

## Editorial

### Das lange Warten hat ein Ende



Prof. Dr. med. Karl-Olof Lövblad  
Präsident VLSS

Nach mehr als zwei Jahrzehnten ist es so weit: Der TARMED wird abgelöst. Der Bundesrat hat Ende April das neue ambulante Tarifsysteem genehmigt – bestehend aus TARDOC und Pauschalen. Ein längst überfälliger Schritt. Endlich kommt Bewegung in ein System, das den Anforderungen der heutigen Medizin nicht mehr gerecht wurde.

Der neue Tarif beseitigt Fehlanreize, teilt Ressourcen gezielter zu und trägt der Ambulantisierung der Medizin angemessen Rechnung. Viele Eingriffe, die früher stationär durchgeführt wurden, sind heute ambulant möglich. In den Spitälern gehört dieser Wandel längst zum Alltag. TARDOC und Pauschalen schaffen nun die nötige Grundlage, um Leistungen sachgerecht abzubilden – und sie tarifarisches so zu verankern, damit sich die einheitliche Finanzierung erfolgreich umsetzen lässt.

Klar ist aber auch: Die Einführung erfolgt unter anspruchsvollen Vorzeichen. Das Tarifsysteem gilt befristet für drei Jahre. Gleichzeitig verlangt der Bundesrat Kostenneutralität und setzt einen Kostendeckel. Eine Herausforderung für die Spitäler. Etliche sind finanziell angeschlagen, der Spielraum ist vielerorts ausgereizt. Der Grund: Die bisherigen Tarife reichten oft nicht aus, um die tatsächlichen Kosten zu decken.

Der Entscheid des Bundesrats ist ein erster, wichtiger Schritt. Weitere müssen folgen. Die Tarifpartner bleiben gefordert. Denn: TARDOC und Pauschalen müssen dazu beitragen, die finanzielle Situation der Spitäler zu stabilisieren.

## Inhalt

- 2 Jahresbericht 2024
- 4 Strategie VLSS 2030
- 6 TARDOC und Pauschalen
- 7 Rückblick Symposium an der FHNW in Olten

# Jahresbericht des Präsidenten 2024

Der VLSS verfolgte 2024 konsequent seine Kernaufgaben – und setzte gleichzeitig neue Impulse. Der Vorstand suchte aktiv den Dialog mit zentralen Akteuren im Gesundheitswesen, etwa mit Hplus, um bestehende Netzwerke zu stärken und neue Partnerschaften aufzubauen. Ein besonderer Schwerpunkt lag im vergangenen Jahr auf der Strategiearbeit.

Prof. Dr. med. Karl-Olof Lövblad, Präsident VLSS

Der Vorstand setzte sich intensiv mit der künftigen Ausrichtung des Verbandes auseinander und entwickelte dazu die Strategie VLSS 2030. Die Strategie formuliert sechs Handlungsfelder mit 19 Ambitionen. Sie stellt die Gesundheit der Bevölkerung und die Zufriedenheit aller Beteiligten ins Zentrum. Die Mitglieder des VLSS orientieren sich an ethischen Grundsätzen und setzen sich für eine gleichwertige Behandlung aller Patienten ein. Sie fordern faire Arbeitsbedingungen, die Vereinbarkeit mit dem Privatleben sowie eine sinnstiftende Berufsausübung. Der VLSS stärkt den Zugang zu qualitativ hochwertiger Versorgung, fördert evidenzbasierte Standards und fordert eine integrierte Spitalplanung. Er versteht die Rolle der Kaderärzteschaft auch als Managementaufgabe mit ärztlicher Verantwortung gegenüber Patienten und aktiver Mitsprache in ökonomischen und rechtlichen Belangen. Die Strategie zielt auf stabile Rahmenbedingungen, eine unabhängige ärztliche Tätigkeit und eine gerechte Finanzierung. Sie will Lehre, Weiterbildung und Forschung nach internationalen Standards fördern. Digitalisierung und KI sollen gezielt genutzt werden – unter Wahrung ethischer und datenschutzrechtlicher Prinzipien. Der VLSS bekennt sich zu einer modernen, aber verantwortungsvoll gestalteten digitalen Medizin.

