

Lessons learned. Teil 2*

Erkenntnisse nach Abschluss neuer Kaderarztverträge in der Spital Thurgau AG

R. O. Binswanger

Präsident der thurgauischen
Vereinigung Leitender Spitalärzte

* Teil 1 erschienen
in SÄZ 12/2006

Ablauf der Vertragsverhandlungen

Ausgangslage

Die Spital Thurgau AG (STG AG) wurde am 1. Januar 2000 gegründet. Sie umfasst die Kantonsspitäler Frauenfeld (KSF), Münsterlingen (KSM), die psychiatrischen Dienste Thurgau (PDT) sowie die Rehabilitationsklinik St. Katharinen Diessenhofen (TKK).

Die Kaderärzte der 4 Spitäler bilden seit 1990 einen Verein, die Thurgauische Vereinigung leitender Spitalärzte (TVLS), der ihre Interessen beim Kanton vertritt und der über alle 4 Kliniken eine institutionelle Klammer bildet.

Die Mitglieder der TVLS setzten sich zusammen aus 18 Chefärzten, 37 Leitenden Ärzten sowie 19 Beleg- und Konsiliarärzten der genannten Institutionen.

Sie ist damit heterogen zusammengesetzt, indem ihr festangestellte und freipraktizierende Ärzte angehören. Sie dient u. a. der Interessenwahrung in standespolitischen Fragen und Fragen der Anstellungsbedingungen.

Die Chef- und Leitenden Ärzte waren bis zur Gründung der STG AG direkt vom Staat öffentlich rechtlich angestellt. Die Anstellung erfolgte per Beschluss des Departements für Finanzen und Soziales (DFS). Ein eigentlicher Anstellungsvertrag bestand nicht, hingegen wurde das privatärztliche Liquidationsrecht durch eine regierungsrätliche Verordnung geregelt. Die Anstellung der Beleg- und Konsiliarärzte erfolgte mittels individueller Anstellungsverträge am jeweiligen Spital bzw. der jeweiligen Klinik.

Notwendigkeit neuer privatrechtlicher Anstellungsverträge

Mit der Gründung der STG AG wurden die Spitäler und Kliniken ins private Recht überführt. Dadurch ergab sich auch die Notwendigkeit, die Anstellungsbedingungen privatrechtlich neu zu definieren.

TVLS als eigenständiger Personalverband

Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung der STG AG sowie die Mitglieder der TVLS einigten sich kurz nach der Gründung darauf, dass

die TVLS als eigenständiger Personalverband mit eigenen Anstellungsverträgen anerkannt werden sollte. Dadurch konnte der speziellen Situation der Kaderärzte im Vergleich mit dem übrigen Personal Rechnung getragen werden.

Zeitgleich mit den Kaderarztverhandlungen wurde ein Gesamtarbeitsvertrag (Firmenvertrag) für das übrige Personal ausgehandelt und im Jahre 2004 verabschiedet.

Eigenständiges Vertragsmodell

Die TVLS prüfte diverse Ansätze für Kaderarztverträge aus anderen Kantonen, ebenso den Vorschlag der Sanitätsdirektorenkonferenz und kam zum Schluss, dass diese die Situation im Kanton Thurgau nicht adäquat abdeckten. Sie einigte sich deshalb mit der STG AG auf die Entwicklung eines eigenständigen Modells.

Verhandlungsbeginn/Verhandlungsdelegation

Kurz nach Gründung der STG AG wurde mit den Verhandlungen für einen neuen Kaderarztvertrag begonnen, wobei sich je 6 Vertreter der STG AG und 6 Mitglieder der Kaderärzte der TVLS gegenüber sass. Geleitet wurde die Arbeitsgruppe vom Sekretär der thurgauischen Ärztesgesellschaft, gleichzeitig Verwaltungsrat der STG AG.

