

# Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben von Spitalärztinnen und -ärzten

Eine Wegleitung



März 2023

Julia Frey, Delia Kwakye & Brigitte Liebig

Zitiervorschlag: Frey, J., Kwakye, D. & Liebig, B. (2023). *Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben von Spitalärztinnen und -ärzten: Eine Wegleitung*. [www.fhnw.ch/vereinbarkeit-im-spital-wegleitung-de](http://www.fhnw.ch/vereinbarkeit-im-spital-wegleitung-de)

## Vorwort

Der vsao als Verband der Assistenz- und Oberärztinnen und -ärzte der Schweiz zählt im Jahr 2023 über 22'000 Mitglieder. Viele von ihnen befinden sich in Weiterbildung, praktisch alle sind angestellt, oft sind sie jung und stehen am Anfang ihrer Karriere. Und sie haben uns in den letzten Jahren immer wieder klar kommuniziert, dass es für sie auch ein Leben neben der Arbeit geben muss. Ein grosses Anliegen für unseren Verband ist deshalb die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Wir setzen uns für die Reduktion von administrativen Tätigkeiten und kürzere Arbeitszeiten ein. Wir streben zudem an, dass Teilzeitarbeit flächendeckend und auch für Ärztinnen und Ärzte in Weiterbildung möglich ist. Beides sind wichtige Voraussetzungen, um auch in Zukunft genügend gut ausgebildete und motivierte Ärztinnen und Ärzte zu haben, die den wachsenden Bedarf in der Schweiz decken können. Der vorliegende Leitfaden ist deshalb ein lang erwartetes und sehr willkommenes Hilfsmittel. Er wird für Schweizer Spitäler hoffentlich zu einem Referenzwerk, dessen Empfehlungen in möglichst vielen Häusern umgesetzt werden.

*Dr. med. Nora Bienz, Vizepräsidentin vsao*

Der VLSS (Verein der Leitenden Spitalärztinnen und -ärzte der Schweiz: Chefärzte und Leitende Spitalärzte Schweiz) hat von Anfang an aktiv in der Steuergruppe des Projektes mitgewirkt, welches Rahmen dieser Wegleitung bildet. Die vermehrte Aufgabenteilung in der Familie, die stärkere Gewichtung von Hobbys und Freizeitgestaltung, die zunehmende Teilzeittätigkeit und das neue Arbeitsverständnis, wonach das Privatleben nicht mehr nur um die ärztliche Aufgabe herum organisiert werden kann, beruhen auf einem gesellschaftlichen Wandel, der sämtliche Tätigkeitsbereiche aller Ärztinnen und Ärzte am Spital betrifft. Auch bei der Kaderärzteschaft war der Prozentsatz derjenigen, welche den Beruf aufgeben oder die Stelle wechseln, also eine Anstellung bei einer Behörde oder in der Industrie annehmen oder eine Arztpraxis ausserhalb des Spitals eröffnen wollten, bereits im Jahr 2019 mit deutlich über 10% gross und er nimmt eher noch zu. Chefärztinnen und Leitende Ärzte sind oft nach vielen Jahren mit für sie geltender Vertrauensarbeitszeit und Verfügbarkeit rund um die Uhr einfach müde, ausgebrannt und nicht mehr bereit, weiterhin alles der beruflichen Tätigkeit hintenanzustellen. Eine Verbesserung ist nur möglich, wenn von der Verankerung im Leitbild des Spitals bis zum regelmässigen Mitarbeitergespräch Wege und Prozesse implementiert werden, welche die Vereinbarkeit zwischen Beruf und Privatleben immer mit thematisieren, so dass sofern notwendig Massnahmen zur Verbesserung der Situation ergriffen werden können. Ansonsten droht an unseren Spitälern kurz- und mittelfristig ein Versorgungsmangel an hochqualifizierten Ärztinnen und Ärzten. Erst noch gemeinsam zu lösen wird in diesem Zusammenhang die schwierige Frage sein, wie ein Facharzttitel im Teilpensum auch in Zukunft noch innert nützlicher Frist, aber trotzdem in gleicher Qualität erworben werden kann.

*Dr. iur. Thomas Eichenberger, Geschäftsführer VLSS*

## Verdankung

Diese Wegleitung geht aus einer Zusammenarbeit der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW mit vier Akutspitälern und einer Rehabilitationsklinik der Schweiz hervor (hier durch vier Logos repräsentiert). Die Gesundheitsorganisationen hatten sich im Jahr 2022 bereit erklärt, an einem Prozess teilzunehmen, in dem die Planung und Umsetzung von Massnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben unter Spitalärztinnen und -ärzten im Mittelpunkt stand. Das Projekt konnte mit freundlicher finanzieller Unterstützung des Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG) durchgeführt werden und wurde vom Verband der Assistenz- und Oberärztinnen und -ärzten (vsao) sowie dem Verein der Leitenden Spitalärztinnen und -ärzte der Schweiz (VLSS) beraten. Wir danken allen Beteiligten für ihre ausgesprochen wertvolle Unterstützung.



Chefärzte und Leitende Spitalärzte Schweiz  
Médecins cadres des hôpitaux suisses  
Quadri medici degli ospedali svizzeri



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

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

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Vereinbarkeit im Spital fördern: Schritte der Organisationsentwicklung</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>Massnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit und deren Umsetzung</b>	<b>23</b>
3.1	Massnahmen im Bereich KULTUR	26
3.2	Massnahmen im Bereich STRATEGIE	39
3.3	Massnahmen im Bereich STRUKTUR	49
3.4	Massnahmen im Bereich PROZESSE	57
<b>4</b>	<b>Fazit</b>	<b>72</b>
<b>5</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>74</b>

# 1 Einleitung

---

Spitäler in der Schweiz leiden unter einem erheblichen Fachkräftemangel (Angerer et al., 2016). Neben Pflegefachkräften betrifft dies auch die für die stationäre Gesundheitsversorgung zentrale Berufsgruppe der Ärzteschaft. Immer mehr Studienabsolventinnen und -absolventen der Medizin entscheiden sich heute gegen eine Tätigkeit im stationären Bereich, während in Spitälern und Kliniken tätige Ärztinnen und Ärzte immer häufiger bereits vorzeitig aus dem Berufsleben ausscheiden (Bolliger et al., 2016; Kraft et al., 2016).

Gerade in Spitälern und Kliniken mangelt es der Ärzteschaft an Möglichkeiten für eine ausgewogene Gestaltung des Lebens im Sinne einer «Life Domain Balance» (Ulich & Wiese, 2011). Diese Balance wird dann erreicht, wenn Optionen für eine individuelle Gewichtung verschiedener Lebensbereiche bestehen, zu denen neben der beruflichen Tätigkeit auch Partnerschaft und Familie, Ehrenämter oder Freizeitkontakte, Sport und einfach «Zeit für sich selbst» gehören. Ein überdurchschnittlich hohes Arbeitspensum, unregelmässige Arbeitszeiten, Schichtbetrieb und Notfallbereitschaften verunmöglichen hierbei jedoch ein Leben neben dem Beruf (Marti, 2020; Wille & Schlup, 2020). Insbesondere chirurgische Fachgebiete und Kaderpositionen sind schwer zugänglich für Vereinbarkeitsmassnahmen (Buddeberg-Fischer, 2011). Zugleich fehlen bis anhin in vielen Spitälern und Kliniken noch Datengrundlagen zum Vereinbarkeitsbedarf, Vorbilder für eine vereinbarkeitsorientierte Führung oder Modelle einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung, die in besonderer Weise das ärztliche Personal berücksichtigen würden (s. a. Hölterhoff et al., 2013).

Überdies zeigt sich, dass Vereinbarkeitsangebote von der Ärzteschaft oft nur zögerlich in Anspruch genommen werden. Zu diesem Phänomen tragen insbesondere kulturelle Barrieren im Spitalumfeld bei: Im Arbeitsalltag und im Selbstverständnis der Spitäler verankerte Vorstellungen über «angemessenes» berufliches Handeln schliessen Erwartungen an eine unbegrenzte Leistungsbereitschaft und Verfügbarkeit der Ärzteschaft ein und verunmöglichen in Form von ungeschriebenen Verhaltensregeln ein «privates» Leben neben dem ärztlichen Beruf. Gestützt werden diese Bedingungen von einem Berufsbild, das für die ärztliche Tätigkeit im Sinne einer «Berufung» ebenfalls keine ausserberuflichen Interessen vorsieht. Nicht zuletzt deshalb werden Vereinbarkeitsbedürfnisse im Spitalalltag selten thematisiert und geht der Wunsch nach einem teilzeitlichen beruflichen Engagement in der Medizin oft mit geminderten Karriereaussichten einher (dazu Aebi et al., 2018).

## Der Nutzen vereinbarkeitsförderlicher Massnahmen

Überlange Arbeitszeiten, fehlende Pausen sowie eine mangelnde Balance zwischen beruflicher Arbeit und freier bzw. «privater» Zeit bilden zentrale Belastungsfaktoren im medizinischen Beruf, welche die Arbeitszufriedenheit mindern und mittel- bis langfristig die Gesundheit sowie Leistungsfähigkeit der Ärzteschaft beeinträchtigen können (Häusler et al., 2018).

Massnahmen, welche die Balance zwischen dem Berufs- und dem Privatleben im Kontext der medizinischen Aus- und Weiterbildung sowie mit Blick auf Beruf und Karriere fördern, bilden deshalb ein zentrales Desiderat (FMH, 2022). Insbesondere sie können Überbelastungen und mangelnder Zeit für Selbstfürsorge im beruflichen Alltag der Ärzteschaft entgegenwirken, wie inzwischen vielfach für das Gesundheitswesen beschrieben wurde: Beispielsweise zeigt sich, dass eine erlebte Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben die Anzahl krankheitsbedingter Fehlzeiten und berufliche Austritte vermindert (Bergner, 2017; Hölterhoff et al., 2013). Wertvolles medizinisches Wissen und ärztliche Erfahrungen werden somit bewahrt und vakante Stellen vermieden. Wenn Spitäler den Bedürfnissen nach Vereinbarkeit Rechnung tragen, stärkt dies den «*psychologischen Vertrag*» (Rousseau, 1995) zwischen ihnen als Arbeitgebende und ihrer Ärzteschaft. Jenseits des offiziellen Vertragsverhältnisses kann somit ein hohes Mass an Bindung an die Organisation und Arbeitszufriedenheit entstehen.

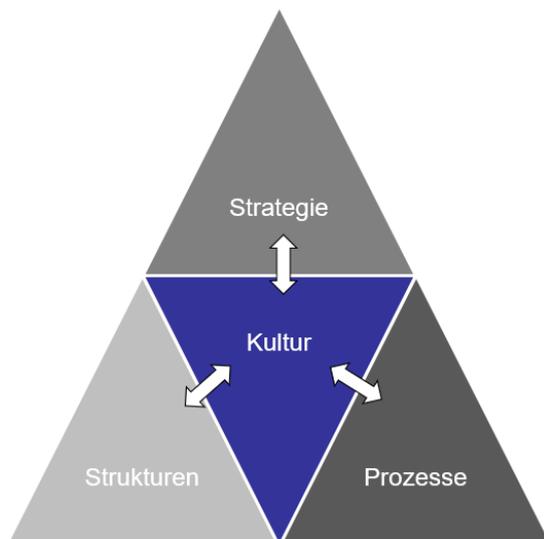
Aber auch im Bereich Qualitätssicherung und Patientensicherheit generieren vereinbarkeitsorientierte Arbeitsverhältnisse positive Wirkungen. Die bessere Ausgewogenheit zwischen beruflicher Arbeit und ausserberuflichem Leben, wie sie durch flexible Arbeitszeitmodelle, eine optimierte Dienstplanung oder die Möglichkeit eines unbezahlten Urlaubs unterstützt wird, kann Überbelastungen und persönlicher Verausgabung entgegenwirken (Liebig, 2023). Ausgeruhte und konzentrierte Ärztinnen und Ärzte sind eine unverzichtbare Voraussetzung für eine qualitativ hochstehende Versorgung von Patientinnen und Patienten. Die Versorgungsqualität wiederum schlägt sich positiv in der Patientenzufriedenheit und im Behandlungserfolg nieder (Hölterhoff et al., 2013).

Nicht zuletzt bewirkt das Engagement für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben eine positive Wahrnehmung der Spitäler im gesellschaftlichen Umfeld. Es generiert insbesondere positive Effekte für sowohl die Personalrekrutierung bzw. das Ansehen des Spitalbetriebs als attraktiver Arbeitgeber in der Belegschaft als auch für zukünftige Beschäftigte (Angerer et al., 2016; Richter-Kuhlmann, 2019).

### Vereinbarkeit: (Auch) eine Frage der Kultur!

Die Möglichkeiten einer Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben im Arbeitsleben sind in hohem Masse organisationskulturell bedingt: Sie gründen auf grundlegenden Haltungen und Überzeugungen zur Vereinbarkeitsfrage in der Gesamtorganisation (Dikkers et al., 2007; Liebig et al., 2017). Auf Spitäler bezogen geht es an dieser Stelle um die von der Unternehmensleitung, von Kaderärztinnen und -ärzten sowie von weiteren Fachpersonen geteilte Auffassung, dass auch für die Ärzteschaft private Verantwortlichkeiten (z. B. Kinder, Ehrenamt) oder Interessen (z. B. Freizeit, Sport) einen Platz neben dem beruflichen Engagement beanspruchen dürfen.

Für das Führungsverhalten und das Verhalten im Berufsalltag muss die Überzeugung leitend sein, dass der Balance zwischen Beruf und Privatleben eine wichtige Bedeutung für das Wohl und die Leistungsfähigkeit der Ärzteschaft zukommt. Auch der engen Verschränkung zwischen institutionell verankerten Normen zu den Laufbahn- und Karrierevoraussetzungen im Spitalkontext und dem beruflichen Selbstverständnis der Ärzteschaft muss dabei Rechnung getragen werden. Nur wenn beide Ebenen des Kulturellen, das heisst: im Spitalalltag verankerte Vorstellungen und berufliche Identitäten der Ärzteschaft, berücksichtigt werden, kann kulturell ein vereinbarkeitsfreundliches Umfeld entstehen.



**Abbildung 1.** Wechselwirkungen von Kultur und weiteren zentralen Dimensionen der Organisation

Eine kulturell verankerte Orientierung an Vereinbarkeit ist aufs Engste mit strategischen, strukturellen und prozessbezogenen Dimensionen der Spitalorganisation verknüpft (siehe Abbildung 1). So geht die Wertschätzung von Vereinbarkeit notwendigerweise mit ihrer Integration in die Gesamtstrategie und die unternehmerischen Zielsetzungen eines Spitals einher – und sie findet sich in Leitlinien und Führungsgrundsätzen festgehalten. Strukturell unverzichtbar ist, dass die Vereinbarkeit der Lebensbereiche durch flexible Arbeitszeitmodelle, konkrete Betreuungsangebote sowie finanzielle und personelle Ressourcen unterstützt werden kann. Und schliesslich existiert auch auf der Ebene der Prozesse viel Potenzial, um eine vereinbarkeitsorientierte Kultur nachhaltig zu fördern: etwa, wenn es um medizinische Karrieren im Teilzeitformat und neue Führungskonzepte geht. Oder wenn mittels digitaler Technologien neue Möglichkeiten zur Vereinfachung der Übergabe von Patienteninformationen für in Teilzeit arbeitende Ärzte und Ärztinnen geboten werden.

## Die Insel Gruppe fördert Vereinbarkeit auf allen Ebenen



**D**ie Insel Gruppe ist die schweizweit führende Spitalgruppe für universitäre und integrierte Medizin. Sie bietet den Menschen mittels wegweisender Qualität, Forschung, Innovation und Bildung eine umfassende Gesundheitsversorgung. Die Insel Gruppe bildet mit ihren sechs Standorten das grösste medizinische Versorgungssystem in der Schweiz und ist zugleich eine der grössten Arbeitgeberinnen im Kanton Bern. Sie schliesst neben dem Inselspital und dem Universitätsspital Bern das Stadtspital Tiefenau sowie die Landspitäler Aarberg, Belp, Münsingen und Riggisberg ein.

Im Jahr 2021 wurden über 60 000 Patientinnen und Patienten in den Spitälern der Insel Gruppe stationär betreut – mehr als 900 000 Personen ambulant (Insel Gruppe AG, 2022b). Um eine höchstmögliche Versorgungsqualität zu gewährleisten, packen über 11 000 Mitarbeitende aus rund 100 Nationen – darunter 1534 Ärztinnen sowie Ärzte und 3096 Mitarbeitende aus der Pflege – tatkräftig mit an (Insel Gruppe AG, 2022a): tags, nachts, an den Wochenenden und an Ferientagen, rund um die Uhr.

Die Fachstelle Gleichstellung, geführt von Michèle Bürgi-Hadorn (bis 02/2023) und Néomie Nicolet, ist die treibende Kraft, wenn es um Fragen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben geht. «Wir setzen uns für Vereinbarkeit ein, damit unsere Mitarbeitenden zufriedener am Arbeitsplatz sind», so Bürgi-Hadorn im Gespräch. Die Insel Gruppe hat sich Vereinbarkeit auch als strategisches Ziel gesetzt und soll nicht nur medizinisch, sondern auch in puncto Gleichstellung und Diversität zu den führenden Spitälern zählen. Aufgrund dessen wurde im Juni 2021 die Gleichstellungsinitiative Insel Gruppe lanciert, in deren Rahmen bereits verschiedene Massnahmen zur Förderung von Vielfalt und Inklusion umgesetzt werden konnten. Ein zentrales Handlungsfeld der Gleichstellungsinitiative stellt die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben dar. Auch mit der Gründung einer Kommission für Diversität will die Insel Gruppe noch mehr Nachhaltigkeit in Vereinbarkeitsthemen erreichen.

Bereits mit der Ausschreibung von reduzierten Arbeitsstellen (80-100 Prozent) achtet die Insel Gruppe als Arbeitgeberin

## Spitalportrait

darauf, dass Anstellungen auch mit privaten Voraussetzungen und Bedürfnissen vereinbar sind. Die Leitung des Notfallzentrums für Kinder und Jugendliche ist das beste Beispiel dafür, dass ein «Top Sharing», also etwa das Aufteilen einer Führungsposition auf zwei Chefärztinnen, möglich ist. Und insgesamt wird in der internen Kommunikation darauf geachtet, dass Vereinbarkeitsthemen einen hohen Stellenwert erhalten. Um die leitenden Ärztinnen und Ärzte als Vorbilder und Vermittelnde in Vereinbarkeitsfragen zu bestärken, werden sie durch entsprechende Führungsschulungen unterstützt. Damit sich die Vereinbarkeitsthematik in der Organisation noch stärker verankern kann, werden die Mitarbeitenden im Rahmen einer Mitarbeitendenbefragung dazu befragt.

Mitarbeitenden mit Kindern stehen verschiedene Betreuungsmöglichkeiten zur Verfügung. Einerseits verfügt die Insel Gruppe über eine eigene Kindertagesstätte. Andererseits bestehen aufgrund der Zusammenarbeit mit privaten Betrieben angrenzend an mehreren Standorten weitere Betreuungspunkte, unter anderem in einem Kindergarten mit Ganztagesbetreuung. Jedes Jahr findet ein Inselinternes «Kids Sportcamp» statt, um den Eltern während den Schulferien eine organisatorische Entlastung zu bieten. Des Weiteren hat der Verband Schweizerischer Assistenz- und Oberärztinnen und -ärzte (vsao) der Insel Gruppe die «Spitalrose» für fortschrittliche Anstellungsbedingungen bei befristeten Verträgen verliehen. Sofern der Ablauf des Vertrags in die Zeit der Schwangerschaft beziehungsweise den Bezug der Mutterschaftsentschädigung fällt, wird der Vertrag bis zu dem Tag, an dem der Anspruch auf Mutterschaftsentschädigung endet, verlängert. Somit verliert keine Ärztin, deren Vertrag während der Schwangerschaft oder des Mutterschaftsurlaubs ausläuft, die volle Mutterschaftsentschädigung. Im Besonderen haben neu auch Männer bei der Geburt eines eigenen Kindes Anspruch auf mindestens sechs Monate unbezahlten Urlaub, wobei die Insel Gruppe damit schweizweit eine Pionierrolle einnimmt. ■

## 2 Vereinbarkeit im Spital fördern: Schritte der Organisationsentwicklung

Wie kann die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für Ärztinnen und Ärzte in Spitälern und Kliniken verbessert werden? Wie gelingt es im anspruchsvollen Spitalalltag, Veränderungen herbeizuführen und dabei alle wichtigen Personengruppen einzubinden? Und wie lässt sich eine «Kultur der Vereinbarkeit» in der Organisation schaffen, die auch unterschiedlichen Perspektiven und Anliegen Rechnung tragen kann?

Im Folgenden wird eine «Roadmap» für einen Organisationsentwicklungsprozess in Anlehnung an Warmuth (2012) in sechs Schritten skizziert, die eine Anleitung für Veränderungen im Bereich Vereinbarkeit im Spital bzw. Klinikkontext bieten kann. Die einzelnen Schritte werden dabei immer mit empirischen Beispielen aus zwei fiktiven Spitälern bzw. Kliniken veranschaulicht. Gleichzeitig finden sich hierbei für jeden Schritt Erfahrungen «aus der Praxis für die Praxis». Sie illustrieren, worauf im Veränderungsprozess besonders zu achten ist.

Bei der konkreten Umsetzung können sich dabei mehrere Schritte überlappen oder einzelne Schritte können übersprungen werden. Oft empfiehlt es sich, den in Abbildung 2 dargestellten Prozess mehrere Male zu durchlaufen.

Das beschriebene Vorgehen richtet sich an alle Personen, welche innerhalb des stationären Gesundheitswesens für die Stärkung von Vereinbarkeit verantwortlich sind.

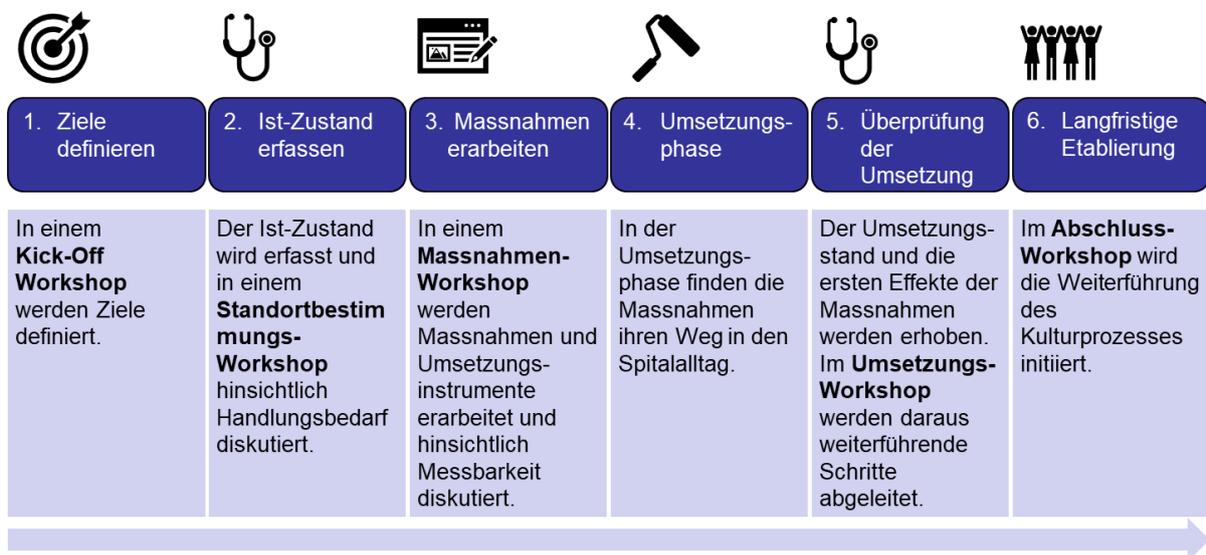


Abbildung 2. Roadmap: Auf dem Weg zu einer Vereinbarkeitskultur

## 1. Ziele definieren

Machen Sie sich zunächst bewusst, auf welcher Organisationsebene Sie an der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben arbeiten möchten: Soll das Gesamtspital in die Umsetzung involviert werden oder rücken Sie die Arbeit mit einzelnen Kliniken in den Vordergrund?

- Wenn das Thema generell in Ihrem Organisationskontext noch Neuland ist, kann es sinnvoll sein, an den Grundlagen zu arbeiten und somit eine Basis für alle weiteren Aktivitäten zu schaffen.
- Bringt die Spitalleitung bereits eine grundsätzlich positive Haltung zur Vereinbarkeit ein und liegt das Ziel primär in der konkreten Umsetzung von Massnahmen im Arbeitsalltag, kann die Arbeit mit einzelnen Organisationseinheiten (z. B. Kliniken) lohnend sein. Konkrete Massnahmen können dann in einem nächsten Schritt für weitere Einheiten ausgerollt werden.

Ist der Entscheid getroffen, in welchen Bereichen der Organisation gearbeitet werden soll, wird eine «*Steuergruppe*» für das Veränderungsprojekt zusammengestellt. Sie sollte Mitglieder der folgenden vier Personenkreise einschliessen: eine Vertretung aus dem *Topmanagement* (z. B. Mitglied Unternehmensleitung), die ein Bewusstsein für die Dringlichkeit von Anpassungen schafft, *Expert/innen*, die über Wissen und Kompetenzen in unterschiedlichen Bereichen verfügen (z. B. Mitarbeitende HR, Gleichstellung/Diversität), *Veränderungsrezipient/innen*, also betroffene und beteiligte Ärzt/innen, und eine *Fachperson für Veränderungsmanagement*, die spitalintern angestellt ist oder extern herbeigezogen wird (Kauffeld, 2019).

### Kick-Off Workshop

Nun können in einem ersten Workshop gemeinsam konkrete Projektziele entwickelt werden. Was soll mit dem Projekt erreicht werden? Welchen Nutzen erhoffen Sie bzw. die Organisationsleitung sich von den Massnahmen? Inwiefern werden die Veränderungen zum Erfolg des Unternehmens beitragen und inwiefern passen sie in die Gesamtstrategie? Formulieren Sie Ihre kurz-, mittel- und langfristigen Ziele am besten «SMART»; das heisst spezifisch, messbar, erreichbar, realistisch und terminiert (Locke & Latham, 2002). Dies ermöglicht Ihnen, den Zielerreichungsgrad zu einem späteren Zeitpunkt erheben zu können. Legen Sie an dieser Stelle auch bereits die zur Verfügung stehenden Ressourcen (Zeitbudget, Infrastruktur und finanzielle Mittel) für den Veränderungsprozess fest.

### Aus der Praxis für die Praxis

- Ein Erfolgsfaktor für das Gelingen des Vorhabens stellt die interdisziplinäre Zusammensetzung der Steuergruppe dar. Erfahrungsgemäss lohnt es sich, HR-Business-Partner einzubeziehen, da diese ein wertvolles Bindeglied zwischen der Ärzteschaft und den Stabsstellen des Spitals darstellen. Auch finden sich meist Ärztinnen und Ärzte, die in ihrer Klinik bereits theoretisches Wissen und/oder praktische Erfahrung im Umgang mit Vereinbarkeit besitzen und diese in das Projekt einbringen können.
- Projektarbeit ist im beruflichen Alltag von Ärztinnen und Ärzten oft nicht vorgesehen. Da ihre Projektteilnahme unerlässlich ist, muss ihre Verfügbarkeit mit den Spital- bzw. Klinikleitungen frühzeitig thematisiert werden. Zuvor sollte jedoch eine detaillierte Analyse erfolgen, aus der hervorgeht, bei welchen Projektschritten die aktive Teilnahme der Ärzteschaft besonders wichtig ist.

- Steht die Zusammensetzung der Steuergruppe fest, müssen Verantwortlichkeiten geklärt und transparent gemacht werden. Wer verfügt über welchen Entscheidungsspielraum? Müssen Entscheide aus der Gruppe jeweils in weiteren Gremien rückbesprochen werden?
- Prüfen Sie frühzeitig, welche weiteren Projekte in Ihrem Spital mit ähnlichem thematischem Schwerpunkt bereits laufen. Verwandte Themen, die bereits im Spital bearbeitet werden, können beispielsweise die Gleichstellung von Frau und Mann, eine Überarbeitung der Arbeitszeitgestaltung oder auch Projekte im Bereich des Betrieblichen Gesundheitsmanagements sein. Durch eine gezielte Kooperation und Synchronisierung von Aktivitäten können wertvolle Synergien geschaffen werden.
- Insbesondere im Spitalkontext ist Zeit häufig ein knappes Gut. Werden aus diesem Grund einzelne Schritte der Roadmap zusammengeführt, gilt es insbesondere zu berücksichtigen, dass genügend Zeit für allfällige Abklärungen mit Personen ausserhalb der Steuergruppe und Entscheidungsschleifen eingeplant werden.