Auch die standespolitische Arbeit blieb ein fester Pfeiler. Der VLSS engagierte sich in verschiedenen Projekten, wie etwa dem Mentoringprogramm *Coach my Career*, der Förderung von Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Planetary Health sowie bei der Ausarbeitung des Branchenframeworks des Schweizerischen Versicherungsverbandes zur VVG-Zusatzversicherung.

Der Vorstand tagte regelmässig und besprach aktuelle berufspolitische Themen. Innerhalb der FMH engagierte sich der VLSS – in der Delegiertenversammlung, der Ärztekammer und im Austausch mit verschiedenen Fachgruppen.

Auf politischer Ebene beteiligte sich der VLSS auch 2024 an diversen Vernehmlassungsverfahren und nahm zu ausgewählten Geschäften Stellung. Wie üblich sind die Stellungnahmen auf der Website des VLSS aufgeschaltet.

Die Mitgliederzahl blieb im Verbandsjahr stabil bei rund 1'000 Personen. Künftig sollen gezielte Aktivitäten und neue Vorteile die Basis weiter stärken. Zahlreiche Mitglieder profitierten von ihrem Verbandsanschluss. Sie erhielten individuelle Beratung zu Verträgen und Vergütungen.

Ein Höhepunkt war der Mitgliederanlass zum Thema Künstliche Intelligenz im Haus der Universität Bern. In einer Zeit, in der die Digitalisierung das Gesundheitswesen tiefgreifend verändert, will der VLSS Anwendungsfelder digitaler Technologien aktiv mitgestalten – insbesondere im Hinblick auf die Transformation der Patientenversorgung. Hochkarätige Referenten machten den Anlass zum Erfolg.

Ein weiteres zentrales Thema: die Einführung von TARDOC und Pauschalen. Vorstand und Geschäftsleitung setzten sich intensiv mit deren Auswirkungen auf die gesamte Spitallandschaft auseinander. Trotz bestehender Unsicherheiten ist der VLSS bestrebt, seine Mitglieder in dieser Phase bestmöglich zu unterstützen.

Positiv entwickelte sich auch das Mentoringprogramm *Coach my Career*. Die Beratungsgespräche werden rege nachgefragt. Im letzten Jahr meldeten sich knapp 80 neue Mentees an, 75 Coachings fanden statt. Inzwischen engagieren sich über 230 Ärztinnen



Im Jahr 2024 stand unter anderem die Digitalisierung des Gesundheitswesens im Fokus. Eine moderne, aber verantwortungsvolle digitale Medizin ist auch Bestandteil der Strategie 2030 des VLSS.

Delegiertenversammlung

## Delegiertenversammlung des VLSS, 10. April 2025

Die Delegierten stimmen einstimmig allen Anträgen zu und entlasten den Vorstand für das Rechnungsjahr 2024.

Dr. iur. Thomas Eichenberger, Geschäftsleiter VLSS

### Jahresrechnung 2024

Die Jahresrechnung 2024 schliesst mit einem Ertragsüberschuss in der Höhe von CHF 18'286.50 besser als budgetiert ab. Das Vereinsvermögen ist ausreichend und hat leicht zugenommen auf CHF 357'202.70, wobei der Jahresumsatz erfahrungsgemäss bei rund CHF 260'000 liegt.

### Budget 2025

Die Mitgliederbeiträge 2025 bleiben unverändert. Das Budget geht bei vorsichtigen Annahmen erneut von einem Ertrag in der Höhe von rund CHF 260'000 für das laufende Jahr aus, so dass bei einem leicht darunter liegenden Aufwand erneut ein geringfügiger Überschuss resultieren sollte.

und Ärzte im Programm und geben ihr Wissen und ihre Erfahrungen als Mentorinnen und Mentoren an die jüngere Generation weiter.

