



# Vereinbarkeitsfreundliche Arbeitskultur für Ärztinnen und Ärzte: Konzepte und Massnahmen für Spitäler

Projektnummer: 21-012

## Organisation

Das Projekt wurde am Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung (IfK) der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW von Julia Frey MSc. und Delia Kwakye BSc sowie in Leitung von Prof. Dr. Brigitte Liebig durchgeführt.

Die APS steht für zukunftsfähige Arbeitsgestaltung, innovative Produkte und optimale Technologienutzung in Wirtschaft und Gesellschaft. Seit über zehn Jahren gehört sie zu den führenden Kompetenzzentren für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie im deutschsprachigen Raum. Zentrales Anliegen der Hochschule ist, die professionelle und wissenschaftliche Psychologie für die Berufs- und Arbeitswelt zu nutzen.

Das IfK setzt den Fokus auf tragfähige Konzepte für die Zusammenarbeit der Zukunft. Es realisiert Forschungs- und Entwicklungsprojekte in verschiedenen Bereichen des Arbeits- und Wirtschaftslebens.

## Kontaktperson

Julia Frey, Arbeitspsychologin MSc  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
julia.frey@fhnw.ch  
+41 62 957 29 75

## Ziele und Projektaktivitäten

Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben gewinnt für Spitalärztinnen und -ärzte zunehmend an Stellenwert. Eine mangelnde Balance zwischen den beiden Lebenssphären bildet heute eine der Hauptursachen für den fehlenden Einstieg oder gar den Ausstieg aus dem spitalärztlichen Beruf. Spitäler und Kliniken sind deshalb dringend gefordert, bessere Voraussetzungen für die Vereinbarkeit von Arbeit, Karriere, Freizeit und Familie am Arbeitsplatz zu schaffen.

Das Projekt zielte darauf, Spitäler und Kliniken der Schweiz bei der Stärkung und Entwicklung eines vereinbarkeitsorientierten Organisationsumfeldes zu unterstützen, wobei die Ärzteschaft als Berufsgruppe im Mittelpunkt stand. Im Einzelnen ging es dabei um:

- Das Erarbeiten und Erproben von Massnahmen, die eine vereinbarkeitsorientierte Kultur in Spitälern der Schweiz fördern können in Kooperation mit Spitälern und Kliniken der Schweiz.
- Das Erstellen einer Wegleitung zur Förderung der Vereinbarkeit für die Spital- und Kliniklandschaft Schweiz.
- Die Sensibilisierung von Verantwortlichen im Spital- und Gesundheitswesen, von Verbänden und der Öffentlichkeit für die Relevanz von vereinbarkeitsfreundlichen Massnahmen für die Ärzteschaft.

Zu den wichtigsten Projektaktivitäten zählten:

- Eine Erhebung des Status Quo von Vereinbarkeit für die Ärzteschaft an vier Spitälern und einer Rehabilitationsklinik der Schweiz anhand von Selbstchecks und qualitativer Interviews mit Ärztinnen und Ärzten verschiedener fachlicher Ausrichtungen und Positionen.
- Die Durchführung eines partizipativen Organisationsentwicklungsprozesses mit den Spitälern und Kliniken zur Bestimmung, Erarbeitung und Erprobung von Vereinbarkeitsmassnahmen für die Ärzteschaft.
- Die regelmässige Abstimmung der Projektaktivitäten mit einer Steuergruppe, bestehend aus Mitgliedern des Verbands der Assistenz- und Oberärztinnen und -ärzte der Schweiz ([vsao](#)) und des Vereins der Leitenden Spitalärztinnen und -ärzte der Schweiz ([VLSS](#)).
- Der Transfer der Erkenntnisse durch die Veröffentlichung verschiedener Blogs, Artikel und einer Wegleitung zu mehr Vereinbarkeit sowie Vortragstätigkeiten bei relevanten Verbänden und weiteren Akteurinnen und Akteuren des Gesundheitswesens.