---

**Beispiel 1.** Das regionale Verbundspital Blauwil hat sich bisher noch nicht gezielt mit dem Thema Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben auseinandergesetzt. Daher beschliesst der verantwortliche Leiter HR, das Gesamtspital in den Fokus des Veränderungsprozesses zu setzen. Er stellt eine Steuergruppe auf, bestehend aus ihm selbst, zwei Vertreter/innen der Ärzteschaft aus verschiedenen Kliniken und Hierarchiestufen sowie einer Vertretung aus der Unternehmensentwicklung. Der Leiter HR stellt als Mitglied der Unternehmensleitung die Vertretung durch das Topmanagement sicher. Mit Unterstützung einer externen Organisationsberatung startet die Gruppe den Prozess und definiert in einem ersten gemeinsamen Workshop ihre Projektziele. Dazu zählt das Dokumentieren bereits bestehender Massnahmen im Bereich Vereinbarkeit und damit auch ein erstes Aufzeigen von möglichen Ansatzpunkten. Ein weiteres Ziel besteht in der Förderung der Gesundheit der Mitarbeitenden durch das Schaffen neuer vereinbarkeitsfreundlicher Massnahmen und deren Umsetzung. Die Ziele werden im Workshop weiter konkretisiert und SMART formuliert.

---

**Beispiel 2.** Das Universitätsspital Grünstadt beschäftigt sich bereits seit mehreren Jahren mit der Stärkung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Daher ist dieses Thema auch Teil der neuen Spitalstrategie. Verantwortlich für das Projektvorhaben «Vereinbarkeit» ist auf Gesamunternehmensstufe die Leiterin Diversity. Damit die Umsetzung der Strategie gelingt, sollen zwei Pilot-Kliniken am Projekt teilnehmen: um geeignete Umsetzungswege zu finden und zu erproben. Die Leiterin Diversity stellt eine Steuergruppe bestehend aus ihr selbst, Ärztevertretungen aus beiden Kliniken und den für diese zuständigen zwei HR-Verantwortlichen zusammen. In einem ersten gemeinsamen Workshop werden Ziele definiert, die unter anderem in der Förderung der Bindung der Ärztinnen und Ärzte durch das Schaffen neuer Massnahmen und deren Umsetzung bestehen. Die Ziele werden im Workshop konkretisiert und SMART formuliert. Im Gesamtprozess wird zudem darauf geachtet, dass allgemeine Erkenntnisse, Massnahmen und deren Umsetzung künftig auch für die restlichen Kliniken des Universitätsspitals ausgerollt werden können.

## 2. Ist-Zustand erfassen

Erheben Sie die aktuelle Vereinbarkeitssituation für Ihre Zielgruppe Ärzteschaft. Stützen Sie sich dabei auf Daten und Fakten und werten Sie – falls vorhanden – bestehende Daten aus, z. B. Einschätzungen zur Vereinbarkeitssituation oder zu Vereinbarkeitsbedürfnissen aus Mitarbeitenden-Befragungen. Eine Befragung stärkt die Partizipation der Mitarbeitenden und bildet einen relevanten Aspekt in der Organisationsentwicklung. Differenzierte Informationen zu Vereinbarkeitsbedürfnissen oder zu den Aspekten des Arbeitsalltags, die einer Vereinbarkeit im Wege stehen, können auch durch Gespräche mit Ärztinnen und Ärzten sowie weiteren internen Expert/innen gewonnen werden. Dabei können sowohl der Umgang mit Vereinbarkeit durch Vorgesetzte oder im Kreise der Kollegen und Kolleginnen als auch sensible Fragen bezüglich des Umgangs mit Doppelbelastungen relevante Themen sein. Die Anonymität der Aussagen aus den Gesprächen muss dabei gewährleistet werden. Prüfen Sie zudem, inwiefern Vereinbarkeit bereits in der Kultur der Organisation sowie in den aktuell bestehenden Strategien, Strukturen und Prozessen verankert ist. Unten stehend findet sich eine Checkliste, mit deren Hilfe Sie den aktuellen Stand der bereits vorhandenen oder aber anzustrebenden Massnahmen einschätzen können.

### Standortbestimmungs-Workshop

Präsentieren Sie die Ergebnisse den Mitgliedern der Steuergruppe in einem zweiten Workshop und leiten Sie gemeinsam die zentralen Handlungsfelder ab. Je umfassender und genauer Sie den Ist-Zustand ermitteln, desto gezielter können Sie die Handlungsfelder identifizieren, in denen Veränderungsbedarf besteht. Entsprechend einfacher kann im nächsten Schritt (im Massnahmen-Workshop) das Festlegen der Massnahmen und deren Umsetzung stattfinden.

### Aus der Praxis für die Praxis

- Achten Sie bei der Befragung der Ärzteschaft zum Thema Vereinbarkeit darauf, dass verschiedene Hierarchiestufen und Fachkliniken vertreten sind. Berücksichtigen Sie, dass die aktuelle Vereinbarkeitssituation der Ärzteschaft in verschiedenen Organisationseinheiten sehr unterschiedlich ausgeprägt sein kann.
- Die unterschiedliche Ausprägung der Vereinbarkeitssituation in den Kliniken wird auch durch die unterschiedlichen Arbeitserfordernisse und damit verknüpfte Formen der Arbeitsorganisation geprägt. Beispielsweise stehen Kliniken vor spezifischen Herausforderungen, wenn Arbeit im Schichtbetrieb notwendig ist. Dies gilt es nicht nur bei der Erhebung des Status quo, sondern auch insbesondere beim Diskutieren und Interpretieren der Resultate zu berücksichtigen.

---

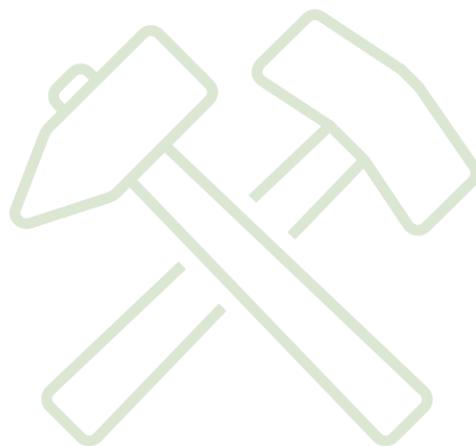
**Beispiel 1.** Der Leiter HR des Verbundspitals Blauwil wertet gemeinsam mit seinem HR-Team Zahlen und Fakten zur Vereinbarkeitssituation und zum Vereinbarkeitsbedarf aus und überprüft die bestehende Einbettung der Thematik. Dadurch wird deutlich, dass insbesondere eine strategische Verankerung, z. B. durch das Festhalten von Vereinbarkeit in den Führungsleitlinien, noch gänzlich fehlt. Eine Stärke des Verbundspitals hingegen ist die Unterstützung von jungen Eltern durch ein gutes Kita-Angebot und die Kindernotfallbetreuung. Die Befragung der Ärzteschaft legt zudem offen, dass die Unterstützung der vorgesetzten Personen bzw. Leitenden Ärzteschaft zum Thema sehr unterschiedlich wahrgenommen wird.

Im zweiten Workshop werden die Ergebnisse aus den Erhebungen in der Steuergruppe diskutiert. Verschiedene Handlungsfelder werden definiert, wobei der strategischen Verankerung die höchste Wichtigkeit beigemessen wird. Die Analyse des Status quo bildet für die Gruppe den Ausgangspunkt für die Suche nach geeigneten Massnahmen und Umsetzungsmöglichkeiten zur Verbesserung der Vereinbarkeitssituation im Unternehmen.

---

**Beispiel 2.** Im Universitätsspital Grünstadt zeigen die zusammengestellten Unterlagen zur aktuellen Vereinbarkeitssituation von Ärztinnen und Ärzten auf, dass die Arbeit der letzten Jahre Früchte getragen hat: Sowohl strategisch (indem u. a. Vereinbarkeit im Spitalleitbild Erwähnung findet) als auch hinsichtlich Strukturen (u. a. durch Stellenprozentage für das Thema Vereinbarkeit bei der Leiterin Diversity) besteht bereits eine gute Verankerung des Themas. In den Bereichen der Personalprozesse (u. a. durch die Integration ins Mitarbeitenden-Gespräch) und der Kultur (u. a. durch die Integration in den Führungsalltag) bleibt noch einiges zu tun.

Die Befragung der Ärzteschaft zeigt auf, dass die beiden beteiligten Kliniken sehr unterschiedlich unterwegs sind. In Klinik A ist die Verbesserung der Vereinbarkeit ein weithin anerkanntes Thema, entsprechende Unterstützungsangebote sind bekannt und die Ärztinnen und Ärzte sind damit zufrieden. In Klinik B hingegen sind Vereinbarkeitsmassnahmen Neuland, jedoch wird die Notwendigkeit von Veränderungen erkannt. Dieser Unterschied wird auch an den erhobenen Fluktuationszahlen ersichtlich. Während Klinik A vor allem in die Weiterführung der Bemühungen und die Erarbeitung von Kennzahlen zur Erfolgsmessung investieren will, identifiziert Klinik B die Sensibilisierung für Vereinbarkeit als Desiderat.



## Checkliste – erste Schritte

Diese Checkliste kann Ihnen als Ausgangspunkt für eine Verbesserung der Vereinbarkeitssituation von Beruf und Privatleben für Spitalärztinnen und -ärzte in Ihrer Organisation und als erste Orientierung dienen. Dabei können die nachfolgenden Fragen Sie darin unterstützen, den aktuellen Stand der bereits vorhandenen oder aber anzustrebenden Massnahmen einzuschätzen und kontinuierlich zu evaluieren.

Massnahmen im Bereich KULTUR	Umsetzung
<input type="checkbox"/> Kennen Sie die Vereinbarkeitsbedürfnisse Ihrer Ärzte und Ärztinnen und haben Sie diese systematisch erfasst?	1. ⇒ <u>Mitarbeitenden-Befragung</u>
<input type="checkbox"/> Haben Sie vereinbarkeitsrelevante Kennzahlen zur Voll- und Teilzeitbeschäftigung, zu Fluktuationen in medizinischen Bereichen und Funktionen, zu Berufsunterbrechungen, (ausbleibenden) Wiedereinstiegen und Fehlzeiten erhoben und aufbereitet?	2. ⇒ <u>Daten und Fakten zur Vereinbarkeit</u>
<input type="checkbox"/> Haben Sie Betroffene wie Beteiligte für das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sensibilisiert?	3. ⇒ <u>Sensibilisierungsworkshop</u>
<input type="checkbox"/> Bieten Sie die Möglichkeit, das Berufsbild des Arztes/der Ärztin im Rahmen dieses Veränderungsprozesses zu überdenken, und fördern Sie den Austausch dazu?	4. ⇒ <u>Reflexion des Berufsbildes</u>
<input type="checkbox"/> Gibt es in Ihrem Spital/Ihrer Klinik ein klares Bekenntnis zu mehr Vereinbarkeit, z. B. in Form eines Leitbildes oder eines offiziellen Statements?	5. ⇒ <u>Leitbild</u>
<input type="checkbox"/> Involvieren Sie Ihre Führungskräfte in den Veränderungsprozess und bereiten diese z. B. in Form von Schulungen darauf vor?	6. ⇒ <u>Schulung von Führungskräften</u>
<input type="checkbox"/> Fördern Sie die Entwicklung und Laufbahn Ihrer Führungskräfte auch durch individuelle Weiterbildungsangebote, z. B. Coachings?	7. ⇒ <u>Coaching von Führungskräften</u>
<input type="checkbox"/> Begünstigen Sie eine vorbildliche Vereinbarkeitsorientierung auch durch die Erweiterung der Kompetenzen Ihrer Führungskräfte im Umgang mit ihren Teams?	8. ⇒ <u>Teamführung</u>

**Massnahmen im Bereich STRATEGIE**

**Umsetzung**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Haben Sie das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben in Ihren Führungsleitlinien verankert?  | <b>9.</b> ⇒ <u>Führungsleitlinien</u>   |
| <input type="checkbox"/> Lassen Sie Ihre Vereinbarkeitsorientierung in Form eines Siegels, eines Zertifikats oder einer Charta unabhängig prüfen und Ihre Klinik/Ihr Spital auszeichnen? | <b>10.</b> ⇒ <u>Vereinbarkeitslabel</u>   |
| <input type="checkbox"/> Haben Sie eine Strategie, aus der hervorgeht, wie Sie Ihre Bemühungen um eine bessere Vereinbarkeitskultur sowohl intern als auch extern kommunizieren?         | <b>11.</b> ⇒ <u>Kommunikationsstrategie</u><br><b>12.</b> ⇒ <u>Interne Kommunikation</u><br><b>13.</b> ⇒ <u>Externe Kommunikation</u> |
| <input type="checkbox"/> Haben Sie den Nutzen von Vereinbarkeitsmassnahmen transparent dargestellt und können diesen den relevanten Stakeholdern aufzeigen?                              | <b>14.</b> ⇒ <u>Kosten-Nutzen-Analyse</u>   |

**Massnahmen im Bereich STRUKTUR**

**Umsetzung**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Haben Sie alle Informationen zur Vereinbarkeit im Spital gesammelt und den Ärzten und Ärztinnen zur Verfügung gestellt? | <b>15.</b> ⇒ <u>Bündelung von Informationen</u>                              |
| <input type="checkbox"/> Sind etwaige Kontaktpersonen benannt oder Stabsstellen zur Förderung von Vereinbarkeit eingerichtet?                    | <b>16.</b> ⇒ <u>Kontaktpersonen und Stabsstellen</u>                         |
| <input type="checkbox"/> Haben Sie flexible Arbeitsmodelle wie Teilzeit, Top- oder Jobsharing geprüft und eingeführt?                            | <b>17.</b> ⇒ <u>Teilzeit, Jobsharing und Co.</u>                             |
| <input type="checkbox"/> Stehen Unterstützungsangebote für eine vereinbarkeitsorientierte Berufsausübung für Eltern und Sorgende bereit?         | <b>18.</b> ⇒ <u>Betreuungsangebote und Austausch für Eltern und Sorgende</u> |

**Massnahmen im Bereich PROZESSE**

**Umsetzung**

- |  |  |
|--|--|
| <p><input type="checkbox"/> Haben Sie die grundlegenden Arbeitsabläufe und Prozesse mit Blick auf eine bessere Vereinbarkeit optimiert, dabei auch die Dienstplanung evaluiert und mögliche digitale Tools zur besseren Kooperation herangezogen?</p> <p><input type="checkbox"/> Ist das Thema Vereinbarkeit in den Rekrutierungs-, Beförderungs- und Entwicklungsprozessen Ihres Spitals/ Ihrer Klinik verankert?</p> <p><input type="checkbox"/> Erkennen Sie eine potenzielle Gesundheitsgefährdung Ihrer Ärzte und Ärztinnen bei fehlender Vereinbarkeit frühzeitig und ist ein Vorgehen definiert, wie diese unterstützt werden können?</p> <p><input type="checkbox"/> Sind medizinische Karrieren bei Ihnen flexibel gestaltbar und unterstützen Sie Entscheidungsprozesse Ihrer Ärzte und Ärztinnen in Form von Laufbahnberatung oder Coaching?</p> | <p>19. ⇒ <u>Arbeitsabläufe und -prozesse</u></p> <p>20. ⇒ <u>Dienstplanung</u></p> <p>21. ⇒ <u>Digitale Tools für Kooperationen</u></p> <p>22. ⇒ <u>Rekrutierungs-, Beförderungs- und Entwicklungsprozesse</u></p> <p>23. ⇒ <u>Früherkennung von Gesundheitsgefährdung</u></p> <p>24. ⇒ <u>Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit</u></p> <p>25. ⇒ <u>Coaching, Laufbahnberatung und Mentoring</u></p> |
|--|--|



### 3. Massnahmen und deren Umsetzung erarbeiten

Die ersten beiden Schritte im Projekt, bestehend aus der Zieldefinition und der Erhebung der Ist-Situation, stellen zentrale Voraussetzungen für die Auswahl bzw. Entwicklung zielgenauer Massnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für die Ärzteschaft dar.

#### Massnahmen-Workshop

In einem dritten Workshop werden Massnahmen (z. B. ⇒ Medizinische Karrieren flexibel gestalten) beschlossen und dazu passende konkrete Umsetzungsmöglichkeiten (z. B. ⇒ Coaching und Laufbahnberatung) bestimmt. Letztere beschreiben, WIE die Massnahme umgesetzt wird. ⇒ Kapitel 3 bietet eine Übersicht über verschiedene Massnahmen und ihre Umsetzung.

Bestimmen bzw. erarbeiten Sie eine Vielfalt an Massnahmen und Umsetzungswegen und berücksichtigen Sie dabei sowohl Ansätze, die für das Projektteam und die Organisation kurzfristige Erfolge bzw. «Quick Wins» ermöglichen, als auch grössere Schritte. Beachten Sie, dass insbesondere Veränderungen von Vorstellungen hinsichtlich Arbeitszeit, Führung oder Laufbahnen Zeit und Durchhaltevermögen benötigen. Auch lassen sich Massnahmenpakete, die unterschiedliche Umsetzungsmöglichkeiten umfassen, staffeln und Einzelaktivitäten in einen Themenspeicher aufnehmen, um sie später umzusetzen. Beispielsweise kann die Aufnahme der Vereinbarkeitsthematik in die Führungsschulung im Projekt geplant und zu einem Zeitpunkt realisiert werden, wenn die Schulungsprogramme überarbeitet werden oder wenn Fragen zur Vereinbarkeitssituation in eine Mitarbeitenden-Befragung eingeschlossen und beim nächsten Befragungszyklus ebenfalls erhoben werden sollen.

Legen Sie für die Umsetzung die dafür zur Verfügung stehenden Ressourcen sowie die Verantwortlichkeiten fest und erstellen Sie einen detaillierten Umsetzungsplan. Definieren Sie nun auch neben den SMART-Kriterien die Parameter bzw. quantitativen/qualitativen Kennwerte, um diese dann später – neben den SMART-Kriterien – für die Messung der Zielerreichung zu verwenden. Erfolgsfaktoren können im Sinne des Erreichens bestimmter Meilensteine oder auch im Sinne einer Verbesserung bestimmter Kennzahlen definiert werden.

#### Aus der Praxis für die Praxis

- Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben stellt Spitalärztinnen und -ärzte im Alltag immer wieder vor Herausforderungen. Werden nun mit Blick auf spezifische Handlungsfelder Massnahmen und deren Umsetzung bestimmt bzw. entwickelt, gilt es, von einer problemorientierten Perspektive hin zu einer Lösungsorientierung zu gelangen. Dabei helfen die Orientierung an den zuvor gesetzten Zielen und die folgenden Fragen: «Was liegt in unserem Handlungsspielraum? Was können wir bewegen? Was können wir von positiven Beispielen lernen?» Die Aufmerksamkeit wird damit auf die Suche nach bisher nicht gelebten Möglichkeiten gelenkt, das heisst: von der aktuellen Situation auf das, was sein könnte (Bamberger, 2022).
- In Zeiten des Spardrucks ist die Berücksichtigung von kostenneutralen Umsetzungsmöglichkeiten besonders wichtig. Gleichzeitig werden durch den Mangel an Vereinbarkeit, z. B. aufgrund von Krankheitsausfällen oder Kündigungen, enorme Kosten generiert. So gilt es auch immer abzuwägen, wie finanzielle Mittel klug eingesetzt und gutgeschrieben werden können.
- Neben Ärztinnen müssen auch Ärzte als Zielgruppe von Vereinbarkeitsmassnahmen und -angeboten angesprochen werden. Männer stehen mit ihren Vereinbarkeitsbedürfnissen vor vergleichbaren Hürden wie ihre weiblichen Kolleginnen.

---

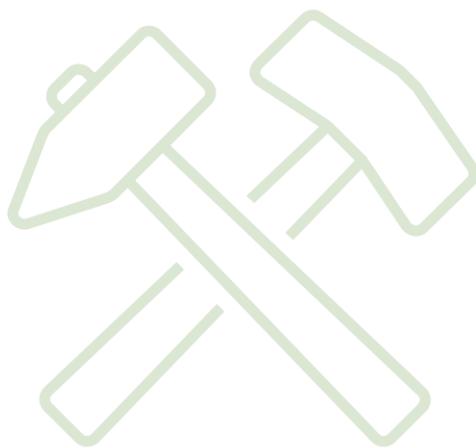
**Beispiel 1.** In einem Massnahmenworkshop wird im Verbundspital Blauwil unter anderem die stärkere Verankerung von Vereinbarkeit in der Strategie der Organisation geplant: Mittels eines Geschäftsleitungsbeschlusses soll dem Thema auf höchster Ebene Rechnung getragen werden. Für die Umsetzung dieses Vorhabens wird ein Workshop mit der Geschäftsleitung (GL) geplant.

Zusätzlich wird eine Person aus dem HR-Team gebeten, die ⇒ Informationen zur Vereinbarkeit im Spital zu sammeln und allen zur Verfügung zu stellen. Um die Massnahmen und ihre Effekte langfristig hinsichtlich Zielerreichung zu überprüfen, werden die Gesundheitskennzahlen der Ärzteschaft erhoben.

---

**Beispiel 2.** Die Steuergruppenmitglieder des Universitätsspitals Grünstadt treffen sich zum Massnahmenworkshop. In der Diskussion wird ersichtlich, dass sich die Klinik A insbesondere durch vorgesetzte Personen auszeichnet, die Vereinbarkeit fördern. Für die Erstellung einer ⇒ Führungsschulung auf der Ebene des Gesamtunternehmens wird ein Interview mit den beiden Personen geführt, welche die Klinik in Co-Leitung führen, sodass daraus ein Beispiel für ein «Good Practice» ersichtlich werden kann.

In der Klinik B soll ein ⇒ Sensibilisierungsworkshop zum Thema erarbeitet werden. Dieser wird so vorbereitet, dass er zu einem späteren Zeitpunkt auch in anderen Kliniken durchgeführt werden kann. Um die Massnahmen und ihre Effekte langfristig hinsichtlich Zielerreichung zu überprüfen, werden Kennzahlen zu Austritten der Ärzteschaft erhoben.



## 4. Umsetzungsphase

Die im Massnahmenworkshop erarbeiteten Werkzeuge zur Umsetzung werden von der organisationsinternen Projektleitung eingesetzt oder an geeignete Personen/Fachgruppen delegiert. Bei der Umsetzung gilt es, flexibel auf sich verändernde Kontexte im Spitalalltag zu reagieren und das Ziel im Auge zu behalten.

### Aus der Praxis für die Praxis

- Der Bedarf an Vereinbarkeitsmassnahmen ist seit Langem bekannt. Tatsächliche Schritte werden jedoch noch wenige unternommen. Umso wichtiger ist es, der Erhebung der Ist-Situation konkrete Taten folgen zu lassen.
- Berücksichtigen Sie bei der Umsetzung aller Massnahmen ihre Bezüge zu kulturellen Merkmalen im Arbeitsumfeld. Stellen Sie beispielsweise sicher, dass beim Ermöglichen von Teilzeitstellen (als strukturelle Massnahme) in der Klinik auch zeitgleich eine Sensibilisierung für die Relevanz von Vereinbarkeit stattfindet. So erhöhen Sie die Erfolgswahrscheinlichkeit Ihrer Massnahme und stellen sicher, dass die Inanspruchnahme von Teilzeitstellen nicht mit Nachteilen aufgrund vorherrschender Wertvorstellungen (z. B., dass der Ärzteberuf auf einer Vollzeittätigkeit beruhen muss) verbunden ist.
- Die Mitarbeitenden kennen die Arbeitsrealität in der Regel am besten. Binden Sie die Ärztinnen und Ärzte daher bereits frühzeitig in die Umsetzung ein. Die Partizipation stellt einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren für den Veränderungsprozess dar.
- Die Bedürfnisse bezüglich Vereinbarkeit können auch innerhalb einer Klinik sehr heterogen sein. Einen «one fits all»-Ansatz gibt es somit nicht. Stellen Sie sicher, dass auch Personen berücksichtigt werden, die selbst keine Massnahmen in Anspruch nehmen möchten, aber indirekt von einem Kulturveränderungsprozess betroffen sind. Hierbei gilt es insbesondere darauf zu achten, dass ein allfällig entstehender Mehraufwand für die Organisation, z. B. durch die Einführung von Job Sharing, nicht nur von den beteiligten Beschäftigten selbst, sondern von allen davon Betroffenen getragen werden sollte.
- Achten Sie bei strukturellen und prozessorientierten Massnahmen immer auch darauf, ob die Veränderungen das Arbeits(zeit)gesetz betreffen und somit eine formale Komponente mitzudenken ist.

---

**Beispiel 1.** Als Wissens- und Entscheidungsgrundlage für den GL-Workshop im Verbundspital Blauwil wird eine ⇒ [Kosten-Nutzen-Analyse](#) für Vereinbarkeit erarbeitet. Der GL-Workshop selbst findet unter der Leitung einer externen Beratungsperson statt. Auf der Grundlage der Darlegung und Diskussion von Kosten und Nutzen der Massnahmen beschliesst die GL, das Thema «Vereinbarkeit» in den Strategieprozess einzuplanen, der im kommenden Jahr stattfindet. Ergänzend wird ein ⇒ [Vereinbarkeits-Statement](#) erarbeitet, das den Mitarbeitenden aufzeigt, dass die GL hinter dem Thema steht. Bei der Veröffentlichung des Statements soll auch gleich auf die bereits ⇒ [bestehenden Vereinbarkeitsangebote](#) hingewiesen werden, die für den Massnahmenworkshop von einer HR-Fachperson zusammengestellt wurden.

---

**Beispiel 2.** Das Interview mit den Co-Leitungen der Klinik A des Universitätsspitals Grünstadt wird geführt und im Anschluss auf internen und externen Kommunikationskanälen veröffentlicht. Die Erkenntnisse werden – wie beschlossen – Teil von neuen ⇒ Führungsschulungen zum Thema Vereinbarkeit.

Der ⇒ Sensibilisierungsworkshop in der Klinik B wird von der Leiterin Diversity durchgeführt. Im Workshop selbst stellt sich heraus, dass Wissen über Vereinbarkeitsbedürfnisse der Mitarbeitenden untereinander bislang in der Organisation gefehlt hat. In Diskussionen und Reflexionen werden bestehende Ansichten thematisiert und reflektiert. Es wird beschlossen, das Thema «Vereinbarkeit» künftig in die Mitarbeitenden-Gespräche der Klinik zu integrieren. Zusätzlich wird die Inanspruchnahme einer ⇒ Dienstplanberatung geplant, um schnelle Veränderungen zu bewirken.

## 5. Überprüfung des Umsetzungsgeschehens

Erfassen Sie bereits während oder direkt nach der Umsetzung von Massnahmen die im Massnahmen-Workshop definierten Erfolgsfaktoren und gleichen Sie das Erreichte mit Ihren Zielsetzungen ab.

### Umsetzungs-Workshop

In einem gemeinsamen Workshop im Anschluss an die zuvor beschriebene Umsetzungsphase können der Umsetzungsstand und die Effekte der Massnahmen diskutiert, Erkenntnisse ausgetauscht und Anpassungen bzw. Ergänzungen vorgenommen werden. Je nach Ihrem Umsetzungszeitplan sollte ein Zeitraum von vier bis sechs Monaten zwischen dem dritten und vierten Workshop eingeplant werden.

### Aus der Praxis für die Praxis

- In der Umsetzungsphase werden von einzelnen Mitgliedern der Steuergruppe wichtige Erkenntnisse gewonnen. Gleichzeitig treten meist auch unvorhergesehene Herausforderungen auf. Umso wichtiger ist es, dass sich die Steuergruppe auch nach der ersten Implementierung wieder trifft und am Thema dranbleibt.
- Gleichen Sie Ihre Wahrnehmungen und Einschätzungen mit jenen der Steuergruppe ab: In welchem Masse tragen die Massnahmen bei Abschluss der Umsetzung zum Erreichen der Projektziele bei? Sind die Projektziele bereits erfüllt oder bedarf es weiterer Umsetzungsschritte?
- Erfolgreich umgesetzte Massnahmen geben Energie und Motivation, um am Thema weiterzuarbeiten. Entsprechend der Aussage «Tue Gutes und sprich darüber» ist es an dieser Stelle essenziell, Bilanz zu ziehen und Erfolge intern und extern zu kommunizieren. Gleichzeitig zeigt die Bilanz auch auf, was die Steuergruppe geleistet hat, und sie stärkt die Wahrnehmung der Relevanz von Vereinbarkeit für Spitalärztinnen und -ärzte innerhalb und ausserhalb der Organisation.

