AGZ AERZTEGESELLSCHAFT DES KANTONS ZUERICH

Nordstrasse 15
8006 Zürich
info@agz-zh.ch

aerzte-zh.ch

ATTRAKTIVE ARZTPRAXEN DANK VEREINBARKEIT

Ein praktischer Leitfaden



Gute Vereinbarkeit entsteht dort, wo berufliche Anforderungen und persönliche Bedürfnisse gemeinsam gedacht werden.

ATTRAKTIVE ARZTPRAXEN DANK VEREINBARKEIT

INHALT

Vorwort 02

Einleitung 03

- Wie ist dieser Leitfaden entstanden? 03
- Was ist das Ziel des vorliegenden Leitfadens? 03

Was ist mit Vereinbarkeit gemeint? 04

- Die fünf Lebensinhalte 04
- Die drei Handlungsebenen 04
- Die sechs Einflussfaktoren 06
- Nutzen für Organisationen und Arbeitgebende 07

Wie kann die Vereinbarkeit in Arztpraxen verbessert werden? 08

- Prozess zur Ermittlung und Umsetzung geeigneter Massnahmen 08
- Handlungsmöglichkeiten für Betriebe 09

Was können Ärztinnen und Ärzte für die eigene Life-Balance tun? 21

- Praxistipps für drei typische Lebenssituationen 22

VORWORT



Es grüsst Sie herzlich,

Dr. med. Daniela Zeller-Simmerl

Projektverantwortliche und Vorstandsmitglied der AGZ

Liebe Kolleginnen und Kollegen

Nach einem langen Sprechstundentag mit ungeplanten Notfällen und etlichen weiteren belastenden Erfahrungen aus meinem Arbeitsalltag kam mir erstmals der Gedanke, aus dem Beruf auszusteigen. Ich war nicht mehr glücklich mit dem Zeitdruck, der immer stärker mein Privatleben eingrenzte.

Ganz zufällig wurden tags zuvor die Resultate einer Befragung des Verbands Schweizerischer Assistenz- und Oberärztinnen und -ärzte (VSAO) veröffentlicht.

Gemäss dieser Studie verlässt jeder zehnte Arzt beziehungsweise jede zehnte Ärztin die kurative Tätigkeit vor Erreichen des Pensionsalters. Bei den befragten Frauen, die aus dem Beruf ausgestiegen sind, ist die mangelnde Vereinbarkeit einer der am häufigsten genannten Gründe. Eine weitere Umfrage des Verbands Schweizer Medizinstudierender (SWIMSA) zeigt zudem auf, dass 20% der Medizinstudierenden manchmal bis oft an ihrer Berufswahl zweifeln. 74% geben als Grund die fehlende Life-Balance an.

Wie kann es sein, dass wir, obwohl wir den schönsten und erfüllendsten Beruf erlernt haben oder erlernen, tatsächlich ans Aufhören denken?

Um dieser Entwicklung gegenzuwirken, hat die Ärztegesellschaft des Kantons Zürich (AGZ) im Jahr 2025 in Zusammenarbeit mit der Fachstelle UND ein Projekt zur Förderung der Vereinbarkeit von Arztberuf und Privatleben initiiert.

Übergeordnetes Ziel war es, die Attraktivität der Praxistätigkeit durch konkrete Massnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu steigern – sowohl auf individueller als auch auf betrieblicher Ebene.

Ich für meinen Teil habe unglaublich viel von der Teilnahme am Projekt profitiert. Ich hoffe, dass auch Sie mit Hilfe unseres Leitfadens Ihre eigene Vereinbarkeit und/oder die Vereinbarkeit und Zufriedenheit Ihrer Mitarbeitenden fördern können.

Ich danke an dieser Stelle der Fachstelle UND für die allzeit professionelle Unterstützung bei der Durchführung unseres Projekts und der Kommunikationsagentur Centerview für die ideenreiche und kompetente Umsetzung bei der Kommunikation.

Unser Dank geht ausserdem an das Eidgenössische Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG) für die grosszügige finanzielle Unterstützung.

EINLEITUNG

WIE IST DIESER LEITFADEN ENTSTANDEN?

Am Projekt «Attraktive Arztpraxen dank Vereinbarkeit» haben sich von April 2025 bis September 2026 acht Praxen verschiedener Grössen und Spezialisierungen beteiligt. Unter Begleitung der Fachstelle UND haben sie analysiert, welche Handlungspotenziale es in ihrem Betrieb gibt, um die Vereinbarkeit aller Mitarbeitenden zu verbessern. Anschliessend haben sie in einem partizipativen Prozess passende Massnahmen entwickelt, ausgewählt und schliesslich umgesetzt. Zentrale Themen waren zum Beispiel die Reduktion der Arbeitslast, die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Berufsgruppen, die Dienstplanung und die Arbeitszeiten sowie die Kommunikation und Information im Betrieb.

Parallel dazu wurden für selbständige Ärztinnen und Ärzte «Life-Balance-Workshops» angeboten, in welchen die Teilnehmenden Anregungen zur Verbesserung der eigenen Vereinbarkeit erhielten.

WAS IST DAS ZIEL DES VORLIEGENDEN LEITFADENS?

Der vorliegende Leitfaden fasst die wichtigsten Erfahrungen, Erkenntnisse und Verbesserungsmöglichkeiten aus dem Projekt zusammen. Er soll andere Praxisinhaberinnen und Praxisinhaber dazu anregen, sich mit dem Thema zu befassen und ihnen konkrete Handlungsmöglichkeiten und Umsetzungsbeispiele aufzeigen.

Weitere Informationen zum Projekt sowie den Leitfaden in einer Lang- und einer Kurzversion finden Sie auf der AGZ-Webseite unter Work-Life-Balance.

Die Fachstelle UND

Die Fachstelle UND begleitet Unternehmen und Organisationen dabei, die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie die Gleichstellung nachhaltig zu fördern.

www.fachstelle-und.ch

Die folgenden Pilotbetriebe haben sich am Projekt der AGZ beteiligt:

- Arztpraxis Seeblick, Meilen
- Dermapraxis, Wädenswil
- Hausärztezentrum Witikon, Witikon
- Hausarztpraxis Meierhof, Zürich
- Hausarztzentrum im Fleudebüel, Marthalen
- Hautwerk AG, Zürich
- Medbase Permanence HB, Zürich
- ORL-Praxen AG, Küsnacht

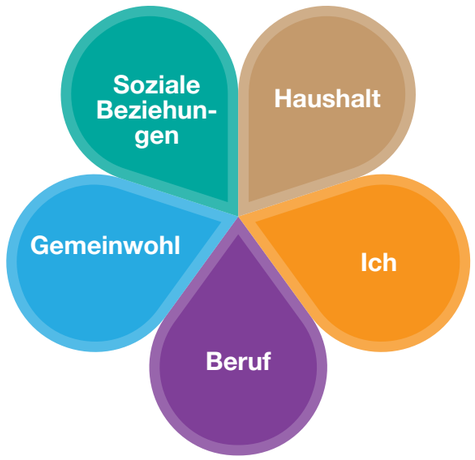
WAS IST MIT VEREINBARKEIT GEMEINT?

