

# Leitbild der Ärztekammer für Vorarlberg

Für ein heilsames Miteinander

Strategie

**ÄRZTINNEN**  
**ÄRZTE** KAMMER  
VORARLBERG



Leitbild  
der Ärztekammer  
für Vorarlberg  
Für ein heilsames Miteinander

Strategie

Wir danken damit allen Menschen, die dem heilsamen, guten  
Miteinander und dem Wohlsein anderer dienen.

Die heutige Zeit braucht Menschen und Institutionen,  
die bereit sind, sich der Komplexität zu stellen.

*"Der Geist des  
Abstrahierens nährt  
das totalitäre System"*

Gabriel Marcel

## Inhaltsverzeichnis

8	Ausgangslage, Selbstverständnis und Auftrag
9	Auftrag
10	Verständnis, Sinn und Zweck eines Leitbildes
10	Navigation durch das Leitbild
11	<b>1. Visionen und Ziele oder Wohin geht die Reise der Ärztekammer für Vorarlberg?</b>
12	Die Vision
13	Unser zentrales Leitmotiv
14	Visionäre Zielsätze und Thesen (Qualitative Ziele)
15	Die Leitziele (Mission Statements zur Vision)
16	<b>2. Werte, Sinn und Zweck</b>
17	Persönlicher Werte-Check
18	Möglichkeiten zur Mitarbeit
19	Was verstehen wir unter Wir-Orientierung?
20	Zusammenfassend
21	<b>3. Aufgaben und Management</b>
22	Organigramm der Ärztekammer
24	Struktur des Kammeramtes
24	Wie schaut das Zusammenspiel mit dem Visionsprozess aus?
26	Die Wirkungsbereiche des Visionsprozesses
27	Identität gestalten
28	Soziales Gestalten
29	Politisches Gestalten
30	Kernteam
31	Strukturelle Einbindung der Entwicklungskreise, Referate, Fachgruppen

32	4. Entscheidungen
34	Organe der Ärztekammer
34	Vollversammlung
34	Vorstand
35	Kurie der angestellten ÄrztInnen
36	Kurie der niedergelassenen ÄrztInnen
36	Präsidium
37	PräsidentIn
38	VizepräsidentInnen
38	Kurienobmann/-obfrau der angestellten ÄrztInnen
39	Kurienobmann/-obfrau der niedergelassenen ÄrztInnen
40	StellvertreterInnen der Kurienobleute
40	FinanzreferentIn
40	Organe des Wohlfahrtsfonds
40	Erweiterte Vollversammlung
41	Verwaltungsausschuss
41	Vorsitzende/r des Verwaltungsausschusses
42	Geschäftsbetrieb
42	Kammeramt
43	KammeramtsdirektorIn
46	5. Implementation. Handeln. Realisieren
47	6. Auswerten. Nachsteuern
49	7. Erfolge feiern
53	Bibliographie

## AUSGANGSLAGE, SELBSTVERSTÄNDNIS UND AUFTRAG

*„Wer will, dass die Welt so bleibt, wie sie ist,  
der will nicht, dass sie bleibt.“ Erich Fried*

Ein Leitbild für die Ärztekammer für Vorarlberg soll inspirieren, Mut machen mitzutun und natürlich auch informieren über unsere Arbeitsweise, ärztegesetzliche Rahmenbedingungen, vorhandene Strukturen und unsere gemeinsamen Ziele.

Alle Ärzte und Ärztinnen, die Interesse verspüren mitzugestalten, sollen sich in vielfältiger Weise standespolitisch engagieren können.

Wache Menschen treten aktiv mit ihren Talenten fördernd für ihren Berufsstand ein und arbeiten wirksam für eine gesunde Gesellschaft sowie für die ihnen anvertrauten PatientInnen.

*Wo wird Gesundheit „gedacht“?*

Wir als Ärztekammer wollen Denkräume eröffnen und dazu einladen, Gesundheitspolitik mitzugestalten.

Grundlagen für das vorliegende Leitbild sind unter anderem die Ergebnisse eines innovativen Visionsprozesses. Die Werte und Ausrichtungen dieses Leitbildes sind unsere Grundsätze, und sie sind in interdisziplinärer Zusammenarbeit mit anderen Berufsgruppen über mehrere Jahre entstanden.

*„Die Reflexion mit Menschen aus verschiedensten Gruppen der Bevölkerung ist wesentlich.*

*So bekommen wir einen weiten Blick und können erfassen, was die Aufgaben der ÄrztInnen in der Gesellschaft sind und sein können. In der gemeinsamen Vision, dass die Ärztekammer für ein heilsames Miteinander Verantwortung tragen will, führt diese Reflexion zu weiteren Entwicklungen.*

*Der Blick auf größere Zusammenhänge führt zu einem neuen Selbstverständnis. Gemeinwohl und eine gesunde Gesellschaft müssen nachhaltig von ÄrztInnen und ihrer Kammer mitgestaltet werden.*

Das, was tagtäglich von jedem einzelnen Arzt in den Mittelpunkt seiner Tätigkeit gerückt wird, nämlich das Erhalten der Gesundheit seiner Patienten und das Heilen von kranken Menschen oder das Unterstützen und Begleiten in Krankheit, ist auf die Ebene der Kammer verlagert, ihre Aufgabe in und an der Gesellschaft.

Gerade in einer Zeit, in der die Politik vermehrt Gräben aufreißt und polarisiert, gilt es hinzustehen und für ein lebendiges Miteinander einzutreten. Dieses Bewusstsein und diese Haltung müssen immer wieder neu geübt werden, und dennoch sind sie Grundlagen.

Nur eine Ärzteschaft, die intern geeint ist, kann ihre Aufgaben im Gesundheitssystem und in der Gesellschaft gut erfüllen“.

*Burkhard Walla*

## AUFTRAG

In der Vollversammlung am 9. Dezember 2019 fiel die Grundsatzentscheidung, die über mehrere Jahre erarbeiteten Ergebnisse des Visionsprozesses mit der Strategie und den gesetzlichen Aufgaben der Ärztekammer zu verbinden und ein Leitbild für die Ärztekammer für Vorarlberg zu erarbeiten.

Das Leitbild entspricht den ärztengesetzlichen Vorgaben und will gleichzeitig weit darüber hinaus gehen. Der Wunsch der Ärztekammer für Vorarlberg ist es, dass sich alle ÄrztInnen und MitarbeiterInnen des Kammeramtes mit dem Leitbild identifizieren und würdigen können, was in der täglichen Kammerarbeit geleistet und bewegt wird.

## DIE BEDEUTUNG, SINN UND ZWECK UNSERES LEITBILDES

- Schafft Orientierung. Richtungssinn
- Landkarte für verbindende und verbindliche Werte, für Haltungen in der Ausrichtung und Strategie
- Darstellung der gemeinsamen Visionen, Grundsätze, Ziele und Aufgaben sowohl für den Vorstand und die VertreterInnen der angestellten und niedergelassenen Kurien als auch für die strategisch und operativ tätigen MitarbeiterInnen in der Ärztekammer
- Transparenz und umfassende Information für alle Mitglieder und Mitarbeitenden (MitarbeiterInnen und FunktionärInnen)
- Offene, inspirierende Einladung zur Unterstützung und Mitarbeit
- Verständnis für die Aufgaben und die Struktur der Ärztekammer
- Basis für die Qualitätssicherung
- Wertschätzung
- Wertschöpfung und Nachhaltigkeit

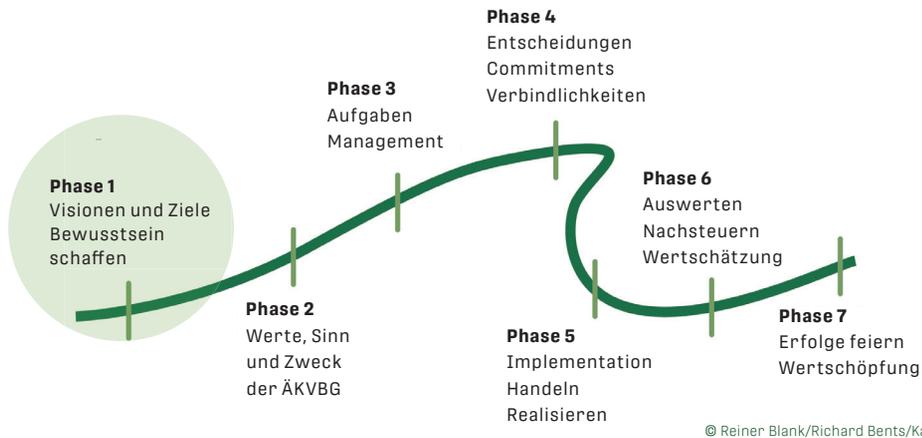
### Navigation durch das Leitbild

Für eine erfolgreiche Umsetzung unserer Werte ist ein Grundverständnis für das System Ärztekammer erforderlich.

Um unser Leitbild zu verstehen, ist es hilfreich, das System Ärztekammer und dessen Abläufe bildlich zu erfassen. Wir wollen durch Abbildungen die Komplexität vereinfachen. Damit sollen die Freude und Bereitschaft sich mit diesen Grundlagen zu beschäftigen geweckt werden.

In unserem Leitbild folgen wir sieben Parametern.

Wie eine kraftvolle Welle bauen sich gute Entscheidungen in kraftvollen Phasen auf, um sich dann in einem guten Ergebnis zu entladen.



## 1. VISIONEN UND ZIELE ODER WOHIN GEHT DIE REISE DER ÄRZTEKAMMER FÜR VORARLBERG?

Voraussetzung dafür, dass konkrete und langfristige Ziele umgesetzt werden, ist immer zuerst eine Vision. Sie beinhaltet das Warum auf der nicht-materiellen Ebene, also auf der Sinn-Ebene. Die Vision ist das sogenannte „Herz“ jeder Strategie. Sie entscheidet, ob Ziele auch nachhaltig und über Durststrecken hinweg umgesetzt werden.

*„Aus dem Himmel eine Erde machen“ Rose Ausländer*

Wir stellen – vor allem in den Entwicklungskreisen und den beratenden Gremien – dem Wirklichkeitssinn einen „Möglichkeitssinn“ zur Seite:

*Den Sinn für das, was sein könnte oder geschehen müsste.*

(frei nach Robert Musil)

## Was sind unsere Visionen in der Ärztekammer für Vorarlberg?

... eine kraftvolle, breite Solidargemeinschaft –  
PatientInnen, ÄrztInnen und Verbündete aus allen  
gesellschaftlichen Verantwortungsbereichen

... wir setzen Gesundheitsressourcen sinnvoll ein –  
wir konzentrieren uns auf Sinn und Wirklichkeit  
und haben dabei alle Menschen gleich im Blick,  
unabhängig von ethnischer oder sozialer Zugehörigkeit,  
unterschiedlicher Identität und Lebensalter

... das Verständnis  
eines dynamischen Gesundheits- bzw. Krankheitsbegriffes.  
Wir haben ein Bewusstsein für die Grautöne  
zwischen krank und gesund

... lustvolles Arbeiten und Freude am Arzt/Ärztin sein

... dynamische, gesundheitspolitische Anpassung der Ärztekammer,  
wir stellen uns den Realitäten einer sich rasch verändernden Welt,  
wir bleiben am Puls der Zeit und agieren klug und kreativ

... freies, weites Denken und angstfreies Handeln –  
wir üben eine hörende, dialogische Haltung in der  
Begegnung

**Unser zentrales Leitmotiv aus dem Visionsprozess**

*Die Ärztekammer für Vorarlberg  
will  
sprudelnde Quelle  
für ein gutes, heilsames Miteinander  
sein*

### Unsere visionären Zielsätze und Thesen (Qualitative Ziele)

sind übergeordnete Ziele, die immer mit persönlichen Werten und somit Gefühlen verbunden sind:

- Der Visionsprozess der Ärztekammer für Vorarlberg wird Vorbild für länderverbindende gesundheitspolitische Arbeit
- Unterschiedliche Menschen, die in Gesundheitsberufen und anderen Feldern tätig sind, verbinden sich zur Umsetzung
- Die gemeinsame Vision der Ärztekammer für Vorarlberg soll zentrale Orientierung für Politik und Wirtschaft sein, die einer zukunftsfähigen, gesunden Gesellschaft und somit dem Leben dient
- Die Ärztekammer steht für ein heilsames Miteinander, das heißt, die Vorarlberger Ärzteschaft hat Verständnis und Wertschätzung füreinander, für die anderen Gesundheitsberufe und für die Anliegen ihrer PatientInnen. In diesem Miteinander gibt es eine gemeinsame Ausrichtung, deren Sprachrohr die Ärztekammer ist. Als solches ist sie eine zentrale Ressource für die Gesundheitspolitik und geschätzte und notwendige Partnerin auf Augenhöhe für die Versicherungsträger und die PolitikerInnen (auf allen Ebenen: Kommunen, Land, Bund)
- Die Ärztekammer für Vorarlberg, wir Ärztinnen und Ärzte in Vorarlberg, sind in unserem Engagement ansteckend und wertschätzend.