Mit diesen erfreulichen Entwicklungen verbleibt mir, meinen Kolleginnen und Kollegen im Vorstand für ihr unermüdliches Engagement im vergangenen Jahr herzlich zu danken. Ein besonderer grosser Dank gebührt zudem unserer Geschäftsleitung Thomas Eichenberger und Patrick Mettler für ihre exzellente Arbeit und die stets kompetente Unterstützung in rechtlichen Fragen. Zu guter Letzt danke ich forum|pr für die professionelle Begleitung in der Kommunikation.

# Strategiepapier VLSS 2030

## 6 strategische Handlungsfelder und 19 Ambitionen

Das vorliegende Strategiepapier wurde mit dem Versand des VLSS Info 2/24 in die Vernehmlassung geschickt. Dabei sind von seiten der Mitglieder verschiedene Rückmeldungen eingegangen, die in das Dokument eingearbeitet wurden. Unter anderem werden im Handlungsfeld rund um die Sicherstellung günstiger Rahmenbedingungen zwei zusätzliche Ziele festgelegt.

Einerseits verfolgt der VLSS das Ziel, die offizielle Anerkennung als Basisorganisation der FMH zu erlangen, um seine Mitglieder noch wirkungsvoller vertreten zu können. Darüber hinaus engagiert sich der Verband umfassend für die Förderung und Gleichstellung von Frauen im ärztlichen Berufsumfeld, wobei ein besonderer Fokus auf die Unterstützung von Kaderärztinnen gelegt wird. In der folgenden überarbeiteten Form wurde das Strategiepapier schliesslich an der Delegiertenversammlung vom 18. April 2024 vorgestellt und genehmigt.

### 1 | Einen wichtigen Beitrag für den Erhalt einer guten Gesundheit und Lebensqualität der gesamten Bevölkerung zu leisten, ist das primäre strategische Ziel der Mitglieder des VLSS (Ziff. 2 der Statuten).

- Die Zufriedenheit der Patientinnen und Patienten und deren Angehörigen sowie aller an der Patientenbehandlung beteiligten Mitarbeitenden am Spital steht im Vordergrund;
- Die Mitglieder des VLSS setzen dafür eine von ethischen Grundsätzen geleitete, auf die Bedürfnisse der Patientinnen und Patienten und deren Gleichbehandlung ausgerichtete, sowie deren Persönlichkeitsrechte respektierende Medizin um;
- Die intrinsische Motivation ist zentrale Antriebskraft für die uneigennützig Identifikation mit einem von Sozialkompetenz geprägten Berufsbild, was zeitgemässe Anstellungs- und Arbeitsbedingungen sowie die Vereinbarkeit der Ausübung des Kaderarztberufs mit Familie und Freizeit voraussetzt.

### 2 | Zugang zu qualitativ hochstehender Gesundheitsversorgung

- Der VLSS setzt sich für die Sicherstellung von Richtlinien und Standards für evidenzbasierte medizinische Praktiken zur Aufrechterhaltung einer exzellenten Patientenversorgung ein;
- Das Ziel ist eine integrierte Versorgung und Optimierung entlang des gesamten Behandlungspfades sowie eine effiziente schweizerische und kantonale Spitalversorgung auf der Basis von Qualitätsvergleichen (z.B. Berücksichtigung von Fallzahlen pro

Ärztin oder Arzt) sowie eine massvolle Konzentration der Spitzenmedizin;

- Die Mitglieder des VLSS fördern eine Kultur der kontinuierlichen Qualitätsverbesserung und -kontrolle. Zudem verpflichten sich die Mitglieder zu permanenter Fortbildung, um ihre Fähigkeiten zu vertiefen und weiter ausbauen zu können;
- Der VLSS unterstützt die Überprüfung der Weiterbildungsziele mittels Entrustable Professional Activities (EPA).