Unter seiner Führung wurden zunächst die Eckpunkte der Verhandlungspositionen der STG AG und der TVLS geklärt.

Hauptanliegen der Vertragspartner

Hauptanliegen des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung war die Einführung eines erfolgsbezogenen Abgeltungssystems für die festangestellten Kaderärzte. Hauptanliegen der Kaderärzte waren die Kosten- bzw. Ertragsneutralität bezogen auf die Gesamtabgeltung aller Kaderärzte sowie der Erhalt des privatärztlichen Liquidationsrechtes.

Die Eckpunkte wurden als Prinzip rasch von beiden Vertragsparteien akzeptiert, was sich auf die nachfolgenden Verhandlungen positiv auswirkte, da damit der Grundstein für eine nachhaltige Vertrauensbildung gelegt wurde.

Korrespondenz:
Dr. med. R. O. Binswanger
Chefarzt Radiologie
STGAG
Kantonsspital
CH-8596 Münsterlingen
Tel. 071 686 23 30
richard.binswanger@stgag.ch

Einkommensangleichung für Chefärzte und Leitende Ärzte: Ja oder nein?

Im Laufe der Verhandlungen fand eine breite Auseinandersetzung innerhalb der TVLS statt zur Frage, inwieweit die Kaderarztverhandlungen zu einer Angleichung der Einkommen der Chefärzte sowie der Leitenden Ärzte untereinander führen sollte.

Für die Beleg- und Konsiliarärzte stellte sich die Frage nicht. Die festangestellten Mitglieder der TVLS einigten sich darauf, keinen Ausgleich der unterschiedlichen Einkommenshöhen anzustreben. Der Grund dafür liegt in den unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern der festangestellten Kaderärzte, der tarifbedingten Unterschiede der Einkommen im ambulanten Bereich sowie in den sehr unterschiedlichen Verdienstmöglichkeiten der verschiedenen Fachrichtungen in der freien Praxis.

Das Fehlen eines Ausgleiches von Einkommensunterschieden bezog sich auch auf die geplante Einführung von TARMED, deren Konsequenzen auf das Einkommen von allen Mitgliedern der TVLS individuell getragen werden sollten.

Grundsatzvereinbarung

Die ca. 1jährigen Verhandlungen mündeten in eine Grundsatzvereinbarung, in dem die wichtigsten Elemente der Einkommensgestaltung namentlich für die festangestellten Ärzte vereinbart wurden und welche vom Verwaltungsrat der STG AG und von der TVLS-Mitgliederversammlung genehmigt wurde.

In der Vereinbarung geregelt waren u. a. eine Verteilung der Einkommen der festangestellten Ärzte in ein Grundsalar, ein Einkommen aus privatärztlicher Tätigkeit sowie eine Erfolgsbeteiligung. Ausserdem wurde vereinbart, was in der Folgeverhandlung alles zu regeln sei.

Verhandlungsunterbruch

Nach Genehmigung der Vereinbarung wurden die Verhandlungen für 2 Jahre unterbrochen, um die Auswirkungen der Umstellung auf den TARMED abzuwarten und zu beurteilen.

Schlussverhandlungen in zwei getrennten Gruppen

Nach der TARMED-Umstellung wurden die Verhandlungen im Jahre 2004 wieder aufgenommen. Dabei wurden für die festangestellten Chefärzte und Leitenden Ärzte sowie die freipraktizierenden Beleg- und Konsiliarärzte separate Verhandlungen geführt, wobei der jeweiligen Verhandlungsdelegation eine Mehrheit der betroffenen Gruppe

angehörte. Die Resultate der Verhandlungsgruppe wurden untereinander abgestimmt.

In der 2. Runde verhandelten auf seiten der STG AG drei Geschäftsleitungsmitglieder und der Controller, auf seiten der TVLS jeweils drei Kaderärzte und ein Rechtsanwalt, gleichzeitig Präsident des Bankrates der Thurgauischen Kantonalbank.