Davon abgeleitet sind

### Unsere verbindlichen Leitziele (Mission Statements zur Vision):

#### Die Ärztekammer für Vorarlberg ist gesetzlich berufen

- die gemeinsamen beruflichen, sozialen und wirtschaftlichen Interessen aller Vorarlberger Ärzte und Ärztinnen wahrzunehmen und zu fördern
- für die Wahrung des ärztlichen Berufs- und Standesansehens und der ärztlichen Berufs- und Standesplichten zu sorgen.

#### Darüber hinaus...

- dient die Weiterentwicklung von gesundheitspolitischen Lösungen den Ärztinnen und Ärzten und allen Menschen, die in den unterschiedlichen Gesundheitsberufen tätig sind. Wir verstehen uns als Vertrauens- und Verantwortungsgemeinschaft. Wir haben immer das Gemeinwohl im Blick mit der Absicht, dass der Mensch dem Menschen ein Helfer ist.

#### Angestrebt wird ...

- eine von Visionen geleitete, ganzheitliche und nachhaltige Sicherung des Gesundheitssystems. Visionen und Ziele werden von unterschiedlichen Menschen, die in Gesundheitsberufen und anderen Verantwortungsbereichen tätig sind, getragen.

#### Auch verstehen sich ...

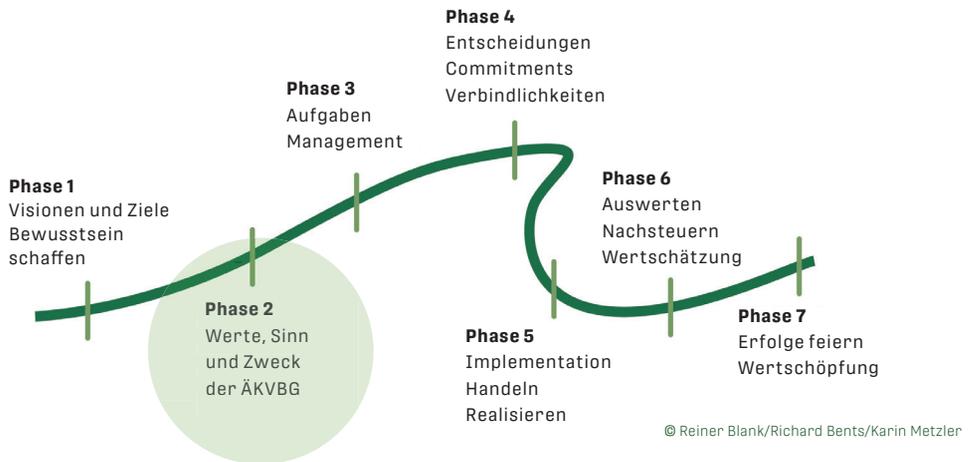
- Ärzte und Ärztinnen gemeinsam mit anderen Verantwortungsträgern als wesentliche Wissensträger und ImpulsgeberInnen und somit notwendige Mitgestalter und Mitgestalterinnen des Gesundheitssystems.

#### Ebenso sollen sich ...

- die Leit- und Zielfragen künftig an den Mission Statements der Vision orientieren. Die visionären Zielsätze sind gleichzeitig das Fundament für die gemeinsame Ausrichtung und Umsetzung. Aus der Erkenntnis der Vergangenheit muss immer wieder in eine neue Zukunft geführt werden.

Wir Menschen in den Referaten, Fachgruppen, Entwicklungskreisen, Kurien und als hauptamtliche Angestellte in der Ärztekammer sind sprudelnde Quelle für diese visionären Thesen. Unsere gemeinsamen qualitativen und quantitativen Ziele sind der Maßstab für jede Überlegung, Entscheidung und das nachfolgende Handeln.

Vgl. Für ein heilsames Miteinander, Buch 1, vgl. S. 24, 37, 129, 151 f.



## 2. WERTE, SINN UND ZWECK (PURPOSE) KOMPASS ZUR ORIENTIERUNG

Auf persönliche Werte hören. Basis für Glaubwürdigkeit.

*„Gesundheit ist ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen.“ WHO*

*„Health is a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity.“ WHO*

Die Werte und messbaren Ziele der Ärztekammer für Vorarlberg sind in den Vision- und Mission Statements mit ihren Leitzielen formuliert (vgl. oben). Diese gelten für jede Maßnahme der Umsetzung sowohl als Fundament als auch zur Ausrichtung.

### Persönlicher Werte-Check

- Was bedeutet es für mich, sich für die Gemeinschaft zur Verfügung zu stellen?
- Warum macht es Sinn in der Ärztekammer mitzuwirken?
- Was leistet die Ärztekammer - Wem dient sie? Wem nicht?
- Verstehe ich die Ärztekammer als Maschine, die funktioniert oder als möglichen kreativen Ort, um gesundheitspolitisch mitzugestalten?
- Wer ist die Ärztekammer? Verstehe ich die Ärztekammer für Vorarlberg als einen „abgehobenen Apparat“? Oder verstehen wir uns alle – jede Ärztin und jeder Arzt Vorarlbergs gemeinsam mit dem Kammeramt als Teil des Ganzen?
- Fühle ich mich angefragt? Was sind meine Werte, wie entwickle ich diese und wie spiegeln sie sich in der gemeinsamen Arbeit?
- Ist mir klar, dass ich mit anderen über das, was mir wirklich wichtig ist, sprechen muss? Dass das Kollektiv mein Anliegen nur dann vertreten kann, wenn mein persönliches Anliegen auch für andere relevant ist? Bin ich bereit, mich wiederholt in den Diskurs einzubringen?
- Warum brauchen wir als Gesellschaft den Idealismus für eine Gemeinschaft wie die Ärztekammer? Was bedeuten Zusammenhalt, Solidarität, Nächstenliebe für mich? Wer vertritt das größere Ganze?
- Warum ist das soziale Wohlergehen eine der wichtigsten gesellschaftlichen Herausforderungen?
- Welche Stärken und Fähigkeiten bringe ich ein? Wie weiß ich, ob und wie ich mich einbringen will?

## Beispiele für die vielfältigen Möglichkeiten zur Mitarbeit in der Ärztekammer:

Wer weiß, dass es ca. 30 Referate und 20 Fachgruppen gibt? Wer sind die jeweiligen Verantwortlichen? Wie schauen die Aufgaben und die Spielräume der Akteure aus? Wer weiß um die Wirkungen, Auswirkungen und Nebenwirkungen der Projekte?

Themen gibt es genug, wenn wir uns einbringen wollen.

### Sind meine Anliegen und Werte in den folgenden Referaten abgebildet?

Worin sehe ich meine persönlichen Herausforderungen?

Worauf möchte ich mich konzentrieren?

Ref. Beleg-/KonsiliarärztInnen	Ref. MilitärärztInnen
Ref. Fortbildung	Ref. Notfall- und Katastrophenmedizin
Ref. GemeindeärztInnen	Ref. Öffentlichkeitsarbeit
Ref. Gender Mainstreaming	Ref. PrimärärztInnen
Ref. Geriatrie	Ref. Primärversorgung
Ref. Gutachter	Ref. SchulärztInnen
Ref. Impfanliegenheiten	Ref. Sozial u. Vorsorgemedizin
Ref. Komplementärmedizin	Ref. Sportmedizin
Ref. Labormedizin	Ref. Steuerangelegenheiten
Ref. Hausapotheken	Ref. Substitutionsangelegenheiten
Ref. Lehrpraxen	Ref. Teilradiologie
Ref. Psychosoziale, -somatische, -therapeutische Medizin	Ref. Telemedizin
Ref. Qualitätsicherung	Ref. Umweltmedizin
	Ref. WahlärztInnen

Was mache ich, falls meine Anliegen nirgends abgebildet sind?

Dann gibt es die Möglichkeit das Anliegen im Kernteam des Visionsprozesses vorzubringen. Das Kernteam stellt sich als Resonanzfeld zur Verfügung. Es wird miteinander über Bedeutung und Sinn gesprochen. Es wird auch darüber nachgedacht, wo gegebenenfalls das Thema am besten verortet werden soll – ob ein weiteres Referat oder ein Entwicklungskreis eingerichtet wird.

Die Ärztekammer ist eine Interessensvertretung, welche die Gesamtinteressen der Vorarlberger Ärzteschaft und nicht Einzelinteressen von Ärzten vertritt. Eine der großen Herausforderungen und Anliegen in der Ärztekammer ist es, Trennendes zu vermeiden und Verbindendes zu fördern wie beispielsweise

- Gewählte VertreterInnen < > ÄrztInnen ohne offensichtliches Engagement
- Selbstständige ÄrztInnen < > angestellte ÄrztInnen
- Kammeramt < > Visionsprozess
- Beruflich Aktive < > PensionistInnen
- WahlärztInnen < > KassenärztInnen
- Einzelinteressen < > Gesamtinteressen
- Versicherungsträger < > Gesundheitsberufe

Mit einer **Wir-Orientierung** schaffen wir eine Kultur, in der sich spürbarer Mehrwert und damit eine neue Qualität auf allen Ebenen entwickelt.

Wertvorstellungen haben vor allem mit unseren Haltungen und unserem Rollenverständnis zu tun. Das WIE ist vielleicht entscheidender als das WAS. Eine Interessensvertretung ist so erfolgreich, so lebendig, so aktiv wie ihre Mitglieder sich weiterentwickeln und die Themen der Zeit angehen.

Nur Leistungen zu konsumieren, sich zu beklagen oder Druck auf die aktiven FunktionärInnen zu machen, ohne selbst zu Lösungen und Sinnvollem beizutragen, belastet jede Gemeinschaft.

Eine funktionierende Interessensvertretung lebt davon, dass ihre Mitglieder um Herausforderungen wissen, den Spielraum kennen und ihr Wissen und ihre Erfahrungen großzügig einbringen.

#### Was verstehen wir unter Wir-Orientierung?

Es wird im Interesse aller Ärztinnen und Ärzte, aller tätigen Menschen in den Gesundheitsberufen, im Interesse der Patienten und Patientinnen und somit im gesellschaftlichen Interesse Vorarlbergs gedacht, gehandelt und verhandelt.

Die Ärztekammer ist keine Rechtsvertretung oder Problemlösungsstelle für singuläre Probleme eines Mitglieds.

#### Beispiele:

- Sollte ein Arzt individuelle Probleme mit seinem Vermieter oder mit dem Finanzamt haben, ist deren Lösung grundsätzlich keine Aufgabe der Ärztekammer.
- Eine Funktionärin/ein Funktionär ist lediglich eine Vertreterin/ein Vertreter der Ärztekammer, wie auch jede Ärztin und jeder Arzt Teil davon ist.
- In der Funktion bzw. Rolle als VertreterIn der Ärztekammer sollen die engagierten Mitglieder einen gewissen Schutz im Sinne von Respekt und Wertschätzung erhalten. Mängel und Beschwerden dürfen und sollen gerne von Mitgliedern eingebracht werden, doch in einem klaren Rahmen

(Setting) und im Verständnis der Wir-Orientierung.