### 3 | Gesellschaftsvertrag zwischen (Spital)Ärzterschaft und Bevölkerung

- Die Mitglieder des VLSS beziehen die Patientenmeinungen und -erfahrungen in die Gestaltung von Gesundheitsdienstleistungen und Gesundheitspolitik mit ein, und der Verein setzt sich dafür ein, der gesamten Bevölkerung am Spital eine ausreichende medizinische Versorgung garantieren zu können (qualitativ einwandfreie Behandlung zu möglichst günstigen Kosten);
- Die Grundversorgung im Rahmen der Sozialversicherung muss sich auf WZW-konforme, notwendige Behandlungen beschränken, und die Kosten der Leistungen müssen fair und transparent ausgewiesen werden;
- Die Funktionen der Kaderärzteschaft am Spital beinhalten einerseits die Wahrnehmung der ärztlichen Verantwortung innerhalb der Klinik oder Abteilung im Zuständigkeitsbereich (inklusive der damit verbundenen Budgetverantwortung), andererseits müssen Kaderärztinnen und Kaderärzte aber auch über Managementkenntnisse verfügen, die es ihnen erlauben, ein Spital selbst zu führen bzw. eine leitende Managementfunktion innerhalb des Spitals wahrzunehmen und gegenüber dessen Trägerschaft in ökonomischen und rechtlichen Belangen im Interesse der Patientinnen und Patienten ein relevantes Mitspracherecht auszuüben.

### 4 | Günstige Rahmenbedingungen sicherstellen

- Advocacy für eine nachhaltige Finanzierung des Gesundheitswesens, um eine hochwertige Versorgung für alle Bevölkerungsgruppen zu gewährleisten bzw. Zusammenarbeit mit politischen Entscheidungsträgern, um gesundheitspolitische Reformen zu gestalten, welche die Bedürfnisse von Patientinnen/Patienten und auch von Ärztinnen/Ärzten berücksichtigen;
- Der VLSS erachtet die fachlich unabhängige ärztliche Berufsausübung, welche die Ärztin/den Arzt in ihrer/seiner medizinischen Entscheidungs-



Diese sechs strategischen Handlungsfelder rückt der VLSS in den Fokus.

kompetenz nicht einschränkt, als zentral. Er lehnt deshalb Vorgaben der Staatsmedizin als oberste Richtschnur einer schlussendlich teureren Medizin mit ungerechter Verteilung der Ressourcen ab;

- Sozialversicherungsrecht und Tarife dürfen nicht nur kostendeckend sein oder gar auf einen Median der Werte unterhalb des 50%-Perzentils abstellen, sondern müssen eine Weiterentwicklung der Medizin sicherstellen. Zusatzversicherungen für echte Mehrleistungen und Zusatzleistungen sind zudem nach Möglichkeit zu fördern.
- Der VLSS ist bestrebt, die Anerkennung als FMH-Basisorganisation zu erlangen.
- Der VLSS setzt sich allgemein für die Förderung und Gleichstellung des weiblichen Geschlechts und der Kaderärztinnen im Speziellen ein.

## 5 | Lehre, Weiterbildung und Forschung fördern

- Ausbau von Bildungsprogrammen und -ressourcen für medizinische Fachkräfte, um kontinuierliches Lernen und Weiterentwicklung zu fördern sowie Unterstützung von Forschungs Kooperationen und klinischen Studien, um innovative medizinische Erkenntnisse zu generieren und damit die Praxis zu verbessern;
- Etablierung von Plattformen für den Wissensaustausch zwischen Ärztinnen/Ärzten und Forschenden, um neueste Entwicklungen (z.B. patientenzentrierte Medizin, Gentechnologie und Translationale Medizin) und bewährte Praktiken zu teilen;
- Lehre, Weiterbildung und Forschung in der Schweizer Medizin müssen den höchsten internationalen Standards genügen, und die Schweiz soll ein

weltweit führender Standort bei der Durchführung klinischer Studien bleiben; der VLSS spricht sich deshalb dezidiert für die Förderung des Forschungsstandortes Schweiz aus, mit dem Ziel, dass die Schweiz in Zukunft wieder uneingeschränkt an internationalen Projekten und bei internationalen Forschungs Kooperationen mitwirken kann.