Im Projekt der AGZ wurde das ganzheitliche und wissenschaftsbasierte Modell der Fachstelle UND als methodische Grundlage verwendet. Die Praxistauglichkeit des Modells bewährt sich seit Jahren in der täglichen Beratungsarbeit der Fachstelle UND.

DIE FÜNF LEBENSINHALTE

Die vielfältigen Aktivitäten von Menschen in ihrem Lebensalltag lassen sich in fünf Lebensinhalte zusammenfassen:

- **Haushalt** (z.B. Putzen, Waschen, Einkaufen, Administration)
- **Ich** (z.B. Hobbies, Schlaf, Körperpflege)
- **Beruf** (z.B. Aus- und Weiterbildung, Berufsausübung)
- **Gemeinwohl** (z.B. Vereinstätigkeit, Nachbarschaftshilfe, politisches Engagement)
- **Soziale Beziehungen** (z.B. Partnerschaft, Kinder, Freundschaften)



© Fachstelle UND

Menschen gestalten ihr Leben sehr unterschiedlich, ihre persönliche Situation, Bedürfnisse und Möglichkeiten verändern sich auch im Laufe der Zeit. Jede Person muss für sich selbst die beste Balance zwischen diesen Lebensinhalten finden.

Wenn die fünf Lebensinhalte in einem hohen Masse in Einklang stehen, sprechen wir von einer gelingenden Vereinbarkeit bzw. einer guten Life-Balance.

DIE DREI HANDLUNGSEBENEN

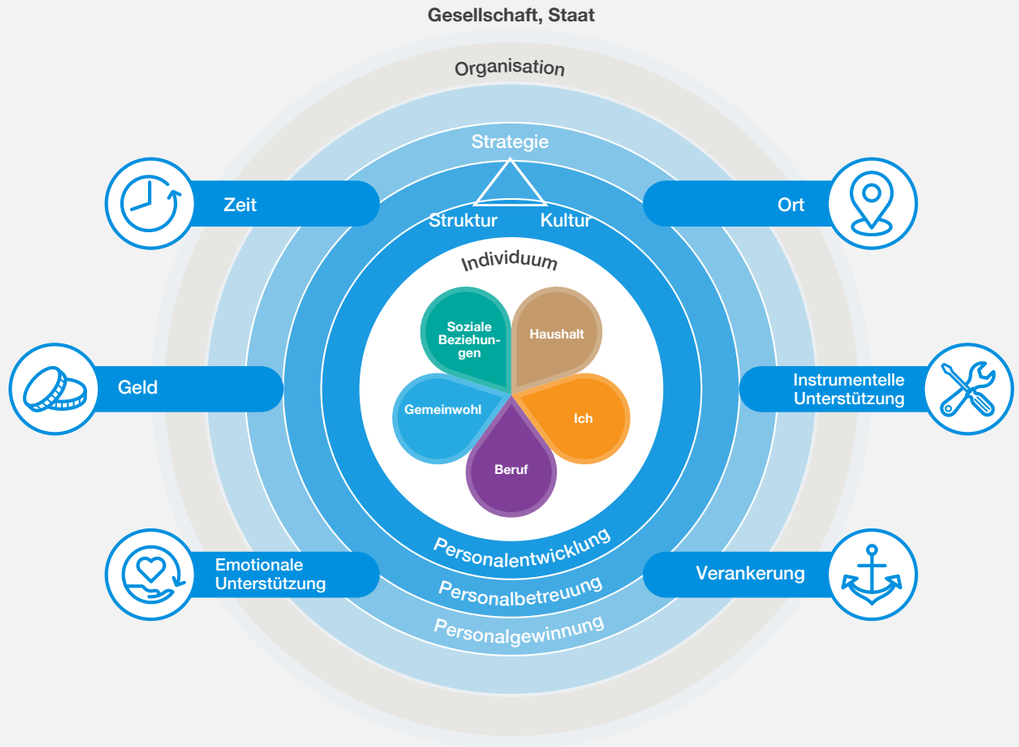
Gute Vereinbarkeit der verschiedenen Lebensinhalte zu erreichen, ist zunächst eine individuelle Herausforderung – aus diesem Grund befindet sich das Individuum im Zentrum des Modells. Die Individuen sind jedoch dabei nicht völlig frei in ihren Entscheidungen, sondern abhängig vom Zusammenspiel mit anderen Akteurinnen und Akteuren. Im «Modell UND[1]» werden drei Handlungsebenen unterschieden:

- Ebene **Gesellschaft, Staat:** Gesetzlicher Rahmen und Diskussionen auf der politischen Ebene (Arbeitsgesetz, Gleichstellungsgesetz, berufliche Vorsorge etc.) sowie gesellschaftliche Werte und Entwicklungen (Digitalisierung, Generationenwandel etc.)
  Diese Aspekte können durch politische und gesellschaftliche Prozesse verändert werden.
- Ebene **Organisation:** Strategische und operative Ziele der Leitungsebene von Betrieben (Geschäftsleitung, Inhaberinnen und Inhaber, HR-Leitung) und von Vorgesetzten, Rahmenbedingungen der Organisation (Struktur, Kultur, Prozesse), Verhalten/Haltung der Vorgesetzten wie der Kolleginnen und Kollegen.
  Diese Aspekte können auf betrieblicher Ebene verändert werden.

[1] Modell UND | Fachstelle UND (https://www.fachstelle-und.ch/ueber-und/modell-und)

- Ebene **Individuum:** Eigene Möglichkeiten, Bedürfnisse und Entscheidungen, aber auch die des näheren und des weiteren Umfelds (z.B. Partnerinnen und Partner, Kinder, Angehörige, Freundinnen und Freunde, Nachbarn etc.).
  Diese Aspekte können durch persönliche Entscheide verändert werden.

Eine ausgewogene Life-Balance erfordert das Zusammenspiel aller drei Handlungsebenen. Dieser Leitfaden fokussiert auf die Ebenen Organisation und Individuum. Handlungsmöglichkeiten auf der Ebene Organisation sind in Kapitel 2 zu finden, die Ebene Individuum wird im Kapitel 3 behandelt.



© Fachstelle UND

Modell UND: *6 Einflussfaktoren, 3 Handlungsebenen, 5 Lebensinhalte*

DIE SECHS EINFLUSSFAKTOREN

Verschiedene Einflussfaktoren bestimmen die Vereinbarkeit, indem sie limitierend oder unterstützend wirken. Diese sechs Einflussfaktoren können auf allen drei Handlungsebenen bearbeitet werden. So wählt etwa das Individuum den Wohnort, der Staat bestimmt die maximale Wochenarbeitszeit oder die minimalen Ferienwochen und das Arbeitszeitmodell wird von den Arbeitgebenden bestimmt.