- Was tun, wenn ein Problem auftaucht, das viele ÄrztInnen betrifft?  
Dann macht es Sinn, wenn der Ärztekammer mit der Analyse der Probleme auch ein Lösungsvorschlag mitgeliefert wird. Diagnose und Therapiemöglichkeiten gehören zusammen.
- Das bedeutet, dass sich ALLE Ärztinnen und Ärzte mit dem Kammeramt als Ärztekammer verstehen, damit die Lösungen und die Verantwortung gemeinsam sind (und so auch das Commitment bei Maßnahmen), statt den Druck auf einzelnen Schultern zu lassen.

### Zusammenfassend

#### Wie kommt das Neue in die Welt?

#### Woher kommt Veränderung?

Persönliche und gesellschaftliche Werte sind mit unseren eigenen Fähigkeiten und Interessen verknüpft. Beim Engagement in der Ärztekammer geht es um den Menschen und um Haltungen.

Unser Leitbild zeigt somit die Verbindung von Ideellem und Realem.

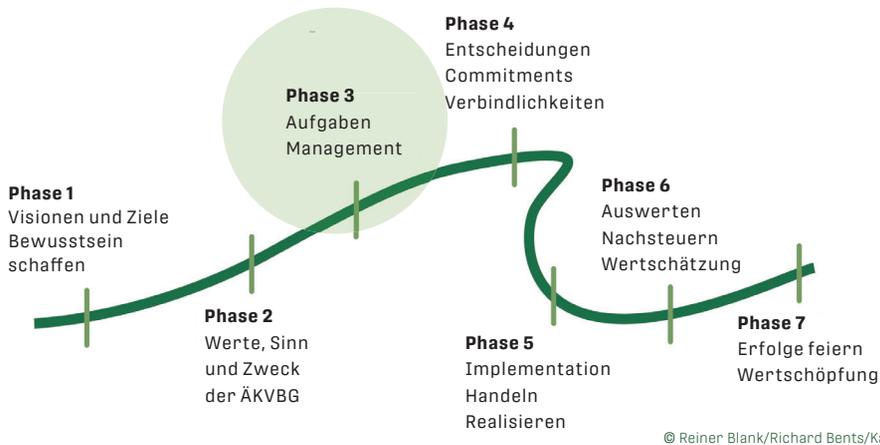
Veränderung kommt nicht von einem Gespräch, sondern von Menschen, die bereit sind, Konflikte einzugehen und andere dazu zu bringen, sich damit sinn- und lösungsorientiert auseinanderzusetzen.

Ob wir nachhaltig etwas verändern, wird auch davon abhängen, ob wir eine Sprache finden, die unterschiedliche Menschen anspricht, ob wir Räume finden, in denen es sich begegnen lässt und ob wir das WIR immer wieder erweitern, damit sich Ärztinnen und Ärzte gemeinsam mit anderen Menschen mit ihren unterschiedlichsten Erfahrungen angesprochen fühlen.

Deshalb wiederholen wir unsere – **herzliche Einladung zum Tun**

- in einem der Referate oder in einer Fachgruppe
- in einem oder mehreren Entwicklungskreisen
- als Mitarbeitende
- als VertreterIn in einer Kurie
- als ImpulsgeberIn z.B. im *Arzt im Ländle* ...

Vgl. Für ein heilsames Miteinander, Buch 1, vgl. S. 17, 49 – die ganzheitliche Sicht und grundlegende Fragen S. 26, 89 ff, 122 ff



### 3. AUFGABEN UND MANAGEMENT

Aufgaben. Kompetenzen. Verantwortung.

Koordination und Planung.

Wer macht was, wann und wie?

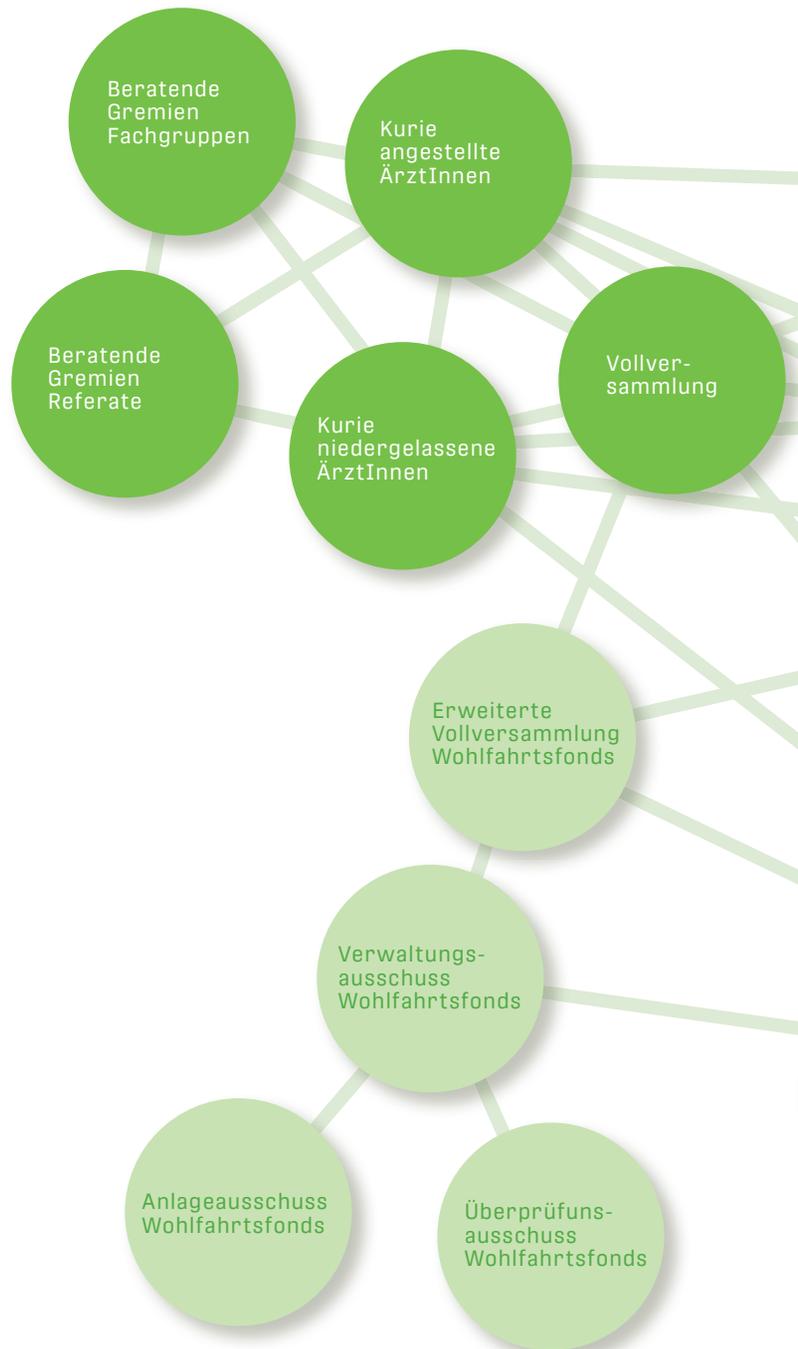
Wer hat welche Rolle, z.B. als Mitarbeitende im Kammeramt, im Präsidium, als KurienvvertreterIn, in den Referaten, Entwicklungskreisen und anderen Gremien?

Es ist im Sinne des Erfolgs ganz entscheidend, als Mitwirkende sich von Beginn an darüber profund zu informieren (Holschuld). Die Mitarbeitenden des Kammeramtes und die schon erfahrenen Mandatare sollen neu in die Gremien gewählte Menschen entsprechend einführen (Bringschuld). Klarheit zu haben über die eigene Rolle, die damit verbundenen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung, ist die Voraussetzung, um sich gestalterisch und sinnvoll einzubringen.

Die Ärztekammer sieht sich als professionell organisierten Dienstleistungsbetrieb für ihre Mitglieder, der die übertragenen Aufgaben möglichst effektiv erfüllt. Dazu gehören ein effizientes und transparentes Zusammenwirken zwischen den Organen der Selbstverwaltung ebenso wie klare Vorgaben für die vom Geschäftsbetrieb zu übernehmenden Funktionen. Rollen und Kernaufgaben der Organe der Ärztekammer, der Organe des Wohlfahrtsfonds sowie des Kammeramtes werden im Folgenden beschrieben.

## Organigramm Ärztekammer für Vorarlberg

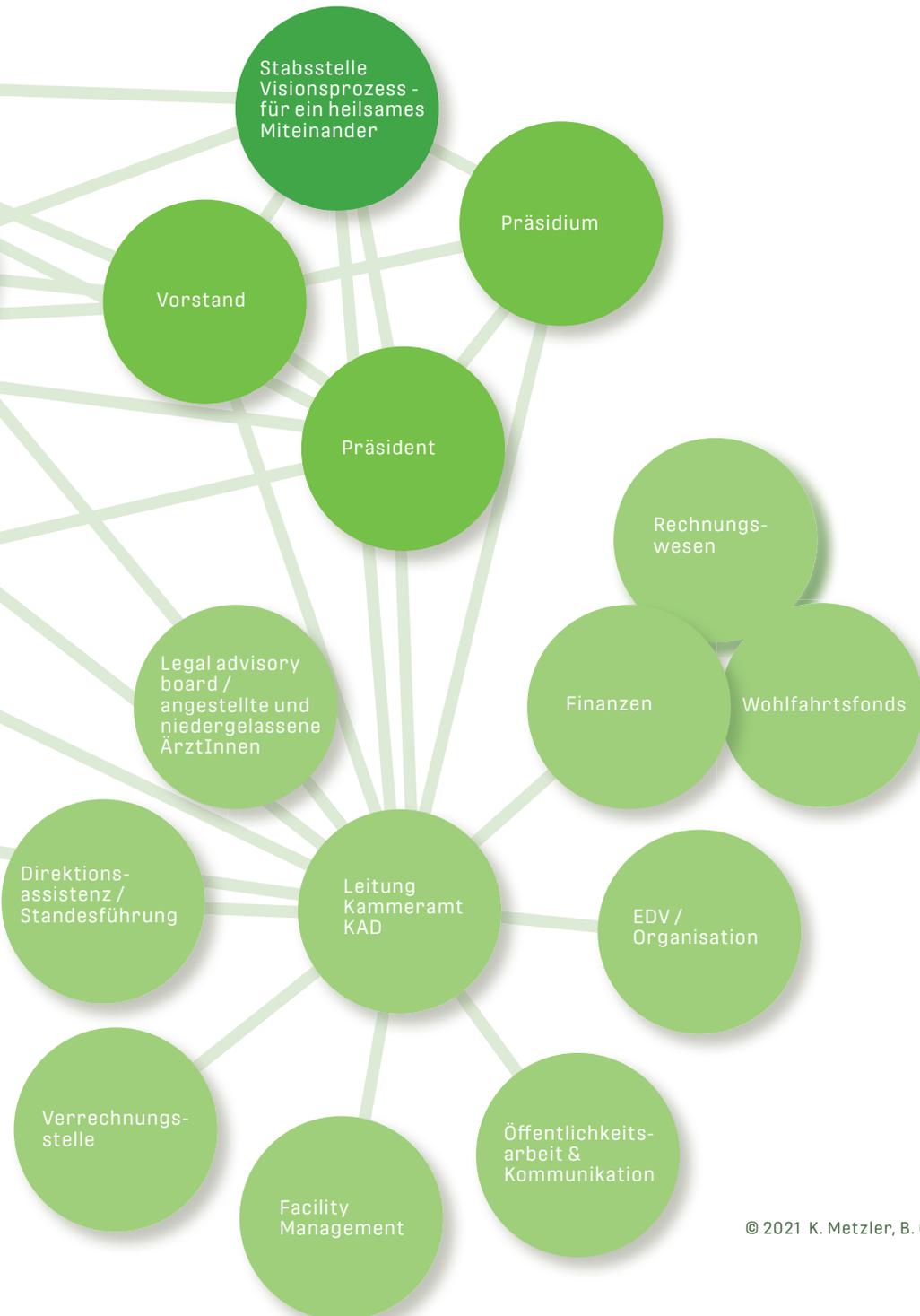
Gemeinsame Lösungen und  
gemeinsam getragene Entscheidungen



Lebendige Netzwerkorganisation.