## 6 | Digitalisierung und KI ausbauen, aber nicht um jeden Preis

- Förderung der Integration von digitalen Technologien in klinische Praktiken zur Verbesserung der Diagnose, Behandlung, Patientenbetreuung und Dokumentation, sowie Förderung von Schulungen und Fortbildungen für Ärztinnen/Ärzte, um ihre digitalen Kompetenzen zu stärken und die bestmögliche Nutzung digitaler Technologien sicherzustellen;
- Der VLSS setzt sich für die Umsetzung einer E-Health-Strategie im Sinne des Digisanté-Projektes des Bundes sowie für die Einführung einer einheitlichen schweizweiten Krankengeschichte ein. Dies als staatliche Lösung auf staatliche Kosten, welche als Basis für das EPD dienen kann sowie für eine Berücksichtigung ethischer und datenschutzrechtlicher Aspekte bei der Einführung von digitalen Lösungen im Gesundheitswesen. Eine schweizweit einheitliche KG angepasst für stationär und ambulant reduziert zudem die administrative Belastung für Ärzteschaft und Pflege;
- Der VLSS spricht sich für die Möglichkeiten der Telemedizin aus und befürwortet einen innovativen, aber vorsichtigen Umgang mit künstlicher Intelligenz (KI):

# Weg frei für ein neues Tarifsystem

Der Bundesrat hat das neue ambulante Tarifsystem genehmigt. Es bringt viele Verbesserungen, weist aber noch Schwächen auf. Die befristete Einführung ist eine Chance: Sie gibt den Tarifpartnern Zeit für Nachbesserungen.

Nach mehr als zwei Jahrzehnten wird der veraltete TARMED per 1. Januar 2026 abgelöst. Mit der Genehmigung von TARDOC und den ambulanten Pauschalen liegt nun erstmals eine moderne Tarifstruktur vor, die ambulante Leistungen differenzierter und sachgerechter abbildet – ein längst überfälliger Schritt. Die medizinische Entwicklung, insbesondere die zunehmende Ambulantisierung, hat das bestehende System längst überholt. Nun folgt der Tarif dieser Entwicklung.

## Kritik an den Pauschalen

Das neue Tarifsystem ist ein Hybrid. Es kombiniert variable Einzelleistungen mit fixen Pauschalen. In TARDOC werden die Einzelleistungen neu strukturiert und ihre Anzahl reduziert. Während sein Vorgänger 4'500 Einzelleistungen umfasste, enthält TARDOC noch 1'400 Positionen. Tendenziell gewichtet er Beratungen und therapeutische Gespräche stärker und stuft technologieintensive Behandlungen zurück.

Dagegen bündeln die ambulanten Pauschalen Behandlungsabläufe zu tarifarisch standardisierten Einheiten. Die rund 300 Pauschalen wurden auf Drängen des Bundesrats eingeführt. Wenig überraschend stossen sie bei der Ärzteschaft auf Kritik. Der VLSS teilt die Einschätzung der FMH, dass hier erhebliche Verbesserungen nötig sind. Die Datenbasis ist teilweise ungenügend, die Kostenvarianz bei den erfassten Behandlungen zu gross. Gerade in der spezialisierten Medizin führen undifferenzierte, fehlerhaft konstruierte Pauschalen zu Verzerrungen.

## Lernendes System als Chance

Es ist von Vorteil, dass TARDOC und die Pauschalen als lernendes System konzipiert sind. Die zuständige Organisation für Ambulante Arzttarife (OAAT AG) hat ein strukturiertes Verfahren für Anpassungsvorschläge geschaffen. Die Leistungserbringer können aktiv mitwirken, was die Tarifpartnerschaft stärkt. Für 2027 sind erste Überarbeitungen angekündigt – mit Fokus auf spezifische Bereiche wie Kindermedizin, Kieferchirurgie oder Handchirurgie. Dass die Tarifpartner diese flankierenden Massnahmen vereinbart haben, ist aus Sicht des VLSS zentral. Entscheidend wird sein, ob die geplanten Korrekturen rasch und zielgerichtet erfolgen.