Beizug eines Rechtsanwaltes

Der Beizug eines Rechtsanwaltes war einerseits notwendig zur Klärung juristischer Fragen, andererseits unterstützte er die TVLS-Delegation in taktischen und verhandlungstechnischen Fragen.

Der Rechtsanwalt wohnte auch den Mitgliederversammlungen der TVLS bei, an welchen der Inhalt des Kaderarztvertrages beraten wurde. Er trug dank seiner fachlichen und persönlichen Autorität sehr viel zum Frieden innerhalb der TVLS bei.

Mit dem Beizug eines Rechtsanwaltes waren erhebliche Kosten verbunden, welche von den Mitgliedern der TVLS getragen wurden.

Leitung der Verhandlungsdelegation

Während die 1. Verhandlungsrunde auf seiten der TVLS von ihrem Präsidenten geleitet wurde, wurde für die 2. Verhandlungsrunde der ärztliche Direktor des Kantonsspitals Frauenfeld als Leiter gewählt, eine glückliche Wahl, die zum positiven Ausgang der Kaderarztverhandlungen wesentlich beitrug.

Beziehung zum Gesamtarbeitsvertrag der STG AG

Der Kaderarztvertrag übernahm die Bestimmungen des Firmenvertrages (Gesamtarbeitsvertrages) der STG AG in allen Teilen, welche auch für die Kaderärzte zutraf und wurde ergänzt mit Bestimmungen, welche nur für die Kaderärzte Gültigkeit haben.

Anstellungsbedingungen und internes Reglement der TVLS

Die wesentlichen Teile des Kaderarztvertrages bestehen in den Anstellungsbedingungen der festangestellten Ärzte, den Anstellungsbedingungen der Beleg- und Konsiliarärzte, welche von beiden Vertragspartnern unterschrieben wurden, sowie aus einem Reglement über die Verteilung des freien Einkommens der festangestellten Kaderärzte, welches von der TVLS allein ausgearbeitet und verabschiedet wurde, aber in zustimmender Weise vom Verwaltungsrat der STG AG zur Kenntnis genommen wurde.

Verhandlungsergebnis

Der Inhalt des Kaderarztvertrages ist nicht Gegenstand der vorliegenden Arbeit. Er ist allerdings für die Kaderärzte befriedigend ausgefallen. Im folgenden sollen die aus der langen Verhandlung entstandenen Erkenntnisse (Lessons learned) dargestellt werden.

Lessons learned

Die Überführung eines öffentlichen Spitalverbundes in eine Aktiengesellschaft bedingt den Abschluss neuer, privatrechtlicher Kaderarztverträge

Die Kaderärzte der STG AG waren sich von Beginn an bewusst, dass ihr Arbeitsverhältnis ins private Recht übergeführt wird. Zur Absicherung ihrer Anstellungsbedingungen waren sie mit der Formulierung eines neuen Vertragswerkes einverstanden.

In einem in eine Aktiengesellschaft privatisierten Spitalverbund sollen die Kaderärzte einen eigenen Personalverband bilden, damit ihrer speziellen Situation Rechnung getragen werden kann

Die Arbeitssituation der Kaderärzte in der STG AG unterscheiden sich in vielen Punkten grundsätzlich von jener der übrigen Anstellten, u.a. wegen der fehlenden Unterstellung unter das Arbeitsgesetz, wegen des Rechts auf privatärztliche Liquidation sowie der Beteiligung am Erfolg als Teil des Abgeltungssystems.

In der STG AG sind die Kaderärzte als eigenständige Arbeitnehmerorganisation anerkannt, was einen wesentlichen Beitrag zum akzeptablen Abschluss des Kaderarztvertrages leistete.

Die Kaderärzte eines in eine Aktiengesellschaft umgewandelten Spitalverbundes sollen sich in einer rechtlich anerkannten Form (z. B. Verein) konstituieren

Die Anerkennung als eigenständiger Personalverband bedarf einer rechtlich einwandfreien Organisation. Die TVLS musste dafür ihre Statuten revidieren.