Struktur spiegelt Verantwortung. Vier Matrixorganisationen wurden in eine Netzwerkstruktur transformiert.

Wie und warum beeinflusst die Struktur  
unser Miteinander?



Wir-Orientierung und Netzwerkorganisation für  
ein heilsames Miteinander. Für eine gemeinsame  
gesellschaftliche Verantwortung  
Corporate social responsibility

## Struktur des Kammeramtes

Das Kammeramt hat die zur Erfüllung der Aufgaben der Kammer notwendigen fachlichen und administrativen Arbeiten zu leisten. Dies sind insbesondere:

- die Beschlüsse der Organe der Kammer unparteiisch durchzuführen,
- die von den Organen der Kammer angeforderten Stellungnahmen zu erstellen,
- den Organen der Kammer zweckdienliche Vorschläge zu unterbreiten,
- für Information und Beratung der Kammerangehörigen Sorge zu tragen.

Das Kammeramt besteht aus hauptamtlichen angestellten MitarbeiterInnen, die die Expertise der Selbstverwaltung fachlich ergänzen.

## Wie sieht das Zusammenspiel mit dem Visionsprozess aus?

Grundsatzentscheidung der Vollversammlung vom 17. November 2021

### § 38a der Satzung der Ärztekammer Stabsstelle „Visionsprozess - für ein heilsames Miteinander“

1. Zur Weiterentwicklung und Stärkung der Ärztekammer hinsichtlich Kultur, Haltung, Selbstwirksamkeit und sinnstiftende Zukunftsthemen - insbesondere die Entwicklung unterschiedlicher Perspektiven und Handlungsfelder, die Vernetzung mit anderen Gesundheitsberufen und Stakeholdern und die Schaffung von Denkräumen, die allesamt als Ideen- und Impulsgeber zur Transformation für ein heilsames Miteinander dienen sollen - ist die Stabsstelle „Visionsprozess - für ein heilsames Miteinander“ in der Ärztekammer eingerichtet.
2. Die Leitung dieser Stabsstelle wird vom Kammervorstand bestellt.

3. Über Einladung des Präsidenten ist die Leitung dieser Stabsstelle berechtigt, an den Sitzungen des Kammervorstandes ohne Stimmrecht teilzunehmen.

Erläuterungen dazu:

Die Ärztekammer hat im Jahr 2015 einen umfassenden Visionsprozess gestartet.

Im Zuge dieses Visionsprozesses werden drei Verantwortungsbereiche – **Identität gestalten** – **Soziales Gestalten** – **Politisches Gestalten** – als verbindliche strategische Ausrichtung\* festgelegt. [\*vgl. Visionsdokumentation mit Grafiken, Struktur und essentiellen Fragestellungen].

In jedem dieser Verantwortungsbereiche können dazu temporäre Entwicklungskreise gebildet werden. (Beispiele: „Mentoring“, „ÄrztInnen gemeinsam unterwegs“, „Netzwerk Gesundheitsberufe“, „Wir sind Zukunft“).

Um den Visionsprozess auch strukturell in der Ärztekammer zu verankern, soll er als Stabsstelle in der Kammersatzung implementiert und somit weiterentwickelt werden.

Die Bestellung der Leitung dieser Stabsstelle soll durch das zuständige Kammerorgan – den Vorstand – erfolgen, auch soll der Stabsstellenleitung die Möglichkeit eingeräumt werden, an Vorstandssitzungen teilzunehmen.

## Die Wirkungsbereiche des Visionsprozesses

### Identität gestalten: Verbinden, Vorbild sein, Vertrauen schaffen

Was ist meine Rolle als ÄrztIn? Wer sind wir? Was verbindet uns als ÄrztInnen?

Wo liegen Verbesserungen im Verbindungsmanagement? (statt „Schnittstellenmanagement“) Freude am Arztberuf, ÄrztInnen durch attraktive Arbeitsfelder im Land halten ...

Verbundenheit statt Konkurrenz, z.B. niedergelassene vs. angestellte ÄrztInnen.

### Soziales Gestalten: Wir-Orientierung und Verantwortung

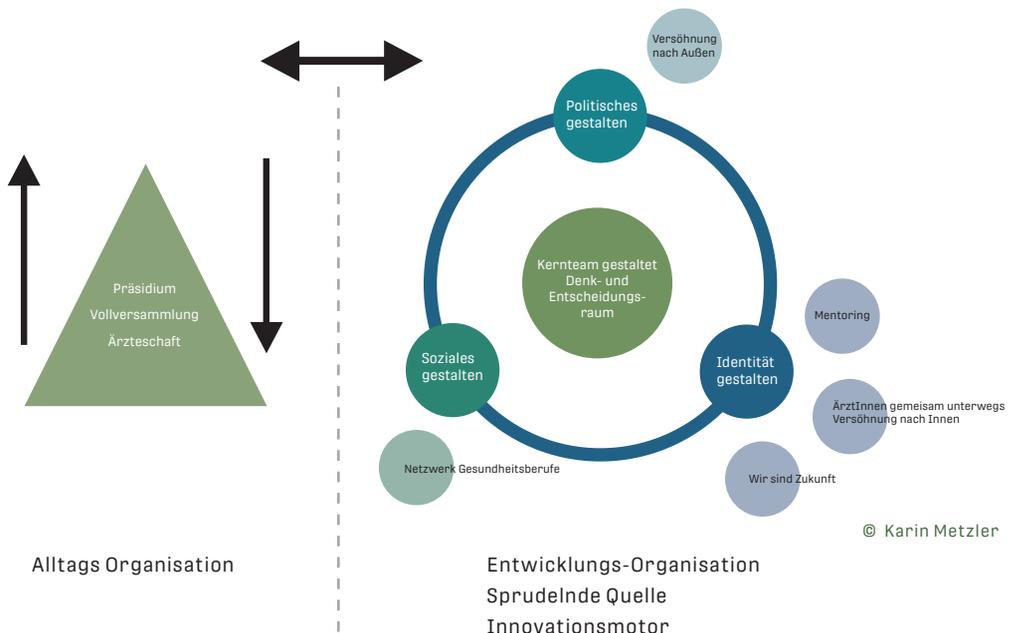
Stärken der Eigenverantwortung der Bevölkerung und Selbstkompetenz in Gesundheitsfragen (statt Konsumhaltung)

Wie erreichen wir möglichst viele Menschen – welche Aktionen schaffen Bewusstsein und stärken die Verantwortung? Was macht Sinn?

### Politisches Gestalten: Bewusstsein schaffen und Umsetzen gesundheitspolitischer Vorstellungen und Werte

Sinn und Werte zum Wohle aller in der Gesellschaft müssen in der Politik ankommen und implementiert werden.

Wie entwickeln wir Bewusstsein und Strukturen weiter? Was ist uns ÄrztInnen inhaltlich und strukturell wesentlich für die eigene Interessensgemeinschaft und für das Gemeinwohl?



## „Das Was und Wie“ der Wirkungsbereiche

### Identität gestalten

...Bewusstsein schaffen für den Arzt/die Ärztin

(„Wer bin ich?“, „Wer sind wir?“ und „Was macht unsere Arbeit aus?“)

#### Ziel:

- Gemeinschaft statt Einzelkämpfertum
- „Wir sind Ärztekammer“ = jeder einzelne Arzt / jede einzelne Ärztin ist Teil des Ganzen
- Was verbindet uns als Ärzte/Ärztinnen?
- Was verbindet uns als Ärzte/Ärztinnen mit der Ärztekammer?
- Warum ist es sinnvoll, sich zu hören und sich zu verbinden?

#### Ergebnis:

- Leistungen der Ärztekammer für mich als Arzt / als Ärztin werden sichtbar (= nicht nur materielle Leistungen/Service, sondern auch Sprachrohr/ Gestalter für gesundheitspolitische Themen, die mich als Arzt/Ärztin und Patient/Patientin betreffen)
- Gemeinsame Werte
- Freude und Motivation am Arztberuf (Folge: weniger Abwanderung)

#### Zielgruppe, TeilnehmerInnen:

- Ärzte/Ärztinnen (aller Altersgruppen)
- Verbindung jung – alt
- Verbindung Spital – Praxis
- Verbindung Schul- und Alternativmedizin
- Verbindung mit anderen Berufsgruppen

#### Formen (Beispiele):

- Dialogkreise und World Cafés  
Das Thema „Identität“ könnte z. B. so gestaltet werden: Personen aus verschiedenen Gebieten (z. B. HistorikerInnen) werden zur Frage „Wer bin ich in meinem Beruf als Arzt/als Ärztin?“ (= Rolle, Aufgabe, Verständnis) eingeladen, danach Austausch im Dialog (nach David Bohm).
- Balintgruppen
- Gemeinsame Unternehmungen (Ärztfrühstück, Abendkreise, Wanderungen, Konferenzen... mit unterschiedlichen Gruppen und interdisziplinären Inputs)

## Soziales Gestalten

... wir als Ärzte/Ärztinnen in der Verbindung mit den anderen Gesundheitsberufen und der Bevölkerung

### Ziel:

- Positive Bilder des Arztes/der Ärztin und der Ärztekammer
- Der Arzt/die Ärztin wird mit sozialem Handeln in Verbindung gebracht und nicht mit Status/Geld/Arbeitszeiten
- Kooperationen und Projekte mit anderen Berufsgruppen
- Veranstaltungen für die Bevölkerung

### Ergebnis: Wir sitzen alle im gleichen Boot

- Verständnis für die gemeinsamen Anliegen
- Verantwortung für gesundheitspolitische Fragen wird breit getragen, d. h. wird von der Bevölkerung und von den ÄrztInnen mitgestaltet
- Stärkung der Wichtigkeit eines gesunden Lebensstils z. B. „Vorarlberg als das gesündeste Bundesland“, Folge: gesunde Menschen – gesunde Gesellschaft  
Auswirkung auf alle Bereiche, z. B. Soziales, Wirtschaft, Ökologie, Kultur
- Eigenverantwortung und Selbstständigkeit statt Konsumverhalten („Medizin als Produkt“, Reparaturmedizin...)
- Erreichten Standard im Gesundheitswesen halten
- Intelligenter, achtsamer Umgang mit vorhandenen Ressourcen
- Gemeinschaftliches soziales Gestalten (humanistische Sinnorientierung statt ausschließlicher Marktorientierung)

### Zielgruppe, TeilnehmerInnen:

- Möglichst hoher Durchdringungsgrad, 80 bis 90 Prozent der Bevölkerung wissen über laufende Aktionen Bescheid
- Wer muss eingebunden werden? (= hohe Diversität)
- Wer sind die MultiplikatorInnen? (= Vereine, Medien, Schulen, Eltern, Kinder...)
- Direkte Verbindung mit der Bevölkerung

### Formen (Beispiele):

- Vorträge; maßgeschneiderte moderierte Veranstaltungen für und mit Laien
- Aktionen wie „Die Mutter/Der Vater als Hausarzt“
- „Gesundheitstag“ in allen Gemeinden am selben Tag und zur selben Zeit
- „Gesunde Ernährung in Volksschulen“ – in jeder Gemeinde („gesunde Pause“, spielerische Vorträge durch ÄrztInnen, Ernährungsstunde)
- „Was macht dein Arzt/deine Ärztin?“ (z.B. in Schulen, in Vereinen, in Altersheimen)

## Politisches Gestalten

...Bewusstsein und Strukturen schaffen/verändern für das Gemeinwohl

### Ziel:

- Vermitteln und umsetzen unserer gesundheitspolitischen Vorstellungen und Werte

### Ergebnis:

- Strukturen schaffen für das Gemeinwohl
- Sinnvolles und Neues kommt in die Welt

### Zielgruppe, TeilnehmerInnen:

- Interessensgruppen wie Wirtschaftskammer, Sozialversicherungsträger, Arbeiterkammer, Krankenpflegevereine, PolitikerInnen...
- Vertreter aus den Bereichen Gesundheit – Wirtschaft – Politik – Versicherungsträger – Medien – PatientInnen
- Interdisziplinäre WissensträgerInnen (hohe Diversität)

### Form:

- Öffentliche Plattform (= Enquete, Festival) für den gesundheitspolitischen Dialog
- Regelmäßig veranstaltet 1 bis 2 mal jährlich (mit Pressekonferenz)
- Dialogische Haltung statt Diskussion; Kommunikationsformen zur Transformation der Gruppenintelligenz
- Regelmäßige Kontaktpflege mit politischen EntscheidungsträgerInnen  
In jedem der drei obigen Wirkungsbereiche können sich für spezifische Themen sogenannte temporäre Entwicklungskreise formieren.