## Einheitliche Finanzierung erfordert stabile Tarife

Die neue Tarifstruktur steht nicht isoliert: Sie ist eingebettet in eine Gesundheitspolitik, die auf Verlagerung setzt. Mit der geplanten Einführung der einheitlichen Finanzierung (EFAS) wird «ambulant vor stationär» zur Norm. Damit diese Umstellung gelingt, braucht es stabile, verlässliche Tarife – gerade in anspruchsvollen Zeiten. Viele Spitäler spüren grossen personellen und finanziellen Druck. Nur wenn ambulante Leistungen fair vergütet werden, können Spitäler ihren Versorgungsauftrag auch künftig erfüllen. Aus Sicht des VLSS ist es deshalb entscheidend, dass TARDOC und die Pauschalen so ausgestaltet werden, dass sie nicht nur Kosten decken, sondern auch Investitionen ermöglichen.

# Die Rolle der ärztlichen Führungskraft

Wie können Laufbahnen im Spital so gestaltet werden, dass sie mit unterschiedlichen Lebensphasen in Einklang stehen? Dieser Frage hat sich ein Projekt der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW gemeinsam mit sieben Spitälern gewidmet. Es wurde durch den VLSS und den vsao in einer Steuergruppe begleitet. Erkenntnisse im Rahmen von Befragungsergebnissen, Good Practices und Umsetzungsmöglichkeiten stehen ab sofort in einem öffentlich zugänglichen Handbuch zur Verfügung.

Julia Frey & Dr. Janna Küllenberg, Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW

Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist für die überwiegende Mehrheit der Ärztinnen und -ärzte in Schweizer Spitälern ein zentraler Faktor, um sich eine langfristige Laufbahn im Spital vorstellen zu können. Gleichzeitig schätzt mehr als die Hälfte der Medizinerinnen und Mediziner diese Vereinbarkeit nicht oder nur teilweise gegeben ein (Küllenberg & Frey, 2025). Entsprechend lohnt es sich, Laufbahnmöglichkeiten und damit verbundene Rahmenbedingungen unter die Lupe zu nehmen und neue Möglichkeiten zu evaluieren. Dies haben sieben Spitäler, vertreten durch Ärzt\*innen und HR-Fachpersonen, gemeinsam mit einem Projektteam der FHNW gemacht.

## Die Führungskraft als Schlüsselfunktion

Laufbahnen lassen sich lebensphasenorientiert gestalten, indem Potenziale frühzeitig erkannt, individuelle Stärken gezielt gefördert und langfristige Perspektiven geschaffen werden – stets im Einklang mit den persönlichen Zielen und Möglichkeiten der Mitarbeitenden, je nach Lebensphase. Dabei wird deutlich: Führungskräfte haben eine Schlüsselposition, da sie über Entwicklungsmöglichkeiten informieren, gezielte Entwicklungsmassnahmen fördern und eine unterstützende Arbeitsumgebung schaffen können.

Im Dialog zur lebensphasenorientierten Laufbahngestaltung – beim Apéro des Projektsymposiums an der FHNW Olten.





Ärztinnen, Ärzte, HR-Fachpersonen und Wissenschaftlerinnen im Austausch:  
 (v.l.n.r) Dr. Janna Küllenberg, Julia Frey, Angélique Hulliger,  
 Dr. med. Jürg Unger, Dr. med. Anja Kruse, Dr. med. Urs Pfefferkorn,  
 Dr. med. Felix Burkhalter, Dr. med. Gerlinde S. Heil

zur besseren Verteilung von Ressourcen und zur nachhaltigen Verankerung im Spital – für die teilnehmenden Spitäler ein lohnenswertes Unterfangen.

### Möglichkeiten transparent machen und in den Dialog treten

Im Projekt zeigte sich: insbesondere die Gruppe der Oberärzt\*innen wünscht sich mehr Informationen über bestehende Möglichkeiten. Beispielhaft seien folgende Fragen genannt: Braucht es einen weiteren Facharztstitel für eine Leitungsfunktion? Ist ein Vollzeitpensum Pflicht, um einen nächsten Karriereschritt vorzunehmen? Gibt es die Möglichkeit, sich auf eine Fach- oder Führungslaufbahn zu fokussieren? Zur Beantwortung dieser Fragen braucht es nicht nur Informationen, sondern vor allem den offenen Dialog. Das Mitarbeitendengespräch ist dafür der ideale Ort – auch wenn sein Potenzial im ärztlichen Kontext bislang häufig noch nicht voll ausgeschöpft wird.

