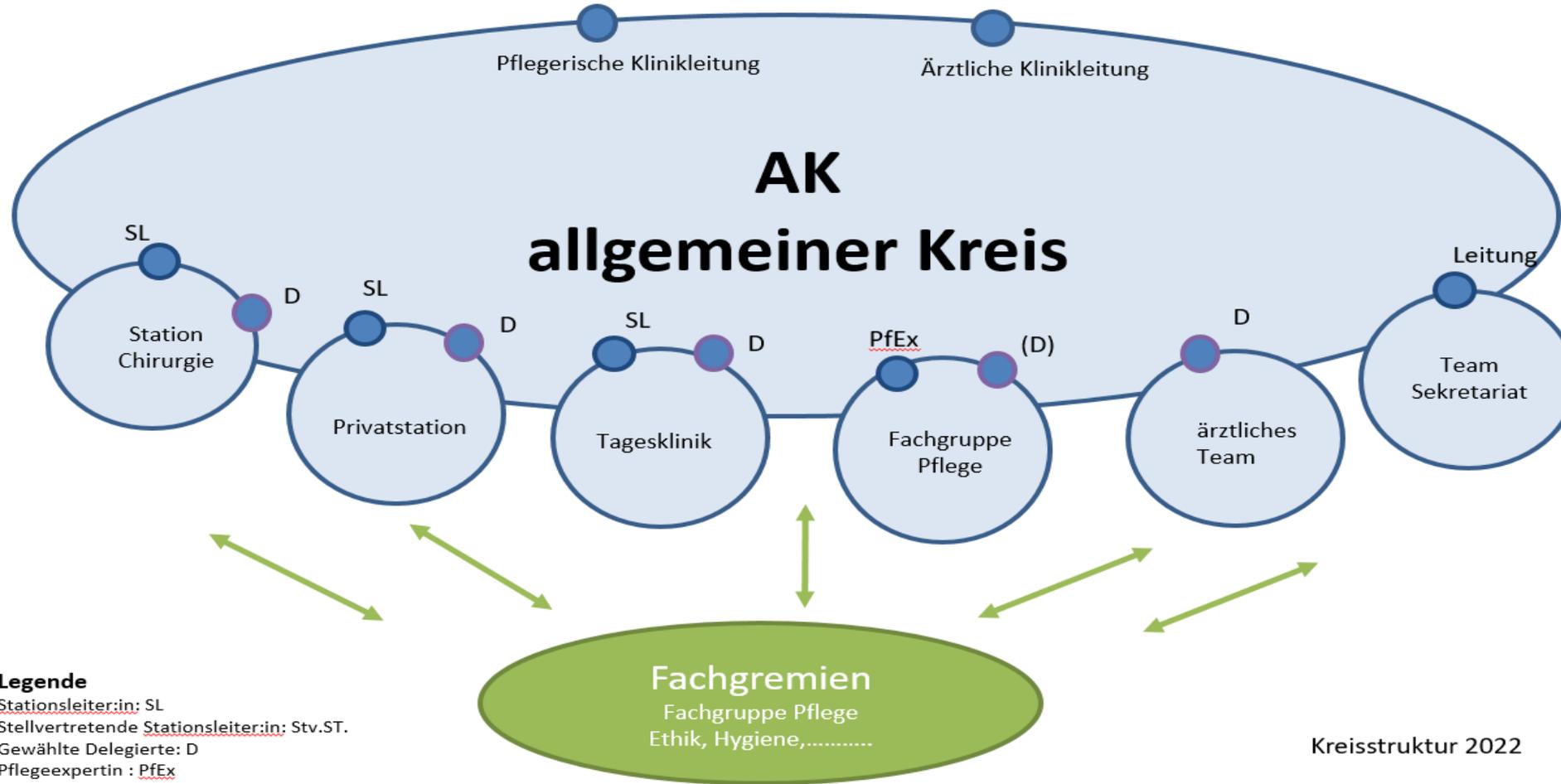


**Edi,
Wie ist bei euch die Aufgabenzuteilung.
Wer bearbeitet was? Was macht ihr
zusammen?**



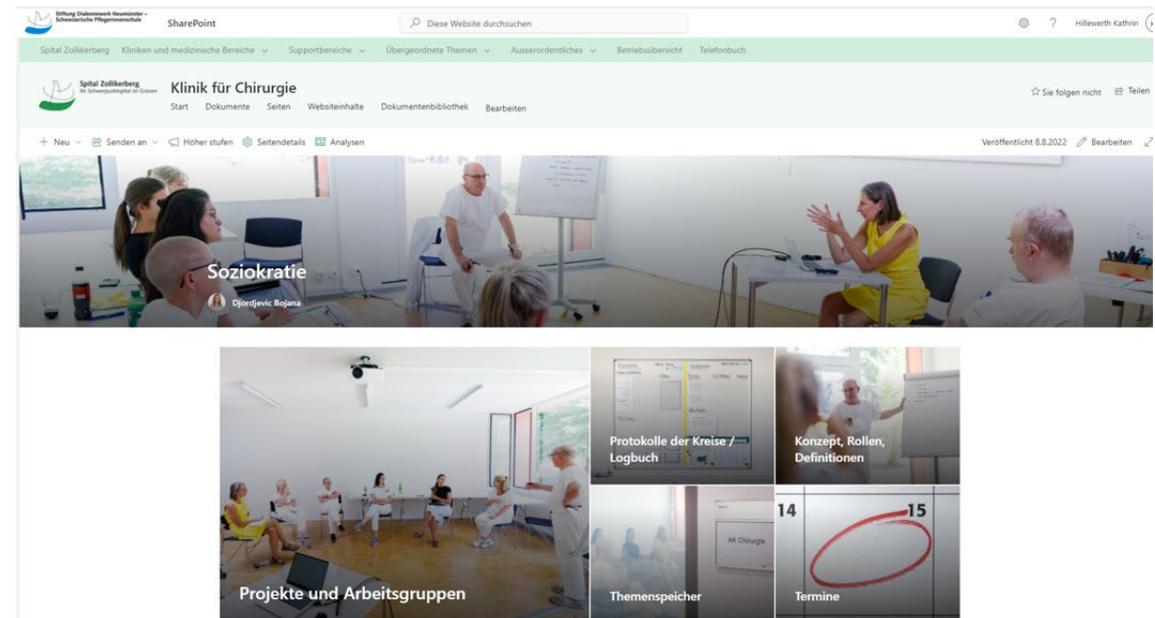
**Kathrin,
Welche strategischen
Führungsveränderungen hast du in den
letzten Jahren erlebt oder initiiert?**

Soziokratische Kreisstruktur Klinik Chirurgie



Zentrale Faktoren

- Führungspersonen müssen Macht abgeben wollen
- Führungspersonen verändern ihre Rolle- sie ermöglichen und begleiten, entscheiden aber nicht mehr alleine
- Soziokratische Entscheidungsstrukturen und Gefässe ermöglichen offenen hierarchiefreien Raum
- Transparenz, Einsicht, Übersicht
- Stetige Weiterentwicklung- 2023 Ziel soziokratische Rekrutierungsprozesse etablieren





**Edi,
Wie hat sich euer Führungssystem in
den letzten Jahren weiterentwickelt?
Gab es Anpassungen? Was hab tihr
gelernt?**

Status quo und Weiterentwicklung FK I

- Komplexität stark angestiegen
- Kommunikationsbedarf verändert
- Personelle Anpassung wurde priorisiert (aktuell 200 MA)
- Anpassung der Organisation erfolgte praktisch nicht
- Ab Sommer 2019 Neukonfiguration der Organisation
 - Kernanliegen:
 - Aufträge klarstellen
 - Verantwortlichkeiten definieren
 - Kompetenzen klären
 - Angemessenes Kommunikationssetting erschaffen
 - **Implementierung Klinikkonferenz mit 14 Mitgliedern**
 - Erstellung Funktionendiagramm mit geklärten AVK



Status quo und Weiterentwicklung FK II

Erfahrungen Neukonfiguration aus Sicht der KL:

Positive Aspekte

- AVK geklärt
- KK fördert Kommunikations- und Zusammenarbeitskultur
- Spielregeln werden grösstenteils eingehalten
- Verbindlichkeit und Verlässlichkeit haben sich verbessert

Kritische Aspekte

- KK als Führungsplattform ungeeignet
 - Zu gross, zu träge
 - Ungeeignet, um Mitglieder für die ihnen zugedachte Führungsrolle zu befähigen (historisch wurden meist keine Führungsrollen wahrgenommen)
 - Rollenverständnis für einzelne KK-Mitglieder zu wenig klar
 - Fehlende Schlag- und Innovationskraft
 - Blick fürs Ganze fehlt



Status quo und Weiterentwicklung FK III

Zentrale Herausforderungen

- Anhaltendes Grössenwachstum
- Komplexitätssteigerung, fortschreitende Spezialisierung mit Chancen (neue Behandlungsfelder) und Gefahren (Verzettelung)
- wachsender Konkurrenzdruck (Permanenzen, Spitäler)
- Patientenzentrierte Optimierung der Prozessqualität



Status quo und Weiterentwicklung FK IV

Strategische Stossrichtungen

- Das Grössenwachstum der Geburtsklinik muss im Gleichgewicht mit den dazu erforderlichen Ressourcen erfolgen.
- Die aktuell eingesetzten Ressourcen müssen besser eingesetzt werden → Effektivitäts- und Wirtschaftlichkeitssteigerung
- Klärungsarbeiten zu einer attraktiven Ausrichtung der Gynäkologie
- Prozessoptimierung des Geburtsprozesses
- Stabilisierung und Weiterentwicklung des Ambulatoriums / Permanence
- Die Permanence soll verstärkt als «Schaufenster» der gesamten medizinischen Kompetenz der Frauenklinik dienen.



Status quo und Weiterentwicklung FK V

Fazit:

Das aktuelle Führungssystem ist ungeeignet um den zentralen Herausforderungen und den strategischen Stossrichtungen gerecht zu werden.

Dazu brauchen wir ein anderes Führungssystem.



Führungssystem

Organisationskonfiguration

Zusammenspiel von Wertschöpfungs-
bereichen, Koordinations-
und Entscheidungsplattformen

Kommunikations- und Entscheidungspraxis

«Arbeitsform»
Rhythmus
Agenda-Setting mit
Standard-Traktandenliste
Protokoll, Pendenzenliste

Ressort-Verantwortungen



Spital Zollikerberg
Ihr Schwerpunktspital im Grünen

KB (Klinikbereich)

* Mitglied der erweiterten Klinikleitung

Klinikleitung*

Erweiterte Klinikleitung

Gynäkologie* KB

Geburtshilfe* KB

Ambulante Dienste* (Ambulatorium/Frauen-Permanence/TCM)





KB (Klinikbereich)

* Mitglied der erweiterten Klinikleitung

Klinikleitung*

Erweiterte Klinikleitung

Gynäkologie*

KB

Geburtshilfe*

KB

Ambulante Dienste* (Ambulatorium/Frauen-Permanence/TCM)



Klinik-Konferenz (als Sounding Board, Dialog- und Orientierungsplattform)

Fachführung

Systemführung

KB (Klinikbereich)

FB (Fachbereich)