Unsere kollektive Intelligenz, unser Miteinander, bestimmen unsere Zukunft.

## Zusammenfassend

- Für innovative, gesamtheitliche Lösungen von Gesundheitsfragen braucht es das visionäre und kreative Potential der ÄrztInnen und Menschen aus den Gesundheitsberufen und damit den Zugang zu kollektiver Intelligenz
- Voraussetzung dafür ist eine dialogische Haltung nach David Bohm, die in allen Wirkungsbereichen gelebt wird
- Pilotexperimente und next-practice-Beispiele haben Vorbildwirkung, die viele Menschen in verschiedensten Verantwortungsbereichen verbinden und stärken
- In den Entwicklungskreisen soll eine Eigendynamik entstehen, im Sinne eines Schneeballsystems. Diese Vertrauens- und Verantwortungsgemeinschaft fungiert als Gefäß oder als Landebahn. Entwicklungskreise arbeiten eigenverantwortlich und selbstständig.
- Zukunftsmöglichkeiten und der Möglichkeitssinn werden real

### Kernteam bedeutet:

Damit die Arbeit in den Entwicklungskreisen kammerpolitisch realisiert werden kann, gibt es das Kernteam. Damit ist Transparenz und Entscheidungsklarheit gewährleistet.

- Vorbereitung der Entscheidungsfindung im Präsidium
- Bericht an das Präsidium
- Motor und Verantwortungskreis
- Task force für notwendiges rasches Handeln
- Den Visionsprozess am Leben halten
- Koordination und Kommunikation zwischen Ärztekammergremien und Entwicklungskreisen
- Festlegung der Strategie (z.B. Sinn, Nutzen, Rahmen und inhaltliche Schwerpunkte; was muss auf die Beine gestellt werden? Gesamtheitlicher Blick im Sinne des Leitbildes – „Big Picture“ – was tut wer dafür?...)
- Nominierung einer Leitung für den jeweiligen Entwicklungskreis durch offene soziokratische Wahl.

### Entwicklungskreis bedeutet:

- Die Entwicklungskreise sind offen für alle Menschen, die sich in den Dienst von gesundheitspolitischen Themen stellen wollen (Vernetzung mit der Basis und damit Sammlung von implizitem Wissen)
- Schaffen von Denkräumen für visionäre Lösungen
- Selbstständige Erweiterung des Kreises mit Menschen, die sich einbringen können und wollen

- Es gibt viele Möglichkeiten des Engagements, je nach inhaltlichen Möglichkeiten und zeitlicher Kapazität. Ob als IdeengeberIn, TeamplayerIn, QuerdenkerIn, UmsetzerIn, KoordinatorIn, BeobachterIn, MutmacherIn, SpaßmacherIn, „Sprudelnde Quelle“ für die EntscheidungsträgerInnen ... Entwicklungskreise brauchen die Diversität.

In jedem Entwicklungskreis gibt es eine sogenannte „doppelte Verknüpfung“ mit dem Kernteam, im Sinne der Vertretung von bottom up and top down zu den offiziellen MandatarInnen. Eine Person (Delegierte/r) ist vom Entwicklungskreis ins Kernteam gewählt und eine weitere Person ist als VertreterIn des Präsidiums im Entwicklungskreis.

### **Strukturelle Einbindung der Entwicklungskreise, Referate, Fachgruppen**

Die Referate, Fachgruppen, Entwicklungskreise bilden Denkräume und dienen als Ideen- und Impulsgeber. Sie sollen die sprudelnde Quelle und möglichst als selbstorganisierte Systeme angelegt sein. Die kollektive Intelligenz dieser Gremien fließt als Input, Innovation ... in die Alltagsorganisation.

Die Zuständigkeit für das Kernteam liegt in rechtlicher Sicht beim Kammervorstand (dieser hat die sogenannte Generalkompetenz und diesem kommen grundsätzlich alle finanziellen Entscheidungen in der Kammer zu), es sei denn, dieser delegiert Entscheidungen im Einzelfall an das Präsidium oder an einzelne FunktionärInnen.

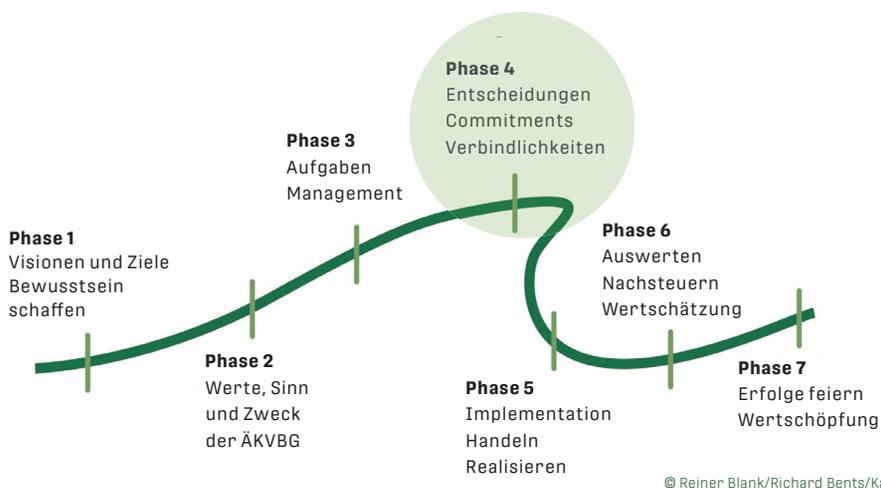
### **Die Ärztekammer ist "der Caller"**

- Plattform und Rückendeckung für die Umsetzung
- Gastgeberin für die Entwicklungskreise; diese arbeiten an kreativen gesundheitspolitischen Lösungen
- Initiatorin und Motor für wesentliche gesundheitspolitische Ideen und Themen
- Kommunikation der Projekte und Ergebnisse nach Außen
- Entscheidung über Finanzierung und Umsetzung

Es sollen keine „Nebenregierungen“ entstehen, sondern klare, einfache Strukturen mit hoher Transparenz und Durchlässigkeit.

Ein selbstorganisiertes System braucht einen hohen Grad an Verantwortlichkeit und Veränderungsbereitschaft.

**Good Things Happen Slowly.**



## 4. ENTSCHEIDUNGEN

Analyse und Entscheidungskompetenz.

Verbindlichkeit. Vertrauens- und Verantwortungskultur.

Unsere Entscheidungen in der Gegenwart gestalten unsere Zukunft

- Welche Entscheidungen werden wo getroffen?
- Analyse der Konsequenzen von Entscheidungen?
- Wer hat welche Befugnisse bzw. Kompetenzen?  
Fachgruppen, Visionsprozess, Referate vgl. oben
- Was wird wo entschieden – im Kammeramt? im Präsidium? im Vorstand?  
in der Vollversammlung? in den Kurien?

Auf den folgenden Seiten wird ein Überblick über Steuerung und damit über die Entscheidungswege gegeben. Damit soll eine Systematik klarer Verantwortungen erreicht werden, um im Interesse der Effizienz parallele Ressourceneinsätze zu vermeiden und Kompetenzkonflikte von vornherein zu verhindern.

- Die Selbstverwaltung ist die Eigentümerversammlung des Dienstleistungsbetriebes Ärztekammer. Ihre VertreterInnen treffen daher unternehmerische Entscheidungen. Sie besteht aus Mitgliedern, die ihren ärztlichen Beruf aktiv ausüben und ist daher in der Lage, die Probleme der Vorarlberger Ärzte authentisch zu definieren und den Berufsstand der Ärztinnen in Vorarlberg gegenüber der Öffentlichkeit glaubwürdig zu vertreten. Die VertreterInnen der Selbstverwaltung unterhalten daher den notwendigen Kontakt mit den für die Vorarlberger ÄrztInnen wichtigen GesundheitspolitikerInnen. Sie verstehen sich als Entscheidungsgremium mit ausgeprägtem Mitgliederbezug. Sie bemühen sich daher auch kontinuierlich um den Dialog mit den Mitgliedern.
- In unserer Standesvertretung gibt es zwei Kurien, jene der angestellten und jene der niedergelassenen ÄrztInnen. Die Kurienstruktur soll helfen, Entscheidungen in der Selbstverwaltung betroffenheitsnäher und sachkundiger zu treffen. Die Selbstverwaltung bekennt sich aber gleichzeitig zu einer einheitlichen und geschlossenen Ärzteschaft. Interessenkonflikte zwischen den Kurien werden daher innerhalb der Ärztekammer im Rahmen eines fairen Interessenausgleichs gelöst.
- Die hauptamtlichen MitarbeiterInnen des Geschäftsbetriebs unterstützen die Selbstverwaltung und bringen nicht-ärztliche Kompetenzen ein. Sie verstehen sich als DienstleisterInnen, die kompetent und rasch die von der Selbstverwaltung und den Mitgliedern geforderte Unterstützung gewährleisten. Sie identifizieren sich mit den Berufsangelegenheiten der Vorarlberger ÄrztInnen und verstehen sich als deren Anwälte bei der Vertretung gegenüber kollektiven Partnern, Behörden und sonstigen Institutionen. Als ExpertInnen verfügen sie über ein hohes Fachwissen. Sie sind initiativ und unterbreiten den EntscheidungsträgerInnen der Selbstverwaltung Vorschläge zur ständigen Weiterentwicklung der Ärztekammer.
- Im Rahmen der Österreichischen Ärztekammer nehmen die VertreterInnen der Landesärztekammern unabhängig die Bundesaufgaben für die österreichische Ärzteschaft und bundespolitische Funktionen im Sinne des freien Mandates wahr.

## ORGANE DER ÄRZTEKAMMER

### --> VOLLVERSAMMLUNG

Die Vollversammlung ist in gesamtammeralen Angelegenheiten das höchste Gremium der Ärztekammer für Vorarlberg. Sie tritt zweimal jährlich zu ordentlichen Sitzungen zusammen.

#### Entscheidungen

- Beschlussfassung über das Jahresbudget
- Beschlussfassung über die Satzung und Geschäftsordnung
- Beschlussfassung über die Umlagenordnung
- Genehmigung der Bilanz

#### Politik

- Festlegung der Standpunkte der Vorarlberger Ärzteschaft zu wesentlichen gesundheitspolitischen Fragen
- Festlegung der Standpunkte der Vorarlberger Ärzteschaft zu wesentlichen strategischen Fragen der Ärztekammer

#### Mitgliederbetreuung

Die Mitglieder der Vollversammlung bringen die Wünsche und Bedürfnisse der Kammerangehörigen unter Bedachtnahme auf das Gesamtinteresse ein und kommunizieren die Beschlüsse zu den Mitgliedern.

### --> VORSTAND

Der Vorstand trifft wesentliche Entscheidungen in Angelegenheiten, die die Vorarlberger ÄrztInnen insgesamt betreffen und gibt einen Rahmen für die Behandlung von laufenden Geschäften durch die SpitzenfunktionärInnen und den Geschäftsbetrieb vor. Er tritt mindestens viermal jährlich zusammen.

#### Entscheidungen

- Finanzangelegenheiten, ausgenommen Agenden der Vollversammlung, des Wohlfahrtsfonds und der Kurienumlagen, sofern sie nicht an FunktionärInnen bzw. an das Kammeramt delegiert sind
- Fragen der ÄrztInnenausbildung
- Fragen der Auswahl von BewerberInnen um Kassenstellen
- Fragen der ärztlichen Fortbildung
- Fragen der Berufsethik
- wesentliche Fragen zu Gesetzesbegutachtungen
- Vorlage von Budget/Bilanz an die Vollversammlung

### Politik

Festlegung der Position der Ärztekammer zu grundsätzlichen gesundheitspolitischen Fragen; bei besonders wichtigen Themen Ausarbeitung eines Standpunkts zur Vorlage an die Vollversammlung

### Mitgliederbetreuung

Die Vorstandsmitglieder bringen die Wünsche und Bedürfnisse der Mitglieder ein und kommunizieren die Vorstandsentscheidungen, sofern diese nicht vertraulich sind, den Mitgliedern.