---

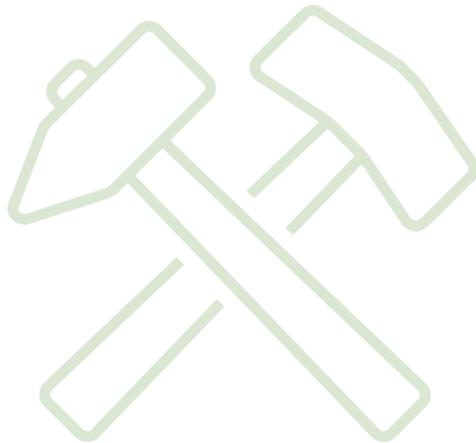
**Beispiel 1.** Vier Monate nach dem vorangegangenen Massnahmen-Workshop trifft sich die Steuergruppe des Verbundspitals Blauwil wieder. Durch die Zusage der Geschäftsleitung wurde die Gruppe darin bestärkt, weiter am Thema Vereinbarkeit zu arbeiten.

Die Kommunikation über bestehende Vereinbarkeitsangebote hat unter anderem dazu geführt, dass diese nun häufiger von der Ärzteschaft in Anspruch genommen wurden. Gleichzeitig wurde aufgrund von Rückfragen durch Leitende Ärztinnen und Ärzte offensichtlich, dass sich die Führungskräfte mehr Wissen und Informationen zum Umgang mit konkreten Vereinbarkeitsfragen ihrer Mitarbeitenden wünschen. Davon ausgehend wird eine Integration dieses Themas in die Führungsschulung des Folgejahres beschlossen.

---

**Beispiel 2.** Drei Monate sind seit dem Massnahmen-Workshop der Steuergruppe im Universitätsspital Grünstadt vergangen. Das veröffentlichte Interview aus der Klinik A zu den Good Practices in der Führung ist auf grosse Resonanz gestossen und es erfolgte eine Pilot-Durchführung der auch das Thema Vereinbarkeit einschliessenden Führungsschulung.

Die Durchführung des Sensibilisierungs-Workshops in der Klinik B mit den beschlossenen Umsetzungsmöglichkeiten «Integration ins Mitarbeitenden-Gespräch» und «Optimierung der Dienstplanung» hat der Steuergruppe gezeigt, wie wichtig das Reflektieren von Vereinbarkeitsfragen für das Spital ist – daher sollen auch weitere Kliniken davon profitieren. Der Antrag auf das Bereitstellen von Ressourcen für das kommende Jahr wird eingereicht. Auch wird eine Erhebung der Arbeitszufriedenheit der Ärztinnen und Ärzte aus Klinik B durch eine Zusatzbefragung geplant, um die Wirkung der beschlossenen Massnahmen gezielt zu messen.



## 6. Langfristige Etablierung der Kulturveränderung

Dieser letzte Schritt der Roadmap läutet potenziell auch einen Neubeginn bzw. eine Weiterführung des Veränderungsprozesses ein. Bis die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für Ärztinnen und Ärzte zu einer Selbstverständlichkeit im Spitalalltag wird, ist eine gezielte Förderung der Thematik nötig.

### Abschluss-Workshop

Der Zeitpunkt nach der Beendigung der Umsetzung und der Prüfung ihrer Effekte stellt eine gute Gelegenheit dar, um in einem fünften und letzten Workshop das weitere Vorgehen zu definieren und den Einbezug von Vereinbarkeitsthemen im Arbeitsalltag zu verstetigen. Wichtig ist es nun auch, Folgendes zu diskutieren: Soll die Steuergruppe in dieser Zusammensetzung weiter am Thema Vereinbarkeit bleiben oder sollen zusätzliche bzw. andere Personen hinzugezogen werden? In welcher Regelmässigkeit trifft sich die Steuergruppe künftig? Ist die Thematik in allen relevanten Gremien des Spitals angesiedelt? – Sind diese Fragen geklärt, schliesst sich der Kreis und der nachhaltigen Verankerung der Vereinbarkeit steht nichts mehr im Weg.

### Aus der Praxis für die Praxis

- Denken Sie die Weiterführung des Projekts bzw. die Frage einer nachhaltigen Verankerung frühzeitig an. Die Umsetzung der hierzu definierten Massnahmen wird ebenfalls einen unterschiedlich langen Zeithorizont in Anspruch nehmen. Zudem sollte sichergestellt werden, dass die ärztlichen Vertretungen aus der Steuergruppe auch nach dem ersten Projektdurchlauf in der Umsetzung unterstützt werden.

---

**Beispiel 1.** Das Verbundspital Blauwil konnte sich viel Wissen zum Thema Vereinbarkeit aneignen und weiss nun auch um die diesbezügliche Situation von Ärztinnen und Ärzten. Aufgrund der erlangten Kompetenzen in diesem Bereich wird beschlossen, den Prozess künftig ohne die Unterstützung durch eine externe Beratung weiterzuführen bzw. punktuell darauf zurückzugreifen, wenn es inhaltlich sinnvoll erscheint. Die Steuergruppe wird sich künftig vier bis sechs Mal im Jahr treffen, die institutionelle Verortung des Themas ist weiterhin bei der Leitung HR angesiedelt. Der Leiter HR entwickelt auf Basis der erhobenen Gesundheitskennzahlen (vgl. [Massnahmen-Workshop](#)) ein Konzept für ein Monitoring der Kennzahlen und kann somit langfristige Entwicklungen beobachten und beeinflussen.

---

**Beispiel 2.** Im Universitätsspital Grünstadt bleibt das Thema institutionell bei der Leiterin Diversity verortet. Der Bereich entwickelt auf Basis der erhobenen Kennzahlen zu den Austritten von Ärztinnen und Ärzten ein Konzept für ein Monitoring der Kennzahlen und kann somit langfristige Entwicklungen beobachten und beeinflussen.

Die Leiterin Diversity beschliesst gemeinsam mit der Unternehmensleitung, die Vereinbarkeitssituation dieser Berufsgruppe weiter zu verbessern. Dazu wird der Fokus auf eine Integration der Erfahrungen, die bisher am Beispiel der beiden Kliniken gewonnen wurden, auf weitere Kliniken gerichtet und eine Anwendung der Massnahmen auch hier geplant. Somit wird auch die Steuergruppe so aufgestellt, dass Ärztinnen und Ärzte verschiedener Kliniken dabei sind. Die Gruppe trifft sich künftig alle zwei Monate.

## «Man muss das Mindset ändern, dass Teilzeit nicht ein Hindernis, sondern das Modell der Zukunft ist»



**Dr. med. PD Stephanie Klinzing,  
Universitätsspital Zürich**

**S**tephanie Klinzing als Doppelfachärztin FMH Innere Medizin und FMH Intensivmedizin ist Oberärztin mit erweiterter Verantwortung (meV) und Stv. Abteilungsleiterin der Abteilung für Viszeral-, Thorax- und Transplantationschirurgie am Institut für Intensivmedizin des Universitätsspitals Zürich. Seit 20 Jahren ist sie als Ärztin tätig – und dies seit 15 Jahren in einem Teilzeitpensum.

In der Funktion einer stellvertretenden Abteilungsleiterin obliegt Dr. Klinzing die organisatorische Leitung der ärztlichen Betreuung. Als Oberärztin meV ist sie zudem direkt für die Patientenbetreuung zuständig und übernimmt regelmässig Hintergrunddienste, welche durch die telefonische Erreichbarkeit und bei Bedarf Einsatz vor Ort ausserhalb der regulären Arbeitszeit definiert sind.

Das Ausbalancieren einer anspruchsvollen Tätigkeit als Ärztin auf der Intensivstation und dem Leben als Mutter zweier Kinder ist anspruchsvoll. So ist Dr. Klinzing beispielsweise darauf angewiesen, nach der Arbeit pünktlich zu Hause zu sein. Doch nicht immer erlaubt dies der Arbeitsalltag. Neben dem Abschluss der administrativen Aufgaben und unvorhergesehenen Ereignissen bleibt die lückenlose Übergabe der Patienteninformationen an Kolleginnen bzw. Kollegen eine Herausforderung. Zudem ist ein Teilzeitpensum mit vollen freien Tagen zu beziehen; somit sind die Arbeitstage ganztätig und damit potenziell sehr lang, wenn ein pünktlicher Feierabend nicht gewährleistet ist.

### **Informationsfluss bei Übergaben als Schlüsselmoment**

In der Übergabe von Patienten und Patientinnen sieht die Intensivmedizinerin ein Schlüsselmoment für die potenzielle Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben: Der Informationsfluss bei der Übergabe muss lückenlos gewährleistet sein und soll dennoch einen pünktlichen Feierabend ermöglichen – also effizient und präzise sein. Aufgaben, die

in der eigenen Arbeitszeit nicht erledigt werden können, müssen klar definiert und an die nächste Schicht delegiert werden. Gemeinsam mit ihrem Team erprobt sie daher verschiedene Übergabemodelle.

Nebst einer optimalen Arbeitsorganisation ist aus Sicht von Stephanie Klinzing ein genereller Kulturwandel und ein verändertes Denken über Teilzeitarbeit in der Welt der Medizin ein wichtiger nächster Schritt in Richtung Vereinbarkeit, zumal eine ärztliche Vollzeitstelle vielerorts einer 50h-Woche entspricht: «Man muss das Mindset dahingehend ändern, dass Teilzeit nicht ein Hindernis, sondern das Modell der Zukunft ist. Idealerweise wird die Organisation so angepasst, dass man die Vorteile der Teilzeit herausarbeiten kann». Entsprechend begrüsst sie, dass sich das Institut für Intensivmedizin des USZ in einem Forschungsprojekt der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW engagiert, welches die Arbeit an einer «Kultur der Vereinbarkeit» ins Zentrum rückt.

### **Langfristig gesund im Schichtbetrieb**

Dr. Klinzing arbeitet seit Beginn ihrer Ausbildung zur Intensivmedizinerin in Teilzeit und erfüllt heute ihre Tätigkeit in einem 80%-Pensum. Umso mehr weiss sie um deren Vorteile: Insbesondere in einem belastenden Arbeitsumfeld, wie dem der Intensivmedizin, kann Teilzeitarbeit die mentale und körperliche Erholung begünstigen. Diese Form der Selbstfürsorge kommt auch dem Spital zugute: Durch den Schichtbetrieb, in dem Ärztinnen und Ärzte der Intensivmedizin generell bis zum Pensionsalter tätig sind, fördert die Arbeit in Teilzeit ein langfristiges Verbleiben – und gesund bleiben – im Beruf. Dass auch immer mehr junge Ärztinnen und Ärzte für eine ausgeglichene Work-Life-Balance eintreten, zeigt für Dr. Klinzing: «Die Zeit ist reif» für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. ■

## 3 Massnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit und deren Umsetzung

---

Der im Folgenden vorgestellte Katalog an Massnahmen und deren Umsetzung kann Spitäler darin unterstützen, eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu gewährleisten. Der Katalog orientiert sich im Besonderen an den Bedürfnissen und Arbeitsvoraussetzungen der Ärzteschaft, aber auch weitere im stationären Gesundheitswesen tätige Gesundheitsfachpersonen können von den hier beschriebenen Ansätzen profitieren.

Die Auswahl und Anzahl geeigneter Massnahmen und ihre Umsetzung sind unter anderem abhängig von der strategischen Ausrichtung des Spitals, von den Bedürfnissen der betroffenen Ärztinnen und Ärzte, vom Stand bisheriger Vereinbarkeitsbemühungen und von vorhandenen zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen. Die Auswahlentscheidungen sollten dabei entlang der in [Kapitel 2](#) beschriebenen Schritte zur Organisationsentwicklung getroffen werden. Der anschliessende Massnahmenkatalog kann als hilfreiches Werkzeug zur (kontinuierlichen) Standortbestimmung zum Einsatz kommen.

**Hinweis:** Mit Links wird im Massnahmenkatalog auf hilfreiche weiterführende Seiten verwiesen. Alle Links wurden im März 2023 abgerufen.

### Gesamtübersicht

3.1	Massnahmen im Bereich KULTUR	Umsetzung
3.1.1	Vereinbarkeitsbedürfnisse erkennen	1. <a href="#">⇒ Mitarbeitenden-Befragung</a> 2. <a href="#">⇒ Daten und Fakten zur Vereinbarkeit</a>
3.1.2	Gemeinsames Wertesystem zu Vereinbarkeit erarbeiten	3. <a href="#">⇒ Sensibilisierungsworkshop</a> 4. <a href="#">⇒ Reflexion des Berufsbildes</a> 5. <a href="#">⇒ Leitbild</a>
3.1.3	Vereinbarkeitsorientierten Führungsalltag stärken	6. <a href="#">⇒ Schulung von Führungskräften</a> 7. <a href="#">⇒ Coaching von Führungskräften</a> 8. <a href="#">⇒ Teamführung</a>

3.2 Massnahmen im Bereich STRATEGIE		
		Umsetzung
3.2.1	<b>Spital- und Klinikstrategie auf Vereinbarkeit ausrichten</b>	9. ⇒ <u>Führungsleitlinien</u> 10. ⇒ <u>Vereinbarkeitslabel</u>
3.2.2	<b>Unternehmenskommunikation auf Vereinbarkeit ausrichten</b>	11. ⇒ <u>Kommunikationsstrategie</u> 12. ⇒ <u>Interne Kommunikation</u> 13. ⇒ <u>Externe Kommunikation</u>
3.2.3	<b>Kosten und Nutzen von Vereinbarkeit aufzeigen</b>	14. ⇒ <u>Kosten-Nutzen-Analyse</u>
3.3 Massnahmen im Bereich STRUKTUR		
		Umsetzung
3.3.1	<b>Informationen &amp; Beratung bereitstellen</b>	15. ⇒ <u>Bündelung von Informationen</u> 16. ⇒ <u>Kontaktpersonen und Stabsstellen</u>
3.3.2	<b>Flexible Arbeitszeitmodelle einführen</b>	17. ⇒ <u>Teilzeit, Jobsharing und Co.</u>
3.3.3	<b>Unterstützungsangebote für Eltern und Sorgende</b>	18. ⇒ <u>Betreuungsangebote und Austausch für Eltern und Sorgende</u>
3.4 Massnahmen im Bereich PROZESSE		
		Umsetzung
3.4.1	<b>Arbeits(zeit)gestaltung überprüfen</b>	19. ⇒ <u>Arbeitsabläufe und -prozesse</u> 20. ⇒ <u>Dienstplanung</u> 21. ⇒ <u>Digitale Tools für Kooperationen</u>
3.4.2	<b>Vereinbarkeit als Teil der HR-Praxis stärken</b>	22. ⇒ <u>Rekrutierungs-, Beförderungs- und Entwicklungsprozesse</u> 23. ⇒ <u>Früherkennung von Gesundheitsgefährdung</u>
3.4.3	<b>Medizinische Karrieren flexibel gestalten</b>	24. ⇒ <u>Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit</u> 25. ⇒ <u>Coaching, Laufbahnberatung und Mentoring</u>

## ZURZACH Care geht mit gutem Beispiel beim Thema Vereinbarkeit voran



**Z**URZACH Care, die führende Schweizer Unternehmensgruppe im Bereich Prävention, Rehabilitation, Behandlung und Reintegration, war eine der Teilnehmerinnen des Projekts der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für Ärztinnen und Ärzte.

Die Unternehmensleitung steht ausdrücklich hinter diesem Vorhaben: Gemeinsam sollen im beruflichen Alltag die aktuellen Strukturen reflektiert und eine Kultur begünstigt werden, welche die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben der Mitarbeitenden bei ZURZACH Care fördern. Denn sowohl die Arbeitszufriedenheit der Ärzteschaft als auch die aller Mitarbeitenden besitzt einen hohen Wert im Unternehmen.

Im Rahmen des Projektes zeigte sich, dass Ober- und Kaderärztinnen und -ärzte bei ZURZACH Care bereits gute Möglichkeiten finden, ihre individuellen Bedürfnisse im Privatleben mit der Arbeit in Einklang zu bringen.

### Spitalportrait

Der Anteil an Teilzeitarbeit ist hoch, Home-Office-Möglichkeiten sind gegeben und der betriebliche Ablauf in den Rehakliniken ermöglicht eine weitgehend zuverlässige Einsatzplanung. Schwieriger ist dies bei der Assistenzärzteschaft umzusetzen, die einerseits in ihrer Ausbildung vorankommen muss, sich aber andererseits häufig in der Phase der Familiengründung befindet.

Im Projekt konnten verschiedene Ideen und Massnahmen entwickelt werden, um für Assistenzärztinnen und -ärzte, aber auch für andere Berufsgruppen bessere Möglichkeiten zur Vereinbarkeit zwischen Beruf und Privatleben zu finden. «ZURZACH Care ist offen dafür und wir sind überzeugt, dass sich Lösungen auch in schwierigen Konstellationen finden lassen», betont Claudia Seel, HR-Leiterin von ZURZACH Care. «Wichtig ist, dass Mitarbeitende Wünsche und Vorstellungen dazu einbringen können und dass beide Seiten konstruktiv und flexibel damit umgehen.»

In der neu verabschiedeten HR-Strategie ist das Thema Vereinbarkeit bereits verankert. Auch nach Ende des Projekts wird ZURZACH Care an den Massnahmen weiterarbeiten. Die Initiative erreicht mehr als 80 Ärztinnen und Ärzte an einundzwanzig Standorten von ZURZACH Care, an denen jährlich über 6700 Patientinnen und Patienten begleitet werden (ZURZACH Care, 2022). ■

## 3.1 Massnahmen im Bereich KULTUR

### 3.1.1 Vereinbarkeitsbedürfnisse erkennen

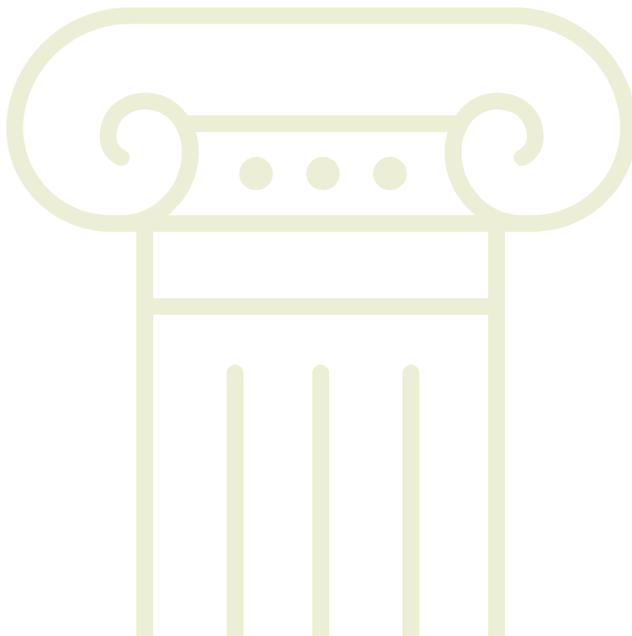
Organisationen vereinen oft Menschen, die aufgrund individueller Lebenssituationen auch unterschiedliche Bedürfnisse im Bereich Vereinbarkeit einbringen können. Familiengründung, Erziehung der Kinder, ehrenamtliche oder Vereinstätigkeiten, Auszeiten, Erkrankungen oder die Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger sind nur einige Beispiele, bei denen sich die Vereinbarkeitsbedürfnisse im Lebenslauf verschieben können. Um Reibungsverluste in der Zusammenarbeit oder Über- und Mehrbelastungen der Ärzteschaft zu vermeiden und bedarfsgerechte Lösungen zu finden, sind Informationen über die unterschiedlichen Bedürfnisse im Bereich Vereinbarkeit in der Organisation zentral.

#### Handlungsfelder

Idealerweise werden Vereinbarkeitsbedürfnisse in der ganzen Spitalorganisation einschliesslich ihrer fachlich unterschiedlichen Kliniken erfasst und sichtbar gemacht. So können zielgerichtete Massnahmen abgeleitet und kontinuierlich evaluiert werden. Wichtige Informationsquellen zu Vereinbarkeitsbedürfnissen sind z. B. Mitarbeitenden-Befragungen sowie konkrete Daten und Fakten zur Vereinbarkeit.

#### Umsetzung

1. ⇒ Mitarbeitenden-Befragung
2. ⇒ Daten und Fakten



# 1 Umsetzung: Mitarbeitenden-Befragung

## Vorgehen

Eine Befragung bietet die Möglichkeit, Einstellungen und Bedürfnisse von Ärzten und Ärztinnen im Spital regelmässig zu erfassen, beispielsweise die Zufriedenheit mit Vereinbarkeitsangeboten oder die Unterstützung durch den Vorgesetzten/die Vorgesetzte. Wenn Mitarbeitenden-Befragungen bereits fester Bestandteil der HR-Praxis im Spital sind, sollte geprüft werden, ob neben Einschätzungen zu den Arbeitsbedingungen oder zur Arbeitszufriedenheit auch Vereinbarkeitsbedürfnisse bereits ausreichend erhoben werden. Somit können nicht nur aktuelle Bedürfnisse der Ärzteschaft erfasst, sondern auch der Handlungsbedarf erkannt und mit konkreten Anpassungen reagiert werden. Überdies können systematisch wiederholte Erhebungen auch die Wirksamkeit von Veränderungsmaßnahmen überprüfen.

Am aussagekräftigsten sind Befragungen von Mitarbeitenden, wenn sie in anonymisierter Form durchgeführt und ausgewertet werden. Die Zusammenarbeit mit einem unabhängigen Institut kann hierbei einen reibungslosen Ablauf gewährleisten und das notwendige Vertrauen schaffen, um von sozialen Erwartungen unbeeinflusste Antworten zu erhalten. Zu beachten ist, dass derartige Befragungen stets in enger Absprache mit Betriebs- und Personalräten sowie Datenschutzbeauftragten im Spital erstellt werden sollten. Eine Vollerhebung mit einer möglichst hohen Beteiligung ist immer anzustreben. Der Fragebogen sollte für alle Mitarbeitenden in einer (oder mehreren) gut beherrschten Sprache(n) zugänglich, in inklusiver Sprache verfasst, klar formuliert und einfach verständlich sein. Die Durchführung einer Mitarbeitenden-Befragung weckt die Erwartung, dass die Preisgabe der eigenen Meinung und Erfahrungen von Nutzen sein wird, das heisst, dass die Ergebnisse zur Verfügung gestellt und reflektiert werden und sich daraus sichtbare Veränderungen ableiten. Diese Erwartungen gilt es ernst zu nehmen, um den langfristigen Erfolg und die Bereitschaft zur Teilnahme sicherzustellen. Neben der Mitarbeitenden-Befragung sind auch Austrittsgespräche eine häufig unterschätzte Quelle. Diese können dabei helfen, potenzielle Entwicklungsfelder hinsichtlich der Vereinbarkeit im Spital näher zu beschreiben.

## Wirkungen

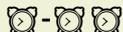
Wiederholte Befragungen von Mitarbeitenden wie Ärztinnen, Ärzten und Pflegefachkräften zählen zum direktesten Weg, um Erfolgsparameter für Veränderungen der Vereinbarkeitssituation im Spital zu erfassen. Somit können Spitäler sicherstellen, dass die Ergebnisse ein unverzerrtes Bild wiedergeben; die Befragung kann bestehende Stärken aufzeigen, aber auch wertvolle Hinweise auf blinde Flecken und strukturell oder kulturell bedingte Hindernisse für Vereinbarkeit liefern. Die Resultate der Befragung helfen Personalverantwortlichen und Führungskräften, Handlungsfelder zu identifizieren, in denen der grösste Verbesserungsbedarf besteht, um daran anschliessend Massnahmen datenbasiert zu planen und gezielt umzusetzen.

### Weiterführende Links

-  [PRO-EGALITÄT \(pro-egalitaet.ch\)](http://pro-egalitaet.ch)
-  [Family Score – Pro Familia Schweiz \(profamilia.ch\)](http://profamilia.ch)
-  [Die wichtigsten und ergiebigsten Fragen im Austrittsgespräch - Praxisinformationen zum Personalmanagement \(hrpraxis.ch\)](http://hrpraxis.ch)

Aufwand 

Kosten 

Zeithorizont 

## 2 Umsetzung: Daten und Fakten

### Vorgehen

Zielgerichtete Massnahmen im Bereich Vereinbarkeit sind auf Daten und Fakten zum Vereinbarkeitsbedarf in der Organisation angewiesen. Relevant sind dabei Kennzahlen zur Voll- und Teilzeitbeschäftigung, zu Fluktuationen in medizinischen Bereichen und Funktionen, zu Berufsunterbrechungen und (ausbleibenden) Wiedereinstiegen und zu Fehlzeiten.

Differenzierte Daten auf Grundlage betriebswirtschaftlicher Informationen und deren systematisches Monitoring ermöglichen auch die Evaluation von Interventionen. Neben Kennzahlen sind die Einschätzungen und Anliegen der Ärzte und Ärztinnen bzgl. Handlungsbedarf im Vereinbarkeitsbereich regelmässig zu erfassen. Neben Mitarbeitenden-Befragungen (vgl. dazu Umsetzung 1 ⇒ Mitarbeitenden-Befragung) kann auch der Austausch mit Interessensgruppen wichtige Informationen für zukünftige Verbesserungen liefern, aber auch spezifische Anlaufstellen sowie Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsverantwortliche im Personalbereich. Informationen zur Vereinbarkeitsituation können auch aus weiteren Quellen systematisch und in anonymisierter Form festgehalten werden. Beispielsweise kann ein anonymes Postfach eingerichtet werden, bei dem Ärzte und Ärztinnen ihre Sorgen, Erfahrungen, Bedürfnisse und Anregungen hinterlegen können.

### Wirkungen

Daten und Fakten zur Vereinbarkeitsituation und zum Vereinbarkeitsbedarf bilden nicht nur einen Ausgangspunkt für Organisationsentwicklungsprozesse; sie stellen auch für Personal- und Führungskräfte wichtige Informationsquellen dar, wenn es um Personalgewinnung, Personal- und Teamentwicklung oder Konfliktbewältigung im Organisationsalltag geht. Die fortwährende Erhebung von Daten und Fakten ist von besonderer Bedeutung, um Massnahmen im steten Einklang mit der Bedürfnislage von Ärzten und Ärztinnen umzusetzen und zeitnah anpassen zu können. Dies kann die Grundlage dafür schaffen, dass Interventionen noch zielgerichteter und partizipativer umgesetzt werden, und erhöht bei Mitarbeitenden das Gefühl, gehört zu werden und somit Teil des Veränderungsprozesses zu sein.

### Weiterführende Links

 Kennzahlen-Cockpit (Excel) zur Wirkungsüberprüfung mittels Kennzahlen am Beispiel BGM (gesundheitsfoerderung.ch)

 Checkliste "Das familienfreundliche Krankenhaus" (bundesaeztekammer.de)

 Handbuch "Familienfreundlicher Arbeitsplatz für Ärztinnen und Ärzte - Lebensqualität in der Berufsausübung" (bundesaeztekammer.de)

Aufwand 

Kosten 

Zeithorizont 

### 3.1.2 Gemeinsames Wertesystem zur Vereinbarkeit erarbeiten

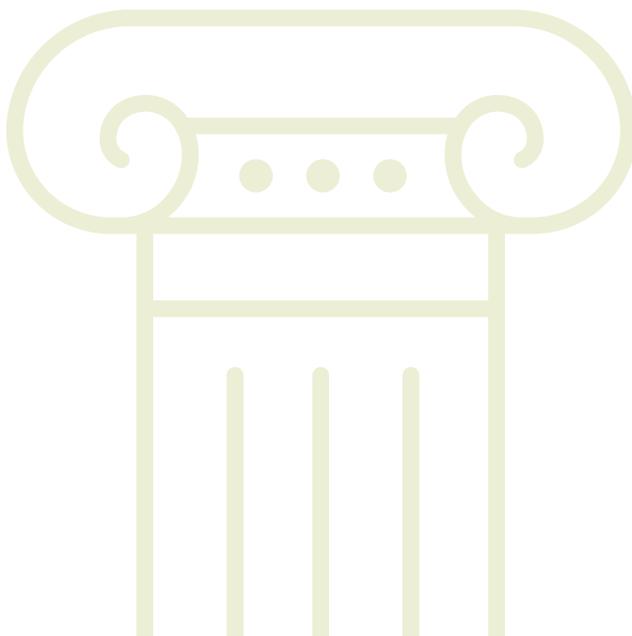
Annahmen darüber, welche Fähigkeiten, Fertigkeiten, Einstellungen sowie Verhaltens- und Sprachweisen mit der ärztlichen Rolle einhergehen, bilden einen Teil des beruflichen Selbstverständnisses, das bereits während des Studiums herangebildet wird. Im Spitalkontext spiegeln sich diese Vorstellungen in expliziten, oft aber auch impliziten Regeln und Wertevorstellungen darüber wider, was eine (gute) Ärztin bzw. einen guten Arzt ausmacht, aber auch – in verfestigter Form – in konkreten Vorgaben bzgl. der Verfügbarkeit am Arbeitsplatz. Die Erarbeitung eines Wertesystems kann dabei helfen, gemeinsame Regeln und Verhaltensweisen zu etablieren. Dies schafft Verlässlichkeit und Sicherheit im Miteinander und in der Kooperation.