Zeit

Umfasst sämtliche Aspekte der zeitlichen Verfügbar- bzw. Erreichbarkeit, der Planung und Koordination, der Dauer bzw. des Zeitaufwands, der Kontinuität und Flexibilität sowie der zeitlichen Abgrenzung.



Geld

Umfasst alle finanziellen Aspekte, die die Vereinbarkeit und Gleichstellung unterstützen.



Emotionale Unterstützung

Bezeichnet die Art und Weise, mit welcher das Umfeld der Diversität von Lebensentwürfen im Alltag begegnet. Dazu zählen die Anerkennung und Wertschätzung sowie die Bereitschaft zur Hilfestellung, aktiven Förderung und Inklusion.



Ort

Umfasst alle räumlichen Aspekte, namentlich Standorte, örtliche Verfügbarkeit bzw. Erreichbarkeit und Abgrenzung.



Instrumentelle Unterstützung

Bezeichnet konkrete Unterstützungsangebote und schliesst alle Instrumente, Einrichtungen und Dienstleistungen ein.



Verankerung

Bezeichnet alle übergeordneten und formalisierten Grundsätze, Strategien, Vereinbarungen und Gefässe, die die Vereinbarkeit unterstützen.

“Auch ein KMU kann sich leisten, etwas zu tun. Es sind keine riesigen Beträge. Es braucht etwas Zeit und guten Austausch mit Fachstellen. Es lohnt sich sehr.”

Daniel Wunderlin, Leiter Personalentwicklung, IPW

NUTZEN FÜR ORGANISATIONEN UND ARBEITGEBENDE

Eine gelungene Balance zwischen Beruf und Privatleben zahlt sich nicht nur für die Betroffenen aus, sondern lohnt sich auch aus betrieblicher Perspektive. Wie zahlreiche Studien belegen, profitieren Arbeitgebende, die die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben aktiv fördern, in vielfältiger Weise:

- Verbesserung der Gesundheit der Mitarbeitenden
- Erhöhung der Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden
- Reduktion der Personalkosten (Bindung, Rekrutierung, Ausfälle etc.)
- Erhöhung der Produktivität und Qualität im Unternehmen
- Verbesserung der Innovationskraft
- Steigerung Image und Attraktivität als Unternehmen
- Beitrag zur sozialen Sicherheit (CSR)

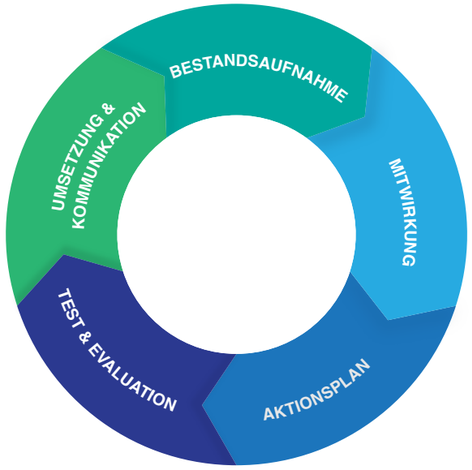
Erkenntnisse der beteiligten Betriebe

- Die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben stellt einen klaren Mehrwert für Mitarbeitende und Betriebe dar und ist eine Win-win-Situation.
- Gelebte Vereinbarkeit steigert die Arbeitgebendenattraktivität und wirkt sich positiv auf Zufriedenheit, Ausgeglichenheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden aus.
- Ein breites, flexibles Verständnis von Vereinbarkeit ermöglicht stabile Arbeitsverhältnisse über verschiedene Lebensphasen hinweg.
- Vereinbarkeit ist ein zentraler Hebel zur Bindung von Fachkräften und reduziert Fluktuation sowie die hohen Kosten von Personalverlusten.
- Sie bringt Vorteile bei der Rekrutierung, stärkt die Arbeitgebendenmarke und erhöht die Passung von Bewerbungen.

WIE KANN DIE VEREINBARKEIT IN ARZTPRAXEN VERBESSERT WERDEN?

Für die Ermittlung und Umsetzung geeigneter Massnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben der Mitarbeitenden empfiehlt sich ein strukturiertes Vorgehen.

PROZESS ZUR ERMITTLUNG UND UMSETZUNG GEEIGNETER MASSNAHMEN



Bestandsaufnahme: Umfassende Analyse möglichst vieler Aspekte, die einen Einfluss auf die Vereinbarkeit haben, unter anderem der Arbeitsbedingungen und der Betriebs- und Führungskultur (siehe auch die Einflussfaktoren auf Seite 6). Idealerweise unter externer Begleitung, um eine systematische Übersicht mit objektiver Aussensicht zu ermöglichen.

- Übersicht gewinnen, welche betrieblichen Massnahmen und Angebote bestehen und welche zusätzlichen Möglichkeiten geprüft werden können.

Mitwirkung: Mitarbeitende einbeziehen, ihre Bedürfnisse (möglichst anonym) erfassen, Anliegen analysieren (Handlungsspielraum ausloten) und gemeinsam konkrete Lösungen entwickeln.

- Bedürfnisse der Mitarbeitenden kennen und berücksichtigen sowie sie zum Mitdenken und Mitgestalten einladen.

Aktionsplan: Auf Grundlage der identifizierten Potenziale und Bedürfnisse konkrete Ziele und Massnahmen festlegen: Was soll sich verändern? Welche Massnahmen sind dafür erforderlich? Welche Ressourcen werden benötigt?

> **“Die Einbindung von Mitarbeitenden ist sehr zeitintensiv, sie lohnt sich aber sehr.”**
>
> Nora Liebscher, Praxismanagerin, Hausarztzentrum im Fleudebüel

- Verschriftlichung hilft zu fokussieren und die Massnahmen zu konkretisieren
- Massnahmen nach ihrem Kosten-Nutzen-Verhältnis auswählen und priorisieren

Test & Evaluation: Massnahmen testen, Pilotprojekte durchführen und evaluieren. Bei Bedarf anpassen oder einstellen.

- Mut haben, Neues auszuprobieren, zu testen und Erfahrungen systematisch auszuwerten

Umsetzung & Kommunikation: Die beschlossenen Massnahmen verbindlich umsetzen und das Angebot gegenüber Führungskräften und Mitarbeitenden regelmässig kommunizieren – im Sinne von: “Tue Gutes und sprich darüber.”

- Den Dialog mit den Mitarbeitenden kontinuierlich pflegen

HANDLUNGSMÖGLICHKEITEN FÜR BETRIEBE

Jede Organisation ist Teil der Lebenswelt ihrer Mitarbeitenden und prägt mit ihren betrieblichen Voraussetzungen die Vereinbarkeit von Beruf und den anderen Lebensinhalten. Organisationen und Arbeitgebende haben innerhalb der sechs Einflussfaktoren verschiedene Möglichkeiten, um die Vereinbarkeit der Mitarbeitenden zu unterstützen.