### --> KURIE der ANGESTELLTEN ÄRZT/INNEN

Die Kurierversammlung der angestellten ÄrztInnen ist zur Entscheidung aller wichtigen Fragen, die ausschließlich und unmittelbar ÄrztInnen in ihrer Funktion als angestellte ÄrztInnen betreffen, zuständig und gibt einen Rahmen für die Erfüllung laufender Aufgaben durch SpitzenfunktionärInnen der angestellten ÄrztInnen und den Geschäftsbetrieb vor. Sie tritt mindestens viermal jährlich zusammen.

### Entscheidungen

- Vereinbarungen sowie Kollektivverträge über Gehälter
- sonstige Entgelte sowie Arbeitsbedingungen der angestellten ÄrztInnen
- Vereinbarungen über Arzthonorare der Sonderklasse
- Fragen der Spitalsplanung und -finanzierung
- Kurienumlage für angestellte ÄrztInnen
- wesentliche Fragen zu Gesetzesbegutachtungen, sofern diese ausschließlich angestellte ÄrztInnen betreffen

### Politik

Festlegung grundsätzlicher Standpunkte zu gesundheitspolitischen Fragen, die ausschließlich die angestellten ÄrztInnen betreffen.

### Mitgliederbetreuung

Die Mitglieder der Kurierversammlung bringen die Wünsche und Bedürfnisse der Mitglieder der Kurie ein und kommunizieren die Beschlüsse der Kurierversammlung, sofern diese nicht vertraulich sind, den Mitgliedern.

## --> KURIE der NIEDERGELASSENEN ÄRZT/INNEN

Die Kurierversammlung der niedergelassenen ÄrztInnen ist für alle wesentlichen Entscheidungen zuständig, die ausschließlich und unmittelbar ÄrztInnen in ihrer Funktion als niedergelassene ÄrztInnen betreffen.

Sie gibt ferner einen Rahmen für die Erfüllung laufender Aufgaben durch die SpitzenfunktionärInnen der niedergelassenen ÄrztInnen und den Geschäftsbetrieb vor. Sie tritt mindestens viermal jährlich zusammen.

### Entscheidungen

- Gesamtverträge und sonstige Vereinbarungen über Kassenhonorare und Arbeitsbedingungen der KassenärztInnen
- Fragen des kassenärztlichen Stellenplans
- Privatärztliche Tarifempfehlungen
- Fragen der Hausapotheken
- Sondergebühren für BelegärztInnen
- Angelegenheiten der WahlärztInnen
- Kollektivverträge für Ordinationspersonal
- Kurienumlage für niedergelassene ÄrztInnen
- wesentliche Fragen zu Gesetzesbegutachtungen, sofern diese ausschließlich niedergelassene ÄrztInnen betreffen.

### Politik

- Festlegung grundsätzlicher Standpunkte zu gesundheitspolitischen Fragen, die ausschließlich die niedergelassenen ÄrztInnen betreffen.
- Mitgliederbetreuung
- Die Mitglieder der Kurierversammlung bringen die Wünsche und Bedürfnisse der Mitglieder der Kurie ein und kommunizieren die Beschlüsse der Kurierversammlung, sofern diese nicht vertraulich sind, den Mitgliedern.

## --> PRÄSIDIUM

Die Spitzen der Selbstverwaltung bilden das Präsidium. Das Präsidium tritt regelmäßig nach Bedarf zusammen.

### Entscheidungen

- Dringliche Vorstandsentscheidungen
- Personalentscheidungen (Entscheidungen über die Schaffung von Dienstposten im Geschäftsbetrieb, Entscheidungen über die Aufnahme neuer MitarbeiterInnen und Entscheidungen über Gehaltsveränderungen für MitarbeiterInnen des Geschäftsbetriebs).

## --> PRÄSIDENT/IN

Der/die PräsidentIn steht an der Spitze der Selbstverwaltung. Er/sie ist für die Vertretung der Kammer nach außen zuständig, nimmt die allgemeinen Belange der Ärzteschaft wahr und hat die Einheit des Ärztetands, insbesondere durch Koordinierung der Kurien zu bewahren. Sie/er hat das alleinige Weisungsrecht gegenüber dem/der KammeramtsdirektorIn.

### Entscheidungen

- Kompetenz (Zuweisung von Entscheidungen an die kompetenten Gremien)
- Entscheidung über Umlagenbescheide

### Fertigungen

- Fertigung aller Schriftstücke, die die Ärztekammer rechtlich und/oder finanziell verpflichten
- Fertigung aller Schriftstücke von grundlegender (insbesondere politischer) Bedeutung

### Gremien

- Einberufung, Festlegung der Tagesordnung und Vorsitz in der Vollversammlung
- Einberufung, Festlegung der Tagesordnung und Vorsitz in der erweiterten Vollversammlung
- Einberufung, Festlegung der Tagesordnung und Vorsitz im Vorstand
- Einberufung, Festlegung der Tagesordnung und Vorsitz im Präsidium

### Politik

Repräsentanz der Ärztekammer gegenüber den VertreterInnen der Politik

### Medien

- Vertretung der Ärztekammer und der Vorarlberger ÄrztInnen gegenüber den MedienvertreterInnen
- Letztverantwortung für die kammereigenen Medien

### Mitgliederbetreuung

Laufender politischer Dialog mit allen Vorarlberger ArztInnen

### Österreichische Ärztekammer

- Mitglied in der Vollversammlung
- Mitglied im Vorstand

### --> VIZEPRÄSIDENT/INNEN

Die VizepräsidentInnen vertreten den/die PräsidentIn im Falle dessen/deren Verhinderung in der festgelegten Reihenfolge. Sie übernehmen ferner Aufgaben und damit auch Entscheidungen, für die sie vom Präsidenten/von der Präsidentin delegiert wurden.

### --> KURIENOBMANN/-OBFRAU der ANGESTELLTEN ÄRZT/INNEN

Der Kurienobmann/die Kurienobfrau der angestellten ÄrztInnen ist der/die oberste RepräsentantIn der angestellten ÄrztInnen Vorarlbergs.

Ihm/ihr kommen insbesondere folgende Aufgaben zu

#### Fertigungen

- Fertigung aller Schriftstücke, die die Kurie der angestellten ÄrztInnen rechtlich und/oder finanziell verpflichtet
- Fertigung aller Schriftstücke von grundlegender, vor allem politischer Bedeutung, sofern sie die angestellten ÄrztInnen betreffen

#### Gremien

Einladung, Festlegung der Tagesordnung und Vorsitz in der Kurienversammlung der angestellten ÄrztInnen

#### Politik

Vertretung der angestellten ÄrztInnen Vorarlbergs gegenüber den VertreterInnen der Politik in Abstimmung mit dem/der PräsidentIn

#### Medien

- Erklärungen für die Kurienversammlung der angestellten ÄrztInnen und für die angestellten ÄrztInnen Vorarlbergs gegenüber den Medien in Abstimmung mit dem/der PräsidentIn

#### Kollektive Verhandlungen

Leitung aller Verhandlungsgremien auf Ebene der Selbstverwaltung in kollektiven Verhandlungen

#### Mitgliederbetreuung

Laufender politischer Dialog mit den angestellten ÄrztInnen in Vorarlberg

#### Österreichische Ärztekammer

- Mitglied der Vollversammlung
- Mitglied der Bundeskurienversammlung

## --> KURIENOBFRAU/-OBMANN der NIEDERGELASSENEN ÄRZT/INNEN

Der Kurienobmann/die Kurienobfrau der niedergelassenen ÄrztInnen ist der/die oberste RepräsentantIn der niedergelassenen ÄrztInnen Vorarlbergs.

Sie/er nimmt insbesondere folgende Aufgaben wahr

### Fertigungen

- Fertigung aller Schriftstücke, die die Kurie der niedergelassenen ÄrztInnen rechtlich und/oder finanziell verpflichtet
- Fertigung aller Schriftstücke von grundlegender, vor allem politischer Bedeutung, sofern sie die niedergelassenen ÄrztInnen betreffen

### Gremien

Einladung, Festlegung der Tagesordnung und Vorsitz in der Kurienversammlung der niedergelassenen ÄrztInnen

### Politik

Vertretung der niedergelassenen ÄrztInnen Vorarlbergs gegenüber den Vertretern der Politik in Abstimmung mit dem/der PräsidentIn

### Medien

Erklärungen für die Kurienversammlung der niedergelassenen ÄrztInnen und die niedergelassenen ÄrztInnen Vorarlbergs gegenüber den Medien in Abstimmung mit dem/der PräsidentIn

### Kollektive Verhandlungen

Leitung aller Verhandlungsgremien auf Ebene der Selbstverwaltung in kollektiven Verhandlungen

### Mitgliederbetreuung

Laufender Dialog mit den niedergelassenen ÄrztInnen Vorarlbergs

### Österreichische Ärztekammer

- Mitglied der Vollversammlung
- Mitglied der Bundeskurienversammlung

### --> **STELLVERTRETER/INNEN der KURIENOBLEUTE**

Die StellvertreterInnen der Kurienobleute vertreten bei Verhinderung den/die Kurienobmann/-obfrau. In Abstimmung mit der/dem Kurienobfrau/-obmann nehmen sie außerdem die Interessen der Teilgruppe wahr, aus der sie stammen (niedergelassene AllgemeinärztInnen/ niedergelassene FachärztInnen/ PrimärärztInnen/ MittelbauärztInnen/ TurnusärztInnen).

### --> **FINANZREFERENT/IN**

Der/die FinanzreferentIn ist zuständig für die Gebarung der Kammer und des Wohlfahrtsfonds

Ihm/ihr obliegen insbesondere folgende Aufgaben

#### **Fertigungen**

Fertigung aller Geschäftsstücke der Kammer von finanzieller Bedeutung

#### **Gremien**

Vorlage des Jahresbudgets und der Jahresbilanz

## **ORGANE DES WOHLFAHRTSFONDS**

### --> **ERWEITERTE VOLLVERSAMMLUNG**

Die erweiterte Vollversammlung ist auf Landeskammerebene eingerichtet und dort das höchste Gremium in Fragen des Wohlfahrtsfonds. Sie tritt zweimal jährlich zu ordentlichen Sitzungen zusammen. Neben den angestellten und niedergelassenen ÄrztInnen sind hier auch die ZahnärztInnen vertreten.

#### **Entscheidungen**

- Festlegung der Satzung des Wohlfahrtsfonds
- Beschlussfassung über das Budget des Wohlfahrtsfonds
- Festlegung der Wohlfahrtsfonds-Beiträge
- Genehmigung der Bilanz des Wohlfahrtsfonds

#### **Mitgliederbetreuung**

Die Mitglieder der erweiterten Vollversammlung bringen die Wünsche und Bedürfnisse der Wohlfahrtsfonds-Mitglieder unter Bedachtnahme auf das Gesamtinteresse ein und übermitteln die Entscheidungen der erweiterten Vollversammlung an die Mitglieder.

## --> VERWALTUNGSAUSSCHUSS

Der Verwaltungsausschuss ist für alle wesentlichen Entscheidungen zuständig, die den Wohlfahrtsfonds betreffen, sowohl was die Leistungserbringung durch den Wohlfahrtsfonds, die Beitragsverpflichtung gegenüber dem Wohlfahrtsfonds und die Veranlagung des Wohlfahrtsfondsvermögens anlangt. Zum Zwecke der Veranlagung und Überwachung des Vermögens hat der Verwaltungsausschuss einen eigenen Anlageausschuss eingerichtet.