Kaderarztverhandlungen sind arbeits- und zeitaufwendig. Für einen erfolgreichen Abschluss darf kein übermässiger Zeitdruck bestehen

Die STG AG und die TVLS haben sich für die Vertragsverhandlungen über 4 Jahre Zeit genommen. Etwa die Hälfte dieser Zeit bestand aus dem Abwarten der Auswirkungen von TARMED. Die lange Verhandlungsdauer hat sich auf die

Konsensbildung innerhalb der TVLS und im Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung der STG AG positiv ausgewirkt. Verschiedene essentielle Fragen mussten innerhalb der TVLS mehrmals ausdiskutiert werden, bis eine für alle akzeptable Lösung gefunden werden konnte.

Voraussetzung für einen erfolgreichen Verhandlungsverlauf ist die Geschlossenheit der Kaderärzte. Diese wird durch intensive verbandsinterne Kommunikation erreicht

Die Verhandlungen waren begleitet von einem intensiven Gedankenaustausch unter den Mitgliedern der TVLS in zahllosen Vorstands- und Mitgliederversammlungen, an denen teilweise bis tief in die Nacht diskutiert wurde.

Absehbare, tiefgreifende Veränderungen der wirtschaftlichen Situation müssen unter Umständen abgewartet werden, bevor ein definitiver Vertragsabschluss getätigt wird

Die Verhandlungen der STG AG wurden während zweier Jahre unterbrochen, um die Auswirkungen von TARMED abzuwarten, da mit der Tarifumstellung zu viele Unwägbarkeiten verbunden waren, deren Auswirkungen zunächst abgewartet werden mussten.

Ein Ausgleich der durch unterschiedliche Fachrichtungen bedingten Einkommensunterschiede innerhalb der Gruppe der Chefärzte und der Gruppe der Leitenden Ärzte ist nicht anzustreben

Zu Beginn der Kaderarztverhandlungen wurde intensiv über einen Ausgleich der Einkommensunterschiede innerhalb der Kaderärzte diskutiert und ein solcher einvernehmlich abgelehnt. Die STG AG hat diesen Entscheid respektiert und anerkannt. Die Einkommensunterschiede ergeben sich aus den unterschiedlichen Arbeitsfeldern der Kaderärzte, speziell im stationären Bereich, dem unterschiedlichen Ausmass der Tätigkeit im ambulanten Bereich und den dort bestehenden tarifarischen Ungleichgewichten. Ausserdem bestehen auch in der freien Praxis unterschiedliche Einkommensmöglichkeiten in verschiedenen Fachrichtungen.

Vonseiten der Kaderärzte sollen die Verhandlungen von dem dafür am besten geeigneten Mitglied und nicht unbedingt vom Präsidenten geführt werden

Der Präsident der TVLS war um den Zeitpunkt der zweiten Verhandlungsrunde durch andere Tätigkeiten so stark absorbiert, dass er die Verhandlungsführung an einen geeigneten Chef-

arzt abgab. Diese Lösung hat sich aufgrund der hohen verhandlungstechnischen Qualifikation der betreffenden Person ausserordentlich bewährt.

Der Einbezug eines externen Fachmanns (z.B. Rechtsanwalt) in die Verhandlungen lohnt sich sowohl innerhalb der Verhandlungsdelegation als auch für die Diskussionen unter den Kaderärzten. Es ist sinnvoll, dafür eine gesellschaftlich und politisch gut verankerte Persönlichkeit aus der Region auszuwählen

Ohne Einbezug eines externen Fachmanns wäre die Fachkompetenz in juristischer Hinsicht sowie in bezug auf Verhandlungsführung zu wenig hoch gewesen. Die Präsenz dieser Person in den Versammlungen der TVLS trug Entscheidendes zur Entemotionalisierung und zur Straffung der Diskussionen bei. Im Hinblick auf den grossen Interessenwert solcher Verhandlungen sind die Kosten gerechtfertigt und wurden im Falle der TVLS durch Sonderbeiträge auf die Mitglieder verteilt.