Die auf den Folgeseiten nach Einflussfaktoren aufgelisteten Massnahmen und Umsetzungsbeispiele stammen von den Pilotbetrieben des Projektes der AGZ. Sie sollen als Anregung für andere Betriebe dienen, welche sich mit dem Thema der Vereinbarkeit befassen möchten. Sie können für die Phase der Bestandsaufnahme oder für die Erarbeitung des Aktionsplans hinzugezogen werden.



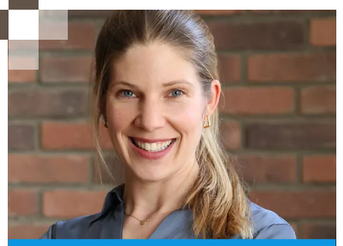
Dr. med. Christoph Nägeli

“Vereinbarkeit passiert nicht von selbst – sie ist eine Führungsaufgabe.”



Dr. med. Karin Hasenfratz

“Wer etwas verändern will, muss bereit sein, Entscheidungen zu treffen und sich bewusst sein, dass diese manchmal auch mit Kosten und Verzicht verbunden sind.”



Dr. med. Juliane Ferrari

“Flexibilität und Gestaltungsfreiraum im Team helfen. Und der regelmässige Dialog mit den Mitarbeitenden.”

Handlungspotentiale nach Einflussfaktoren

ZEIT

Arbeitspensum

- Teilzeitarbeit mit Pensum unter 60% oder 80% (auch für Ärztinnen und Ärzte) ermöglichen und entsprechend den Arbeitsumfang anpassen
- Stellenausschreibungen ohne oder mit breitem Pensum publizieren, um möglichst viele interessierte Personen anzusprechen (effektives Pensum wird gemeinsam definiert)
- Wochenarbeitszeit für alle Mitarbeitenden reduzieren (z.B. 42 Std.), kombiniert mit Personalaufstockung und/oder Prozessoptimierungen
- Zeitkonto ermöglichen, um gezielt Zeit anzusparen und später zu kompensieren (z.B. um Prüfungen vorzubereiten oder für private Mitwirkung bei einem Vereinsanlass)

Arbeitszeiten

- Verschiedene Schichten (früh, mittel, spät) einführen und Mitarbeitende gemäss Bedürfnissen einteilen
- MPAs erstellen ihre Dienstplanung selbst mit rotierender Verantwortung
- Dienstplanung digital erstellen (mithilfe von KI oder einer App)
- Mittagspause an die Bedürfnisse der Mitarbeitenden anpassen (z.B. gestaffelte Arbeitszeiten / im Wechsel verkürzte Pausen dadurch früher Feierabend)
- Umkleidezeit als Arbeitszeit anrechnen (z.B. automatische Gutschrift von 10 Minuten)

Ferien & Abwesenheiten

- 6 Wochen Ferien für alle Mitarbeitenden anbieten
- Möglichkeiten für unbezahlten Urlaub auf bis zu 6 Monate erweitern (z.B. bei Elternschaft, für die Betreuung von Angehörigen und/oder aus anderen privaten Gründen)
- Zeit auch für nicht obligatorische Weiterbildungen gewähren, unabhängig von Beschäftigungsgrad und Dienstalter

ORT

- Hybride Durchführung von Sitzungen und Fortbildungen (Kombination von Teilnahme vor Ort und online)
- Möglichkeiten für mobiles Arbeiten (Homeoffice) prüfen für administrative und andere Aufgaben
- Zurverfügungstellen von Mitarbeitendenparkplätzen, abschliessbarer Veloraum, Beiträge an ÖV-Tickets für Arbeitsweg
- Private Nutzung des Fitnessraums und weiterer Infrastruktur in der Praxis
- Organisation von Yoga- oder Pilates-Kursen vor Ort in der Praxis

> **“Ich würde allen Vorgesetzten empfehlen, den Dienstplan im Homeoffice zu erstellen. Ablenkung ist ein grosses Thema im Gesundheitswesen.”**
>
> Daniel Wunderlin, Leiter Personalentwicklung, IPW

Konkrete Umsetzungsbeispiele aus der Praxis

Einflussfaktor Zeit

Anpassung der Kompensationsmöglichkeiten von Plus- und Minusstunden bei den MPAs	■ Die für die Dienstplanung verantwortliche Person erstellt eine Liste mit Halbtagen, an denen kompensiert werden kann. ■ Mitarbeitende mit Plusstunden können sich aus der Liste Halbtage zur Kompensation auswählen. ■ Bei Minusstunden wird zusammen mit der jeweiligen MPA eine Anpassung der Arbeitsstunden durchgeführt bzw. können Dienste mit MPAs, die Überzeit haben, getauscht werden.
Verringerung von Überzeit bei den MPAs	■ Analyse der Arbeits- und Überzeiten der MPAs sowie Umfrage zum Thema (Gründe, Bedürfnisse, Lösungsvorschläge, …) bei den MPAs. ■ In einem partizipativen Prozess wird die Arbeitsplanung der MPAs angepasst und eingegrenzt: gestaffelte Mittagspausen mit klaren Regeln, Eingrenzung des Telefondienstes, Einführung verschiedener ‚Schichten‘, Verteilung der Start- und Abenddienste auf alle MPAs, ein freier Nachmittag pro Woche aufgrund langer Schichten auch bei 100% Pensum.
Eingrenzung der Erreichbarkeit in der Freizeit	■ Die Erwartungshaltung der Betriebsleitung wird in der Teamsitzung thematisiert und kommuniziert (auch wiederkehrend) sowie im Personalreglement festgehalten. ■ Es wird Unterstützung angeboten fürs Ausschalten der automatischen Benachrichtigungen (Push-Nachrichten) bei digitalen Tools, wenn diese auf privaten Geräten installiert sind.
Flexible Ferienregelung je nach Lebensphase	■ Alle Mitarbeitenden haben standardmässig Anrecht auf 5 Wochen Ferien. ■ Bei der Einstellung können sie auswählen, ob sie mehr (6-8) oder weniger (4 Wochen) Ferien wollen gegen eine entsprechende Lohnanpassung. ■ Das Verhältnis von Ferien und Lohn kann (je nach Lebensphase) wieder angepasst werden.

Einflussfaktor Ort

Ortsunabhängiges Arbeiten	■ Alle Ärztinnen und Ärzte sowie die leitenden MPAs verfügen über die technischen Voraussetzungen (ortsunabhängiger Zugang auf das System), und es steht ihnen frei, gewisse Arbeiten (z.B. die Dienstplanung, Rapportierung, Telefonate) im Homeoffice zu erledigen sowie an Teamsitzungen remote teilzunehmen.