### Entscheidungen

- in Leistungsfällen
- über Beitragsermäßigungen
- Vorgaben in Vermögensveranlagungsfragen
- über den Ankauf von Immobilien

## --> VORSITZENDE/R DES VERWALTUNGSAUSSCHUSS

Dem/der Vorsitzenden des Verwaltungsausschusses obliegt die politische Leitung des Wohlfahrtsfonds.

Ihm/ihr kommen insbesondere folgende Aufgaben zu

### Fertigungen

- Fertigung aller Schriftstücke, die den Wohlfahrtsfonds verpflichten
- Fertigung aller Bescheide des Wohlfahrtsfonds
- Fertigung aller Schriftstücke des Wohlfahrtsfonds von besonderer Bedeutung

### Gremien

Einladung, Festlegung der Tagesordnung und Vorsitz im Verwaltungsausschuss

# GESCHÄFTSBETRIEB

## --> KAMMERAMT

Dem Kammeramt kommen insbesondere folgende Aufgaben zu

### Unterstützung der Selbstverwaltung

- Organisation und Vorbereitung der Sitzungen der Gremien
- Umsetzung der Beschlüsse der Gremien der Selbstverwaltung
- Vorbereitung von Rechtsakten, die von der Selbstverwaltung zu genehmigen sind
- Unterbreitung von Vorschlägen gegenüber den SpitzenfunktionärInnen und den Gremien zur Weiterentwicklung der Ärztekammer
- Erstellung von Analysen und Arbeitspapieren, sowohl über Auftrag der SpitzenfunktionärInnen und Gremien wie auch über eigene Initiative
- Erarbeitung und Bereitstellung der für die Entscheidungen der Selbstverwaltung benötigten Informationen

### Mitgliederbetreuung

- Mitgliederinformation
- Mitgliederberatung

### Österreichische Ärztekammer

- Mitarbeit in den Bürogremien
- Unterstützung der SpitzenfunktionärInnen in den Gremien
- Einbringung des Standpunkts der Vorarlberger ÄrztInnen in Aktivitäten

### Außenbeziehungen

- Unterstützung der politischen Arbeit der Selbstverwaltung durch Erarbeitung von Konzepten und Kontakte auf Büroebene
- Detailverhandlung im kollektiven Aufgabenbereich nach den Vorgaben der Selbstverwaltung
- Operative Öffentlichkeitsarbeit (Vorschläge für Medienarbeit, Medienkontakte, Publikation und Redaktion der eigenen Medien, Durchführung von PR-Aktionen)

### Administration und Infrastruktur

- Management des Geschäftsbetriebs
- Administration des Mitgliederverzeichnisses, des Wohlfahrtsfonds und des Rechnungswesens
- Durchführung von Vermögensveranlagungen nach den Vorgaben der Gremien
- Betreuung der Veranlagungsimmobilien
- Betreuung der Infrastruktur der Ärztekammer

## --> KAMMERAMTSDIREKTOR/IN

Der/die KammeramtsdirektorIn leitet den Geschäftsbetrieb.

Er/sie hat dabei insbesondere folgende Aufgaben wahrzunehmen:

### Unterstützung der Selbstverwaltung

- Vorschläge an die SpitzenfunktionärInnen und Gremien zur Weiterentwicklung der Ärztekammer und zur Bewältigung zukünftiger Aufgabenstellungen
- Beratung der Spitzengremien und SpitzenfunktionärInnen
- Verantwortung für eine unparteiische Betreuung durch den Geschäftsbetrieb/Kammeramt (insbesondere für die ausgewogene Betreuung der Kurien)
- Hinwirkung auf eine möglichst effiziente und sparsame Erfüllung der Aufgaben

### Österreichische Ärztekammer

- Teilnahme an der KammeramtsdirektorInnen-Sitzung
- Unterstützung der Selbstverwaltung in den Spitzengremien der Selbstverwaltung
- Teilnahme an operativen und strategischen Aufgaben

### Außenbeziehungen

- Leitung von kollektiven Detailverhandlungen auf Büroebene
- Kontakte mit der Administration der Gesundheitspolitik

### Innenaufgaben

- Management des Geschäftsbetriebs
- Organisation des Geschäftsbetriebs
- Dienstaufsicht des Geschäftsbetriebs
- Verantwortung für den ökonomischen Ressourceneinsatz im Geschäftsbetrieb
- Verantwortung für die Aus- und Fortbildung der MitarbeiterInnen des Geschäftsbetriebs
- Personalangelegenheiten
- Vorschlagsrecht an das Präsidium zur Schaffung neuer Dienststellen, Aufnahme und Beendigung der Dienstverhältnisse von MitarbeiterInnen und Gehaltsveränderungen
- Mitzeichnung von Geschäftsstücken von rechtlicher/finanzieller Bedeutung, die die VertreterInnen der Selbstverwaltung unterzeichnen

## Zusammenfassend

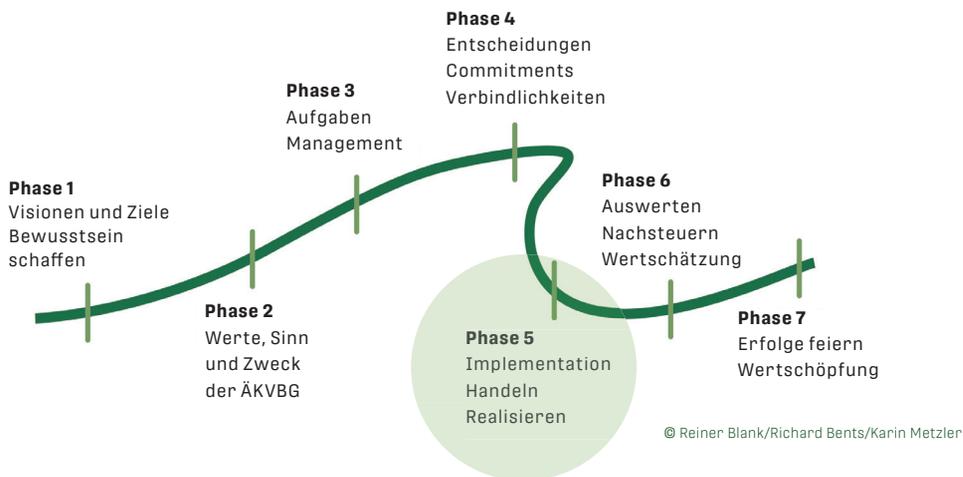
In einer komplexen Organisation wie der Ärztekammer stehen täglich kurz- und mittelfristige Entscheidungen an. Wer mit wem welche Entscheidungen trifft, ist in der Ärztekammer für Vorarlberg transparent und nachvollziehbar. Wenn wir wollen, dass Interessensverbände und Sozialpartnerschaften überleben, braucht es vorausblickende Vertrauens- und Verantwortungsgemeinschaften. Umsichtige, langfristige, klare Entscheidungen sind Lebenselixier für jede Organisation.

## Was tun, wenn die Effektivität in Konkurrenz mit der Effizienz steht?

- Effektivität heißt, die richtigen, weil sinnvolle Dinge tun. Effizienz bedeutet die Dinge richtig und möglichst mit wenig Aufwand zu machen. Gibt es Bereiche, wo wir die falschen Dinge richtig gut machen? Haben wir den Mut und den Charakter schon Begonnenes und vielleicht Kostenintensives abzubrechen?
- Zeit für konsequente Analyse und regelmäßiges Innehalten für tragende Entscheidungen sind Wertschöpfung. Umsichtig entscheiden, statt härter arbeiten.
- Der Visionsprozess hat gezeigt, dass Lösungen und Entscheidungen gemeinsam und interdisziplinär entwickelt werden müssen.
- Langfristige, intelligente Entscheidungen haben immer die Sinnfrage und das Ganze im Blick.

Wohin gehen wir als Ärztekammer für Vorarlberg?

Unsere Entscheidungen in der Gegenwart gestalten unsere Zukunft.



## 5. IMPLEMENTATION. HANDELN. REALISIEREN

Konkretes, wirkungsvolles Tun. Entscheidungen realisieren.

Verantwortliches Handeln findet statt

Je komplexer ein Unternehmen, desto mehr strategische Klarheit und Transparenz sind erforderlich.

Die geistige Infrastruktur für unser Tun ist unser Leitbild.

Damit sind die Struktur und die Arbeitsweise der Ärztekammer transparent, wir können uns rasch orientieren und einarbeiten. Gleichzeitig wird die im Visionsprozess erarbeitete Ausrichtung und Wertehaltung deutlich.

Der reflektierte gemeinsame Blick aufs Ganze ist jedoch auch in dieser Phase erfolgsentscheidend. Ein klarer Stand ist jeweils die Voraussetzung für die nächste Bewegung. So navigieren wir auch im Tun ständig zwischen Prozessen, Strukturen und Inhalten. Je klarer die Standortbestimmung in jeder Phase, desto weniger Reibungsverluste im Miteinander. Das bedeutet regelmäßige, offene Kommunikation, Unterstützung und Feedback beim Tun.

"Wir müssen unsere Intention verstehen - und wie diese Intention verwirklicht wird. Wenn uns das klar ist, stehen uns unendliche Möglichkeiten zur Verfügung." (Moshé Feldenkrais)

Zusammengefasst ist die intelligente, professionelle Vorbereitung der Dreh- und Angelpunkt für das Tun. Dann ist das Realisieren eine Freude, ein Leichtes und Schnelles. Zeitaufwändige Konflikte und Blockierungen sind auf dem Weg bereits gelöst.

Beispiele für Fragen wie folgende sind geklärt

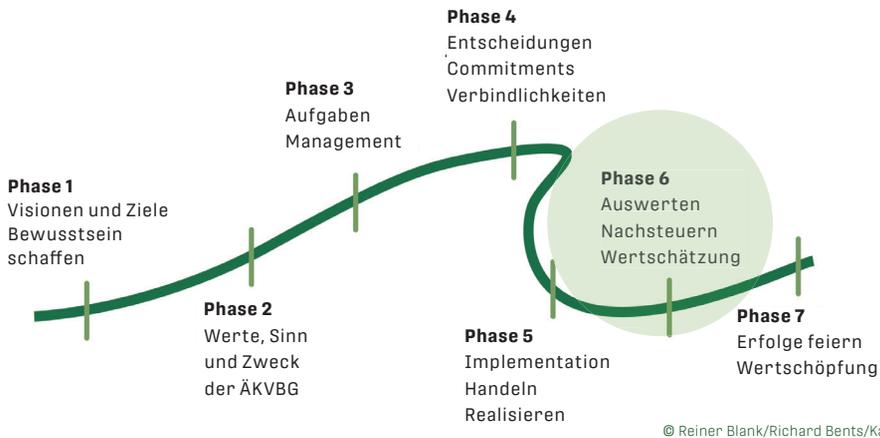
- Welche AkteurInnen sind die geeignetsten „UmsetzerInnen“ für die gestellte Aufgabe?
- Wer sind die Verantwortlichen und wie haben wir bereits zusammengearbeitet?
- Was unterstützt uns oder was hätten wir noch gebraucht, damit die Ziele erreicht werden?
- Wo könnten sich Synergien mit anderen Stakeholdern finden?  
Wer sind die Verbündeten und UnterstützerInnen in einem Anliegen?
- Mit welchen Menschen und Berufsgruppen müssen wir uns verbinden und kommunizieren?
- Wie kommunizieren wir unsere Entscheidungen und unser Tun verständlich nach Innen und Außen?

To-do Listen und Zeitpläne kommen zum Einsatz. **Walk the talk.**

Das „Tun“ belohnt die vorherigen Phasen.

Unser Engagement in der Kammerarbeit eröffnet wirkungsvolle Strategien als Alternative zu einer von der Wirtschaft diktierten Gesundheitspolitik. Gut vorbereitete, sinnvolle Prozesse und Projekte haben eine hohe Chance, breite gesellschaftliche Akzeptanz zu finden. Handlungen sind immer eine Folge von ...

"Es gibt nichts Gutes, außer man tut es." (Volksmund)



## 6. AUSWERTEN UND NACHSTEUERN

Jedes strategische Handeln beinhaltet immer Vision, Leitziele (aus den Werten) sowie Umsetzungs- bzw. Maßnahmenpläne. Sie bilden die verbindliche Grundlage und Richtschnur für jedes Tun und ermöglichen somit das Auswerten und Nachsteuern der Maßnahmen der Ärztekammer für Vorarlberg.

