



Lebensphasengerechte Laufbahngestaltung für Ärztinnen und Ärzte

Massnahmen für mehr Chancengleichheit in Spitälern und Kliniken in der Schweiz

Projektnummer: 22-023

Organisation

Das Projekt wurde am Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung (IfK) der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW (APS) durchgeführt.

Die APS zählt zu den führenden Kompetenzzentren für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie im deutschsprachigen Raum. Ihr zentrales Anliegen ist es, psychologische Expertise gezielt einzusetzen, um den Umgang mit zentralen Herausforderungen in Wirtschaft und Gesellschaft zukunftsfähig zu gestalten. Das Projektteam am IfK fokussiert sich auf die psychologische Analyse und Gestaltung von Arbeitsorganisationen im Gesundheitswesen – insbesondere im Bereich der medizinischen Organisationspsychologie.

Verantwortlich für die Durchführung des Projekts waren Dr. Janna Küllenberg und Julia Frey.

Kontaktperson

Dr. Janna Küllenberg

Projektleiterin

janna.kuellenberg@fhnw.ch

+41 62 957 29 32

Ziele und Projektaktivitäten

Zu einer der Kernforderungen der Charta zur Ärztengesundheit (FMH) zählt die Möglichkeit einer Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben: sowohl im Berufsalltag, im Kontext der Aus- und Weiterbildung wie auch bei Karrierechancen. Ausgehend von diesem Anliegen stellte dieses Projekt die Frage ins Zentrum:

- ➔ **Wie lassen sich medizinische Laufbahnen von Spitalärztinnen und -ärzten in Abstimmung mit den Bedürfnissen und Anforderungen unterschiedlicher Lebensphasen (wie z.B. Verantwortung für Kinder, Eltern, Ehrenämter, Freizeit) besser gestalten?**

In Zusammenarbeit mit Spitalorganisationen, Verbänden sowie Expertinnen und Experten der Schweizer Spital- und Kliniklandschaft wurden im Projekt praxiswirksame Massnahmen zur Verbesserung von Laufbahngestaltung, Bindung an die Organisation, Wiedereinstieg, Arbeitsorganisation, Führung und Zusammenarbeit entwickelt und umgesetzt. Methodisch kamen Befragungen und Interviews mit Ärzten und Ärztinnen sowie interdisziplinäre, spitalübergreifende Workshops mit HR-Fachpersonen und medizinischem Personal zum Einsatz.

Kooperationspartnerinnen und -partner: Insel Gruppe, Kantonsspital Baselland, Kantonsspital Winterthur, Luzerner Kantonsspital, Spital Männedorf, Spitalzentrum Biel, Spitäler fmi

Steuergruppe: Verband Schweizerischer Assistenz- und Oberärztinnen und -Ärzte (vsao, asmac), Verein der Leitenden Spitalarztinnen und -Ärzte der Schweiz (VLSS)

Ergebnisse und Resultate

Erkenntnisse der Befragung mit N=557 Ärztinnen und Ärzten weisen auf die hohe Relevanz und Dringlichkeit des Themas hin:

- 88 % der Ärzte und Ärztinnen sagen, die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben sei ein äusserst wichtiges oder sogar unverzichtbares Kriterium, um sich eine langfristige Laufbahn im Spital vorstellen zu können.
- 53 % der Medizinerinnen und Mediziner sehen die Vereinbarkeit im Spital als nicht oder nur teilweise gegeben.
- 29 % der Ärztinnen und Ärzte denken oft darüber nach, das Spital aufgrund mangelnder Vereinbarkeit verlassen zu wollen.

Angesichts des Fachkräftemangels führt an einer lebensphasenorientierten Laufbahngestaltung kein Weg vorbei: Vereinbarkeit fördern, Laufbahnen gestalten, Fachkräfte gewinnen und langfristig binden.

Zentrale Stellschrauben für eine lebensphasenorientierte Laufbahngestaltung:

1. Agilität in den ärztlichen Laufbahnen durch die Schaffung unterschiedlicher Laufbahnpfade (Trennung von Fach- & Führungslaufbahn), Überarbeitung der Führungsrolle (Delegieren von Aufgaben, Kompetenzen & Verantwortung) und Sicherstellung von Laufbahnoptionen bei verschiedenen Arbeitsmodellen (Arbeit in Teilzeit, Job/Top-Sharing).
2. Systematische Personalentwicklung als Grundlage für eine nachhaltige und faire Personalplanung: Vorausplanen, Halten und Fördern der Mitarbeitenden in verschiedenen Lebensphasen (unterstützt z.B. durch Mitarbeitendengespräche, Talentmanagement und Mentoring).
3. Transparenz über Laufbahnperspektiven schaffen: Nur wer die Voraussetzungen und Möglichkeiten kennt, kann seine Laufbahn aktiv gestalten und mit dem Privatleben abstimmen. Insbesondere Oberärztinnen und -Ärzten kann dies eine neue Perspektive geben.

4. ärztliche Arbeitskultur: Laufbahngestaltung und Vereinbarkeit gelingen nur, wenn sie in der ärztlichen Arbeitskultur akzeptiert und gefördert sind.

Empfehlungen für ähnliche Projekte

- Chefärztinnen und -Ärzte als Gatekeeper: Die Einbindung der ärztlichen Führungsebene ist unerlässlich. Ihre Unterstützung und aktive Mitwirkung sind von zentraler Bedeutung.
- Zusammenarbeit von Ärzteschaft und HR: Ausbau der interdisziplinären Kooperation als Schlüsselement
- Veränderung erfordert Zeit und finanzielle Ressourcen – doch nicht zu investieren bedeutet langfristig ebenfalls hohe Kosten, etwa durch Fachkräftemangel und geringe Mitarbeitendenbindung.
- Passgenaue Lösungen: Enge Abstimmung der Veranderungsmassnahmen auf den jeweiligen Klinikalltag und Pilotierung von Massnahmen in einzelnen Kliniken

Materialien, Angebote und Informationen

- Die gesammelten Projekterkenntnisse finden sich in der Veröffentlichung von Janna Küllenberg und Julia Frey (2025) «Damit der Beruf zum Leben passt: Lebensphasenorientierte Laufbahngestaltung für Ärztinnen und Ärzte: Ein Handbuch mit aktuellen Erkenntnissen und Massnahmen aus der Praxis für mehr Chancengleichheit in Schweizer Spitälern». Unter folgendem Link steht das Handbuch auf Deutsch und Französisch kostenfrei zur Verfügung: www.fhnw.ch/aerztliche-laufbahngestaltung-handbuch
- Informationen zum Folgeprojekt «MedHR-Kompass: Vereinbarkeit von Beruf, Laufbahn und Privatleben ermöglichen - Ein Navigationstool für Spitalarztinnen, -Ärzte und HR-Fachpersonen» finden Sie unter www.fhnw.ch/medhr-kompass

Olten, September 2025

Unterstützt durch:



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confederation suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

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