#### Handlungsfelder

Änderungen im Umgang mit Vereinbarkeit bedürfen einer Reflexion von gemeinsam geteilten Mustern des Denkens, Wahrnehmens und Handelns im beruflichen Alltag (z. B. «Eine gute Ärztin ist eine, die sich aufopfert.»). Dabei können neue Denk- und Verhaltensmuster (z. B. «Ein guter Arzt ist auch mit sich selbst fürsorglich») erlernt und nach und nach wertebezogen bzw. kulturell eine vereinbarkeitsfreundliche Alltagsrealität geschaffen werden. Auf dem Weg zu einer besseren organisationalen «Vereinbarkeitskultur» helfen z. B. Sensibilisierungsworkshops, das Reflektieren des Berufsbildes oder das gemeinsame Erarbeiten eines Leitbildes.

#### Umsetzung

3. ⇒ Sensibilisierungs-  
Workshop
4. ⇒ Reflexion des  
Berufsbildes
5. ⇒ Leitbild



## 3 Umsetzung: Sensibilisierungsworkshop

### Vorgehen

Das wachsende Bedürfnis nach Vereinbarkeit bei Schweizer Spitalärztinnen und -ärzten sowie die damit verbundene Präsenz des Themas werden auch das Problembewusstsein der Spital- und Klinikleitungen schärfen. Gleichzeitig können jedoch neue Massnahmen auch Unsicherheiten bezüglich der Handhabbarkeit neuer flexibler Arbeitsmodelle oder Uneinigigkeiten über ein verändertes Rollenverständnis eines Arztes/einer Ärztin auslösen.

Frühzeitig sollten daher Sorgen und Herausforderungen eines Kulturveränderungsprozesses ernst genommen und kritische Sichtweisen einbezogen werden. Ein geeignetes Format für ein solches Vorgehen ist ein Sensibilisierungsworkshop. Sensibilisierungsworkshops unterstützen Führungskräfte und Teams darin, im Arbeitskontext vorherrschende, implizite Auffassungen kritisch zu reflektieren und greifbar zu machen. Sensibilisierung kann einerseits durch Informationsvermittlung zum Thema Vereinbarkeit begünstigt werden, andererseits durch gemeinsame Reflexion: In einer vertrauensvollen Atmosphäre können die Teilnehmenden anhand alltagsnaher Fallbeispiele und Übungen zur Selbstreflexion einerseits überholte Vorstellungen erkennen und bewusst hinterfragen. Andererseits bieten Gruppendiskussionen und Rollenspiele die Möglichkeit, neue Sichtweisen und Umgangsformen zu entwickeln. Auch können die Perspektiven verschiedener Generationen oder die spezifischen Voraussetzungen unterschiedlicher Indikationsbereiche und ihre alltäglichen Herausforderungen zum Thema werden.

### Wirkungen

Die frühzeitige Sensibilisierung aller Beteiligten und Betroffenen im Rahmen eines Kulturveränderungsprozesses für eine höhere Vereinbarkeit bietet die Chance, frühzeitig berechtigte Einwände von potenziellen Rückschritten zu unterscheiden und relevante Handlungsfelder für Entwicklungen zu identifizieren. Zudem werden alle aus der Ärzteschaft in den Prozess einbezogen, kulturelle Herausforderungen im Arbeitsumfeld benannt und somit tragfähige Grundhaltungen zu Vereinbarkeitsfragen in den professionellen Teams, Kliniken und in der Organisation erarbeitet.

### Weiterführende Links

-  [Unconscious Bias -Uni SG \(ccdi-unisg.ch\)](https://ccdi-unisg.ch)
-  [Vorträge und Workshops für eine gelingende Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben \(workandfamily.de\)](https://workandfamily.de)
-  [GetDiversity – Vielfalt ist das Ergebnis, Inklusion ist der Weg \(getdiversity.ch\)](https://getdiversity.ch)

Aufwand	
Kosten	
Zeithorizont	

## 4 Umsetzung: Reflexion des Berufsbildes

### Vorgehen

Die in Berufsbildern und -rollen gebündelten Auffassungen von Ärztinnen und Ärzten verschiedener Fachrichtungen gilt es zu reflektieren, wenn innovative, auf Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zielende Stellenprofile in Gesundheitsbetrieben generiert werden sollen. Dafür bieten sich vor allem zwei Formate an:

1) Eine Reflexion des Berufsbildes kann im geschützten Rahmen eines Coachings stattfinden. Potenzielle Coachees sind Ärzte und Ärztinnen, die Interesse daran haben, einen Kulturveränderungsprozess im Spital aktiv mitzugestalten, idealerweise sind unterschiedliche Hierarchieebenen vertreten. Ein Coaching ist nützlich, um mithilfe einer Aussenperspektive zunächst für sich selbst Klarheit über die berufliche Rolle und Identität als Ärztin oder Arzt zu gewinnen, um sie in einem zweiten Schritt mit Kolleginnen und Kollegen in ihrer Bedeutung für die Spitalorganisation zu reflektieren und potenziell neu zu gestalten. Zur Sprache kommen können beispielsweise die persönlichen Leistungsmotive und allgemeine «Glaubenssätze» (z. B. «Eine gute Ärztin und ein guter Arzt sind immer verfügbar und stellen ihr Leben ausschliesslich in den Dienst der Patientinnen und Patienten.»), aber auch Veränderungswünsche.

2) Eine Möglichkeit kann auch der Austausch im Tandem oder in einer Kleingruppe darüber sein, wie das zukünftige Berufsbild der Ärzteschaft im eigenen Spitalkontext aussehen sollte. Für die Entwicklung einer solchen Vision bietet sich ein gemeinsamer Moment der (Aus-)Zeit an. In einem Zeitfenster von idealerweise zwei Stunden können in Moderation einer ausgewählten Person Themen gesammelt und auf Kärtchen festgehalten werden.

### Wirkungen

Ein reflexiver Umgang mit dem Berufsbild einer Ärztin oder eines Arztes kann sich positiv auf den persönlichen Umgang mit Belastungen und die Fähigkeit zur «Selbstsorge» auswirken. Vorgebeugt wird damit auch den negativen Folgen einer uneingeschränkten «Aufopferung für den Beruf» sowohl für die Ärzteschaft selbst als auch für Patientinnen und Patienten.

Um Grundlagen für Veränderungen zu etablieren und Offenheit für innovative Ansätze hinsichtlich Modelle der Vereinbarkeit zu schaffen, werden Vorbilder benötigt, die ihrerseits andere inspirieren und begeistern können. Durch die gewonnene Klarheit über das eigene Berufsbild und einen gefestigten inneren Standpunkt kann jede einzelne Person einen ersten Schritt in Richtung Kulturwandel beschreiten und in den Spitalalltag hineinragen.

### Weiterführende Links



Arztberuf der Zukunft (admin.ch)



"Der Wunsch ist da, es mangelt nur noch an der Umsetzung" – Vereinbarkeitsbarrieren aus Sicht der Ärzteschaft | FHNW (fhnw.ch)



Arztberuf: Zwischen Erwartung und Realität (aerzteblatt.de)

Aufwand

Kosten

Zeithorizont

## 5 Umsetzung: Leitbild

### Vorgehen

Leitbilder zur Vereinbarkeit oder Leitbilder, die diese Thematik einschliessen, werden idealerweise im Einklang mit der Vision oder Philosophie des Spitals verfasst und senden klare Botschaften und Signale. Wichtig ist, dass alle Mitglieder der Geschäftsleitung und die Führungskräfte die Bedeutung von Vereinbarkeit im Zusammenhang mit der Zukunftsfähigkeit und Attraktivität als Arbeitgebende sowie der Gesundheit von Ärzten und Ärztinnen anerkennen und als Personen hinter den im Leitbild verankerten Werten stehen.

Im Kontext einer Gesamtstrategie für Vereinbarkeit kann auch ein offizielles «Vereinbarkeits-Statement» Bezüge zu den bestehenden Leitbildern und Werten des Unternehmens sowie zu den konkreten Massnahmen herstellen, die bereits angelaufen sind oder zeitnah eingeführt werden. Wichtig ist auch hierbei, dass sämtliche Mitglieder des Vorstands und der Geschäftsführung den Inhalt des Statements kennen und geschlossen dahinterstehen. Wenn die Personen, die das Statement unterzeichnen, Vereinbarkeit leben und somit als Vorbilder dienen, erhöht dies ihre Glaubwürdigkeit und Verbindlichkeit.

Leitbilder oder Statements sollten über die internen Kanäle kommuniziert werden und für die Mitarbeitenden jederzeit einsehbar sein. Als interne Dokumente werden sie Ärztinnen und Ärzten bereits beim Eintritt zur Verfügung gestellt und können im Rahmen interner Sensibilisierungskampagnen, z. B. Intranet-Auftritt oder andere Medien, ihre Sichtbarkeit noch erhöhen (vgl. dazu Umsetzung 12 ⇒ [Interne Kommunikation](#)).

Aber auch in der Aussenkommunikation, z. B. auf der Website des Spitals, sollte das Leitbild bzw. Vereinbarkeits-Statement sichtbar sein; hierbei kann es u. a. über die offiziellen Social-Media-Kanäle des Spitals verbreitet werden (vgl. dazu Umsetzung 13 ⇒ [Externe Kommunikation](#)).

### Wirkungen

Ein explizites Bekenntnis zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben im Leitbild des Spitals schafft eine grundlegende Voraussetzung für Wandel. Der offizielle Charakter eines Leitbilds oder eines Vereinbarkeits-Statements betont die Relevanz des Anliegens und kann durch seine Sichtbarkeit selbst wiederum zum Erfolg der damit verknüpften Massnahmen beitragen.

Ist Vereinbarkeit in der Unternehmensstrategie verankert, kann sie intern eine richtungsweisende Funktion auf allen Organisationsebenen gewinnen und gesamthaft zur Entwicklung einer vereinbarkeitsorientierten Organisationskultur beitragen. In der Kommunikation nach aussen können sich vereinbarkeitsorientierte Leitbilder positiv auf die öffentliche Wahrnehmung des Betriebs auswirken und die Attraktivität als Arbeitgebende steigern.

### Weiterführende Links

 So entwickeln Sie wirksame und lebendige Leitbilder - Schritt für Schritt ([organisationsberatung.net](https://www.organisationsberatung.net))

 Handbuch "Familienfreundlicher Arbeitsplatz für Ärztinnen und Ärzte - Lebensqualität in der Berufsausübung" ([bundesärztekammer.de](https://www.bundesärztekammer.de))

 Workshop: Vision, Werte und Leitlinien eines Teams festlegen ([agile-unternehmen.de](https://www.agile-unternehmen.de))

Aufwand 

Kosten 

Zeithorizont 

## «Ein positives Arbeitsklima hilft einen offenen Dialog zum Thema Vereinbarkeit zu führen»



**Dr. med. Lavinia-Ana Muntean**  
ZURZACH Care

**D**r. med. Lavinia-Ana Muntean ist Spitalfachärztin und Schmerzspezialistin bei ZURZACH Care, der führenden Schweizer Unternehmensgruppe im Bereich Prävention, Rehabilitation, Behandlung und Reintegration am Standort Zurzach. Sie blickt auf eine langjährige Laufbahn in der Medizin zurück und arbeitet nun gegen Ende ihres Berufslebens in einem 50%-Pensum.

Die erfahrene Ärztin war bis vor wenigen Jahren im Akutspitalbereich tätig und fand den Weg zu ZURZACH Care im Jahr 2015. Das Reizvolle an der Arbeit in einer Rehaklinik liegt für sie vor allem in der Interdisziplinarität: «Der Rehabilitationsbereich folgt dem Grundsatz, dass der Mensch als Ganzes im Zentrum der Behandlung steht. Dazu arbeiten unterschiedliche Disziplinen und Professionen eng zusammen.»

### Ein gutes Arbeitsklima als Basis für Vereinbarkeit

Als wichtige Voraussetzung für eine gelungene Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben betrachtet Dr. Muntean ein gutes Arbeitsklima. «Wenn wir uns bei der Arbeit gegenseitig schätzen und kennen, ist alles viel einfacher.» Der offene Dialog zu Vereinbarkeitsfragen ist auch zentral, um im Rahmen der Dienstplanung gute Lösungen zu Vereinbarkeitsfragen zu finden: «Als Dienstplanerin muss ich die Kolleginnen und Kollegen und ihre Lebensumstände kennen, um einen Dienstplan zu erstellen, der für die Klinik gut ist und gleichzeitig auch den Mitarbeitenden dient. So schaue ich, wie ich beispielsweise jemandem mit

## Personenportrait

einem Kleinkind zu Hause entgegenkommen kann.» Denn nur wenn die Herausforderungen angesprochen werden, die mit der Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Verpflichtungen verknüpft sind, können gemeinsam Lösungen gefunden werden.

### Vereinbarkeit durch Arbeit in Teilzeit: Ein Gewinn für die Mitarbeitenden und die Klinik

Die Anforderungen eines Vollzeitpensums als Ärztin kennt Frau Dr. Muntean aus persönlicher Erfahrung sehr gut. Insbesondere während der Kindheit ihres Sohnes musste sie aufgrund langer Arbeitstage und des in ihrem Tätigkeitsfeld notwendigen Schichtbetriebs die Zeit für Beruf, Familie und für sich selbst immer sehr gut abwägen.

Wenn sie auf diese anstrengende Zeit zurückblickt und sie mit ihrem heutigen Teilzeitpensum bei ZURZACH Care vergleicht, so hat sie mit der neu geschaffenen Balance auch mehr Gelassenheit im Umgang mit den Anforderungen aus beiden Lebenssphären gewonnen. Sie kann sowohl ihrer Arbeit wie auch ihrem Privatleben heute besser gerecht werden. Dabei erfüllt sie die Tätigkeit als Ärztin auch nach vielen Jahren mit grosser Freude. Die zusätzliche freie Zeit nützt sie unter anderem dazu, sich fachlich weiterzubilden.

Aber auch für die Klinik schafft die Teilzeitbeschäftigung einen Mehrwert. Wissen und «Know-how» der erfahrenen Ärztin bleiben ZURZACH Care bis zu ihrer Pensionierung erhalten. ■

### 3.1.3 Vereinbarkeitsorientierten Führungsalltag stärken

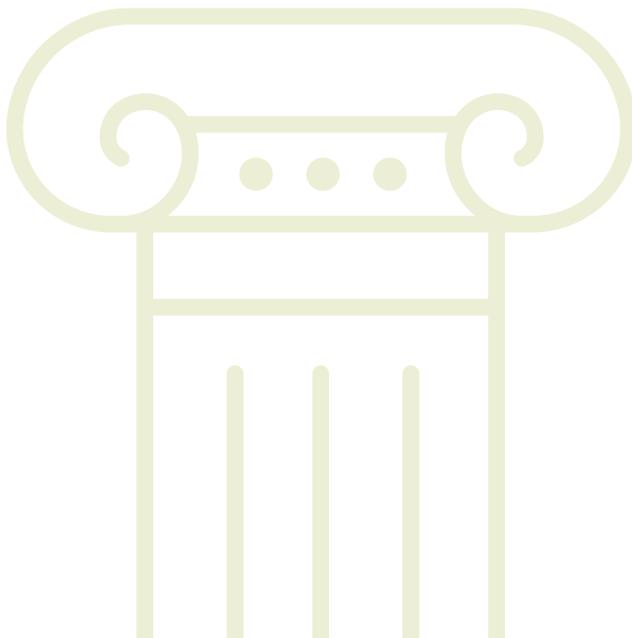
Ärztinnen und Ärzte mit Führungsfunktion sind Schlüsselpersonen bei der Initiierung und Umsetzung von Veränderungen in Spitälern. Dank ihrer Position können sie Bedürfnisse und Handlungsspielräume im alltäglichen Arbeitsalltag erkennen und Einfluss auf die Gestaltung von Arbeitsbedingungen nehmen. Gestützt auf transparente Prozesse und ihre Vorbildrolle können sie so zu Vorbildern für tiefgreifende Veränderungen im Denken und Handeln im Klinikalltag werden zentral.

#### Handlungsfelder

Um Vereinbarkeitsthemen auf Führungsebene zu verankern, braucht es zunächst eine Sensibilisierung der Führungskräfte für die Vereinbarkeitsbedürfnisse der Ärzteschaft und ihre Befähigung zu entsprechendem Führungsverhalten. Um dies möglich zu machen, lohnt es sich, Führungskräften im Rahmen einer Schulung zu vereinbarkeitsorientierter Teamführung das notwendige Werkzeug an die Hand zu geben, um Vereinbarkeitsthemen im eigenen Team nachhaltig zu etablieren. Zudem können Führungskräfte z. B. im Rahmen von einigen Coachingsitzungen unterstützt werden. Dabei sollten die eigene Rolle als wichtige Unterstützungsperson von Vereinbarkeit und damit verknüpfte Haltungen reflektiert, vertieft und gefestigt werden.

#### Umsetzung

6. ⇒ Schulung von Führungskräften
7. ⇒ Coaching von Führungskräften
8. ⇒ Teamführung



## 6 Umsetzung: Schulung von Führungskräften

### Vorgehen

Mittels Schulungen können Führungskräfte Impulse und Kompetenzen für die Realisierung einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben im Spital gewinnen. Eine solche Schulung findet idealerweise als fester Bestandteil der Personalentwicklung Eingang in Führungskräfte- und Weiterbildungsprogramme. Spitäler können ihre Schulungsangebote z. B. als interne Weiterbildung und in Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen für HR entwickeln. Auch externe Partner können für die Durchführung herbeigezogen werden. Konkret sollten in einer Schulung grundlegende Kompetenzen zum Umgang mit Vereinbarkeitsthemen vermittelt und durch Übungen auf praktische Fragestellungen im jeweiligen Arbeitsbereich angewandt werden.

- 1) In einem *ersten Schritt* erhalten Führungskräfte dabei Kenntnisse über die Angebote, Anlaufstellen und Kontaktpersonen innerhalb des Spitals. Ziel ist es, dass sie bei Bedarf dazu informieren können – und dass sie in der Lage sind, Austausch und Unterstützung der Ärzte und Ärztinnen untereinander und mit verantwortlichen Personen wie dem HR aktiv zu fördern.
- 2) In einem *zweiten Schritt* sollten Führungskräfte für die Vereinbarkeitsbedürfnisse der Ärzteschaft sensibilisiert werden. Dazu lassen interaktive Elemente wie Diskussionen und Gruppenübungen im Rahmen einer Schulung die Teilnehmenden Perspektivenvielfalt erleben und fördern den gegenseitigen Erfahrungsaustausch.
- 3) *Drittens* können Führungskräfte in der Schulung lernen, in individuellen Förder- und Entwicklungsgesprächen Vereinbarkeit in Mitarbeitenden-Gesprächen auf konstruktive Weise zu thematisieren und das Thema als einen grundlegenden Baustein in der Organisation zu etablieren.
- 4) Gemeinsam mit ihren Ärztinnen und Ärzten können sie so *viertens* in einem geschützten Rahmen die eigene Vereinbarkeitssituation beleuchten, z. B. auch mit Blick auf die Frage, welche Hindernisse und Ressourcen für eine gelungene Vereinbarkeit subjektiv existieren und wie auf Team- und Spitalebene gemeinschaftliche Lösungen erarbeitet werden können.

### Wirkungen

Im Rahmen einer Schulung in Vereinbarkeits-Kompetenz werden Führungskräfte einerseits für das Thema sensibilisiert und in seinem Umgang befähigt, andererseits tragen sie einen wesentlichen Teil dazu bei, dass Vereinbarkeitsthemen im eigenen Team nachhaltig verankert werden können.

Sich verändernde Bedürfnisse nachfolgender Generationen und ihre Passung mit den aktuellen Arbeitsbedingungen eines Spitals können hierbei in ihren Voraussetzungen und Konsequenzen reflektiert werden. Der direkte Einfluss, aber auch die Vorbildfunktion von vereinbarkeitskompetenten Führungskräften kann sich positiv auf die Arbeitsbedingungen im gesamten Spital auswirken. Langfristig trägt Vereinbarkeits-Kompetenz im Spital dazu bei, zunehmend neue und innovative Lösungen zu kreieren, die mit individuellen Lebenskonzepten der Ärzteschaft eine höhere Passung haben und somit die Zufriedenheit und die Bindung an das Spital erhöhen.

#### Weiterführende Links

-  [CAS\\_Leadership in Health Care.pdf \(cas-leadership.ch\)](#)
-  [Weiterbildung zur Vereinbarkeit - Akademie der Beruf und Familie \(akademie.berufundfamilie.de\)](#)
-  [Laufbahnberatung Gesundheits- und Sozialwesen | Careum \(careum.ch\)](#)

Aufwand	✘-✘✘
Kosten	\$-\$\$
Zeithorizont	🕒-🕒🕒

## 7 Umsetzung: Coaching von Führungskräften

### Vorgehen

In der Regel wird ein Coaching in einem 1:1-Setting durchgeführt. Es finden regelmässige Treffen in einem Rhythmus von einer bis wenigen Wochen statt, wobei die Rolle des Coaches spitalintern, meistens durch HR-Business-Partner oder Mitarbeitende der Personalentwicklung, abgedeckt wird oder von einer externen Fachperson übernommen werden kann.

*Interne Coachs* befinden sich häufig in einer unbefristeten Anstellung oder werden projektbasiert eingesetzt. Der Fokus liegt beim internen Coaching eher auf der Entwicklung von fachlichen Kompetenzen bzgl. Vereinbarkeitsthematik, die Kosten trägt meist der Arbeitgebende. Sowohl der Vorteil als auch der Nachteil interner Coachs liegen in der Vertrautheit mit dem eigenen Spitalbetrieb und damit im Wissen über die vorherrschende Kultur und die organisationalen Spielregeln (z. B. «Wer darf was mit wem aus welchen Gründen?»; «Wie wird aktuell die Vereinbarkeit in der Ärzteschaft wahrgenommen?»). *Externe Coachings* finden häufig in einem zeitlich begrenzten Setting statt und zielen noch stärker auf die persönliche Entwicklung ab. Der Vorteil hierbei ist, dass sich Coach und Coachee in keinem Abhängigkeitsverhältnis befinden.

Bei der Auswahl eines Coachs sind folgende Aspekte zu beachten: Die fachliche Glaubwürdigkeit bzgl. Vereinbarkeitsexpertise inklusive Branchenkenntnisse zum Gesundheitswesen sollte ein erstes relevantes Kriterium sein, da Coaching bislang kein geschützter Begriff ist. Ebenfalls sollte auf die Passung des Coachs zum Coachee Wert gelegt werden, diese kristallisiert sich in den meisten Fällen nach einer ersten Auftragsklärung heraus.

Aufseiten des Coachees sind Voraussetzungen für einen erfolgreichen Prozess die Motivation zur Veränderungsbereitschaft, Offenheit für neue Erfahrungen, Reflexivität und Beharrlichkeit. Inhaltlich orientieren sich die meisten Coachings an folgenden Kernthemen: Auftragsklärung und Klärung der Ziele sowie Erwartungen an das Coaching, eine individuelle Analyse der Situation des Coachees, Problem- und Selbstreflexion, das Bewusstmachen von Ressourcen und Unterstützung bei der Realisierung von Vereinbarkeit, die kontinuierliche Evaluation im Verlauf und eine fortwährende Anpassung der Ziele und möglichen Lösungen.

### Wirkungen

Coaching ist eine der weitverbreitetsten Massnahmen zur individuellen Laufbahnförderung und Begleitung von Entwicklungsprozessen. Durch die Weitergabe von Know-how und Erfahrungswissen sowie die Anwendung effizienter Trainingsmethoden in Verbindung mit konstruktivem Feedback kann Coaching eine grosse Bandbreite von fachlichen, sozialen und Selbstkompetenzen bzgl. Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erhöhen. Neben einem umfassenden Zuwachs an Qualifikationen wirkt sich ein erfolgreiches Coaching positiv auf die Persönlichkeitsentwicklung (z. B. die Werthaltung bzgl. Vereinbarkeit) aus.

#### Weiterführende Links

-  [Telefoncoaching - vsao \(vsao.ch\)](https://www.vsao.ch)
-  [Coaching und Beratung | Fachstelle UND \(fachstelle-und.ch\)](https://www.fachstelle-und.ch)
-  [Verband Coaching, Supervision und Organisationsberatung | bso \(bso.ch\)](https://www.bso.ch)

Aufwand	✂
Kosten	\$-\$\$
Zeithorizont	🕒

## 8 Umsetzung: Teamführung

### Vorgehen

Führungskräfte können in ihrer Rolle als Vorbilder in besonderer Weise dazu beitragen, Veränderungen stetig und nachhaltig zu begünstigen: dies sowohl in ihrer Rolle als Vorgesetzte im direkten Kontakt zu einzelnen Mitarbeitenden in der Ärzteschaft als auch in einer moderierenden Rolle in ihren Teams. Führungskräfte sollten sich ihrer Vorbildfunktion mit Blick auf das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bewusst werden. Hilfreich kann es etwa sein, über die Art und Weise zu reflektieren, wie sie sich hinsichtlich der Vereinbarkeitsthematik positionieren und welches Führungsverhalten sie bislang damit verknüpfen bzw. zukünftig verknüpfen wollen. Eine hinsichtlich Vereinbarkeitsbedürfnissen offene Einstellung ist dabei eine zentrale Voraussetzung für das Gelingen. Da Bereiche des eigenen Handelns und ihre Konsequenzen für das soziale Umfeld für die Einzelnen selbst nur in Teilen richtig zu erkennen sind (blinder Fleck), lohnt es sich für Führungskräfte, regelmässig Feedback dazu einzuholen, wie sie von anderen wahrgenommen werden («Wie nehmen meine Mitarbeitenden mich in meiner Rolle als Führungskraft wahr, wenn es um die Vereinbarkeit im Spital geht?») und «Sind den Ärztinnen und Ärzten in der Klinik alle Möglichkeiten bekannt, wie sie ihr Privatleben mit der Arbeit in Einklang bringen können?»). Eine hohe Vereinbarkeitsorientierung als Teil der Führung kann sich einerseits darin zeigen, dass Führungskräfte selbst als Beispiel vorangehen, sei es in einer Führungsrolle im Top Sharing, mit reduzierter Arbeitszeit oder indem sie klar signalisieren, wenn Dienstschluss ist oder wie die Erreichbarkeit in Ausnahmesituationen geregelt ist. Vorbildhaft agieren können Führungskräfte andererseits in der Kommunikation mit Mitarbeitenden. Noch steckt das Thema Vereinbarkeit in vielen Spitälern in den Kinderschuhen – umso wichtiger ist es, dass Führungskräfte die Beteiligung und Aussprache ihrer Teammitglieder zu dem Thema einfordern und aktiven Austausch dazu fördern. Anzustreben ist ein offener Diskurs über Vor- und Nachteile, die Besprechung von Bedürfnissen der Belegschaft und ihre Prioritätensetzung, ebenso die Transparenz und Gerechtigkeit im Umgang mit verschiedenen Voraussetzungen.

Neben der Kommunikation im Team sind Führungskräfte zudem gefordert, Bedürfnisse, wichtige Erkenntnisse sowie mögliche Verbesserungsvorschläge ihrer Mitarbeitenden zu sammeln und an höhere Stellen zu kommunizieren und/oder um mehr Ressourcen für die Förderung von Vereinbarkeit zu verhandeln.

### Wirkungen

Indem Führungskräfte selbst mit gutem Beispiel vorangehen und/oder für das Thema Vereinbarkeit im Spital eintreten, kommt ihnen eine grosse Bedeutung bei Veränderungen und der Kulturentwicklung zu. Bei hoher Vereinbarkeitsorientierung der Führungskraft entwickelt sich zunehmend Vertrauen bei den Ärztinnen und Ärzten, dass sie in ihren Bedürfnissen wahrgenommen werden.