Handlungspotentiale nach Einflussfaktoren

GELD

Entlöhnung & Zulagen

- Umsatzbeteiligung für Ärztinnen und Ärzte prüfen, allenfalls erhöhen
- Jährliche Weiterbildungspauschale (z.B. CHF 1’500) für alle Ärztinnen und Ärzte unabhängig von Beschäftigungsgrad auszahlen
- Einheitliche Bonusregelungen für alle Mitarbeitenden

Versicherungen & Vorsorge

- Bedingungen der Unfallversicherung prüfen, allenfalls verbessern (z.B. private Unfallversicherung) oder Versicherung wechseln
- Gute Bedingungen im Falle von Krankheit für die Mitarbeitenden anbieten (z.B. Anzahl Tage und Höhe der Lohnfortzahlung, Taggeldversicherung)
- BVG-Eintrittsschwelle und/oder Koordinationsabzug herabsetzen, z.B. den Koordinationsabzug gemäss Beschäftigungsgrad reduzieren (oder im Bereich Sparen CHF 0.-)

Lohnsystem

- Umfassendes, objektives Lohnsystem (Bandbreiten, Kriterien etc.) erstellen und den Mitarbeitenden wiederholt kommunizieren (z.B. im Intranet, im Personaldossier)
- Durchführung einer Lohngleichheitsanalyse (z.B. mit Logib)
- Mitgewichtung von ausserberuflichen oder disziplinfremden Erfahrungen und Kompetenzen, die für die Praxis von Nutzen sein können (z.B. Sprachkompetenzen etc.)

“Klar definierte Arbeitszeiten, geregelte Überzeit und genügend Ferien entlasten unser Team ganz konkret im Alltag.”

Dr. med. Christoph Nägeli, Leiter und Mitinhaber Hausarztzentrum im Fleudebühl

Konkrete Umsetzungsbeispiele aus der Praxis

Einflussfaktor Geld

Gute Abdeckung für die Altersvorsorge (2. Säule)	■ Gute Konditionen bei Pensionskasse anbieten (Vorsorgeplan), mit 60% Arbeitgebenden-Beitrag und guten Bedingungen bei Todesfall, Invalidität etc.

Gut zu wissen

Bessere Vorsorge bei Teilzeitarbeit

Gerade für Teilzeitmitarbeitende ist eine gute Vorsorgelösung zentral. Mit zwei Massnahmen können Sie die berufliche Vorsorge in Ihrer Praxis verbessern.

Anpassen des Koordinationsabzugs:

- Der Koordinationsabzug ist der Teil des Lohns, der über die AHV-Rente abgedeckt sein sollte und daher zur Bestimmung des versicherten Lohns vom Jahreslohn abgezogen wird. Er beträgt gesetzlich 7/8 der maximalen AHV-Rente **(Stand 2026: CHF 2’520 x 12 = CHF 30’240 / 8 x 7 = CHF 26’460).** Mitarbeitende mit tiefem Beschäftigungsgrad sind deutlich schlechter gestellt, wenn der Koordinationsabzug nicht proportional reduziert wird.

Herabsetzen der Eintrittsschwelle:

- Diese liegt gesetzlich bei 3/4 der maximalen AHV-Rente **(Stand 2026: CHF 2’520 x 12 = CHF 30’240 / 4 x 3 = CHF 22’680).** Mitarbeitende mit sehr tiefem Pensum (etwa Aushilfen) und einem Jahreslohn unter dem erwähnten Betrag sind nicht versichert, wenn die Eintrittsschwelle nicht herabgesetzt wird. Dies ist für ihre Altersvorsorge ein grosses Risiko.

Eine Anpassung des Koordinationsabzuges bzw. eine Herabsetzung der Eintrittsschwelle bedingt eine Anpassung des Vorsorgeplans für die Praxis. Die Möglichkeiten sind mit der Pensionskasse zu klären.

Handlungspotentiale nach Einflussfaktoren

INSTRUMENTELLE UNTERSTÜTZUNG

- (Formalisierte) Elternschaftsgespräche mit Frauen und Männern durchführen (inkl. Leitfaden mit den relevanten Themen), individuelle und bedarfsgerechte Absprachen mit den betreffenden Mitarbeitenden treffen
- Interne und externe Weiterbildungen anbieten: intern z.B. Fallbeispiele in der Praxis interdisziplinär besprechen, extern z.B. zu Führungskompetenzen für Leitungspersonen, oder Themen wie Resilienz, Selbstfürsorge, Gesundheit am Arbeitsplatz, Umgang mit Stress
- Einen internen Prozess für Themen wie Diskriminierung, Mobbing etc. erstellen (u.a. interne Anlaufstellen definieren), Betriebskultur und Prozess kommunizieren, z.B. in Personalhandbuch integrieren
- Externe, neutrale Anlaufstelle bei Diskriminierungsthemen bestimmen
- Einen (anonymen) Briefkasten aufstellen, um Vorschläge und Wünsche von Mitarbeitenden aufzunehmen
- In Teamsitzungen regelmässig besprechen, was gut läuft und wo es Verbesserungspotenzial gibt (in der Zusammenarbeit, Kommunikation etc.)
- Vereinbarkeitscoaching oder Life-Balance-Workshops für Mitarbeitende anbieten

“Nur wenn eine Ausgeglichenheit und auch Freude am beruflichen Alltag besteht, gelingt es uns, das Wohl der Patientinnen und Patienten klar im Fokus zu halten.”

Dr. med. Eva Schibli, Ärztin, Doktorhaus Fislisbach AG

Konkrete Umsetzungsbeispiele aus der Praxis

Einflussfaktor Instrumentelle Unterstützung

Reduktion von Belastungsfaktoren aufgrund administrativer Aufgaben	■ Einstellung einer administrativen Praxisassistenz oder von Medizinstudierenden für administrative Aufgaben (oder in besonders arbeitsintensiven Phasen) ■ Stundenweise Anstellung einer pensionierten MPA für Rechnungskontrolle, Inventar etc. ■ Bewusstes Planen der Zuständigkeiten und der Arbeitszeiten der Mitarbeitenden für administrative Arbeiten ■ Die Telefonzeiten werden eingegrenzt (oder an eine Mitarbeitende delegiert), um andere Pendenzen erledigen zu können
Überprüfung der Arbeitsprozesse und der Zusammenarbeit	■ Eine interdisziplinäre Arbeitsgruppe mit Ärztinnen und Ärzten sowie MPAs bespricht die Entlastung der Ärztinnen und Ärzte durch die MPAs und macht Vorschläge für die Vereinfachung der Prozesse ■ Es wird eine Liste erstellt mit wiederkehrenden Fällen von Patientinnen und Patienten für die Orientierung/Triage durch die MPAs ■ Die OP-Dienste werden konsequent eingehalten = keine Termine ausserhalb ohne vorgängige Absprache ■ Ein Whiteboard mit den An- und Abwesenheiten hängt in der Praxis, damit das Team darüber informiert ist
Stellvertretungsregelungen	■ Für jede Leitungsperson wird eine Stellvertretung bestimmt und es werden klare Verantwortlichkeiten (inkl. Entscheidungskompetenzen) definiert ■ Es wird sichergestellt, dass immer mindestens zwei Personen Zugang zu erforderlichen Informationen und Programmen haben (Logins etc.) ■ Prozesse und Ereignisse werden schriftlich festgehalten, so dass diese nachvollziehbar sind für die Stellvertretungen