Sind die Kaderärzte heterogen zusammengesetzt (z.B. festangestellte und freipraktizierende Ärzte), sollen für die verschiedenen Interessengruppen separate Verhandlungen geführt werden, mit Verhandlungsdelegationen, in welchen die jeweilige Interessengruppe mehrheitlich vertreten ist

In der STG AG wurden separate Verhandlungen geführt für die festangestellten und die freipraktizierenden Ärzte, mündeten auch in teilweise unterschiedliche Verträge. Diese wurden untereinander aber abgestimmt.

Kaderärzten, die nicht Mitglied der Kaderarztvereinigung sein wollen und einen separaten Vertrag anstreben, dürfen von der Trägerschaft keine besseren Verträge als den übrigen angeboten werden

Die Kaderärzte der STG AG sind ex officio Mitglieder der TVLS. Es ist ihnen indessen freigestellt, auf die Mitgliedschaft zu verzichten und einen eigenen Vertrag mit der STG AG abzuschliessen. Letztere hat sich darauf verpflichtet, Ärzten, welche ausserhalb des bestehenden Vertragswerkes eingestellt werden wollen, keine besseren Anstellungsbedingungen anzubieten als den TVLS-Mitgliedern.

Bis jetzt hat kein Kaderarzt der STG AG von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht.

Fazit

- Die Überführung eines öffentlich-rechtlichen Spitalverbundes in eine Aktiengesellschaft führt zwangsweise zur Notwendigkeit des Abschlusses privatrechtlicher Anstellungsverträge für die Kaderärzte.
- Aufgrund unterschiedlicher medizinischer, organisatorischer, wirtschaftlicher und politischer Voraussetzungen sollen privatisierte Spitalverbände eigenständige Vertragsmodelle anstreben.
- Um ihre Interessen wahrzunehmen, sollen die Kaderärzte einen eigenen Personalverband bilden und sich dafür in einer rechtlich anerkannten Form (z.B. Verein) konstituieren. Die Geschlossenheit der Kaderärzte ist eine unabdingbare Voraussetzung für erfolgreiche Verhandlungen und kann nur durch intensive verbandsinterne Kommunikation erreicht werden. Auch der Verzicht auf allzu ambitiöse Ziele, wie zum Beispiel den Ausgleich von Einkommensdisparitäten innerhalb der Gruppe der Chefärzte und Leitenden Ärzte, trägt wesentlich zur Geschlossenheit bei.
- Für die Verhandlungsführung sollte die am besten geeignete Persönlichkeit unter den Kaderärzten ausgewählt werden, und diese sollte durch einen externen Fachmann, am besten eine in der Region gesellschaftlich und politisch gut verankerte Persönlichkeit, unterstützt werden.
- Kaderarztverträge sollen nicht während anderer schwerer wirtschaftlicher Eingriffe (z.B. neue Tarife) durchgeführt werden. Die Auswirkungen solcher Veränderungen werden besser abgewartet.
- Wenn die Gruppe der Kaderärzte heterogen zusammengesetzt ist, sollen für die einzelnen Gruppen unterschiedliche Vertragsmodelle ausgearbeitet werden. Es soll kein Zwang ausgeübt werden, sich dem von der Vereinigung der Kaderärzte abgeschlossenen Vertrag anzuschliessen, andererseits soll die Aktiengesellschaft solchen Ärzten auch keine besseren Vertragsbedingungen anbieten als den anderen.
- Unter Berücksichtigung der obigen, allenfalls auch weiterer Grundsätze können Kaderärzte Vertragsverhandlungen optimal angehen.