Die Spitäler erhalten die Chance, gemeinsam mit ihren Führungskräften bessere Lösungen für die Vereinbarkeit von Arbeit im Spitalalltag und Privatleben zu erarbeiten, und fördern somit langfristige Arbeitsbeziehungen.

#### Weiterführende Links

-  [Teamempfehlungen\\_Vereinbarkeit.pdf \(uzh.ch\)](#)
-  [Kommunikation zwischen Generationen im Spital\\_Heuss & Datta \(fhnw.ch\)](#)
-  [Gesundheitsförderliche Führung\\_Franke, Ducki & Felfe \(researchgate.net\)](#)

Aufwand	✖✖
Kosten	\$
Zeithorizont	🕒-🕒🕒

## Einsatz für Vereinbarkeit: Das Universitätsspital Zürich geht neue Wege in der Arbeitsplatzgestaltung

### Spitalportrait



**D**as Universitätsspital Zürich (USZ) setzt sich heute intensiv mit der Frage auseinander, wie die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für Mitarbeitende gefördert werden kann. Mehr als 1600 Ärztinnen und Ärzte sowie mehr als 3000 Pflegefachkräfte sollen von den Massnahmen zur Stärkung der «Life-Domain»-Balance profitieren. Es handelt sich dabei um jene Berufsgruppen, die im Jahr 2021 am meisten von Fluktuation betroffen waren – auch deshalb lohnt es sich aus Sicht des USZ, auf Herausforderungen bei der Umsetzung von Vereinbarkeit einzugehen. Auf der Ebene einzelner Kliniken werden nun spezifische Leitbilder formuliert, um den Bedürfnissen und Anliegen der beiden Berufsgruppen hinsichtlich Vereinbarkeit Rechnung zu tragen.

Laetitia Dacorogna, Leiterin HR Beratung, verweist darauf, dass die Bedürfnisse der Ärzteschaft und Pflege mit Blick auf Vereinbarkeit unterschiedlich sein können und deshalb verschiedenste Angebote existieren. Beiden Berufsgruppen, Ärzteschaft und Pflege, werden jedoch vom USZ Möglichkeiten zur Arbeit im

Homeoffice, zur Gleitzeit auch im Schichtbetrieb, zu unbezahltem Urlaub sowie Job- und Top-Sharing-Stellen angeboten. Teilzeitarbeit – wie bei 30% der Ärzteschaft und rund 60% der Pflegefachkräfte aktuell – gilt am Universitätsspital als ein weiterer Weg, Beruf und Privatleben besser unter einen Hut zu bringen (Universitätsspital Zürich, 2022).

Neue Arbeitszeitmodelle wie Jahresarbeitszeit machen es möglich, im ersten Teil des Jahres z. B. einem 100%-Pensum nachzugehen, im zweiten Halbjahr nicht zu arbeiten – und doch über das ganze Jahr hinweg einen Lohn von 50% zu beziehen. Diese Arbeitsform kann heute in Absprache zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten vereinbart werden. Für (werdende) Eltern besteht neben dem gesetzlichen Elternurlaub zudem die Option, unbezahlten Urlaub in Anspruch zu nehmen. Und für alle Mütter und Väter steht eine betriebsinterne Kita zur Verfügung. Neu haben auch alle Mitarbeitenden am USZ die Möglichkeit, auf Wunsch mindestens eine Woche unbezahlten Urlaub pro Jahr zu beziehen.

Aktuell führt das Universitätsspital Zürich ein Pilotprojekt durch, in dem die geplanten Arbeitsstunden der Ärzteschaft reduziert werden (mehr dazu im [Good Practice-Beispiel](#)). Ziel all dieser Massnahmen ist, der Ärzteschaft und der Pflege einen besseren Ausgleich zwischen einem höchst anspruchsvollen beruflichen Engagement und dem Privatleben zu ermöglichen. ■

## 3.2 Massnahmen im Bereich STRATEGIE

### 3.2.1 Spital- und Klinikstrategie auf Vereinbarkeit ausrichten

Um Vereinbarkeit auf Führungs- und Teamebene zu ermöglichen, ist Unterstützung und Rückhalt aus der gesamten Organisation nötig. Erst wenn die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben als prioritär eingeschätzt und die Unternehmensstrategie darauf ausgerichtet ist, können sich Führungsgrundsätze sowie darin eingeschlossene Werte und Zielsetzungen nachhaltig daran ausrichten.

#### Handlungsfelder

Um dies zu gewährleisten, kann allem voraus ein vereinbarkeitsorientiertes Leitbild erarbeitet werden (vgl. dazu Umsetzung Nr. 5 ⇨ Leitbild). Ein solches Leitbild wird jedoch erst in der konkreten Anwendung lebendig – und seine Entwicklung und Veröffentlichung sollte idealerweise eine aktive Auseinandersetzung mit Vereinbarkeitsthemen einschliessen. Das organisationale Leitbild kann zudem in den Führungsleitlinien weiter ausgeführt und verankert werden. Somit kann sichergestellt werden, dass über alle Ebenen hinweg eine klare Haltung zu Vereinbarkeit besteht, die auch für neue Mitarbeitende sichtbar und greifbar wird. Weiterführend gibt es die Möglichkeit, sich als Spital durch ein Vereinbarkeitslabel zertifizieren zu lassen und somit die Attraktivität als Arbeitgebende zu erhöhen.

#### Umsetzung

9. ⇨ Führungsleitlinien

10. ⇨ Vereinbarkeitslabel



## 9 Umsetzung: Führungsleitlinien

### Vorgehen

In Führungsleitlinien wird festgehalten, welche Verhaltensweisen, Haltungen und Einstellungen in der Spitalorganisation von Führungskräften für das zwischenmenschliche Miteinander erwartet werden. Die Integration von Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben in die Leitlinien dient den Führungskräften als Anhaltspunkt für ihren Umgang mit dem Thema im Führungsalltag.

Im Rahmen eines Workshops mit Vertretenden verschiedener medizinischer Fachbereiche und Hierarchiestufen sowie dem Personalwesen können Führungsleitlinien erstellt oder hinsichtlich Integration von Vereinbarkeit überarbeitet werden. Inhaltlich sollte jede Leitlinie eng mit der Frage verknüpft werden, woran die Ärzteschaft und ihre Führungskräfte eine erfolgreiche Umsetzung im Alltag erkennen würden, inkl. entsprechender Praxisbeispiele. Abschliessend können drei bis maximal zehn Leitlinien verabschiedet werden.

Die Führungsleitlinien werden schriftlich festgehalten und kommuniziert und dauerhaft allen Ärztinnen und Ärzten in der Organisation zugänglich gemacht. Häufig wird beklagt, dass verabschiedete Leitlinien wenig Umsetzung erfahren, weil es bei der Verschriftlichung bleibt oder sie zu abstrakt formuliert wurden. Umso wichtiger ist es, bereits bei der Konzeption zu bedenken, wie leitende Ärztinnen und Ärzte im Spital darüber informiert werden können und wie neue Führungskräfte von Beginn an für die Leitlinien sensibilisiert werden. Mit der Zeit kann ein Leitlinien-Reperoire Schritt für Schritt mit erfolgreich umgesetzten Beispielen ergänzt werden, sodass Führungsleitlinien durch echte Geschichten aus dem Alltag lebendig werden.

### Wirkungen

Führungsleitlinien geben Vorgesetzten Orientierung und helfen ihnen dabei, sich regelmässig im sozialen Alltag rückzuversichern, ob und wie ihr Führungsstil sich innerhalb des erwünschten Rahmens bewegt. Gleichzeitig dienen sie der Ärzteschaft als Argumentationshilfe, wenn sie mit Vereinbarkeitsbedürfnissen an ihre Führungskräfte gelangen. Insgesamt erlauben Führungsleitlinien somit allen Beteiligten, konstruktiv und konkret in den Austausch über Erwartbares und Gewünschtes im Umgang mit Vereinbarkeitsfragen zu treten.

### Weiterführende Links

-  Führung gestalten und Organisation entwickeln. Mit Führungsgrundsätzen zu einer positiven Kultur | SpringerLink (link.springer.com)
-  Führungsleitlinien aufbauen | perso-net (perso-net.de)
-  Kommunikation zwischen Generationen im Spital, Heuss & Datta (fhnw.ch)

Aufwand	
Kosten	
Zeithorizont	

## 10 Umsetzung: Vereinbarkeitslabel

### Vorgehen

Die Zertifizierung oder Beantragung eines Labels als Nachweis für gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bietet oft Anlass, sich zunächst ein objektives Bild über die von den Ärztinnen und Ärzten erlebte Vereinbarkeitssituation im Spital zu machen. Sollten die Bestrebungen und bereits umgesetzten Massnahmen zur verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben schon Früchte getragen haben, kann ein solches Zertifikat zudem sowohl bei der Innen- als auch bei der Aussendarstellung des Spitals gewinnbringend eingesetzt werden.

Für den Schwerpunkt der Vereinbarkeit von Beruf und Familienleben bietet Pro Familia Schweiz dazu bereits zwei Optionen der Zertifizierung an: Zum einen bietet sich hierbei die Möglichkeit, mithilfe eines Fragebogens Arbeitnehmende um ihre Einschätzung der Vereinbarkeitssituation von Beruf und Familie zu bitten. Daraus wird eine Kennzahl, der sogenannte Family Score für Familienfreundlichkeit zwischen 0 und 100, ermittelt, wobei ab 60 Punkten eine Organisation als familienfreundlich gilt.

Zudem bietet Pro Familia Schweiz mit finanzieller Unterstützung des Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG) das *Work-Family-Balance-Qualitätslabel* als erste schweizweite Norm zur Zertifizierung familienfreundlicher Organisationen an. Es werden je nach Bedarf drei Stufen der Zertifizierung angeboten. Erfasste Themenfelder sind z. B. die Evaluation flexibler Arbeitsbedingungen, die Gleichstellung von Frau und Mann sowie lebensphasengerechte Laufbahnbedingungen. Das Zertifikat ist für einen Zeitraum von drei Jahren gültig und kann anschliessend durch Rezertifizierung verlängert werden. Zudem gibt es noch weitere Zertifizierungen wie das Prädikat der Fachstelle UND, die sich für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben einsetzen.

### Wirkungen

Die unabhängige Bestätigung guter Voraussetzungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erhöht auch für Spitäler die Chance, als attraktive Arbeitgebende wahrgenommen zu werden. Durch die Nennung der zertifizierten Organisationen, z. B. auf den Seiten der Zertifizierungsstellen und ihren Partnern, kann zudem ihre Sichtbarkeit im Wettbewerb um Talente erhöht werden. Dies wiederum kann das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit eines vereinbarkeitsfreundlichen Arbeitgebenden stärken. Weiter dient der Weg hin zur Erreichung eines Labels der Systematik in der Umsetzung selbst und fördert damit wiederum die Verbesserung der Vereinbarkeit.

#### Weiterführende Links

-  [Family Score - Pro Familia Schweiz \(profamilia.ch\)](https://www.profamilia.ch)
-  [Work-Family-Balance - Pro Familia Schweiz \(profamilia.ch\)](https://www.profamilia.ch)
-  [Prädikat UND | Fachstelle UND \(fachstelle-und.ch\)](https://www.fachstelle-und.ch)

Aufwand	✂✂✂
Kosten	\$-\$\$\$
Zeithorizont	🕒🕒

### 3.2.2 Unternehmenskommunikation auf Vereinbarkeit ausrichten

Wie in einem Spital über die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben gedacht und gesprochen wird, wirkt sich auf die gemeinsame Haltung der Ärztinnen und Ärzte sowie ihren Umgang damit aus. Getreu dem Leitspruch «Achte auf deine Worte, denn sie werden Handlungen, achte auf deine Handlungen, denn sie werden Gewohnheiten» bedarf es deshalb eines sorgsamen und bewussten Umgangs mit Sprache, um Vereinbarkeitsziele zu erreichen.

#### Handlungsfelder

Die strategische Verankerung der Vereinbarkeitsfrage in der spitalweiten Kommunikationsstrategie und die Ausrichtung der internen sowie externen Unternehmenskommunikation auf einen positiven Umgang mit der «Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben» können intern einen bedeutenden Beitrag zu einer bewussten Auseinandersetzung mit der Thematik leisten und somit Veränderungen begünstigen. Zugleich bildet sie die Grundlage einer zukunftsorientierten Aussenkommunikation und ihrer Ziele.

#### Umsetzung

11. ⇒ Kommunikationsstrategie
12. ⇒ Interne Kommunikation
13. ⇒ Externe Kommunikation



## 11 Umsetzung: Kommunikationsstrategie

### Vorgehen

Eine auf Vereinbarkeit ausgerichtete, im Gesamtunternehmen einheitlich geltende Sprache bei Vereinbarkeitsfragen kann mithilfe zweier Umsetzungsmöglichkeiten initiiert werden. Diese sollten in einer Arbeitsgruppe von kommunikationsaffinen Personen (Kommunikation, (HR-)Marketing) erarbeitet werden:

Eine unternehmensweite *Kommunikationsstrategie* kann die Thematik Vereinbarkeit in ihrer ganzen Breite in den Fokus rücken. Dabei werden geschlechter- und funktionsneutrale Ausdrucksweisen berücksichtigt und mithilfe von Fotos oder Bildern verdeutlicht. Die Arbeitswelt Spital und die Ärzteschaft sollten dabei realitätsnah dargestellt werden. So sind neben Ärzten in einer Elternrolle etwa auch Ärztinnen mit einem externen Mandat oder in der Freizeit abzubilden. Ziel der Kommunikationsstrategie sollte sein, nicht nur die Bedeutung von Vereinbarkeit aufzuzeigen, sondern auch über unterschiedliche externe und interne Kanäle die spitaleigene Haltung zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie auszudrücken.

Für Spitäler kann ein spezifischer *Kommunikationsleitfaden* erstellt werden, der Ärztinnen und Ärzten in Führungsfunktionen sowie ihren Teams zur Verfügung steht. Ziel eines solchen Leitfadens ist die Sensibilisierung für einen bewussten Umgang mit der Vereinbarkeitsthematik im Berufsalltag. Dabei werden konkrete Ausdrucksweisen und Lösungsansätze aufgeführt sein, die als Orientierung dienen. Beispielsweise sollte es zunehmend zur Selbstverständlichkeit werden, mit Blick auf Vereinbarkeitsfragen über Anliegen von Frauen und Männern zu sprechen.

### Wirkungen

Eine Kommunikationsstrategie inkl. Leitfaden kann sowohl spitalintern als auch -extern zu einem neuen Verständnis hinsichtlich der Notwendigkeit eines vereinbarkeitsfreundlichen Arbeitsplatzes führen. Sie bietet Orientierung im kommunikativen Umgang mit der Vereinbarkeit im Arbeitsalltag und kann Lösungsansätze aufzeigen. Zu erwarten ist, dass die bewusst vereinbarkeitsorientierte Kommunikation auch für unterschiedliche Generationen der Ärzteschaft ansprechend wirkt und alle Funktionsstufen und beide Geschlechter gleichermassen angesprochen werden.

Auch Medienschaffende profitieren von der Existenz einer Kommunikationsstrategie: Sie können auf authentische Botschaften zur Vereinbarkeitsorientierung und klare Aussagen zurückgreifen.

Im Aussenauftritt kann das Spital punkten, weil es hier Stellung zur Vereinbarkeit bezieht und neue Zeichen setzt: Die Botschaft lautet, dass für das Wohl der Patientinnen und Patienten gesunde Ärztinnen und Ärzte das Fundament bilden.

#### Weiterführende Links

-  Familienfreundlichkeit erfolgreich kommunizieren.pdf (familienpakt-bayern.de)
-  Leitfaden zum geschlechtergerechten Formulieren (admin.ch)
-  Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Krankenhaus (dkgev.de)

Aufwand	
Kosten	
Zeithorizont	

## 12 Umsetzung: Interne Kommunikation

### Vorgehen

Unabhängig von bestehenden Vereinbarkeitsangeboten bleibt häufig offen, inwiefern sich Ärztinnen und Ärzte tatsächlich von jenen Angeboten angesprochen fühlen. An dieser Stelle zahlt sich eine interne Unternehmenskommunikation aus, die Vereinbarkeit zum Thema macht. Dabei gilt es nicht nur, die Kanäle zu bestimmen, über welche die Botschaft gesendet wird, sondern auch, die Ärzteschaft in direkter Ansprache berücksichtigen: Es sollten sich alle gleichermaßen vom Thema angesprochen fühlen, unabhängig von ihrem Geschlecht oder ihrer Funktionsstufe. Das heisst, auf Ärzte in ihrer Vaterrolle wäre ebenso zu verweisen wie auf Ärzte und Ärztinnen, die einer ehrenamtlichen Tätigkeit nachgehen oder Sport treiben und daher in Teilzeit arbeiten. Für eine Chefärztin in der Chirurgie sollte genauso die Möglichkeit für ein Top Sharing bestehen wie für einen leitenden Arzt im Notfall.

Vereinbarkeitsförderliche Angebote gilt es kontinuierlich über unterschiedliche Kanäle zu kommunizieren, sei es im Intranet mithilfe von Bildern, Zitaten, Erfolgsgeschichten von Vorreiterinnen und Vorreitern, Übersichten zu aktuellen Vereinbarkeitsangeboten oder mittels Verweises auf interne Anlässe, welche die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben thematisieren sowie Raum für Gespräche und Ideenaustausch für Interessierte ermöglichen. Besonders zu berücksichtigen ist, dass das medizinische Personal weniger Zeit am Bildschirm verbringt als Büroangestellte und somit auch einmal zu kreativen Kanälen gegriffen werden soll.

Der Newsletter, das Mitarbeitenden-Magazin, Poster oder Flyer sind weitere Möglichkeiten, um die Botschaft an die Ärztin und den Arzt bis hin zum Klinikmanagement zu bringen. In besonderer Weise kann eine interne, breit gefächerte Sensibilisierungskampagne Vereinbarkeit gezielt und kontinuierlich thematisieren und ihren hohen Stellenwert aufzeigen. Idealerweise äussert sich im Rahmen einer solchen Kampagne die Geschäftsleitung mit einem Statement zur Vereinbarkeit. Darüber hinaus können Ärztinnen und Ärzten, die z. B. bereits beim Versuch einer Verknüpfung von Teilzeit und Karriere vorangegangen sind, als potenzielle Vorbilder genannt werden. Dazu könnten sie z. B. in authentischen Videobotschaften berichten, wie sie die Balance zwischen Arbeit und Freizeit für sich umsetzen.

### Wirkungen

Das Sichtbarwerden von Vereinbarkeit kann durch eine kontinuierliche vereinbarkeitsorientierte Sprache – gestützt durch aussagekräftige Bilder, Videos oder Berichte über Vorbilder – die Ärzteschaft motivieren, ihre Bedürfnisse zu äussern und Angebote wahrzunehmen. Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erhält somit durch eine interne Kommunikation einen neuen Stellenwert und es kann Raum für einen realitätsnäheren Umgang mit der Thematik auf allen Ebenen der Organisation entstehen. Alte Denkmuster können durchbrochen und durch neue Vorstellungen von Arbeit, Privatleben, Laufbahn, Kooperation etc. ersetzt werden. Somit werden neue Möglichkeiten für Ärztinnen und Ärzte sichtbar und es entsteht ein vereinbarkeitsfreundliches Arbeitsumfeld, das wiederum die Arbeitszufriedenheit und gesundheitliches Wohlbefinden verbessern kann.

### Weiterführende Links

-  [Interne Kommunikation \(chancen-durch-vereinbarkeit.nrw\)](https://chancen-durch-vereinbarkeit.nrw)
-  [Familienfreundlichkeit-Erfolgsfaktor für Arbeitgeberattraktivität.pdf \(bmf.sj.de\)](https://bmf.sj.de/familienfreundlichkeit-erfolgsfaktor-fur-arbeitgeberattraktivitaet.pdf)
-  [Interne Kommunikation von mittelgrossen Unternehmen \(zhaw.ch\)](https://zhaw.ch/interne-kommunikation-von-mittelgrossen-unternehmen)

Aufwand	
Kosten	
Zeithorizont	

## 13 Umsetzung: Externe Kommunikation

### Vorgehen

Der Aussenauftritt eines Spitals oder einer Klinik (z. B. über die Website) vermittelt Aussenstehenden einen ersten Eindruck über die Organisation, ihre Belegschaft und ihre Ziele. Bereits die Botschaften und Bilder auf den Websites sollten deshalb auch die Vereinbarkeitsthematik einbeziehen. Gemäss dem Grundsatz «Tu Gutes und sprich darüber» können veröffentlichte Dokumente wie das Leitbild und die Strategie auch im Aussenauftritt aufzeigen, inwiefern Vereinbarkeit im Spital bereits verankert ist.

Auf der Karriereseite des Unternehmens können Angebote, die der Ärzteschaft zur Verfügung stehen, vorgestellt und durch Beispiele untermauert werden. Personen in Vorbildrollen können portraitiert werden. Bei diesen Beispielen sollte auf eine ausgewogene Mischung der Geschlechter und Altersstufen geachtet werden. Zwei Beispiele, die einen realitätsnahen Aussenauftritt fördern, wären eine Chefärztin, die im Top Sharing arbeitet, da sie in ihrer Freizeit gerne auf Reisen geht, oder ein Familienvater in der Assistenzzeit, der sein Kleinkind in der betriebsinternen Kita betreuen lässt.

Bei der Stellensuche können sich interessierte Ärztinnen und Ärzte somit bereits ein erstes Bild von den Vereinbarkeitsangeboten eines Spitals machen. Bei externen Anlässen wie Berufsmessen, Rekrutierungsevents, Tagungen oder auch in der Lehre könnten Ärztinnen und Ärzte in unterschiedlichen Lebenssituationen über die Herausforderungen und Lösungsansätze beim Thema Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben berichten. Zudem können redaktionelle Beiträge, Werbeschriften für Patientinnen und Patienten sowie Beiträge in den sozialen Medien die Vereinbarkeitsthematik integrieren. Ein Podcast von Ärztinnen und Ärzten, die ihrer Vereinbarkeit einen hohen Stellenwert beimessen und aufzeigen, wie dies gelingt, kann ein weiteres Beispiel sein, um dem Organisationsumfeld die gelebte Kultur im Spital aufzuzeigen.

### Wirkungen

In Sachen Vereinbarkeit kann die externe Unternehmenskommunikation einen erheblichen Einfluss darauf nehmen, wie fortschrittlich zukünftige Ärztinnen und Ärzte – aber auch Patientinnen und Patienten – ein Spital bzw. die Kliniken wahrnehmen. Mit Gesichtern und persönlichen Darstellungen von Lebenssituationen können Ärztinnen und Ärzte im Aussenauftritt nahbar, realitätsnah und ansprechend wirken. Die Unternehmenskommunikation kann somit zur Wahrnehmung des Spitals als ein attraktiver Arbeitsort und als ein moderner und menschlicher Organisationskontext für Behandlungen beitragen.

#### Weiterführende Links

-  Externe Kommunikation (chancen-durch-vereinbarkeit.nrw)
-  Familienfreundlichkeit-Erfolgsfaktor für Arbeitgeberattraktivität.pdf (bmfsfj.de)
-  Digitale Multikanal-Kommunikation von Spitälern - FH Graubünden (fhgr.ch)

Aufwand 

Kosten 

Zeithorizont 

### 3.2.3 Kosten und Nutzen von Vereinbarkeit aufzeigen

Spitäler investieren oft nur zögerlich in Vereinbarkeitsmassnahmen, da diese zum Teil mit erheblichen Personal- und Sachmittelkosten sowie Infrastrukturkosten verknüpft sein können – während sich ihr Nutzen oft nur intuitiv erschliesst. Detaillierte Angaben und systematische Kennzahlen zu den Kosten- und Nutzenfaktoren vereinbarkeitsorientierter Aktivitäten fehlen vielerorts noch. Wenn deutlich erkennbar wird, welche Kosten und welchen Nutzen Vereinbarkeit generiert – oder welchen Preis fehlende Investitionen haben – kann ein konstruktiver Prozess der Auseinandersetzung mit dem Thema stattfinden.

#### Handlungsfelder

Es lohnt sich – von der Planung, Umsetzung, Kommunikation bis hin zur Evaluation von Vereinbarkeitsmassnahmen – möglichst detailliert quantitative und qualitative Kosten- und Nutzendimensionen zu bestimmen. Somit lassen sich nicht nur die Aufwendungen und Effekte von Vereinbarkeit im Zeitlauf genauer bestimmen, was zur Grundlage weiterer Entwicklungen werden kann, sondern es lässt sich auch ein Mehr an Legitimation und Akzeptanz für Veränderungen schaffen. Auch das Erheben und das Monitoring von Fluktuationen, Stellenvergaben und ihren Kosten können wichtig sein, um der Frage nachzugehen, ob diese Kennwerte mit einer (Nicht-)Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben im Zusammenhang stehen.

#### Umsetzung

14. ⇨ Kosten-Nutzen  
Analyse



## 14 Umsetzung: Kosten-Nutzen-Analyse

### Vorgehen

Die Planung, die Entwicklung und der Einsatz von Vereinbarkeitsmassnahmen gehen mit Kosten einher – aber auch ihr Nutzen lässt sich ökonomisch definieren. Sowohl Aufwendungen als auch die positiven Effekte von Vereinbarkeit sollten deshalb sowohl im Vorfeld von Aktivitäten als auch im Zeitlauf genauer bestimmt werden, um diese als Entscheidungsgrundlage sowie als Basis weiterer Entwicklungen heranzuziehen.

Eine detaillierte Aufschlüsselung der zu erwartenden Kosten beinhaltet meist Ausgaben für Befragungen, unter Umständen externe Beratungsdienstleistungen oder die Schaffung interner Beratungsstellen, Kosten für konkrete Unterstützungsangebote, aber auch die Berücksichtigung etwaiger steigender Personalkosten bei vermehrter Nachfrage nach Teilzeitstellen und alternativen Arbeitszeitmodellen, ebenso einen zusätzlichen Organisations- und Verwaltungsaufwand. Zudem können Zeit-, Sach- und Personalressourcen nötig werden, wenn verschiedene Berufsgruppen mit der Erarbeitung eines Massnahmenportfolios betraut werden.

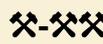
Genauso wichtig ist auf der anderen Seite das Abbilden des zu erwartenden Nutzens der umgesetzten Massnahmen. Die differenzierte Messung des Nutzens für ein Spital bedarf meist einer längerfristigen Beobachtung und Evaluation, für welche die Erhebung zusätzlicher Daten wie Kündigungsgründe, erhobene Vereinbarkeitsbedürfnisse, Anzahl an Wiedereinstiegen nach Berufsunterbrechung etc. relevant sind (vgl. dazu Umsetzung 2 «Daten und Fakten»). Auch Arbeitszufriedenheit oder das Erleben einer persönlichen Bindung an die Organisation stellen wichtige Nutzenfaktoren dar. Auf Basis von Forschungserkenntnissen lässt sich bereits festhalten, dass eine erhöhte Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben die Wahrscheinlichkeit eines beruflichen Ausstiegs von Medizinerinnen und Medizinerinnen verringert, die Arbeitszufriedenheit steigert und die psychische Gesundheit gefördert werden kann.

### Wirkungen

Kosten-Nutzen-Analysen bilden eine sehr wirkungsvolle Umsetzungsmöglichkeit, wenn in Spitälern und Kliniken für anstehende Veränderungen in Richtung Vereinbarkeit ausreichende Legitimation und Akzeptanz geschaffen werden sollen. Für die Geschäftsführung eines Spitals bildet eine detaillierte Kosten-Nutzen-Analyse eine zentrale Entscheidungsgrundlage, sie bestimmt auch bei den Verantwortlichen auf Klinikenebene die Zustimmung zur Durchführung geplanter Massnahmen.

### Weiterführende Links

-  Familienfreundliche Massnahmen in Spitälern\_Betriebswirtschaftliche Effekte.pdf (vsao.ch)
-  Kosten-Nutzen-Analyse familienfreundlicher Unternehmenspolitik | Prognos (prognos.com)
-  Warum lohnen sich Vereinbarkeitsmassnahmen für Spitäler? Eine Abwägung von Kosten und Nutzen | FHNW (fhnw.ch)

Aufwand 

Kosten 

Zeithorizont 

## Das Kantonsspital St. Gallen ebnet den Weg zur Vereinbarkeit



In der Ostschweiz ist das Kantonsspital St. Gallen der Ansprechpartner, wenn es um die medizinische Versorgung geht. Ein universitäres Umfeld mit über 50 Kliniken, Instituten und Zentren steht der Region zur Verfügung, um Patientinnen und Patienten zu behandeln. Dies ist durch den Einsatz von rund 6000 Mitarbeitenden möglich, wovon knapp 800 in der Ärzteschaft und rund 2000 Personen im Pflegedienst tätig sind.