Handlungspotentiale nach Einflussfaktoren

EMOTIONALE UNTERSTÜTZUNG

- Offenheit für Anliegen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden zeigen, wenn möglich individuelle Lösungen finden
- Flexibilität bei familiären oder persönlichen Herausforderungen (Gesundheit, Scheidung etc.) zeigen
- Gute Kommunikation und Absprachen im Team aufbauen/pflegen
- Genügend Zeit für die Personalführung investieren (Anerkennung und Wertschätzung zeigen, Mitarbeitende abholen und einbeziehen, auf Anliegen eingehen etc.)
- Gefässe und Wege für die Kommunikation in den Teams bestimmen (wöchentliche Teamsitzung mit allen, Kommunikation via App etc.)
- Regelmässig anonyme Mitarbeitendenumfragen durchführen, um die Zufriedenheit und Meinungen der Mitarbeitenden zu erfragen sowie Inputs zur Weiterentwicklung zu erhalten
- Zusammenarbeit, Wertehaltung im Team und Teamkultur thematisieren (z.B. in Teamretraiten)
- Regelmässig Teamessen und -ausflüge organisieren, Geburtstags- oder Weihnachtsgeschenke offerieren

“Es hilft ungemein, wenn man klar kommuniziert und gut zuhört.”

Dr. med. Renate Albrecht, Mitinhaberin Hausarztpraxis Meierhof AG

Konkrete Umsetzungsbeispiele aus der Praxis

Einflussfaktor Emotionale Unterstützung	
Umgang mit Thema Diskriminierung und sexuelle Belästigung	■ Für die Praxis wird ein Verhaltenskodex erstellt (Null-Toleranz) ■ Ein interner Leitfaden erläutert das Vorgehen bei sexueller Diskriminierung (intern oder durch Patientinnen/Patienten) ■ Eine externe Anlaufstelle (neutrale Ansprechperson) kann von Mitarbeitenden anonym kontaktiert werden ■ Die Anlaufstelle und der Prozess werden regelmässig kommuniziert (in Teamsitzungen, im Personalreglement, bei Einführung neuer Mitarbeitenden etc.) ■ Es finden Schulungen für die Mitarbeitenden zum Thema Umgang mit sexueller Belästigung am Arbeitsplatz statt

Gut zu wissen

Weitere Informationen zum Diskriminierungsschutz am Arbeitsplatz

Diese Links bieten Ihnen vertiefte Informationen, praktische Hilfsmittel und rechtliche Grundlagen.

- **SECO**
  Staatssekretariat für Wirtschaft
  Sexuelle Belästigung und Mobbing
  www.seco.admin.ch
- **EBG**
  Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann
  Gleichstellung in der Arbeitswelt
  www.ebg.admin.ch
- **SKG**
  Schweizerische Konferenz der Gleichstellungsbeauftragten
  Präventions-Kit für einen belästigungsfreien Arbeitsplatz (2020)
  www.equality.ch
- **Kanton Zürich**
  Beratungsstelle für Fragen rund ums Thema Gleichstellung
  Diskriminierungsschutz
  www.zh.ch

Handlungspotentiale nach Einflussfaktoren

VERANKERUNG

- Die Werte und Grundhaltung des Betriebs (den Mitarbeitenden gegenüber) auf der Webseite, im Personalreglement oder in einem Leitbild publizieren
- Regelmässige Auseinandersetzung mit Führungsthemen (inkl. Vereinbarkeit), Besuch von Führungsschulungen, Teilnahme an Leadership Circles und Netzwerktreffen zu Führungsfragen
- Systematische Schulung (Onboarding) neuer Mitarbeitender, u.a. zu den Werten, der Zusammenarbeit und Kultur im Betrieb.
- Erarbeiten und Umsetzen eines chancengleichen und diskriminierungsfreien Personalgewinnungsprozesses (z.B. systematisches Vier-Augen- und Vier-Ohren-Prinzip, Auseinandersetzung mit den eigenen unbewussten Vorurteilen, …)
- Einbezug des Teams durch flache Hierarchien und gelebte Partizipation (proaktives Nachfragen, offene Kommunikationskultur), Bottom-up und Top-down-Feedback unterstützen, Arbeitsgruppen aufsetzen etc.
- Regelmässige Mitarbeitendenbefragungen, um den Puls zu spüren
- Regelmässig Praxisanlässe (auch mit Partnerinnen und Partnern bzw. nächsten Familienangehörigen der Mitarbeitenden) durchführen
- Kommunikationskanäle definieren (wer, was, wie, wann?) und Erwartungshaltung diesbezüglich klären und kommunizieren
- Systematisches Ansprechen der Vereinbarkeit im Rahmen des jährlichen Mitarbeitendengesprächs

Gut zu wissen

Mögliche Fragen für einen Gesprächsleitfaden

Diese Fragen können Ihnen helfen, das jährliche Mitarbeitendengespräch strukturiert zu führen und wichtige Themen gemeinsam zu reflektieren.

- **Hauptaufgaben**
  Wie zufrieden bist du mit deinen Hauptaufgaben?
- **Arbeitsplatz**
  Wie zufrieden bist du mit dem Arbeitsplatz und den Einrichtungen einschliesslich Rückzugsmöglichkeiten?
- **Einsatzplanung**
  Wie zufrieden bist du mit der Einsatzplanung und deinen Arbeitszeiten?
- **Pensum**
  Passt dein Arbeitspensum für dich?
- **Arbeitsklima**
  Wie empfindest du das Arbeitsklima im Betrieb und im Team?
- **Unterstützung**
  Wie zufrieden bist du mit der Unterstützung durch deine Führungsperson? (Feedback an Führung)
- **Entwicklungsmöglichkeiten**
  Wie zufrieden bist du mit deinen Entwicklungsmöglichkeiten im Betrieb?
- **Vereinbarkeit**
  Kannst du Erwerbs- und Privatleben gut vereinbaren?