* Mitglied der erweiterten Klinikleitung

Klinikleitung*

Erweiterte Klinikleitung

Gynäkologie*

KB

Geburtshilfe*

KB

Allg. Geburtshilfe

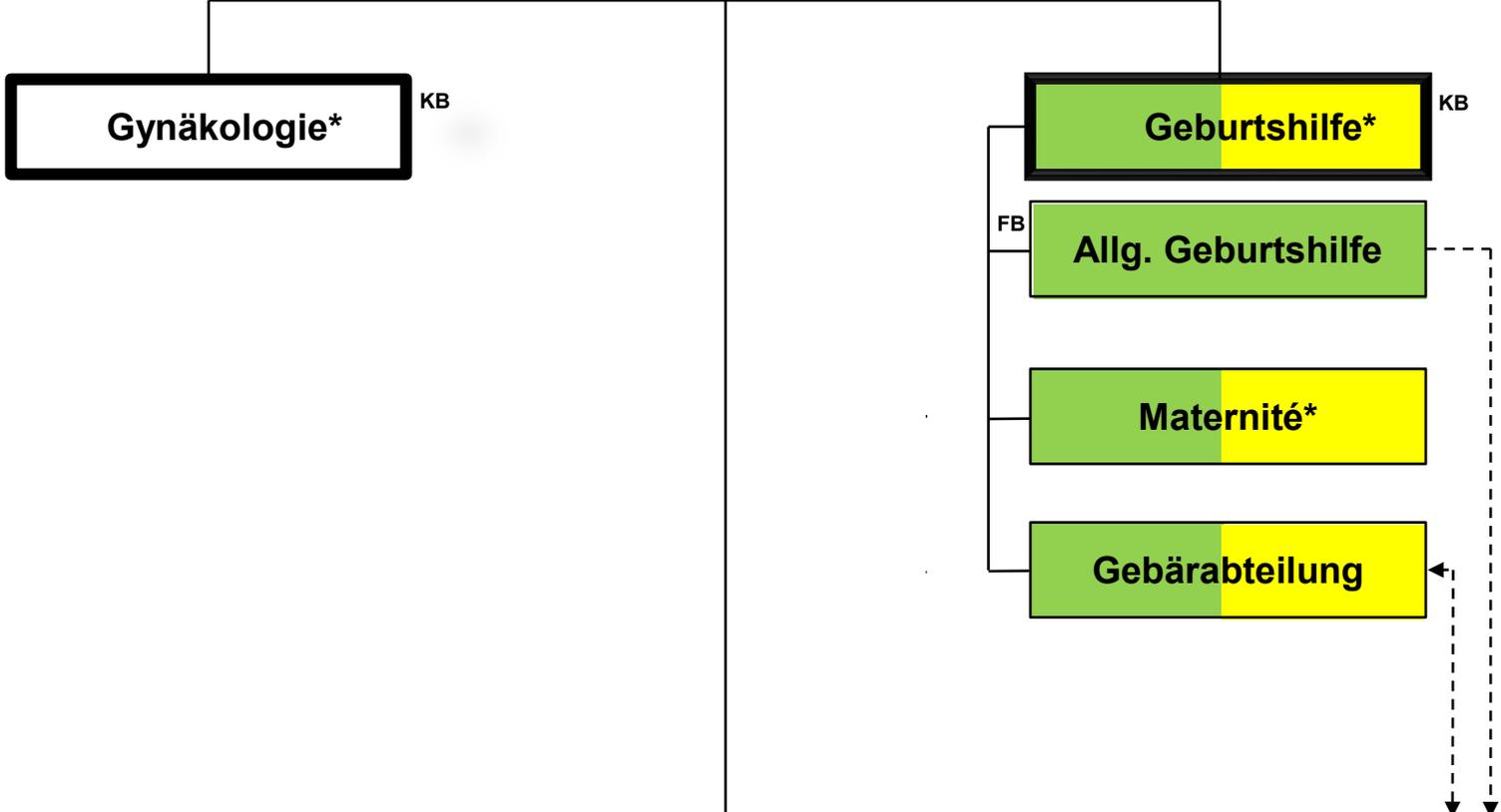
FB

Maternité*

Gebärabteilung

Ambulante Dienste* (Ambulatorium/Frauen-Permanence/TCM)

Klinik-Konferenz (als Sounding Board, Dialog- und Orientierungsplattform)



Fachführung

Systemführung

KB (Klinikbereich)

FB (Fachbereich)

* Mitglied der erweiterten Klinikleitung

Klinikleitung*

Erweiterte Klinikleitung

Gynäkologie*

KB

Allg. Gynäkologie

FB

Gyn-Onk

FB

Uro-Gyn

FB

Gyn. Endokrinologie & Reproduktionsmedizin

FB

TCM

FB

Geburtshilfe*

KB

Allg. Geburtshilfe

FB

Maternité*

Gebärabteilung

Ambulante Dienste* (Ambulatorium/Frauen-Permanence/TCM)