Als einer der grössten Arbeitgeber der Ostschweiz bildet die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für die Mitarbeitenden des Kantonsspitals ein Anliegen (Kantonsspital St. Gallen, 2022): So werden eine spitalinterne Kindertagesstätte, ein Betreuungsdienst vom Roten Kreuz sowie ein über das gesetzliche Minimum hinausreichender Mutterschaftsurlaub angeboten, während Väter die Möglichkeit haben, den 13. Monatslohn in Urlaub umzuwandeln. Zudem werden für Ärztinnen und Ärzte immer mehr Möglichkeiten geschaffen, in Teilzeit und – soweit es der Arbeitsinhalt erlaubt – im Homeoffice zu arbeiten. Im Bereich der Pflege werden schon seit Langem Teilzeitangebote gefördert. Diese Angebote werden laufend erweitert und auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden angepasst, z. B. Dauernachtwache, verkürzte und verlängerte Dienstzeiten.

### Spitalportrait

Betriebsinterne Möglichkeiten für sportliche Aktivitäten, z. B. ein vergünstigtes Fitness-Abo, und Ermässigungen in der Campus Apotheke runden das Angebot für Mitarbeitende ab.

Das Kantonsspital St. Gallen hat sich das Ziel gesetzt, weitere Angebote für mehr Vereinbarkeit zu schaffen. Denn es gilt die Überzeugung: «Wenn wir zufriedene Mitarbeitende haben, die Privat- und Berufsleben in Einklang bringen, dann wird dies auch für uns als Spital einen Nutzen bzw. Mehrwert bringen. Uns ist es wichtig, dass wir weiterhin als attraktives Unternehmen wahrgenommen werden», so die Personalentwicklerin Christine Mödritscher. Und Barbara Giger, Leiterin Pflege, fügt diesem Gedanken hinzu: «Wir können uns nie zurücklehnen und sagen, wir haben jetzt genug gemacht. Gerade eine verlässliche Dienstplanung bildet ebenso eine wichtige Grundlage und wird seit Langem angestrebt, es ist jedoch hinsichtlich des Fachkräftemangels nicht immer durchsetzbar. Das Ganze ist ein laufender Prozess, den wir immer wieder anschauen müssen, so werden wir auch in Zukunft aktiv für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben mit 'Out-of-the-box'-Massnahmen sorgen.» ■

## 3.3 Massnahmen im Bereich STRUKTUR

### 3.3.1 Informationen & Beratung bereitstellen

Informationen zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie zu bereits vorhandenen Massnahmen bilden wichtige Voraussetzungen zur gezielten (Um-)Gestaltung im Spital. Dabei kann die Nutzung vorhandener Informationen zum einen Zeit- aber auch Personalressourcen schonen und die bereits existierende interne Expertise befördern. Zum anderen können sich die Beschäftigten ausgehend von ihren Bedürfnissen rascher hinsichtlich Vereinbarkeitsangeboten orientieren.

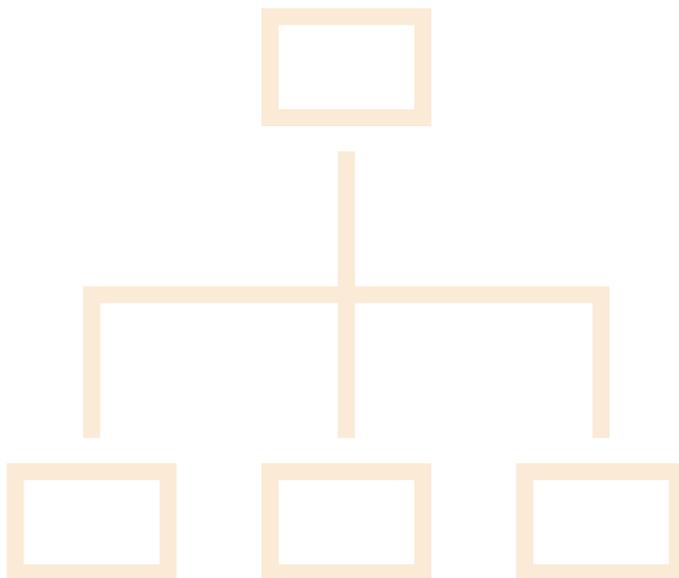
#### Handlungsfelder

Der erste Schritt sollte in der Sammlung aller Informationen zu sowohl möglichen als auch bereits vorhandenen Massnahmen liegen. Diese können verschriftlicht an unterschiedlichsten Orten liegen, in analoger oder digitaler Form vorliegen und/oder durch Personen vermittelt werden. Der zweite Schritt sollte vor allem der offiziellen Ernennung von Kontaktpersonen dienen, die sich dem Thema widmen und beratend für die Ärzteschaft tätig werden.

#### Umsetzung

15. ⇒ Bündelung von Informationen

16. ⇒ Kontaktpersonen und Stabsstellen



## 15 Umsetzung: Bündelung von Informationen

### Vorgehen

In vielen Spitälern existieren bereits Angebote, welche die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben begünstigen, ohne dass diese für die Ärztinnen und Ärzte sichtbar sind. Und oft verfügt das Personalwesen bereits über Massnahmen, die sich für das Fördern von Vereinbarkeit durchaus nutzen lassen, ohne diese explizit als Vereinbarkeitsmassnahmen zu deklarieren. Es lohnt sich deshalb, das bestehende Angebot zu überprüfen und dieses auch für Mitarbeitende gut wahrnehmbar zu machen. Mit dem Ziel, alle Vereinbarkeitsangebote in eine Gesamtübersicht zu überführen, kann es empfehlenswert sein, intern Informationen einzuholen und gezielt nach Best-Practice-Beispielen auf Klinik- und Spitalebene zu fragen.

Zentrale Rolle kommt sodann sowohl der Aussen- als auch der Innenkommunikation zu: Wichtig ist *erstens*, dass im Unternehmen selbst Verantwortliche aus dem Personalwesen, dem Bereich Gleichstellung und Diversity oder dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement die Vereinbarkeitsangebote dokumentieren und über unterschiedliche Plattformen (Intranet, Anschlagbretter etc.) kommunizieren, damit sie für Ärztinnen und Ärzte aller Fachdisziplinen und Funktionen sichtbar werden. Verknüpft werden können diese Informationen mit dem Kontakt zu einer Kontaktperson, die offene Fragen beantwortet und zu spezifischen Fragen beraten kann (vgl. dazu Umsetzung 16 ⇒ Kontaktpersonen und Stabsstellen).

*Zweitens* ist wichtig, dass Massnahmen und Informationen in der Aussenkommunikation erscheinen, z. B. indem auf der Homepage oder in Stellenanzeigen auf die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit oder interne Kindertagesstätten verwiesen wird. Überdies sollten bestehende Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, die durch externe Beratungsfirmen erbracht werden, erkennbar sein (vgl. dazu Massnahme ⇒ Unternehmenskommunikation auf Vereinbarkeit ausrichten).

### Wirkungen

Eine Gesamtübersicht zu allen aktuell verfügbaren Vereinbarkeitsangeboten bietet für zukünftige Mitarbeitende einen ersten Anhaltspunkt, um die Passung zwischen dem persönlichen Vereinbarkeitsbedarf und einer Anstellung im jeweiligen Spital- bzw. Klinikkontext einzuschätzen. Aber auch bei den bereits beschäftigten Ärztinnen und Ärzten kann die Verbesserung des Informationsstands über Vereinbarkeitsangebote zu einer verbesserten Arbeitszufriedenheit und einer positiven Wahrnehmung des Arbeitgebenden führen.

#### Weiterführende Links

-  [Checkliste "Vereinbarkeit im Spital" \(fhnw.ch\)](#)
-  [Handbuch "Familienfreundlicher Arbeitsplatz für Ärztinnen und Ärzte – Lebensqualität in der Berufsausübung" \(bundesaeztekammer.de\)](#)
-  [Familienfreundlichkeit gekonnt kommunizieren für KMUs – Familienpakt Bayern \(familienpakt-bayern.de\)](#)

Aufwand 

Kosten 

Zeithorizont 

## Das Kantonsspital St. Gallen informiert über seine Angebote

**D**as Kantonsspital St. Gallen ist eines der grössten Spitäler der Schweiz und beschäftigt rund 6'000 Mitarbeitende (Geschäftsbericht 2021). Aufgrund seiner Grösse ist es dem Spital möglich, seinen Mitarbeitenden, d.h. insbesondere auch der Ärzteschaft und Pflege, ein breites Vereinbarkeitsangebot zur Verfügung zu stellen. Diese breite Palette birgt allerdings auch die Herausforderung, eine möglichst gute Übersichtlichkeit über das Massnahmenangebot für die Mitarbeitenden zu wahren.

Im Rahmen des Projektes «Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben» an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW setzte sich das Spital als ein Ziel, bestehende vereinbarkeitsfreundliche Angebote für Mitarbeitende und für externe Personen transparent und besser sichtbar zu machen.

In einem ersten Schritt galt es, die Angebote zu sichten und zu bündeln.

Dazu wurden von verschiedenen internen Fachstellen wie der HR-Beratung, der Personalentwicklung, dem betrieblichen Gesundheitsmanagement und dem HR-Marketing Informationen ausgetauscht und gesammelt (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 3. Sammlung von Informationen (Quelle: KSSG)



Abbildung 4. Sichtbarmachung des Bestehenden (Quelle: KSSG)



Im zweiten Schritt entstand eine Internetseite, mit deren Hilfe sich zukünftige Arbeitnehmende über Vereinbarkeitsangebote informieren können. Die bestehenden Möglichkeiten wurden gruppiert und transparent dargestellt, sodass auch bereits im Spital beschäftigte Mitarbeitende sich besser orientieren können (vgl. Abbildung 2). Diese Transparenz wird fortlaufend verbessert. ■

## 16 Umsetzung: Kontaktpersonen und Stabsstellen

### Vorgehen

Damit das Thema Vereinbarkeit im Rahmen eines Veränderungsprozesses langfristig verankert werden kann, müssen Ressourcen freigegeben werden. Sie machen es möglich, konkrete Personen aus Stab und/oder Linie (z. B. in Form eines «Gesundheitszirkels») zu benennen, die sich mit Fachwissen und Kompetenz für die Vereinbarkeitsbedürfnisse der Ärzteschaft einsetzen. Nur durch ein ausreichendes «Empowerment» und ausreichende Befugnisse dieser Stellen kann die Vereinbarkeit im Spitalunternehmen professionell und nachhaltig realisiert werden – oft sind mit den Personalstellen deshalb auch finanzielle Mittel für Vereinbarkeitsmassnahmen verknüpft.

Die ernannten Personen können z. B. als «Vereinbarkeitsbeauftragte» aktiv die Rahmenbedingungen für eine verbesserte Vereinbarkeit gestalten und/oder als Vereinbarkeitscoachs bei Fragen rund um die individuelle Vereinbarkeitssituation unterstützend zur Seite stehen. Unverzichtbar ist allerdings auch, dass die Geschäftsleitung nicht nur hinter den beauftragten Personen steht, sondern sich auch für veränderte Einstellungen und Haltungen zur Vereinbarkeitsfrage einsetzt.

Sobald die finanziellen und formalen Voraussetzungen geklärt und die Kontaktpersonen genannt sind, gilt es, dies über interne und externe Kanäle zu kommunizieren. Parallel zur Veröffentlichung von Vereinbarkeitsangeboten wird die Kontaktperson mit Namen, Funktion und Arbeitszeiten auf der Homepage weit oben publiziert.

### Wirkungen

Wenn die spitalinterne Verantwortlichkeit für Vereinbarkeit geklärt ist, können damit verknüpfte Ziele einfacher erreicht werden. Es stehen explizit Personen für eine verbesserte Vereinbarkeit ein und tragen – ausgestattet mit dem Rückhalt der Spitalleitung und Ressourcen – dazu bei, dass eine kulturelle Entwicklung angestossen werden kann. Zugleich können Ärztinnen und Ärzte Fragen zur Vereinbarkeit rasch und effizient klären und wissen, wer diesbzgl. erreichbar ist. Dies schafft Klarheit und Transparenz für von Vereinbarkeitsfragen Betroffene und vermittelt auch im Unternehmen Vertrauen, dass das Thema ernst genommen wird.

#### Weiterführende Links

-  Schweizerische Konferenz der Gleichstellungsbeauftragten (equality.ch)
-  Handbuch "Familienfreundlicher Arbeitsplatz für Ärztinnen und Ärzte - Lebensqualität in der Berufsausübung" (bundesärztekammer.de)
-  Checkliste "Vereinbarkeit im Spital" (fhnw.ch)

Aufwand 

Kosten 

Zeithorizont  

### 3.3.2 Flexible Arbeitszeitmodelle einführen

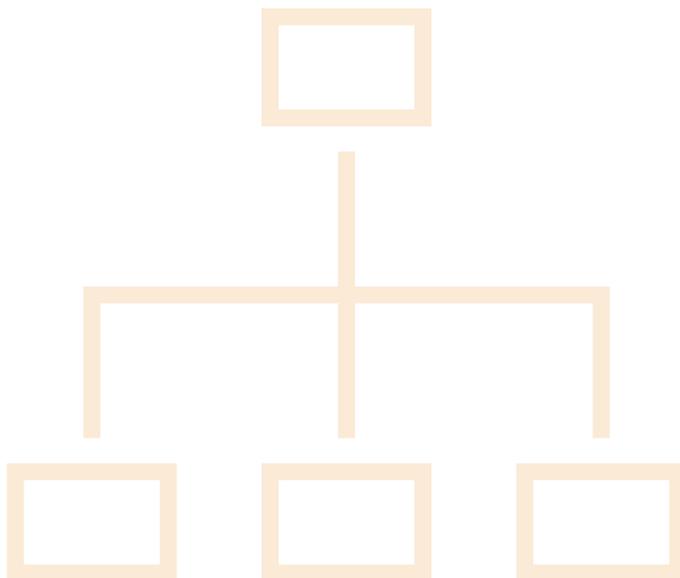
Um die medizinische Arbeitswelt zukunftsfähig zu gestalten, braucht es mit Blick auf eine optimierte Vereinbarkeitssituation strukturelle Anpassungen in Form angemessener Arbeitszeitmodelle. Diese sollten an den lebensphasenspezifischen Bedürfnissen von Ärztinnen und Ärzten aller Generationen ausgerichtet sein. Die Flexibilisierung der Arbeitszeit steht als zentrales Stichwort an dieser Stelle im Vordergrund.

#### Handlungsfelder

Im Fokus stehen das Ausloten von Möglichkeiten für ein vermehrtes Angebot an Teilzeitstellen in allen Fachgebieten und Funktionen sowie generell eine Flexibilisierung von Arbeitszeiten. Die Veränderungen beeinflussen die Budget-, Personal- und Dienstplanung und erfordern gesamthaft eine Umgestaltung des Arbeitsplatzes. In dieses Handlungsfeld gehören zudem alternative Modelle geteilter Führung und Arbeitsteilung im Führungsbereich.

#### Umsetzung

17. ⇨ Teilzeit, Jobsharing und Co.



## 17 Umsetzung: Teilzeit, Jobsharing und Co.

### Vorgehen

Gängige Arbeitszeitmodelle in Spitälern und ihren Kliniken können in einem ersten Schritt gesichtet und in einer Übersicht erfasst werden. Hilfreiche Fragen dabei lauten: «Welche Arbeitsmodelle sind bereits etabliert?»; «Wie wurden sie umgesetzt?» und «Welche Vor- und Nachteile sind mit ihnen im Berufsalltag der Ärzteschaft verknüpft?» Mit einer solchen Übersicht kann spitalübergreifend das Potenzial der jeweiligen Arbeitsmodelle in unterschiedlichen Kontexten aufgezeigt werden.

Mittels alternativer Arbeitszeitmodelle können die Arbeitsvoraussetzungen zusätzlich optimiert werden. Betritt das Spital mit der Einführung Neuland, können die Modelle erstmals in einem Pilotprojekt umgesetzt werden. So können in einem zweiten Schritt im Gesamtunternehmen Arbeitszeitmodelle etabliert werden, die der Ärzteschaft zu einer ausgewogenen Balance zwischen der Arbeitstätigkeit in der Klinik und den Interessen in der Freizeit verhelfen.

In Zukunft sollten beispielsweise Teilzeitstellen berücksichtigt werden, die auch im sogenannten Jobsharing oder Top Sharing ausgeübt werden können. Auch kann ein variables Arbeitspensum mit Jahresarbeitszeit eine gelungene Option sein, wenn eine Ärztin oder ein Arzt nur zu bestimmten Phasen im Jahr das Arbeitspensum reduzieren möchte oder die Teilzeit über volle Wochen arbeitsfreier Zeit abgegolten werden soll. Zugleich gibt es medizinisches Personal, das nur zu einem bestimmten Zeitpunkt eine Auszeit vom Berufsalltag benötigt: Eine Überbrückung mittels eines unbezahlten Urlaubs, eines Ferieneinkaufs oder der Umwandlung vom 13. Monatslohn in Ferien könnte hierbei behilflich sein.

Ebenfalls zu berücksichtigen sind werdende Eltern und ihr Mutterschafts- oder Vaterschaftsurlaub sowie ihr Wiedereinstieg in den Berufsalltag. Nicht zuletzt sollten junge Ärztinnen und Ärzte in der Facharztausbildung die Möglichkeit erhalten, einer Teilzeitstelle in Vereinbarkeit mit einer Familiengründung nachzugehen.

Die Überprüfung, Optimierung und Einführung von Arbeitszeitmodellen sind idealerweise partizipativ mit Fachpersonen, Klinikleitungen und der Ärzteschaft zu überarbeiten, um sicherzustellen, dass sie langfristig handhabbar und gerecht im Berufsalltag etabliert werden können.

### Wirkungen

Arbeitszeitmodelle und ihre mögliche Flexibilisierung haben einen grossen Einfluss auf die Vereinbarkeit von Beruf sowie Privatleben und tragen zum Wohlbefinden der Ärzteschaft in Berücksichtigung ihrer individuellen Lebensvoraussetzungen bei, wobei sie die Bindung an das Unternehmen stärken. Flexible Arbeitszeitmodelle zahlen sich aber längst nicht nur für Ärztinnen und Ärzte aus. Wenn sie überdies gut auf die jeweiligen Bedürfnisse der Kliniken und ihr gesamtes medizinisches Personal abgestimmt werden, kann der Klinikalltag in seinen Abläufen optimiert werden, während medizinische Versorgungsqualität potenziell sogar verbessert werden kann.

### Weiterführende Links

 «Wenn Du im Topsharing arbeiten willst, brauchst Du Vorbilder» (weshare1.com)

 DoppelDoc - finde deine Jobsharing-Partner:in (doppel-doc.ch)

 Ärzte binden mit modernen Arbeitszeitmodellen in Kliniken (healthrelations.de)

Aufwand 

Kosten 

Zeithorizont  

### 3.3.3 Unterstützungsangebote für Eltern und Sorgende

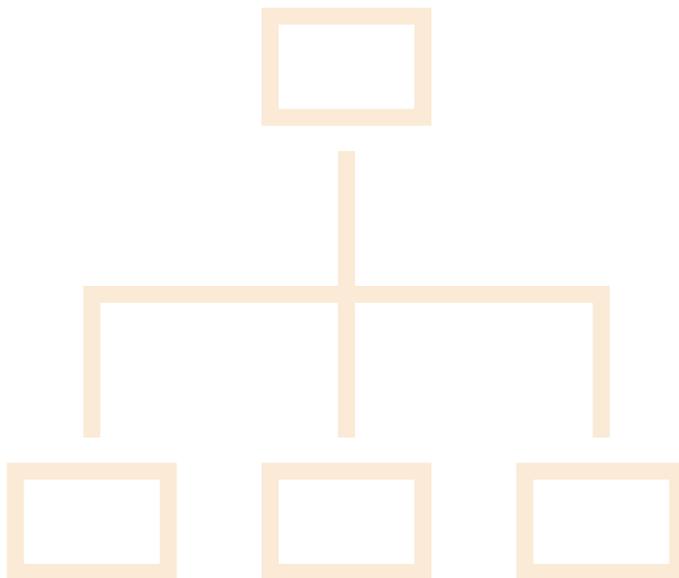
Sorgeverpflichtungen können Eltern und pflegende Angehörige vor besondere Herausforderungen stellen. Wenn Sorgende ihren Sorgeverpflichtungen weniger nachkommen, um im Gegenzug dafür mehr Arbeitsressourcen zu investieren, mündet dies häufig in anhaltenden Bemühungen, doch alles gleichzeitig möglich zu machen. Dieser Rollen- und/oder Wertekonflikt resultiert nicht selten in Mehrarbeit, Vernachlässigung der eigenen Gesundheit oder der Herabstufung der eigenen Ansprüche.

#### Handlungsfelder

Spitäler können einen grossen Beitrag zur Entlastung beschriebener Rollen- und/ oder Wertekonflikte leisten, indem sie Infrastrukturen schaffen, die den Austausch unter Eltern und Sorgenden fördern, und indem sie Kinderbetreuungsangebote entweder selbst oder z. B. in Kooperation mit Kindertagesstätten zur Verfügung stellen oder bei der Vermittlung helfen.

#### Umsetzung

18. ⇨ Betreuungsangebote und Austausch für Eltern und Sorgende



## 18 Umsetzung: Betreuungsangebote und Austausch für Eltern und Sorgende

### Vorgehen

Spitäler können ihre Ärztinnen und Ärzte unterstützen, indem sie um eltern- bzw. kinderfreundliche Infrastrukturen bemüht sind und flexiblere Arbeitsbedingungen in räumlicher und zeitlicher Hinsicht schaffen: Immer mehr Spitäler bieten heute eine betriebsinterne Kinderbetreuung an. Neben den geringeren Kosten stellen die kurzen Wege zwischen Arbeitsplatz und Betreuungsstätte einen grossen Vorteil für Eltern in der Ärzteschaft und ihre Kinder dar, ebenso flexiblere Bring- und Abholzeiten, da sie mit den Arbeitsanforderungen des klinischen Alltags besser vereinbar sind. Weitere Angebote, die spitalintern Vereinbarkeit bei Eltern fördern, sind Stillzimmer, ein Mittagstisch für Eltern und Kinder, Eltern-Kind-Zimmer (Essen und Hausaufgaben), das Angebot einer Kinder-Notfallbetreuung oder die Möglichkeit, Kinder zur Arbeit mitzunehmen, sowie Betreuungsangebote während der Schulferien.

Neben Betreuungsangeboten und flexiblen Arbeitszeiten können sowohl kleine als auch grosse Spitäler überdies den Austausch unter Eltern aktiv fördern, z. B. durch die Organisation von Interessensgruppen, unter Umständen auch gestützt durch eine Online-Plattform. Zudem können Workshops die Selbstorganisation von Sorgenden unterstützen. Hilfreiche Fragen können lauten: «Wie sieht meine Vereinbarkeitssituation aus?»; «Welche persönlichen, familiären und beruflichen Ressourcen habe ich, um Vereinbarkeitsstress zu reduzieren, und wo gibt es noch ungenutzte Ressourcen?»; «Wo sehe ich Veränderungsbedarf und -möglichkeiten und wie kann ich den nächsten Schritt planen?»

Weitere Möglichkeiten bieten vom Arbeitgebenden finanziell unterstützte Betreuungsangebote wie Tagesstätten, Tageseltern in der Wohngegend oder privat angestellte Au pairs. Insbesondere im Zusammenhang mit der zunehmenden Verbreitung einer Arbeit im Homeoffice können solche Lösungen professionelle Angebote ergänzen.

### Wirkungen

Indem Spitäler ihre Mitarbeitenden finanziell und/oder mittels konkreter Angebote bei der Kinderbetreuung unterstützen, tragen sie wesentlich zur Vereinbarkeit eines Familienlebens mit anspruchsvollen beruflichen Tätigkeiten bei. Dies fördert nicht nur Zufriedenheit, Gesundheit und Wohlbefinden der Ärzteschaft, sondern unterstützt auch ihren Verbleib und die langfristige Bindung an das Spital. Denn Unterstützungsangebote dieser Art erleichtern den Wiedereinstieg nach einer mutter- bzw. vaterschaftsbedingten Auszeit und sie erhöhen – insbesondere in Kombination mit Massnahmen im Bereich der Laufbahnförderung – in hohem Masse die Arbeitgeberattraktivität.

### Weiterführende Links

 Betriebliche Kinderbetreuung zahlt sich aus | Handelszeitung (handelszeitung.ch)

 Der junge Arzt zwischen Beruf und Familie | SpringerLink (link.springer.com)

 dads@work: Workshop für Männer zu Vereinbarkeit von Familie & Karriere (vaeternetzwerk.ch)

Aufwand 

Kosten 

Zeithorizont 

## 3.4 Massnahmen im Bereich PROZESSE

### 3.4.1 Arbeits(zeit)gestaltung überprüfen

Die Arbeitsorganisation orientiert sich im stationären Versorgungsbereich nicht nur vielerorts an 100%-Stellen, sondern auch an der Vorstellung steter Verfügbarkeit. Während Schichtarbeit, Wochenend- und Notfalldienste generell das Privatleben einschränken, generieren Personalausfälle oft nicht nur Überzeiten, sondern führen für viele Ärztinnen und Ärzte auch zu einer kaum planbaren Freizeit. Arbeitsprozesse und Zusammenarbeit hinsichtlich neuer (auch digitaler) Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung zu prüfen und anzupassen erweist sich häufig als unverzichtbar auf dem Weg zu einer neuen Vereinbarkeitskultur.

#### Handlungsfelder

Insbesondere Arbeitsabläufe und -prozesse, aber auch die Dienstplanung oder das Kennenlernen und Nutzen neuer digitaler Anwendungen für eine verbesserte Kooperation stellen hierbei erste wichtige Massnahmen dar.

#### Umsetzung

- 19. ⇒ Arbeitsabläufe und -prozesse
- 20. ⇒ Dienstplanung
- 21. ⇒ Digitale Tools für Kooperationen



## 19 Umsetzung: Arbeitsabläufe und -prozesse

### Vorgehen

Zentral ist die Frage, ob die Ausgestaltung der Arbeitsschichten (noch) den aktuellen Arbeitsanforderungen gerecht wird. Häufig ändern sich Voraussetzungen und Leitlinien im Klinikalltag, ebenso die Bedürfnisse der Patienten und Patientinnen sowie der Belegschaft. Beispielsweise kann es passieren, dass Abläufe und Prozesse nicht mehr im Einklang mit bisher bewährten, aber inzwischen veralteten Schichtmodellen stehen. Konkret sollten zunächst die Schichten eines jeweiligen Arbeitsbereiches begutachtet und in einem zweiten Schritt dahingehend analysiert werden, ob sie mit den Vereinbarkeitsbedürfnissen der Ärzteschaft kompatibel sind (z. B. späterer Dienstantritt, Erledigung von administrativen Tätigkeiten im Homeoffice, Teammeetings nicht zu Randzeiten).

Eine genauere Analyse der Arbeitsschichten bedeutet die Sichtung aller anfallenden Aufgaben inkl. der dafür benötigten Zeit, der notwendigen Kompetenzen zur Erledigung dieser sowie die Festlegung von Verantwortlichkeiten. Eine Abstimmung mit regelmässig stattfindenden klinikinternen Terminen wie Teamsitzungen, Journal Clubs und Mitarbeitenden-Fortbildungen sollten bedacht werden, genauso etwaige Abhängigkeiten von Öffnungszeiten der Labore und anderen Einrichtungen für Untersuchungen.

Einkalkuliert sein sollten zudem Zeitpuffer für unplanbare bzw. schwierig planbare Aufgaben, Pausen zur Erholung und Back-up-Strategien für anfallende Personalausfälle. Wichtig ist auch die Analyse des Rapportwesens und die Übergabe von Patientinnen und Patienten zu Schichtbeginn und -ende. Konkrete Kommunikationsstrategien helfen bei der Übergabe, z. B. die strukturierte Patientenübergabe nach dem SBAR-Konzept [Situation (Situation), Hintergrund (Background), Diagnostik und Therapie (Assessment), Empfehlungen (Recommendations)].