### Ergebnisse und Resultate

In der Schweizer Spitallandschaft mangelt es vielerorts noch an konkreten Massnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit der Ärzteschaft. Mittels Organisationsentwicklung können diese jedoch Schritt für Schritt umgesetzt werden. Folgende Faktoren erweisen sich dabei als besonders relevant:

- **Umdenken fördern:** Entwicklungen in Richtung Vereinbarkeit setzen ein grundsätzliches Umdenken hinsichtlich des Verhältnisses zwischen Beruf und Privatleben im Rahmen einer (spital-)ärztlichen Tätigkeit voraus.
- **Nutzen aufzeigen:** Wissen und Informationen über die positiven Wirkungen und den ökonomischen Nutzen von Vereinbarkeit sind zentral, um in Spitälern und Kliniken eine breite Akzeptanz für Veränderungen zu generieren – und um personelle und finanzielle Ressourcen dafür zu sichern.
- **Entscheidungsgrundlagen bieten:** Übersichten zum bereits existierenden Portfolio an Vereinbarkeitsmassnahmen, aber auch Daten zur Nachfrage nach diesen Angeboten durch (zukünftige) Ärztinnen und Ärzte (und weitere Gesundheitsfachpersonen) bilden unverzichtbare Entscheidungsgrundlagen für gezielte Verbesserungen.
- **Management und Führung:** Eine positive Haltung der Unternehmensleitung zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist für das Anstossen von Veränderungen besonders wichtig.

Darüber hinaus gilt es, in Zukunft auch im Umfeld der Spitäler, bei politisch Verantwortlichen wie in der Öffentlichkeit, Bedingungen zu schaffen, welche die Organisationen darin unterstützen, ein Mehr an Vereinbarkeit für die Ärzteschaft zu schaffen.

### Empfehlungen für ähnliche Projekte

- Das Gesundheitswesen als komplexes System unterliegt zahlreichen internen/externen Einflüssen und ist laufend von Veränderungen betroffen. Die Zusammenarbeit mit Verantwortlichen aus den Unternehmensleitungen, mit Betroffenen sowie mit Interessenvertretungen der Ärzteschaft, wie dem vsao und VLSS, erscheint im Rahmen von Entwicklungsprojekten unverzichtbar. Eine Vernetzung mit relevanten Akteurinnen und Akteuren wird bereits zu Projektbeginn empfohlen.
- Die zeitlichen Ressourcen im Gesundheitswesen sind – insbesondere mit Blick auf die Berufsgruppe der Ärztinnen und Ärzte – stark gebunden. Daher gilt es bereits frühzeitig zu prüfen, bei welchen Projektaktivitäten ihre aktive Teilnahme zentral ist und aufzuzeigen, welchen unmittelbaren Nutzen ihre Teilhabe an Projekten für die Spitäler und Kliniken generieren kann.

### Materialien, Angebote und Informationen

- Konkrete Massnahmen zur Stärkung der Vereinbarkeit und ein Vorgehen, wie diese Schritt für Schritt in Spitälern umgesetzt werden können, finden Sie in der Publikation Frey, J., Kwakye, D. & Liebig, B. (2023). [Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben von Spitalärztinnen und -ärzten: Eine Wegleitung](#), Olten (per Mai 2023 auch in [Französisch verfügbar](#))
- Weiterführende Informationen sowie sechs Blogbeiträge und publizierte Artikel können auf [der Projektwebsite](#) eingesehen werden
- Informationen zu einem Folgeprojekt zum Thema «Lebensphasengerechte Laufbahngestaltung für Ärztinnen und Ärzte: Massnahmen für mehr Chancengleichheit in Schweizer Spitälern und Kliniken» finden Sie [hier](#).

Olten, 19.04. 2023

Unterstützt durch:



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement des Innern EDI  
Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann EBG  
Finanzhilfen