Konkrete Umsetzungsbeispiele aus der Praxis

Einflussfaktor Verankerung

Sicherstellen des Informationsflusses	■ Einführung einer betrieblichen Mitarbeitenden-App ▶ Definition des Ziels/Nutzen der App ▶ Auswahl der geeigneten App ▶ Definition der Informationen und Kommunikation (z.B. Kommunikation kurzfristiger Änderungen, Durchführung von Umfragen) ▶ Nutzungspolicy erstellen/Erwartungshaltung klären ■ Definition der Informationskanäle je Thema (was wird wie/wann/durch wen kommuniziert?) ■ Merkblätter, Instrumente und Prozesse werden erstellt und in geeigneter Form allen Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt Die Führungskräfte werden bezüglich ihrer Rolle in Bezug auf Kommunikation und Information sensibilisiert
Betriebliche und vereinbarkeitsrelevante Informationen	■ **Beispielsweise Personalreglement, Anstellungsbedingungen, Leitbild, Lohnsystem und Lohnbänder, Einführungsdokumente, Merkblätter, Checklisten, Arbeitsanleitungen, Anlaufstellen/Ansprechpersonen für Vereinbarkeits- und Diskriminierungsthemen inkl. Prozess, Urlaubsmöglichkeiten, Mitwirkungsmöglichkeiten, Infos zu Angehörigenpflege etc.**
Stärkung der Unternehmenskultur	■ In einer jährlichen Teamretraite werden u.a. die Teamdynamik, die Zusammenarbeit und Kommunikation thematisiert ■ In der Teamsitzung wird ein Punkt zu Highlights und Lowlights traktandiert ■ Es finden regelmässig Teamessen und -ausflüge statt, die Mitarbeitenden erhalten Geburtstags- oder Weihnachtsgeschenke
Wöchentliche Teamsitzung für Abstimmung und Informationsaustausch	■ Die Inhalte und der Rahmen werden geklärt (Raster, Häufigkeit, Dauer, Zuständigkeiten, Kanal etc.) ■ Für jede Sitzung gibt es ein leeres Raster (mit vordefinierten Rubriken), welches bis zum wöchentlichen Austauschtermin von allen ausgefüllt werden kann ■ Die Sitzungszeit wird eingehalten, bei Bedarf wird priorisiert und in eine nächste Sitzung übertragen ■ Eine Person ist für die Einhaltung der Traktanden und der Zeit zuständig (rotierende Moderation) ■ Abwesende Mitarbeitende sind aufgefordert, das Raster danach zu lesen

Beispiel Traktandenliste zur Förderung des Informationsaustausches

Team-Weekly / Teamaustausch / Traktanden	
Highlights & Lowlights (betrieblich oder privat)	• Einführung Online-Terminbuchung – gute Rückmeldungen von Kundschaft [LMPA, 2’] Team hat letzte Woche sehr hohe Anzahl der Patientinnen und Patienten gut gemeistert [GL, 1’] • Schwierige Patientensituation letzte Woche [Arzt, 1’]
Personelles	• Neue MPA startet am 1. Juli [LMPA, 2’] • Pensumsanpassung ab Juli [Ärztin, 2’]
Praxisbetrieb / Sprechstundenorganisation	• Aktuell viele kurzfristige Notfälle: Bitte Slots täglich freihalten [MPA, 2’] • Neue Regelung für Telefontriage wird getestet [LMPA, 2’]
Weiterentwicklung & Prozessoptimierungen	• Einführung elektronisches Rezept geplant – Schulung folgt [GL/IT, 3’] • Umgang mit Laborresultaten – Prozess klären/vereinheitlichen [MPA/Ärztinnen/Ärzte, 4’] • Praxis-Website wird aktualisiert (Online-Formulare) [Admin, 2’]
Wichtige Termine	• Teamfortbildung für alle nächsten Donnerstag 13 - 15 Uhr [GL] • Wartung Laborgerät am Donnerstag (eingeschränkter Betrieb) [LMPA]
Abwesenheiten	• Ferien MPA von … bis … [MPA, 1’] • Ärztin auf Weiterbildung am Donnerstag [Ärztin, 1’]
Zusammenarbeit & Teamkultur	• Gemeinsames Mittagessen heute [GL, 1’] • Teamanlass im Sommer – Ideen sammeln [LMPA, 3’]
Praxisleitung/Strategie	• Planung Erweiterung Sprechzimmer [GL, 3’] • Zusammenarbeit mit Spitex ausbauen [GL, 2’]
Lernende	• Lernende übt Blutentnahme – wer kann begleiten? [LMPA, 2’] • Standortgespräch steht an [GL, 2’]
Varia	• Situation Parkplätze wegen Baustelle angespannt [Admin, 1’]

WAS KÖNNEN ÄRZTINNEN UND ÄRZTE FÜR DIE EIGENE LIFE-BALANCE TUN?

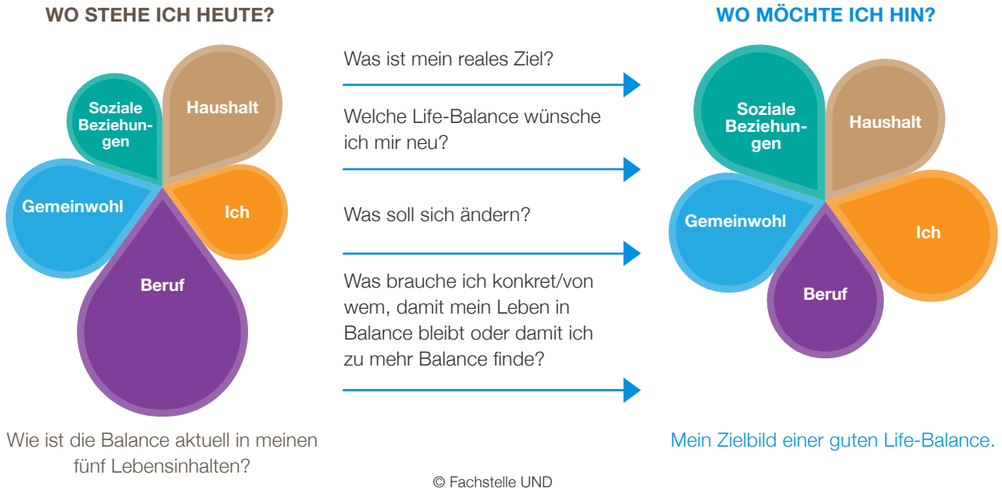
Für Praxisinhaberinnen und Inhaber sowie selbständig tätige Ärztinnen und Ärzte ist eine ausgeglichene Life-Balance eine wichtige Voraussetzung, um den Beruf langfristig mit Freude auszuüben und dabei gesund zu bleiben.

Eine gute Life-Balance wirkt zudem weit über die eigene Person hinaus: Sie stärkt den Praxisalltag, prägt die Zusammenarbeit im Team und macht die Praxis nach innen und aussen sowohl als Arbeitgeberin als auch als Versorgerin von Patientinnen und Patienten attraktiv. Gerade vor dem Hintergrund hoher Verantwortung und konstantem Druck besteht die Gefahr, dass die eigene Balance ins Wanken gerät. Umso wichtiger ist es für Praxisinhaberinnen und Inhaber, der eigenen Vereinbarkeit bewusst Raum zu geben – nicht nur für sich selbst, sondern als zentralen Erfolgsfaktor für die gesamte Praxis.

Für Personen mit hoher Verantwortung im Beruf ist es besonders zu empfehlen, regelmässig innezuhalten und die eigene Vereinbarkeit zu überprüfen.

Dabei können die folgenden Fragen hilfreich sein:

- Wie steht es aktuell um meine Life-Balance?
- Welche Herausforderungen und Ressourcen habe ich in den verschiedenen Lebensbereichen?
- Was gibt mir Energie und was nimmt mir Energie?
- Wie wird meine Life-Balance von aussen beeinflusst?
- Welche Life-Balance wünsche ich mir neu?
- Wie kann ich mich diesem Zielbild nähern? Welche konkreten Schritte braucht es dafür? Wer kann mich dabei unterstützen? Was könnte mich davon abhalten?