### Wirkungen

Die Arbeitsabläufe darzulegen und sie neu mit Blick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu betrachten kann neue Handlungsspielräume für die Belegschaft aufzeigen. Die Überprüfung und Optimierung von Schichten wird nicht nur die Arbeitszufriedenheit der Ärzteschaft, sondern auch die Zufriedenheit von Patientinnen und Patienten fördern. Wenn die Abläufe Hand in Hand gestaltet sind und die Dienste in sich stimmig verlaufen, sind sie effizienter und effektiver. Die optimierte Kooperation und Koordination im Arbeitsprozess trägt zum Wohlbefinden aller involvierten Personen bei.

#### Weiterführende Links

 Verbesserte Schichtbesetzung und gesicherte arbeitsfreie Tage durch flexible Schichtpläne | SpringerLink ([link.springer.com](http://link.springer.com))

 Merkblatt für die Anwendung des Arbeitsgesetzes in Krankenanstalten und Kliniken ([admin.ch](http://admin.ch))

 LAWINFO – Arbeitgeberfürsorge – Checkliste: Flexible Arbeitszeitmodelle ([law.ch](http://law.ch))

Aufwand 

Kosten 

Zeithorizont 

## Projekt Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben im Institut für Intensivmedizin

### Good Practice

**D**ie Mitarbeitenden des Instituts für Intensivmedizin sind aufgrund des dauerhaft intensiven 24h-Schichtbetriebs besonders gefordert. Weil auf Intensivstationen ein hoher Arbeitsanfall auf allen Schichten und auch am Wochenende auftreten kann, sind flexible Arbeitsmodelle weniger leicht anzubieten als in anderen Bereichen. Als Pilotinstitut haben sie deshalb an einem wissenschaftlich begleiteten Projekt «Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für Ärztinnen und Ärzte» der Fachhochschule Nordwestschweiz in Zusammenarbeit mit der Direktion Human Resources Management teilgenommen. Aufgrund der wichtigen interprofessionellen Zusammenarbeit im Institut wurde entschieden, die Pflege in dieses Projekt zu involvieren und Massnahmen für beide Berufsgruppen zu treffen. Das ist auch insofern passend, als dass in der schweizerischen Gesellschaft für Intensivmedizin aktuell, als einzige Gesellschaft in der Schweiz, Ärzteschaft und Pflege zusammenarbeiten.

Das Bedürfnis nach einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wurde schwerpunktmässig während der Pandemie in der Ärzteschaft des Instituts für Intensivmedizin thematisiert. Gewissen Mitarbeitenden ist es wichtiger, dank mehr freien Arbeitsblöcken mehr Freizeit zu erhalten, andere wiederum – insbesondere Eltern – benötigen fixe freie Tage. Auf die unterschiedlichen Bedürfnisse geht der Institutsdirektor, Reto Schüpbach, Prof. Dr., wo möglich ein. So wird Ärzt/innen im Institut die Möglichkeit gegeben, in Teilzeit zu arbeiten, fixe freie Tage können bestimmt werden und es bestehen Springerdienste mit adaptierten Schichtzeiten, was insbesondere für Pendler/innen attraktiv ist. Bei der Planung werden möglichst alle Wünsche berücksichtigt. Zugleich muss der Dienstplan über alle Schichten lückenlos abgedeckt sein, damit die Patient/innenversorgung jederzeit sichergestellt ist.

Im Rahmen des Projektes wurden weitere Massnahmen getroffen, um die Work-Life-Balance der Ärztinnen und Ärzte zu verbessern. Der Dienstplan wurde per Januar 2023 für Assistenzärzt/innen von 50 Stunden auf 46 geplante Stunden reduziert. Dazu kommt, dass neu die Weiterbildungszeit getrennt von der Arbeit am Bett geplant und ausgewiesen wird. Diese Anpassung ermöglicht eine bessere Einhaltung des Arbeitsgesetzes und wirkt sich auf dem Arbeitsmarkt positiv aus. So hat das Institut für Intensivmedizin deutlich mehr Anfragen von Bewerbenden, seit die neue Dienstzeit im Stelleninserat aufgenommen wurde. Das Ziel ist es, diese Dienstplanung auch auf Stufe der Oberärzt/innen anzupassen. Dafür müssen Tagesstrukturen überarbeitet und Wartezeiten verkürzt werden. Dabei ist es wichtig, die kulturellen Aspekte dieser Änderungen mitzudenken. Fehlende Pufferzeiten führen zu weniger informellem Austausch, was wiederum die Zusammenarbeit erschweren kann. Es gilt daher auch Massnahmen zu treffen, um den informellen und persönlichen Austausch zu fördern.

«Das wichtigste Element bei der Reduktion der geplanten Arbeitszeiten ist, dass wir den Nachwuchs damit noch besser weiterbilden. Wir stellen damit sicher, dass sie ihre formale Weiterbildungszeit auch tatsächlich im vollen Ausmass erhalten und diese nicht mehr mit der Arbeit an Patient/innen vermischt wird. Das ist revolutionär und ist für unsere zukünftige Gesundheitsversorgung entscheidend.»

Prof. Dr. med. Reto Schüpbach

**Quelle:** [Diversity & Inclusion Report 2022 USZ](#).

Massnahmen für die Berufsgruppe der Pflegefachkräfte sind ebenfalls hier veröffentlicht. ■

## 20 Umsetzung: Dienstplanung

### Vorgehen

Der Dienstplanung kommt bei der Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben eine bedeutende Rolle zu. Unverzichtbare Grundlage für Entwicklungen in diesem Bereich bildet die Anerkennung der Vereinbarkeitsbedürfnisse der Mitarbeitenden. Eine klare Haltung von Klinikleitung und Klinikmanagement zu Vereinbarkeit bildet ein eindeutiges Zeichen.

Die Erarbeitung eines gelungenen Dienstplans wird von zahlreichen Voraussetzungen bestimmt: Neben berechenbaren Faktoren wie den gesetzlichen Vorgaben, dem Personalschlüssel, dem Personalbudget oder der allgemeinen Planung der Pensen zählen auch nicht unmittelbar vorhersehbare Bedingungen wie die Anzahl besetzter Betten, Notfälle, krankheits- und unfallbedingte Abwesenheiten von Personal dazu. Insbesondere Abwesenheiten im Zusammenhang mit Schwangerschaft und Mutterschaft sollten einkalkuliert werden, da sie zu einer personellen Unterbesetzung über einen längeren Zeitraum führen können. Mit flexibleren Arbeitszeiten und -pensen nimmt die Komplexität der Dienstplanung zu. Beispielsweise gilt es bei Mitarbeitenden in Teilzeit, dem Prinzip der äquivalenten Dienstbelastung Rechnung zu tragen (vsao, 2021). Dies kann durch Kompetenzvermittlung und Austausch erreicht werden.

Der erste Schritt in Richtung einer vereinbarkeitsorientierten Dienstplanung kann darin liegen, die Dienstplanenden aus unterschiedlichen Kliniken an einen Tisch zu bringen und sie in eine Reflexion über die Rolle der Dienstplanung bzgl. der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben einzubinden. Ein Erfahrungsaustausch zwischen diesen Expertinnen und Experten kann überdies der Weitergabe von Wissen und Know-how im Bereich einer effizienten und vereinbarkeitsfreundlichen Dienstplangestaltung dienen.

Auch Transparenz bildet einen wichtigen Pfeiler einer erfolgreichen Dienstplanung: So sollte nachvollziehbar sein, ob freie Tage an fixe Wochentage gebunden werden können, wie viele Freiwünsche pro Monat zur Verfügung stehen, wie ein Dienstabtausch prozessbezogen erfolgen kann, wie plötzliche Personalausfälle abgedeckt werden, wie eine Pikettdienstregelung aussieht, wann Überzeit entstehen kann und wie sie abgebaut wird und wie die Nachtabdeckung erfolgt, ob die Möglichkeit einer Dauernachtwache besteht oder ob man sich selbst für Nachtdienste eintragen kann.

Nebst einer frühzeitigen Dienstplanung ist die Personalplanung auch strategisch bzw. vorausschauend anzugehen: Dabei werden zukünftige Rekrutierungen, potenziell anstehende Elternurlaube, Beförderungen oder Austritte aus dem Spitalbetrieb eingeschätzt und eingeplant. Um betriebsinterne blinde Flecken zu vermeiden, kann auch die Expertise von externen Beratungsfirmen förderlich sein, sei es für eine Analyse der bestehenden Dienstplanung, eine diesbezügliche Beratung oder eine Schulung.

## Wirkungen

Selbstbestimmung, Kontrolle über sowohl die berufliche als auch die private Zeit und Transparenz sind bedeutende Faktoren bei jeder Dienstplanung, die sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden auswirken können. Überdies trägt eine gelungene Dienstplanung zu einem ausgeruhten, gesunden ärztlichen Personal und damit einer höheren Versorgungsqualität im Klinikalltag bei.

Ärztinnen und Ärzte sind zudem erfahrungsgemäss eher bereit, einen ungeplanten Dienst zu übernehmen bzw. einzuspringen, wenn im Gegenzug ihre Wünsche in der Dienstplanung berücksichtigt werden. Unterstützt wird ihr Engagement, wenn die Klinikleitung und verantwortliche Personen für die Dienstplanung an einem Strick ziehen, um die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu ermöglichen.

## Weiterführende Links



Dienstplanung - vsao  
(vsao.ch)

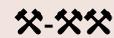


«In einer gelungenen Dienstplanung müssen auch einmal aussergewöhnliche Dinge Platz haben.» | FHNW  
(fhnw.ch)



Generation Y: Leistungsbereit bei geregelter Arbeitszeit  
(aerzteblatt.de)

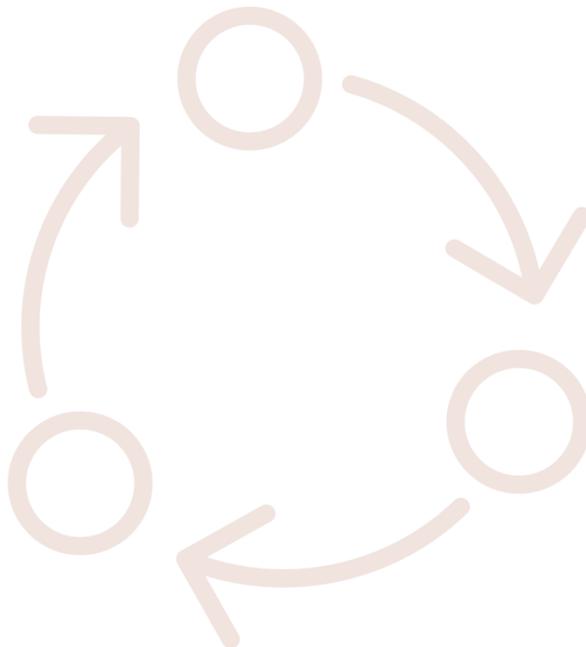
Aufwand



Kosten



Zeithorizont



## «In einer gelungenen Dienstplanung müssen auch aussergewöhnliche Dinge Platz haben.»

Ein Gespräch mit Dr. med. Susanne Eichenberger zur Dienstplanung im Spital und deren Relevanz für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

**D**ie Dienstplanung wird von Ärztinnen und Ärzten immer wieder als wesentliches Element einer vereinbarkeitsfreundlichen Arbeitsumgebung im Spitalbetrieb angeführt. Dr. med. Susanne Eichenberger ist Spitalfachärztin an der Universitätsklinik für Notfallmedizin des Inselspitals Bern und ist dort auch als Dienstplanerin tätig.

### **Frau Dr. Eichenberger, welche Aufgaben umfasst die Dienstplanung in der klinischen Abteilung eines Spitals?**

«Einerseits umfasst die Dienstplanung die *operative Planung*, also die Erstellung der Pläne, wer wann arbeitet. Die Erstellung dieser Pläne nehmen wir normalerweise zwei Monate im Voraus vor und berücksichtigen dabei fixe freie Wochentage von Mitarbeitenden und ihre individuellen Wünsche für Freitage, welche im zu planenden Monat jeweils anfallen. Mit diesem zweimonatigen Vorlauf können wir den Ärztinnen und Ärzten einerseits eine gewisse Planungssicherheit für ihre Freizeit geben, andererseits laufen wir auch nicht Gefahr, die Planung aufgrund personeller Veränderungen doppelt vornehmen zu müssen.

Auf der anderen Seite stellt die *strategische Personalplanung* eine zentrale Aufgabe dar. Sie muss weit vorausschauend gemacht werden, da wir die Rekrutierung der Ärztinnen und Ärzte teilweise zwei Jahre vor Stellenantritt vornehmen. Da es z.B. aufgrund von Beförderungen und Mutterschaftsurlaub immer wieder zu Ausfällen kommt, überbuchen wir bei der Rekrutierung im Vorjahr die Dienste mit ein bis zwei Vollzeitstellen, damit es am Schluss aufgeht. Dadurch ist es möglich, dass man zwischenzeitlich kurzfristig zu viele Personen hat. Dies ist in der Regel jedoch ein geringeres Problem, als wenn zu wenige Personen zum Planen zur Verfügung stehen. Um eine ganzheitliche Umsetzung der Personalplanung zu gewährleisten, sind wir entsprechend auch in die Personalrekrutierung involviert.»

## Good Practice



Dr. med. Susanne  
Eichenberger

### **Wie können Sie mit einer gelungenen Dienstplangestaltung die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben unterstützen?**

«Ich glaube es braucht eine Verlässlichkeit. Also, dass sich die Mitarbeitenden auf ihren festen freien Wochentag verlassen können. Gerade für Kolleginnen und Kollegen mit Sorgepflichten ist dies wichtig. Dann achte ich auch besonders darauf, dass genügend Ruhezeiten zwischen den Diensten eingeplant werden. Aus meiner Sicht darf man die Mindestzeiten nur in wenigen Ausnahmefällen ausschöpfen. Besonders nach dem Nachtdienst muss genügend Ruhezeit eingeplant werden, um eine Erholung zu gewährleisten.

In einer gelungenen Dienstplanung müssen zudem auch einmal aussergewöhnliche Dinge Platz haben. Wenn ein Mitarbeiter zum Beispiel in einem Monat einmal an drei Hochzeiten eingeladen ist, suchen wir im Gespräch eine Lösung, um die drei Wochenenden freizugeben. Im Gegenzug sind die Mitarbeitenden dann auch gerne bereit, im Folge Monat ein Wochenende mehr zu arbeiten. Für uns Planerinnen ist es wichtig zu akzeptieren, dass es immer wieder unvorhergesehene Dinge gibt, für die wir eine Lösung finden müssen. Durch ein Geben und Nehmen funktioniert dies. Auch das Wohlwollen unserer Klinikleitung gegenüber eben diesen Bedürfnissen, ist entscheidend. Die Klinikleitung akzeptiert auch, dass der Schichtbetrieb eine Belastung ist und ich glaube, allein diese Anerkennung macht die Belastung bereits viel erträglicher.»

**Welche Herausforderungen sind mit der Dienstplanung verknüpft, wenn es um die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben in der Ärzteschaft geht?**

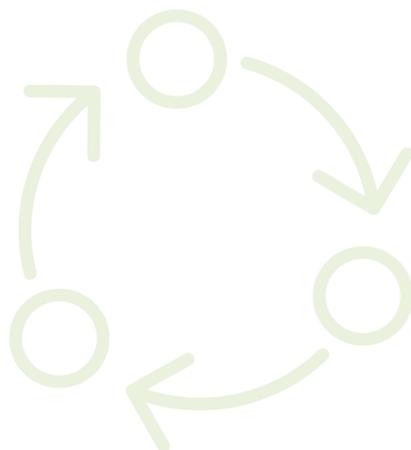
«Ich erlebe das Gewährleisten von Fairness als grösste Herausforderung. Einerseits möchte man bei der Planung auf individuelle Bedürfnisse eingehen, muss aber trotzdem alle gleich behandeln und sicherstellen, dass niemand zu kurz kommt. Das ist zwischen Teilzeit- und Vollzeitmitarbeitenden besonders zu berücksichtigen. Lassen Sie mich das erklären:

Gerade bei den Assistenzärztinnen und -ärzten mit einer Soll-Arbeitszeit von 10 Stunden stellt die Einhaltung der Ruhezeit eine Herausforderung dar. Damit trotz Schicht-Rotation die Ruhezeiten gewährleistet werden können, generieren die Vollzeit angestellten Ärztinnen und Ärzte Minusstunden. Diese sind unvermeidbar, weil wir nur so arbeitsgesetzkonform und für die Mitarbeitenden langfristig erträglich planen können. Es ist nun aber auch wichtig, dass die Teilzeitarbeitenden, die dieselben Schichten arbeiten, am Ende ebenfalls prozentual einen Anteil «Minus-Stunden» haben, so dass sie nicht benachteiligt werden (vgl. dazu auch den Leitfaden zur Förderung der Teilzeit vom vsao, 2021).

Schlussendlich können wir Fairness gewährleisten, wenn das ganze Team die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für jede einzelne Person trägt. Auch dann gelingt ein Geben und Nehmen. Erleichtert wird für uns im universitären Notfall die Dienstplanung dadurch, dass wir einen grossen Personalpool zur Verfügung haben und somit in der Regel relativ leicht jemanden finden, der oder die einspringen kann. Für Dienstplanungen mit einem kleineren Team ist das viel schwieriger. Da können wir bei allem Goodwill nicht so flexibel planen, wie wir das gerne wollen.»

**Welche Erfahrungen haben Sie mit den Effekten einer gelungenen Dienstplanung gemacht?**

«Gerade im Drei-Schicht-System erachte ich den positiven Effekt der Dienstplanung durch die Verteilung der Schichten und Einplanung von genügend Ruhezeiten als sehr hoch. Ich merke, dass die Ärztinnen und Ärzte zufriedener und gesünder sind, wenn die Planung für sie stimmt. Unsere Arbeit auf dem universitären Notfall ist sehr anspruchsvoll. Die Dienste sind ausgesprochen streng, die Arbeitsdichte ist hoch und wird zunehmend höher. Sogar vor diesem Hintergrund empfehlen die Assistenzärztinnen und -ärzte ihre Stelle weiter, die Klinik wird gelobt und die Anstellungsbedingungen weiter erzählt. Ich bin mir sicher, das hängt nebst unserem guten Arbeitsklima auch mit der Dienstplanung zusammen.» ■



## 21 Umsetzung: Digitale Tools für Kooperationen

### Vorgehen

Ein höherer Grad an zeitlicher Flexibilisierung von Arbeit und neue Arbeitszeitmodelle können anfänglich zu einem Mehraufwand an Organisation und Koordination führen. Um den Zusatzaufwand gering zu halten und reibungslose Abläufe zu gewährleisten, sollten insbesondere Schnittstellen und Übergaben arbeitsorganisatorisch unter die Lupe genommen werden. An dieser Stelle sorgen digitale Lösungen, z. B. in Form digitaler (Übergabe-)Tools, zunehmend für die Sicherstellung des Wissenstransfers, aber auch für die verbesserte Koordination geteilter Führungsrollen.

Welche konkrete digitale Lösung z. B. bei Übergaben, geteilten Führungsrollen, der Dienstplanung und Dokumentation für ein Spital in Betracht kommt, muss individuell abgewogen und entschieden werden. Häufig geschieht dies in Abstimmung mit den Datenschutzbeauftragten und dem Betriebsrat.

Bei der Einführung eines neuen Tools sollte dieses zuerst mit einer Pilotgruppe getestet und anschliessend auf weitere Einheiten ausgeweitet werden. In der Regel reicht es nicht aus, den Mitarbeitenden ein neues Tool bereitzustellen, vielmehr sollten eine interne Kommunikationskampagne und spitalinterne Workshops den "Roll-out" begleiten. Auch eine Einführung und vertiefende Anwendungshinweise sollten zur Verfügung stehen, um sicherzustellen, dass die Verwendung neuer digitaler Lösungen für alle Mitarbeitenden als Entlastung wahrgenommen werden kann und anfängliche Bedienungsprobleme gelöst werden. Ein aktives Community-Building in Abstimmung mit den bestehenden Kommunikationskanälen (z. B. Intranet, Newsletter) ist wichtig, um einen erfolgreichen Einsatz zu gewährleisten und Informationsüberfluss zu vermeiden.

### Wirkungen

Eine digitale Lösung für die formale, aber auch informelle Kommunikation im Spitalalltag kann dazu beitragen, die Mitarbeitenden untereinander besser über Abteilungen und Hierarchiestufen hinweg zu vernetzen und reibungslose Abläufe bei Übergaben und geteilten Rollen zu ermöglichen. So können relevante Informationen an die richtigen Personen gelangen – dies erleichtert die Arbeitsabläufe für die Ärzteschaft und weitere Gesundheitsberufe – und kann nicht zuletzt zur Versorgungsqualität beitragen.

#### Weiterführende Links

 [Digitale Multikanal-Kommunikation von Spitalern - FH Graubünden \(fhgr.ch\)](#)

 [Beekeeper - HIPAA-Zertifizierte Gesundheitswesen-Mitarbeiter-App \(beekeeper.io\)](#)

 [POLYPOINT - Effektivität und Wertschätzung für Health Professionals \(polypoint.ch\)](#)

Aufwand 

Kosten 

Zeithorizont 

### 3.4.2 Vereinbarkeit als Teil der HR-Praxis stärken

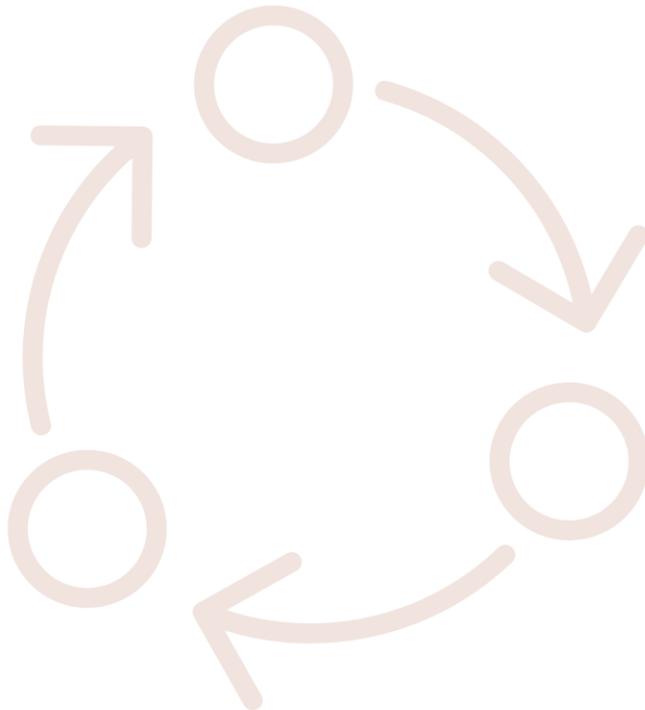
Damit die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben von Ärzten und Ärztinnen langfristig gelebt, umgesetzt und aus zukünftigen Erfahrungen erlernt werden kann, bedarf es neben Einzelinitiativen, Beratungsangeboten und engagierten Mitarbeitenden vor allem einer personenunabhängigen Verankerung des Themas in der Organisationsstruktur und den HR-Prozessen des Spitals.

#### Handlungsfelder

Vereinbarkeit kann als Teil der Praxis des Human-Resources-Management vor allem dann verstetigt werden, wenn sie konsequent Eingang in die Rekrutierungs-, Beförderungs- und Personalentwicklungsprozesse findet. Zudem sollte die Früherkennung drohender Gesundheitsgefährdungen aufgrund fehlender Vereinbarkeit und entsprechenden Interventionen als Teil des Betrieblichen Gesundheitsmanagements verankert werden.

#### Umsetzung

22. ⇒ Rekrutierungs-, Beförderungs- und Entwicklungsprozesse
23. ⇒ Früherkennung von Gesundheitsgefährdung



## 22 Umsetzung: Rekrutierungs-, Beförderungs- und Entwicklungsprozesse

### Vorgehen

Um Vereinbarkeit langfristig und nachhaltig im Spital verankern zu können, sollte der gesamte Zyklus einer medizinischen Laufbahn im Spital hinsichtlich seiner Möglichkeiten überprüft und an den Bedürfnissen der Ärzteschaft ausgerichtet werden. Zum gesamten Zyklus zählen unter anderem Rekrutierung, Personalentwicklung, Ausstieg und Wiedereinstieg. Bereits zum Zeitpunkt der Rekrutierung werden Personen angesprochen, deren Vorstellungen bzgl. einer Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben idealerweise mit den Möglichkeiten in Einklang stehen, die ein Spital hinsichtlich der eigenen Laufbahn bereitstellen kann, und künftig als Mitarbeitende die Haltung des Spitals nach innen und aussen vertreten.

Ein systematisches Onboarding-Programm erleichtert den Einstieg sowie das Ankommen im Spital und schafft mit Blick auf Vereinbarkeit Klarheit bzgl. kultureller Gepflogenheiten, aber auch einen Überblick über bestehende Möglichkeiten der individuellen Laufbahngestaltung, zu Kontaktpersonen und Anlaufstellen. Im Rahmen einer kontinuierlichen Personalentwicklung sollten Vereinbarkeitsbedürfnisse mit den Zielsetzungen, Eignungen sowie Neigungen der jeweiligen Ärztin bzw. des jeweiligen Arztes offen thematisiert und in Übereinstimmung gebracht werden.

Wenn Ärzte und Ärztinnen ihre Laufbahn unterbrechen, sei es im Rahmen einer Mutterschaft, einer Elternzeit, eines Sabbaticals oder auch krankheitsbedingt, sollten die jeweiligen Möglichkeiten transparent und frühzeitig in einem partizipativen Prozess besprochen werden. Dazu zählen nicht nur die arbeitsorganisatorischen Prozesse eines gelungenen Ein- oder Ausstieges, sondern auch Möglichkeiten einer fortwährenden Bindung an das Spital. Dies kann in Form einer Teilhabe an (internen) Weiter- und Fortbildungen, an Teamtreffen oder Feierlichkeiten geschehen oder auch durch informelle Kontakte unterstützt werden. Ebenso sollten individuelle Wiedereinstiegs-szenarien verabschiedet werden, sei es in Gestalt von Teilzeioptionen, Zeitstaffelungen, aber auch mittels Etablierung eines systematischen Reboarding-Prozesses.

### Wirkungen

Die Mitbestimmung und die Teilhabe an der Gestaltung der eigenen Laufbahn sind elementar für eine erfolgreiche Vereinbarkeitskultur im Spital. Durch eine Berücksichtigung der beschriebenen Themen für den gesamten Laufbahnzyklus können laufbahnbezogene Anforderungen und lebensphasenspezifische Bedürfnisse von Medizern und Medizinerinnen aufeinander abgestimmt werden. Es resultieren daraus im Regelfall eine höhere Arbeitszufriedenheit und Bindung an das Spital, was wiederum mit vielen positiven Effekten auf Organisationsebene verkoppelt ist.

#### Weiterführende Links

-  Lebensphasengerechte Laufbahngestaltung für Ärztinnen und Ärzte | FHNW (fhnw.ch)
-  UZH - Divmed – Diversität beim medizinischen Führungskräftenachwuchs (div-med.uzh.ch)
-  Vereinigung Personalmanager\*innen Schweizer Gesundheitsinstitute (vpsg-schweiz.ch)

Aufwand 

Kosten 

Zeithorizont 

## 23 Umsetzung: Früherkennung von Gesundheitsgefährdung

### Vorgehen

Spezifische Arbeitsvoraussetzungen einer spitalärztlichen Tätigkeit wie Zeit- und Leistungsdruck, Anforderungen an stete Verfügbarkeit, Schicht-, Nacht- und Wochenenddienste sowie unflexible Arbeitszeiten beeinträchtigen vielfach die Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben – und sie bergen psychische und physische Risiken. Auf organisationaler Ebene ist es deshalb ratsam, frühzeitig einen Blick auf potenzielle Gesundheitsgefährdungen bei der Unvereinbarkeit der Lebensbereiche zu legen.

Dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement kommt bei der Erkennung und Bearbeitung potenzieller Gesundheitsgefährdungen aufgrund der Unvereinbarkeit der Lebensbereiche im Arbeitsalltag eine grosse Bedeutung zu. Es geht unter anderem darum zu klären, inwiefern Ärztinnen und Ärzte zusätzliche Belastungen bzw. «Rollenstress» erleben. Überdies gilt es, strukturelle Aspekte, welche die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben in der Organisation erschweren, zu erkennen. Hilfreiche Fragen sind: «Woran erkennen wir, dass unsere Ärzte und Ärztinnen Rollenstress erleben?»; «Wo liegen Handlungsspielräume und welche konkreten Schritte gehen wir?»; «Was haben wir bislang unternommen?» und «Was muss noch getan werden?».