Klinik-Konferenz (als Sounding Board, Dialog- und Orientierungsplattform)

Fachführung

Systemführung

KB (Klinikbereich)

FB (Fachbereich)

* Mitglied der erweiterten Klinikleitung

Klinikleitung*

Leitung Administration
Frauenklinik (*)

Erweiterte Klinikleitung

Gynäkologie*

Sekretariat

Geburtshilfe*

Sekretariat

Allg. Gynäkologie

Gyn-Onk

Uro-Gyn

Gyn. Endokrinologie &
Reproduktionsmedizin

TCM

Allg. Geburtshilfe

Maternité*

Gebärdabteilung

Ambulante Dienste* (Ambulatorium/Frauen-Permanence/TCM)

Klinik-Konferenz (als Sounding Board, Dialog- und Orientierungsplattform)

Vorstellung der Ressorts

Nr.	Ressort	verantwortlich in der eKL
1	Finanzen, Controlling, Budgetierungsprozess	Pia Schnitzler (Stv. Eduard Vlajkovic)
2	Berichtswesen / Leistungserfassung	Pia Schnitzler (Stv. Eduard Vlajkovic)
3	Entwicklungsplanung der Assistenzärzt*innen	Dimitrios Chronas (Stv. Barbara Blöchlinger)
4	Karriereplanung der Oberärzt*innen	Barbara Blöchlinger (Stv. Dimitrios Chronas)
5	Karriereplanung der Chef- und Leitenden Ärzt*innen	Eduard Vlajkovic (Stv. Pia Schnitzler)
6	Fortbildung	Dimitrios Chronas (Stv. Barbara Blöchlinger)
7	Einsatzplanung AA / OA	Pia Schnitzler (Stv. Eduard Vlajkovic)
8	Ferienplanung Ärzt*innen (exkl. Gebärsaal, Maternité)	Pia Schnitzler (Stv. Eduard Vlajkovic)
9	Beschaffungsmanagement	Pia Schnitzler (Stv. Eduard Vlajkovic)
10	ICT	Dimitrios Chronas (Ärzt*innen) & Monika Stirnimann (Pfleger)
11	Zuweiser-/Beschwerdemanagement	Eduard Vlajkovic (Stv. Pia Schnitzler)
12	CIRS	Eduard Vlajkovic (Stv. Pia Schnitzler)
13	Gremienvertretungen (intern, extern)	Eduard Vlajkovic (Stv. Pia Schnitzler)
14	Vorgesetzte Stelle Administration, Sekretariate	Pia Schnitzler (Stv. Eduard Vlajkovic)
15	Betreuung Belegärzte	Eduard Vlajkovic (Stv. Pia Schnitzler)
16	Betreuung der frei praktizierenden Hebammen	Monika Stirnimann (Stv. Pia Schnitzler)





**Kathrin,
Gab es schon Momente in denen du
und dein ärztlicher
Klinikleitungscolleage nicht einer
Meinung ward und wie seid ihr damit
umgegangen?**



**Edi,
Wo stösst deiner Meinung nach das
duale Führungssystem an seine
Grenzen?**



**Kathrin,
Was sind aus deiner Sicht die Stärken
dieses dualen Führungssystems? Was
denkst du wäre anders in einer
klassischen Stelle als
Pflegedienstleiterin?**

Take Home Message «Collective Leadership»

Collective Leadership ist ein Wandel der Führungskultur

Das interprofessionelle Team steht im Mittelpunkt

«Das Ganze sehen» im Vordergrund neben der Verantwortung für den eigenen Bereich

Eine kommunikative Debatte im Führungsteam ist zentral für ein gemeinsames Verständnis von Aufgaben, Zielen, Problemen und deren Lösungen

Dazu müssen Plattformen geschaffen werden

Ein kritischer Aspekt ist die Personenabhängigkeit, darum muss das Führungssystem eine kollektive Entscheidungsfindung ermöglichen