### Überdenken der Rolle der Führungskraft

Für viele ärztliche Führungskräfte erscheint die Vorstellung, neben den steigenden fachlichen Anforderungen noch weitere Aufgaben auf die ohnehin schon lange To-Do-Liste zu setzen, kaum realistisch. Angesichts der steigenden Anforderungen an ärztliche Führungskräfte empfiehlt sich ein Überdenken der Führungsrolle, damit Führungskräfte ihre Teams effektiv begleiten und gleichzeitig ihre eigenen beruflichen Ziele verfolgen können. Anregungen dazu sind im Handbuch zu finden. Bereits hier sei erwähnt: Im Projekt wurde die Zusammenarbeit des HR mit ärztlichen Führungskräften initiiert und gestärkt –

**Insgesamt zeigt sich, dass eine lebensphasenorientierte Laufbahngestaltung nicht nur strukturelle Anpassungen, sondern auch ein kontinuierliches Umdenken erfordert. Ärztliche Führungskräfte brauchen dafür praxisnahe Tools, Ressourcen und gezielte Unterstützung, um die Balance zwischen beruflichen Zielen und persönlichen Lebensphasen erfolgreich zu gestalten.**

In einem Nachfolgeprojekt ab August 2025 werden die gewonnenen Erkenntnisse mit weiteren Spitälern in Form konkreter Massnahmen umgesetzt. Haben Sie Interesse, mit Ihrem Spital teilzunehmen? Dann melden Sie sich bei den Autorinnen.

Korrespondenzautorin: Julia Frey, [julia.frey@fhnw.ch](mailto:julia.frey@fhnw.ch)

Quelle: Küllenberg, J., & Frey, J. (2025). Damit der Beruf zum Leben passt: Lebensphasenorientierte Laufbahngestaltung für Ärztinnen und Ärzte. Ein Handbuch mit aktuellen Erkenntnissen und Massnahmen aus der Praxis für mehr Chancengleichheit in Schweizer Spitälern. Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. <https://doi.org/10.26401/fhnw-12351>

## «Laufbahnberatung braucht Zeit und eine langfristige Sicht»

Vorstandsmitglied des VLSS Herr Dr. med. Jürg Unger nahm als Mitglied der Steuerungsgruppe an der Podiumsdiskussion teil. Seine Einschätzung:

«In der Laufbahnberatung bieten sich zwei Möglichkeiten: Entweder man berät Mitarbeitende einmalig, wenn sie an einem wichtigen Punkt in ihrer Karriere stehen, wie etwa beim Angebot *Coach my Career*. Oder man begleitet sie über längere Zeit hinweg. Genau diesen zweiten Weg gehen die Projekte, die am Symposium vorgestellt wurden.

Diese Projekte sind gut gestartet. Aber ob sie auch in Zukunft funktionieren, muss sich erst noch zeigen. Ein Problem kann zum Beispiel entstehen, wenn derjenige Chefarzt, der das Projekt unterstützt, die Klinik verlässt. Deshalb ist es ratsam, wenn das Projekt

nicht nur von einzelnen Personen abhängt. Erfolgreicher ist es, wenn der Spitalrat oder ein Gremium derselben Stufe das Projekt unterstützt und das Thema Karriereplanung regelmässig bespricht. Das wurde an einem Beispiel am Symposium deutlich gezeigt.

Wenn das Thema Laufbahnberatung in der ganzen Organisation verankert ist, und nicht nur von einzelnen getragen wird, hat es langfristig mehr Wirkung. So können Mitarbeitende besser an die Klinik gebunden werden – heute ein zentraler Punkt, damit ein Spital auf Dauer bestehen kann.»