Durch Evaluation und Kontrolle der Ziele wird Raum für Wertschätzung und damit für Wertschöpfung geschaffen.

### Beispiele für Fragen in der Zusammenarbeit und nach jedem Meilenstein

- Womit und wie haben wir uns eingebracht – habe ich mich als Person einbringen können?
- Wer kontrolliert und ist verantwortlich, dass die geplanten Meilensteine und Etappenziele Schritt für Schritt erreicht werden?
- Wo müssen wir nachsteuern? Was behalten? Was verabschieden?
- Was und wie erfolgt die Auswertung? Dokumentation?
- Welche Maßnahmen setzen wir zur Nachhaltigkeit?
- Fördern wir Experimentierfelder fürs Lernen, für die Plastizität des Denkens, für permanente Selbstregulierung und Reorganisation?
- Hatten wir Prozess, Struktur und die Inhalte gleichermaßen im Blick? Wo braucht es Anpassungen?
- Wie und wem wird der Erfolg/das Erreichte kommuniziert?

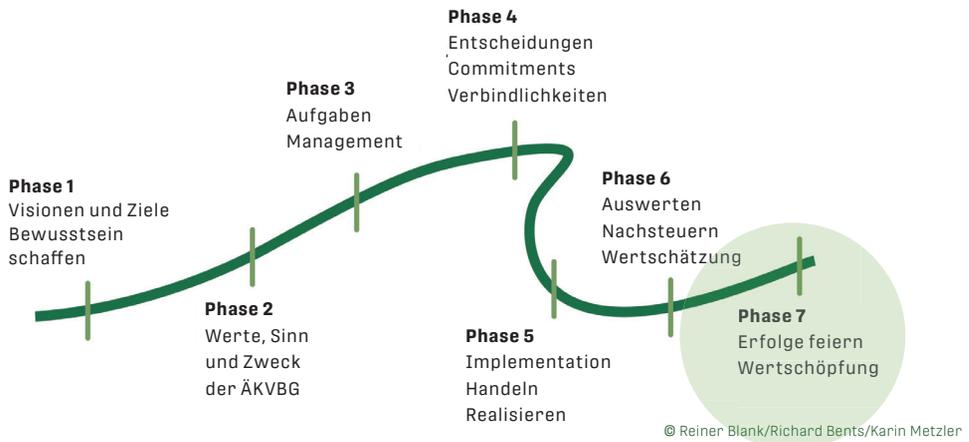
Ziel des Auswertens und Nachsteuerens ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP). Dieser wird u. a. erreicht durch regelmäßige gemeinsame Reflexion, durch Dokumentation der Entscheidungen und Kontrolle.

Dazu gehören auch die Öffnung der einzelnen Gremien, Referate und Entwicklungskreise für die gemeinsame Prüfung, der Mut unbequeme Fragen zu stellen, in Frage zu stellen und gestellt zu werden, sowie Fragen und Antworten nach dem Sinn und Nutzen unseres Handelns.

Sich als Person selbst einzubringen und sein eigenes Tun immer wieder mal in Frage zu stellen, liegt in der eigenen Verantwortung. Dazu gehört auch institutionalisiertes regelmäßiges Feedback.

Anregungen zu möglichen Evaluations-Methoden finden wir in den Dokumentationen des **Visionsprozesses** der Ärztekammer für Vorarlberg.

Wir nehmen uns Zeit und Raum, um uns Veränderungen und qualitative Fortschritte bewusst zu machen. Wir achten auf eine gewaltfreie Sprache in der Durchsetzung und auf Offenheit. Der darin enthaltene Mut der Zuhaltung, das Vertrauen und die Wertschätzung im Miteinander sind Gradmesser für die Qualität der Beziehung und damit der Gesundheit.



## 7. ERFOLGE FEIERN

Wie pflegen wir eine Kultur der Wertschätzung mit allen Beteiligten?

Wenn es uns gelingt, gemeinsame Visionen und Ziele in einer Kultur der Wertschätzung zu realisieren, dann stiftet unsere standespolitische Arbeit Sinn und macht Freude. Anerkennung für geleistete Arbeit motiviert und verbindet für die Zukunft.

Wir feiern wichtige Meilensteine und Erfolge.

### Das ist Mehrwert. Wir geben unserem Tun einen Wert

Die befriedigende Erfahrung, sich in eine Gemeinschaft als Person einzubringen und damit an positiven Veränderungen teilzuhaben, wird als Selbstwirksamkeit bezeichnet.

Das Erleben von Selbstwirksamkeit ist wahrscheinlich der wichtigste Motor für unser Engagement und die Voraussetzung für längerfristig fruchtbringendes Arbeiten und damit heilsames Miteinander.

Dieses Leitbild möchte allen Interessierten Hilfestellung bieten, sich wirkungsvoll und mit Spaß in die standespolitische Arbeit einbringen zu können.

Die einzige Konstante im gesellschaftlichen Prozess ist der Wandel.

In diesem Sinne gestaltet die Ärztekammer für Vorarlberg mit ihren engagierten ÄrztInnen und Systempartnern eine gesunde Gegenwart und Zukunft auf allen Ebenen mit.

*"Ich denke politisch, sozial und noch in ein paar anderen  
Kategorien und hier und da einsam und zwecklos,  
aber immer denke ich in einem Spiel mit vorgefundenen  
Spielregeln und einmal vielleicht auch daran, die Regeln  
zu ändern. Das Spiel nicht. Niemals!"*  
aus: Ingeborg Bachmann, Das dreißigste Jahr

Gehen wir gemeinsam.

Informationen, Highlights, Reflexionen, spannende Berichte unterschiedlicher AutorInnen und manches mehr finden Sie in den Dokumentationen des **Visionsprozesses** der Ärztekammer für Vorarlberg.

Die **Leitbild Grundsätze** als Überblick sowie die Dokumentation des **Visionsprozesses** können im Kammeramt bezogen werden und finden sich auch zum Download auf der Homepage [www.arztinvorarlberg.at](http://www.arztinvorarlberg.at)



### Anmerkungen

Die Texte sind in unterschiedlichen Kontexten und in mehrjährigen Arbeitsprozessen entstanden. Daher haben sich die HerausgeberInnen entschieden, nicht in die jeweiligen Schreibstile einzugreifen.

Es ist alles eine Frage der Perspektive. Wir wünschen uns, dass sich möglichst viele Menschen angesprochen fühlen, deshalb verwenden wir bewusst und im Wechsel unterschiedliche Genderformen. Dies impliziert keinesfalls die Benachteiligung eines Geschlechts. Und in diesem Sinne wünschen wir Ihnen eine anregende Lektüre.

## Über uns



**Karin Metzler**

Germanistin und Historikerin, gestaltet seit mehr als 20 Jahren in internationalen Unternehmen, in regionalen und interkulturellen Projekten strategische Veränderungs- und Transformationsprozesse. Sie konzipierte und begleitete den Visionsprozess der Ärztekammer für Vorarlberg von den Anfängen bis Ende des Jahres 2020 gemeinsam mit MultiplikatorInnen aus unterschiedlichen Verantwortungsfeldern.



**Bettina Grager**

Fachärztin für Psychiatrie und Psychotherapeutische Medizin, arbeitet seit 2006 im Landeskrankenhaus Rankweil, Vorarlberg. Die geschäftsführende Oberärztin auf der Abteilung Erwachsenenpsychiatrie unterstützte seit Beginn mit großem Engagement den Visionsprozess der Ärztekammer. Ärztinnen und Ärzte sieht sie als Vorbild für die Fähigkeit, vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen und zu verbinden.



**Jürgen Heinzle**

Kammeramtsdirektor der Ärztekammer für Vorarlberg seit 2011. Der Kammeramtsdirektor leitet den Geschäftsbetrieb des Kammeramtes und ist fachlich und dienstlich Vorgesetzter der Kammerangestellten. Er ist verantwortlich für die innere Organisation des Kammeramtes und hat dabei auf eine effiziente, sparsame und unparteiische Erfüllung der Aufgaben des Kammeramtes hinzuwirken. Er unterstützt die Selbstverwaltung, indem er diese insbesondere fachlich berät und ihr Vorschläge zur Weiterentwicklung der Ärztekammer und Bewältigung zukünftiger Aufgabenstellungen macht.

## Bibliographie

Ärztegesetz, 1998, BGBl I Nr. 169/1998 idgF

Dokumentation des Visionsprozesses der Ärztekammer für Vorarlberg  
Buch 1. Für ein heilsames Miteinander. Die Vorarlberger Ärztekammer öffnet sich. Expedition in neue Felder von Karin Metzler und Bettina Grager.

Buch 2. Für ein heilsames Miteinander. Die Vorarlberger Ärztekammer öffnet sich. Feldstecher.

Eine Dokumentation von Karin Metzler und Bettina Grager.

Video „Geschichte der Vorarlberger Ärztekammer“  
siehe [www.arztinvorarlberg.at](http://www.arztinvorarlberg.at)

### Weiterführende Literatur

Schuss, Udo und Blank, Reiner: Qualitätsorientierte interprofessionelle Kooperation (QuiK). Pflegefachkräfte und Mediziner im Fokus.  
Göttingen, Hofgrefe 1. Auflage, 2018

Welzer, Harald: Alles könnte anders sein.

Eine Gesellschaftsutopie für freie Menschen, Frankfurt am Main,  
S. Fischer 2020

## Impressum

Herausgeberin: Ärztekammer für Vorarlberg

Redaktion: Bettina Grager, Präsidialreferentin für den Visionsprozess.

Jürgen Heinzle, Kammeramtsdirektor.

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere das des öffentlichen Vortrags oder der Reproduktion in irgendeiner Form. Inhaltliche Rechte bei der Autorin

Autorin und Konzeption: Karin Metzler

Grafische Gestaltung: Sandro Scherling

Druck: Druckerei Hecht

## Für Feedback und Fragen

Leitung Kammeramt: [aek@aekvbg.at](mailto:aek@aekvbg.at)

Ärztekammer für Vorarlberg, Körperschaft des öffentlichen Rechts  
Schulgasse 17, 6850 Dornbirn



*"Wir steuern heute auf das Zeitalter der Psychopolitik zu.  
Die Entscheidungen, die wir in dem Gefühl treffen, frei zu sein,  
werden bald manipuliert sein.  
Die digitale Kontrollgesellschaft geht heute von bloßer  
Überwachung zu aktiver Steuerung der Masse über.  
So stürzt sie uns in eine Krise der Freiheit."  
Byung-Chul Han*

*"Institutionen wie die Ärztekammer für Vorarlberg mit ihrem  
innovativen Visionsprozess sehe ich als Chance gemeinsam  
mit anderen Menschen - über den fordernden Alltag hinaus -  
gesundheitspolitische Fragen zu bewegen."  
Bettina Grager*

## Danke

Das Leitbild der Ärztekammer für Vorarlberg ist das Ergebnis eines mehrjährigen Visionsprozesses. Die Verantwortung für die großen Fragen der persönlichen und sozialen Gesundheit war das gemeinsame Anliegen. Und die Sorge, was passiert, wenn Verantwortung an die Wirtschaft und Politik ausgelagert werden.

Last but not least: Was wäre dieses Leitbild, ohne die Menschen, die den Visionsprozess ermöglicht, gestaltet und über Jahre mit Inhalt gefüllt haben? In diesem Sinne möchten wir uns bei allen Menschen aus den unterschiedlichsten Verantwortungsbereichen, die uns auf diesem langen Weg begleitet und unterstützt haben, von Herzen bedanken.

Wir danken Frau Dr. Monika Jonas für die Anregungen und das Korrekturlesen.

Wir vertrauen, dass das transparente Zusammenspiel aus Handlungsideen und strukturellen Gegebenheiten Lust bewirkt, sich innovativ gesundheitspolitisch in irgendeiner Form einzubringen.

Karin Metzler, Bettina Grager, Jürgen Heinzle  
Dornbirn, im März 2022