Wie ist die Balance aktuell in meinen fünf Lebensinhalten?

Mein Zielbild einer guten Life-Balance.

© Fachstelle UND

MERKE:

Eine gute Life-Balance ist individuell und kann sich im Laufe des Lebens verändern. Durch bewusstes Gestalten stärke ich mich selbst — und meine Praxis.

PRAXISTIPPS FÜR DREI TYPISCHE LEBENSSITUATIONEN

In den Life-Balance-Workshops, die im Rahmen dieses Projekts der AGZ durchgeführt wurden, reflektierten die teilnehmenden Ärztinnen und Ärzte ihre eigene Vereinbarkeit. Anhand fiktiver Fallbeispiele entwickelten sie zudem gemeinsam Empfehlungen für typische Lebenssituationen.

Es handelt sich dabei um Anregungen und Tipps der Workshopteilnehmenden. Die individuellen Situationen sind meist komplex und erfordern eine vertiefte Auseinandersetzung sowie eine sorgfältige Auslegeordnung. Oft macht es Sinn, sich fachlich begleiten zu lassen.

Langjähriger Praxisinhaber, seit Kurzem Grossvater, zunehmend erschöpft durch ein hohes Arbeitspensum.

Dr. med. Thomas Anderson

Persönliche Ebene

- Erschöpfung ernst nehmen und Hilfe von aussen annehmen
  - Zum Hausarzt oder zur Hausärztin gehen
  - Inter-/Supervision oder Coaching
- Austausch mit anderen Ärztinnen und Ärzten in einer ähnlichen Situation oder Lebensphase
- Life-Balance und innere Motivation überdenken
- Persönliche Glaubenssätze reflektieren und verändern
- Persönliche Bedürfnisse wahrnehmen und leben
- Sabbatical einlegen
- Fixe Ich-Zeiten planen

Betriebliche Ebene

- Sprechstundenzeiten eingrenzen, um Zeit für administrative Aufgaben einzuplanen
- Praxispartner:in zur Entlastung finden
- Regelmässige Evaluation und Optimierung der Praxisabläufe
- Frühzeitige Planung der Praxisübergabe (eventuell mit professioneller Unterstützung)
- Professionelle Praxis- und Finanzberatung hinzuziehen
- Stellvertretungslösung finden

Hausärztin, seit drei Jahren mit Facharzttitel, möchte eigene Praxis eröffnen.

Dr. med. Laura Huber

Persönliche Ebene

- Motivation und Vereinbarkeit mit anderen Lebensinhalten und -zielen überprüfen
- Für die anderen Lebensbereiche (Familie, Freunde, Hobbies, Haushalt usw.) bewusst Zeit einplanen
- Sich mit eigenen Erwartungen auseinandersetzen
- Unterstützung durch Familie oder Partner:in proaktiv einholen
- Ressourcen/Unterstützung im privaten Umfeld überprüfen

- Ressourcenzeiten fest einplanen und blockieren
- Eigene Limiten kennen und respektieren (auch mal Nein sagen können)
- Intervision/Erfahrungsaustausch mit Kolleginnen und Kollegen planen

Betriebliche Ebene

- Austausch mit erfahrenen Praxisinhaber:innen suchen und Ratschläge einholen (Mentor:in finden)
- In Gruppenpraxis einsteigen, mit Praxispartner:in starten
- Anstellung bei einem älteren Arzt oder einer älteren Ärztin mit Möglichkeit der Übernahme (inklusive Infrastruktur, Personal usw.)
- Sich ein Netzwerk aufbauen und darauf zugreifen
- Professionelle Begleitung für die Praxiseröffnung (Businessplan)
- Mit spezialisiertem Treuhandbüro für Arztpraxen zusammenarbeiten
- Sich auf zwei intensive erste Jahre vorbereiten, diese bewusst planen (Grenzen setzen)
- Erreichbarkeit begrenzen und festlegen
- Delegieren und Abläufe regelmässig überprüfen
- Klare Arbeitszeiten definieren und einhalten
- Eigene Erwartungshaltung senken (es muss nicht alles von Anfang an perfekt sein)
- Arbeit effektiv abrechnen ▸ nicht zu grosszügig sein
- Homeoffice-Möglichkeiten prüfen und nutzen

Seit fünf Jahren mit eigener Hausarztpraxis, wird in sechs Monaten Vater.

Dr. med. Aleksander Nowak

Persönliche Ebene

- Erfahrungsaustausch mit anderen Ärztinnen und Ärzten suchen, die bereits Vater sind
- Persönliche Bedürfnisse in Bezug auf Vaterrolle wahrnehmen und nach aussen hin vertreten
- Frühzeitig das Familien- und Kinderbetreuungsmodell diskutieren
- Fixe Vater-/Familienzeit einplanen und respektieren (Agenda blockieren)
- Lösungen für Unvorhergesehenes in der Familie durchdenken (z.B. Partner:in oder Kind ist krank) ▸ Stellvertretung oder Kinderbetreuung sicherstellen
- Gute/regelmässige Absprache in der Partnerschaft
- Gemeinsame Abende mit der Partnerin einplanen
- Sich der persönlichen Prioritäten bewusst werden ▸ Zeit ist begrenzt und Kinder werden rasch älter

Betriebliche Ebene

- Definierte Praxiszeiten einhalten ▸ Kommunikation nach innen und nach aussen, Mitarbeitende (MPAs) entsprechend informieren
- Vertretung für Familienzeit organisieren und definieren
- Arbeitspensum überdenken (verbunden mit Finanzplanung und Strukturanpassungen in der Praxis)
- Stellvertretungen definieren
- Personalressourcen aufstocken
- Strukturen und Abläufe erarbeiten bzw. überarbeiten, um Effizienz zu erhöhen
- Abgrenzung vom Beruf sicherstellen (nicht immer erreichbar sein müssen, Erreichbarkeit in der Praxis klären)
- Homeoffice-Möglichkeiten prüfen und nutzen

AGZ AERZTEGESELLSCHAFT DES KANTONS ZUERICH

FACHSTELLE UND

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Herausgeberin
Ärztegesellschaft
des Kantons Zürich
Nordstrasse 15
8006 Zürich
info@agz-zh.ch

Inhalt & Text
Fachstelle UND
Langstrasse 229
8005 Zürich
www.fachstelle-und.ch

Trägerschaft
Dieses Projekt wurde finanziell unterstützt vom Eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG).

Kommunikation und Gestaltung
Centerview GmbH
Scheuchzerstrasse 35
8006 Zürich
www.centerview.ch

Projekthomepage
Mehr zum Projekt, den beteiligten Praxen und den gewonnenen Erkenntnissen finden Sie auf der Projekthomepage:
https://aerzte-zh.ch/fuer-aerztinnen-und-aerzte/work-life-balance

Zürich, Oktober 2026