Im Handbuch zur lebensphasenorientierten Laufbahngestaltung finden Sie die Erkenntnisse des Forschungsprojektes der FHNW und Good Practices teilnehmender Spitäler.

[www.fhnw.ch/aerztliche-laufbahngestaltung-handbuch](http://www.fhnw.ch/aerztliche-laufbahngestaltung-handbuch)



Dank gebührt den Personen, die am Symposium ihre Umsetzungsmassnahmen präsentierten bzw. an der Podiumsdiskussion teilnahmen: (v.l.n.r.) Angélique Hulliger, Dr. med. Jürg Unger, Dr. med. Anja Kruse, Dr. med. Urs Pfefferkorn, Dr. med. Gerlinde S. Heil, Dr. med. Felix Burkhalter, Dr. med. Josephine Nehring, Rea Brenzikofer. Nicht im Bild vertreten: Simona Egli, Dr. med. Sarah Wettstein

# Die Rechtsberatung des VLSS

Der VLSS berät seine Mitglieder in juristischen Belangen nach einem dreistufigen Verfahren:



**Stufe 1** Jedes Mitglied hat Anspruch auf eine **unentgeltliche Rechtsberatung**. Anfragen können per E-Mail ([info@vlss.ch](mailto:info@vlss.ch)) an den Verbandsjuristen gerichtet werden. Dieser gibt Empfehlungen für das weitere Vorgehen ab. Sofern keine Weiterungen entstehen, ist die Beratung normalerweise nach zwei oder drei Kontakten abgeschlossen.

**Stufe 2** Bei Weiterungen, welche den Rahmen einer Erstberatung übersteigen, stellt der VLSS den Mitgliedern die Rechtsberatung ab der dritten Stunde zu CHF 250 pro Stunde in Rechnung.

**Stufe 3 Unterstützung für anwaltliche Vertretung** wird nur in ausserordentlichen Fällen von grundsätzlicher Bedeutung für den VLSS und seine Mitglieder gewährt, sofern das Mitglied über **keine Rechtsschutzversicherung** verfügt. Anwaltskosten sind in der Regel über die Rechtsschutzversicherung des VLSS bei der Winterthur ARAG oder gestützt auf eine gleichwertige Versicherung einer anderen Gesellschaft des Mitglieds zu decken; für die Bewilligung ausserordentlicher Gesuche ist der Vorstand des VLSS auf Antrag des Geschäftsleiters abschliessend zuständig.

## Neumitglieder

Bogne Kamdem Valery, Dr. med., Chefarzt, Hopital intercantonal Payerne

Reitter Anke, PD. Dr. med., Leitende Ärztin, Spital Zollikerberg

Uerlings Vincent, Dr. med., Leitender Arzt, Luzerner Kantonsspital

von Allmen Odstrcilik Regula, PD Dr. med., Stellvertretende Chefärztin, Kantonsspital St. Gallen

## Save-the-Date zum Mitgliederanlass

Bitte reservieren Sie sich bereits heute den Abend des **13. Novembers 2025** für unseren nächsten Mitgliederanlass. Im Fokus steht das Thema **TARDOC – Die Zukunft der ärztlichen Tarifstruktur**. Weitere Informationen zum Programm, Veranstaltungsort und zur Anmeldung folgen zu einem späteren Zeitpunkt. Wir freuen uns, Sie im November begrüßen zu dürfen.

### Kontakt

**Verein der Leitenden Spitalärzte der Schweiz (VLSS)**

Sekretariat Amthausgasse 28, 3011 Bern

T +41 (0)31 330 90 01 | [info@vlss.ch](mailto:info@vlss.ch) | [www.vlss.ch](http://www.vlss.ch)



## Exklusives Flottenangebot bei Volvo

Mitglieder des VLSS profitieren beim Kauf eines Volvos von Preisnachlässen und Flottenrabatten. Für den VLSS hat Volvo Car Switzerland eine eigene Landingpage eingerichtet. Mehr unter:

<https://fleet.volvocars-tools.ch/91712583165/vlss>