Massnahmen schliessen häufig eine verbesserte Gestaltung von Arbeits- und Erholungszeiten, z. B. mittels verlässlicher Dienstplanung, ein (vgl. dazu Umsetzung 20 ⇒ Dienstplanung). Hinzu kommen Massnahmen zur allgemeinen Flexibilisierung von Arbeitszeiten (vgl. dazu Massnahme «Arbeits(zeit)gestaltung prüfen»), Unterstützungsangebote im Bereich Betreuung (vgl. dazu Massnahme ⇒ Unterstützungsangebote für Eltern und Sorgende) oder elektronische Visitenübergaben (vgl. dazu Umsetzung 21 ⇒ Digitale Tools für Kooperationen). Abseits des Spitals wird z. B. auch durch den Ärzteverband vsao ein Telefoncoaching angeboten.

### Wirkungen

Eine gesunde Ärzteschaft stellt eine unverzichtbare Ressource für Spitäler dar. Eine Analyse der Vereinbarkeitssituation und ihrer Konsequenzen für die Gesundheit von Mitarbeitenden hilft, Ärzte und Ärztinnen frühzeitig zu entlasten, und kann langfristig helfen, Stressfolgen zu reduzieren. Massnahmen, die das psychische und physische Wohlbefinden der Ärzteschaft durch eine bessere Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Anforderungen stärken, resultieren in weniger Krankheitstagen und in einer niedrigeren Fluktuation. Sie bilden somit einen zentralen Faktor für die Leistungsfähigkeit der Belegschaft im gesamten Unternehmen.

### Weiterführende Links

-  Betriebliches Gesundheitsmanagement | GFCH (gesundheitsfoerderung.ch)
-  ReMed (fmh.ch)
-  Betriebliches Gesundheitsmanagement (admin.ch)

Aufwand	✘✘✘
Kosten	\$-\$\$\$
Zeithorizont	🕒🕒

### 3.4.3 Medizinische Karrieren flexibel gestalten

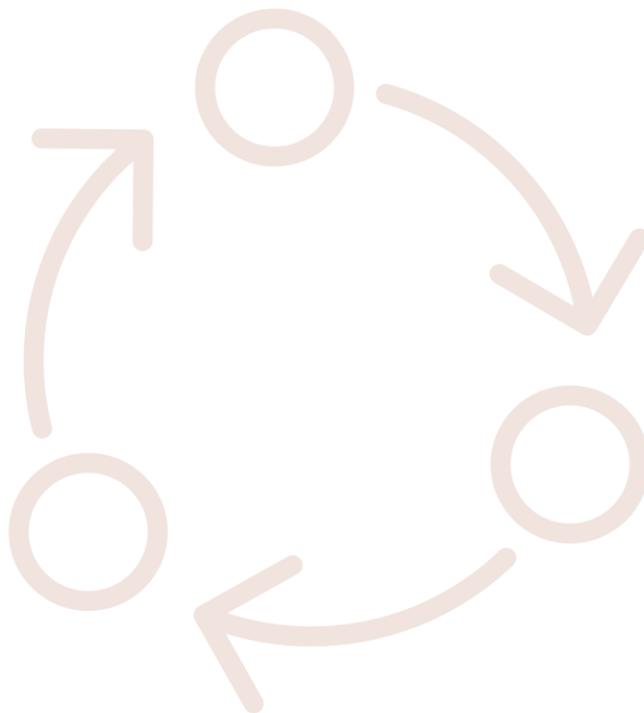
Die heute in die Medizin nachrückende Generation Y zieht bei einer forcierten Entscheidung zwischen Familie und Arbeit häufiger die Familie vor. Überlegungen zur flexibleren Gestaltung medizinischer Karrieren sollten daher auch ganz besonders mit Blick auf eine verbesserte Vereinbarkeitssituation in den Fokus gerückt werden. Noch zu häufig werden in Schweizer Spitälern jedoch Unterbrechungen oder Teilzeitpensen als besondere Herausforderungen für eine erfolgreiche medizinische Laufbahn wahrgenommen.

#### Handlungsfelder

Die aktuellen Bedingungen für medizinische Laufbahnen und Karrierewege sollten überprüft, auf ihre Flexibilität hin untersucht und nach Bedarf angepasst werden. Auf individueller Ebene können Ärzte und Ärztinnen zudem im Rahmen von Angeboten wie Coaching, Mentoring oder einer Laufbahnberatung unterstützt werden.

#### Umsetzung

24. ⇒ Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit
25. ⇒ Coaching, Laufbahnberatung und Mentoring



## 24 Umsetzung: Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit

### Vorgehen

Medizinische Karrieren können von ihrem Spitalumfeld positiv beeinflusst und in ihrem Erfolg erheblich unterstützt werden. Wissen und Informationen zum Verlauf und den Gestaltungsmöglichkeiten einer Karriere sollen in der Aus- und Weiterbildung frühzeitig zur Verfügung gestellt werden. Sowohl bestehende als auch künftige Unterstützungsangebote können in diesem Zusammenhang darauf geprüft werden, ob sie sich gleichermaßen an Personen richten, die im Vollzeitpensum tätig sind, wie (angehende) Ärztinnen und Ärzte, die eine Karriere in einem reduzierten Pensum anstreben. Um auch künftig als Arbeitgeber attraktiv und konkurrenzfähig zu sein, müssen die Karrierepfade auch für Ärztinnen und Ärzte im Teilzeitpensum gedacht werden.

So müssen auch die Stellenbeschreibungen und damit einhergehend die internen Prozesse des Talentmanagements und der Nachfolgeplanung daraufhin geprüft werden, inwiefern sie medizinische Karrieren unter Berücksichtigung des Vereinbarkeitsaspekts vorsehen. «Signalisieren Stellenbeschreibungen, dass Teilzeitstellen möglich sind?»; «Sind die Anforderungsportfolios für leitende Ärztinnen und Ärzte auch mit Blick auf eine Teilzeitanstellung realistisch?» Überdies können neue Modelle für Arbeitsstellen angedacht werden, z. B. eine Aufteilung von zwei Stellen auf drei Personen (60%, 60%, 80%) auf Stufe der Assistenzärzteschaft.

Auch bei Karrieren hin zur Professur könnten leitende Positionen auf zwei Ärztinnen bzw. Ärzte übertragen werden, wobei der Fokus auf klinischer Arbeit einerseits sowie auf Forschung und Lehre andererseits über zwei bis drei Jahre hinweg im reduzierten Pensum zwischen den betreffenden Personen koordiniert werden kann. Zum Thema Laufbahnplanung zählt sodann auch die Frage des Wiedereinstieges in den Berufsalltag, z. B. nach Elternschaft, einem Pausieren der beruflichen Tätigkeit oder einer Weiterbildung im Ausland. Berufsunterbrechungen können aus den verschiedensten Gründen sinnvoll sein, weshalb es sich lohnt, gezielt ein Wiedereinstiegsprogramm zu etablieren.

### Wirkungen

Medizinische Karrieren in Spitälern wie Universitätskliniken neu zu denken hilft, sich von der Idee des einen traditionell festgelegten Karriereweges zu verabschieden und den Blick auf verschiedene Karrierepfade zu öffnen. Sie versprechen, in ihrer Flexibilität nicht nur den Voraussetzungen junger Medizinerinnen und Mediziner in verschiedenen Lebensphasen besser zu entsprechen, sondern können sich – bei entsprechenden Rahmenbedingungen – insgesamt positiv auf Arbeit und Zusammenarbeit im Spital auswirken. Sowohl als Aus- und Weiterbildungsinstitutionen als auch als Arbeitgebende können Spitalbetriebe damit erheblich an Attraktivität gewinnen und dem Mangel an Talenten und Fachkräften entgegenwirken.

#### Weiterführende Links

-  [Arztberuf & Familie vereinbaren: Geht das? | HiPo Ärztevermittlung \(aerzte-vermittlung.com\)](#)
-  [Förderung Teilzeit - vsao \(vsao.ch\)](#)
-  [Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Krankenhaus \(dkgev.de\)](#)

Aufwand 

Kosten 

Zeithorizont 

## 25 Umsetzung: Coaching, Laufbahnberatung und Mentoring

### Vorgehen

Bei einer zunehmenden Vielfalt an Vereinbarkeitsangeboten sollten Ärzte und Ärztinnen darin unterstützt werden, die Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben im Verlauf ihrer sowohl persönlichen als auch medizinischen Karriere auszuloten und situationsgerechte Lösungen zu finden. Dabei stehen die Personen selbst, ihr Verhalten, ihre Erfahrungen, ihre Erwartungen und ihre individuellen Entscheidungen im Vordergrund.

Im Rahmen eines internen oder externen Coachings (vgl. dazu Umsetzung 7 ⇒ Coaching von Führungskräften) oder einer Laufbahnberatung können Mediziner und Medizinerinnen in einem geschützten Rahmen die verschiedenen Laufbahnoptionen und ihre Auswirkungen auf ihre Karriere mit einem Coach besprechen und mittels interaktiver Methoden erleben. Es kann darum gehen, Prioritäten zu setzen und Gewichtungen vorzunehmen. Insbesondere bei Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sollten Entscheidungen begünstigt werden, die im Einklang mit den eigenen Wertvorstellungen stehen und umsetzbar sind.

Eine weitere Möglichkeit der Begleitung bilden Mentoring-Programme, wie sie aktuell wie folgt angeboten werden: Das Programm *Aiming Higher* der Universität St. Gallen richtet sich an junge Medizinerinnen. Im Vordergrund steht die Erweiterung persönlicher Kompetenzen, die für die Bewältigung von herausfordernden Situationen im ärztlichen Berufsalltag sowie bei einer leitenden Position wichtig sind. Wahrgenommene Hindernisse im beruflichen Alltag und individuelle Kompetenzen werden thematisiert sowie individuelle Lösungsstrategien erarbeitet.

Das Mentoring Programm *Coach my career* der FMH richtet sich an Medizinstudierende beim Studienabschluss, Assistenzärztinnen und -ärzte in der Weiterbildung sowie an junge Oberärztinnen und -ärzte. Erfahrene, teils pensionierte Chefärzte und -ärztinnen, Kaderärzte und -ärztinnen und berufstätige Mediziner und Medizinerinnen sowie gut etablierte Hausärztinnen und -ärzte bieten als Mentorinnen und Mentoren ihre Beratungsdienste an und helfen bei Karriereentscheidungen.

### Wirkungen

Coaching, Laufbahnberatung und Mentoring unterstützen Ärztinnen und Ärzte dabei, Klarheit über den eigenen Standpunkt und individuelle Vorstellungen über die Gestaltung des beruflichen Weges sowie ihre Vereinbarkeit mit Bedürfnissen zu gewinnen, die ausserhalb des Beruflichen im Lebensverlauf entstehen können. Sie werden befähigt, stimmige und nachhaltige Entscheidungen mit Blick auf die berufliche Laufbahn und Karriere zu treffen und in diesem Rahmen auch Vereinbarkeitsangebote in Anspruch zu nehmen. Die Umsetzungsmöglichkeiten begünstigen somit gezielt die Vereinbarkeit einer ärztlichen Tätigkeit im stationären Versorgungsbereich mit dem Privatleben, können passgenaue Karrierewege befördern sowie Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden im Spitalalltag erhöhen.

#### Weiterführende Links

-  [Aiming Higher - Karriereentwicklung für Assistenzärztinnen \(unisg.ch\)](https://www.unisg.ch/karriereentwicklung)
-  [Coach my Career | VLSS \(vlss.ch\)](https://www.vlss.ch)
-  [Medizinkarriere: Berufsperspektiven für Ärztinnen und Ärzte - academics \(academics.de\)](https://www.academics.de)

Aufwand	
Kosten	
Zeithorizont	

## «Wenn ich Patientinnen und Patienten meine Teilzeit-Situation schildere, habe ich bisher immer positive Rückmeldungen erhalten»



**Dr. med. Franz Martig**  
**Spital Tiefenau**

(Bildquelle: Caspar Martig / Faces - Caspar Martig Photographer)

**D**r. med. Franz Martig ist Allgemein- und Viszeralchirurg am Stadtspital Tiefenau/Bern. Er arbeitet als Leitender Arzt in einem Pensum von 60%, was insbesondere in der Chirurgie noch Seltenheitswert hat. Als Verantwortlicher für das interne Weiterbildungsprogramm besteht die Tätigkeit von Dr. Franz Martig aus einer guten Mischung von direkter Patientenbetreuung, administrativen Tätigkeiten und der Lehre. Um diese Aufgaben im Teilzeitpensum unter einen Hut zu bringen, bedarf es einiges an Planung. Zentral ist dabei auch die Kommunikation mit den Patientinnen und Patienten: «Sie gehen davon aus, dass ein Arzt 24/7 verfügbar ist. Wenn ich ihnen aber meine Situation schildere, habe ich bisher immer positive Rückmeldungen erhalten.»

Der Grund für das reduzierte Arbeitspensum: Dr. Martig ist aktiver Vater dreier Kinder. «Ehemalige Vorgesetzte aus der früheren Chirurgen-Generation sagten mir folgendes: Wenn sie in ihrem Leben etwas anders machen könnten, wäre es, ihre Kinder aufwachsen zu sehen.» So ist es dem Chirurgen wichtig, neben dem Beruf auch als Vater für seine Kinder anwesend zu sein.

### Erfüllte Tätigkeit im Teilzeitpensum

Seine aktuelle Situation im Teilzeitpensum bewertet Dr. Martig sehr positiv. Dies war nicht immer der Fall. Als er – noch vor seiner Arbeit im Spital Tiefenau – in der stationären Versorgung als Oberarzt tätig war, arbeitete er in einem 80%-Pensum, hörte jedoch regelmässig von Arbeitskolleginnen und -kollegen er sei nie da – obwohl meist mehr als 40 Stunden in der Woche vor Ort. Zugleich erlebte ihn seine Familie als ständig abwesend. Ein klassisches Problem der Vereinbarkeit, in der mit viel Anstrengung versucht wird, den Anforderungen von Familie und Beruf gleichzeitig gerecht zu werden.

Dass Dr. Martig die Arbeitsbedingungen nun bedeutend besser erlebt, liegt an verschiedenen Faktoren: Einerseits ist das 60%-Pensum für alle ein klares Signal, dass er als Person nicht immer verfügbar ist. Andererseits erfährt seine Teilzeitarbeit auch in der Abteilung für Allgemein- und Viszeralchirurgie des Stadtspitals Tiefenau rundum Akzeptanz. So bildet für den enga-

## Personenportrait

gierten Arzt neben der nun möglichen Balance zwischen Beruf und Privatleben auch das positive Arbeitsklima eine wichtige Energiequelle.

### Teilzeit gelingt, wenn...

Allmählich beginnen auch Kolleginnen und Kollegen in der Chirurgie Teilzeit zu arbeiten. Diesen Trend unterstützt Dr. Martig: «Ich habe für die Möglichkeit, Teilzeit zu arbeiten gekämpft und repräsentiere dies mit meinem aktuellen Pensum als einziger Mann in leitender Funktion (soviel ich weiss).» Dabei ist es für ihn sehr wichtig, dass ein Teilzeitpensum nicht auf Kosten von Arbeitskolleginnen geht und sowohl die Qualität der Versorgung wie die Effizienz der Zusammenarbeit gewährleistet bleiben.

«Ich muss wissen, was bis zur Übergabe noch erledigt werden soll, was ich persönlich abschliessen muss und was ich an Kolleginnen und Kollegen weitergeben kann». Dazu bedarf es die Fähigkeit zu delegieren und Verantwortung zu übernehmen. Unterstützt durch eine gute Arbeitsatmosphäre und Kollegialität im Team ist somit auch in der Chirurgie Teilzeitarbeit möglich.

### Kultureller Wandel als Schlüssel zu einer vereinbarkeitsfreundlichen Zukunft

Dass Teilzeitarbeit insbesondere in der Chirurgie gefördert werden muss, ist aus Sicht des Arztes eine absolute Notwendigkeit: «Ärztinnen und Ärzte am Anfang ihrer Laufbahn signalisieren deutlich, dass ein Wertewandel hinsichtlich einer ausgewogeneren Work-Life-Balance stattfindet. Wenn wir dem nicht nachkommen, haben wir bald ein ernstzunehmendes Nachwuchsproblem.»

Aus eigener Erfahrung betrachtet Dr. Martig es als zentralen Schritt, dass sich die Grundhaltung zur Teilzeitarbeit im Spital ändert. In den vergangenen Jahren hat bereits einiges Umdenken stattgefunden, doch es gibt noch Luft nach oben. «Es braucht Vorbilder, die zeigen: Teilzeitarbeit in der Chirurgie geht und funktioniert». ■

## 4 Fazit

---

Mit Blick auf stets steigende Anforderungen an das Gesundheitswesen, die Qualität der Gesundheitsversorgung und die Gesundheit der Ärzteschaft wird eine gelungene Gestaltung der Arbeitsbedingungen im stationären Versorgungsbereich zunehmend bedeutsam. Wie in der Charta für Ärztengesundheit (FMH, 2022) beschrieben, bildet in diesem Zusammenhang die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben einen zentralen Faktor und ist auch aus wirtschaftlicher Perspektive von Nutzen (Liebig 2023).

Vielerorts mangelt es aber in der Schweizer Spitallandschaft noch an konkreten Massnahmen, die insbesondere die Ärzteschaft ansprechen. Dabei erweisen sich die Voraussetzungen für eine Balance zwischen dem beruflichen Engagement und einem Leben ausserhalb des Berufs in Abhängigkeit vom Standort, von der Grösse des Unternehmens oder – innerhalb der Spitäler – von den medizinischen Fachbereichen als sehr unterschiedlich. Wie diese Wegleitung zeigt, können vereinbarkeitsfreundliche Arbeitsbedingungen jedoch durchaus Schritt für Schritt für die Ärzteschaft erarbeitet werden. Und wie die hier beschriebenen Fälle von Schweizer Gesundheitsorganisationen sowie die Portraits von Ärztinnen und Ärzten illustrieren, lassen sich dazu bereits erfolgreiche Beispiele aus der Praxis finden.

### **Was aber sind die Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung von Vereinbarkeit für die Ärzteschaft?**

Die Erfahrungen aus dem Alltag der Spitäler lassen folgende Aspekte erkennen:

- **Umdenken fördern:** Entwicklungen in Richtung Vereinbarkeit setzen ein grundsätzliches Umdenken hinsichtlich des Verhältnisses zwischen Beruf und Privatleben im Rahmen einer (spital-)ärztlichen Tätigkeit voraus. Verpflichtungen und Interessen ausserhalb des Berufs bzw. der Berufung als Ärztin oder Arzt müssen generell eine Aufwertung erfahren und als integraler Bestandteil einer sowohl weiblichen als auch männlichen Biografie im Organisationsalltag Anerkennung finden. Auch eine langfristige Verankerung von Vereinbarkeit über personelle Wechsel hinaus ist nur auf Basis einer solchen Perspektive zu erreichen.

**Nutzen aufzeigen:** Wissen und Informationen über die ökonomischen Nutzenaspekte von Vereinbarkeit sind zentral, um in Spitälern und Kliniken eine breite Akzeptanz für Veränderungen zu generieren – und auch um personelle und finanzielle Ressourcen dafür zu sichern. Projekte zur Förderung von Vereinbarkeit sollten deshalb möglichst früh ihre positiven Effekte zur Sprache bringen und diese im Projektverlauf dokumentieren.

- **Entscheidungsgrundlagen bieten:** Übersichten über das bereits existierende 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. Daten sind auch notwendig, um die Zielerreichung und die Effekte von Gestaltungsansätzen zu beurteilen, damit diese ergänzt oder angepasst werden können.
- **Management und Führung:** Eine positive Haltung der Unternehmensleitung zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist für das Anstossen von Veränderungen besonders relevant. Die positive Einstellung gewinnt noch an Gewicht, wenn sie in der Spitalstrategie bzw. dem Leitbild der Organisation sichtbar werden kann. Zudem ebnen leitende Ärztinnen und Ärzte in ihrer Doppelrolle als Entscheidungsträgerinnen und -träger sowie als Betroffene für das «Projekt Vereinbarkeit» den Weg für eine erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsvorhaben.

Neben all diesen in der Wegleitung beschriebenen Punkten ist es zentral, auch im Umfeld der Spitäler Bedingungen zu schaffen, welche die Organisationen in der Zielsetzung unterstützen, ein Mehr an Vereinbarkeit für die Ärzteschaft zu schaffen. Dazu zählt die öffentliche Auseinandersetzung mit den Bedingungen von Arbeit im Ärzteberuf, wie sie aktuell von Berufsverbänden vorangetrieben wird (FMH, 2022). Darüber hinaus wird eine Reform der Organisation von medizinischen Laufbahnen und Karrieren im Rahmen der Aus- und Weiterbildung wichtig: Denn die Inanspruchnahme von Vereinbarkeitsangeboten kann sich heute noch immer nachteilig auf medizinische Ausbildungs- und Berufswege auswirken. Und nicht zuletzt erscheint eine gut koordinierte Zusammenarbeit der verschiedenen Gesundheitsberufe und weiterer Akteure an der Schnittstelle ambulanter und stationärer Versorgung notwendig, welche die Spitäler und damit auch den Berufsalltag der Ärzteschaft in Spitälern und Kliniken entlasten können (vgl. Leitungsgruppe NFP 74, 2023).



## 5 Literaturverzeichnis

---

- Aebi, C., Kühni, R., Suri, P., & Schellinger, J. (2018). Teilzeitarbeit auf mittlerer Kaderstufe – eine spezielle Herausforderung im Krankenhaus. In *Strategische Organisation* (pp. 225–258). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-18246-5\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18246-5_11)
- Angerer, A., Hollenstein, E., & Liberatore, F. (2016). *Das Schweizer Spitalwesen: Eine Managementperspektive, Edition 2016 - 2017*. <https://doi.org/10.21256/zhaw-1186>
- Bamberger, G. (2022). *Lösungsorientierte Beratung* (6th ed.). Beltz.
- Bergner, T. (2017). Burnout bei Ärzten: Die Balance bewahren. *Klinische Monatsblätter Für Augenheilkunde*, 234(02), 158–161. <https://doi.org/10.1055/s-0042-122810>
- Bolliger, C., Golder, L., Jans, C., & Rüefli, C. (2016). *Der Ausstieg aus der kurativen ärztlichen Tätigkeit*. [https://www.fmh.ch/files/pdf18/FMH\\_VSAO\\_2016\\_Schlussbericht\\_mit\\_FB.pdf](https://www.fmh.ch/files/pdf18/FMH_VSAO_2016_Schlussbericht_mit_FB.pdf)
- Buddeberg-Fischer, B. (2011). Drei Ärztinnen, drei Erfahrungsberichte. *Schweizerische Ärztezeitung*, 92(44), 1682–1683.
- Dickers, J. S. E., Geurts, S. A. E., den Dulk, L., Peper, B., Taris, T. W., & Kompier, M. A. J. (2007). Dimensions of work–home culture and their relations with the use of work–home arrangements and work–home interaction. *Work & Stress*, 21(2), 155–172. <https://doi.org/10.1080/02678370701442190>
- FMH. (2022). *Charta Ärztengesundheit*. <https://www.fmh.ch/files/pdf27/charta-aerztegesundheit-charte-sur-la-sante-des-medecins.pdf>
- Häusler, N., Bopp, M., & Hämmig, O. (2018). Effort–Reward Imbalance, Work–Privacy Conflict, and Burnout Among Hospital Employees. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 60(4), e183–e187. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001287>
- Hölterhoff, M., Kramer, K., Feuerstein, S., Edel, F., & Schumacher, C. (2013). Familienfreundliche Massnahmen in Spitälern. Betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik für den ärztlichen Bereich. [www.prognos.com](http://www.prognos.com)
- Insel Gruppe AG. (2022a). *Jahresbericht 2021 Insel Gruppe AG*. [https://www.inselgruppe.ch/fileadmin/Insel\\_Gruppe/Dokumente/Jahresbericht\\_2021\\_Insel\\_Gruppe\\_AG.pdf](https://www.inselgruppe.ch/fileadmin/Insel_Gruppe/Dokumente/Jahresbericht_2021_Insel_Gruppe_AG.pdf)
- Insel Gruppe AG. (2022b). *Konzernrechnung Insel Gruppe 2021*. [https://www.inselgruppe.ch/fileadmin/Insel\\_Gruppe/Bilder/Mediendienst/News/Gesch%C3%A4ftsjahr\\_2021/2021\\_Konzernrechnung\\_Insel\\_Gruppe\\_aktualisiert.PDF](https://www.inselgruppe.ch/fileadmin/Insel_Gruppe/Bilder/Mediendienst/News/Gesch%C3%A4ftsjahr_2021/2021_Konzernrechnung_Insel_Gruppe_aktualisiert.PDF)
- Kantonsspital St. Gallen. (2022). *Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben*. <https://www.kssg.ch/Ihre-Karriere-Bildung/Ihr-Arbeitgeber/Vereinbarkeit>.
- Kauffeld, S. (2019). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor*. Springer.
- Kraft, E., Loretan, L., & van der Heiden, N. (2016). Jeder zehnte Arzt steigt aus. *Schweizerische Ärztezeitung*, 97(34), 1132–1135. <https://doi.org/10.4414/saez.2016.04953>
- Leitungsgruppe NFP 74. (2023). *Programmfazit des Nationalen Forschungsprogramms Gesundheitsversorgung (NFP 74)*.
- Liebig, B. (2023). Vereinbarkeitsmassnahmen für Spitäler: Ein Abwägen von Kosten und Nutzen, *Schweizerische Ärztezeitung* (im Druck)
- Liebig, B., Peitz, M., & Kron, C. (2017). Familienfreundlichkeit für Väter? *Arbeit*, 26(2), 211–230. <https://doi.org/10.1515/arbeit-2017-0013>

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Marti, M. (2020). Arbeitszeiten in Spitälern: kein Ende der Missstände. *Schweizerische Ärztezeitung*, 101(2324), 739–740. <https://doi.org/10.4414/saez.2020.18965>
- Richter-Kuhlmann, E. (2019). Arbeitsbedingungen im Krankenhaus. Burn-out schon beim Nachwuchs. *Deutsches Ärzteblatt*, 116(48), A2222–A2224.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage.
- Ulich, E., & Wiese, B. S. (2011). *Life Domain Balance. Konzepte zur Verbesserung der Lebensqualität*. Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6489-2>
- Universitätsspital Zürich. (2022). *Diversity & Inclusion Report 2021*. [https://www.usz.ch/app/uploads/2022/02/A5\\_BR\\_Diversity-Report-2021\\_Digital.pdf](https://www.usz.ch/app/uploads/2022/02/A5_BR_Diversity-Report-2021_Digital.pdf)
- vsao (2021). *Leitfaden zur Förderung von Teilzeitarbeit für Ärztinnen und Ärzte*. [https://vsao.ch/wp-content/uploads/2021/06/AU\\_Hauptrubrik-Arztberuf-und-Familie\\_Unterrubrik-Foerderung-Teilzeit\\_Leitfaden\\_DE\\_20210624\\_V01.00.pdf](https://vsao.ch/wp-content/uploads/2021/06/AU_Hauptrubrik-Arztberuf-und-Familie_Unterrubrik-Foerderung-Teilzeit_Leitfaden_DE_20210624_V01.00.pdf)
- Warmuth, G.-S. (2012). Die strategische Implementierung von Diversitätsmanagement in Organisationen. In Bendl. Regine, E. Hanappi-Egger, & R. Hofmann (Eds.), *Diversität und Diversitätsmanagement* (Vol. 3519, pp. 203–236). Facultas.
- Wille, N., & Schlup, J. (2020). Die Medizin auf dem Weg zum Frauenberuf. *Schweizerische Ärztezeitung*, 101(14), 485–489. <https://doi.org/10.4414/saez.2020.18764>
- ZURZACH Care. (2022). *Jahresbericht 2021*. <https://Report.Zurzachcare.Ch/2021/Ueberblick>.

## Die Autorinnen



Julia Frey, MSc.  
Arbeitspsychologin und wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule für Angewandte Psychologie der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW)



Delia Kwakye, BSc.  
Absolventin des Bachelorstudiengangs Angewandte Psychologie an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW)



Brigitte Liebig, Prof. PD Dr.  
Projektleiterin, Professorin an der Hochschule für Angewandte Psychologie der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) und Privatdozentin an der Universität Basel

### Mitarbeit am Massnahmenkatalog



Janna Küllenberg, MSc.  
Medizinische Organisationspsychologin und wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule für Angewandte Psychologie der Fachhochschule Nordwestschweiz