

In der täglichen Arbeit die zentralen Herausforderungen des Gesundheitswesens angehen

# Die Strategie der FMH 2021–2024

Nora Wille<sup>a</sup>, Ursina Pally Hofmann<sup>b</sup>, Yvonne Gilli<sup>c</sup>

<sup>a</sup> Dr. phil., persönliche wissenschaftliche Mitarbeiterin der Präsidentin; <sup>b</sup> Dr. iur., Generalsekretärin der FMH; <sup>c</sup> Dr. med., Präsidentin der FMH

Als die Ärztekammer am 27. Mai 2021 die Strategie der FMH für die Jahre 2021 bis 2024 verabschiedete, endete damit ein Entstehungsprozess, der bereits 2019 seinen Anfang nahm. Gleichzeitig begann mit dem Ärztekammer-Beschluss der entscheidende Teil des Strategieprozesses: die Umsetzung. Der nachfolgende Artikel gibt einen Überblick über Entwicklung und Inhalte der Strategie, die in den kommenden Jahren Leitfaden unserer Arbeit sein wird.

Wenn der FMH-Zentralvorstand zu Beginn einer neuen Legislatur die politischen und strategischen Zielsetzungen für die nächsten Jahre ausarbeitet, müssen grosse Fragen beantwortet werden: Welche Herausforderungen sind für die FMH zentral? Was sind unsere Ziele? Wie können wir die Arbeit der FMH so gestalten, dass wir diese Ziele erreichen können – oder ihnen zumindest näherkommen? Schnell wird im Rahmen dieses Prozesses deutlich: Die Strategieentwicklung ist nicht einfach nur eine statutarische Pflichtübung des Zentralvorstands (ZV) [1] – sondern erfüllt sehr viele Funktionen: Sie bietet Raum für eine umfassende Reflexion, schafft einen Fokus auf gemeinsame Prioritäten, weist die Schwerpunkte der Arbeit transparent nach aussen aus und etabliert für die beginnende Legislatur einen Leitfaden, an dem die Arbeit ausgerichtet und gemessen werden kann.

Um diese Funktionen erfüllen zu können, folgt der Strategieprozess einem klaren Ablauf (siehe Abb. 1). Nach einer vertieften Analyse der Herausforderungen, die auf die FMH zukommen, werden daraus die Ziele der eigenen Arbeit abgeleitet. Im Anschluss werden die Massnahmen definiert, mit denen die festgelegten Ziele und Subziele erreicht werden sollen. Im Verlauf der Legislatur prüft der ZV in einem jährlichen Review

die Aktualität der Herausforderungen und Ziele und insbesondere den Stand der Umsetzung der einzelnen Massnahmen.

## Ausgangspunkt: Was sind die Erwartungen unserer Mitglieder und anderer Stakeholder?

Damit die Strategie die zentralen Herausforderungen des Gesundheitswesens und Erwartungen der FMH-Mitglieder gut abbildet, wurden zunächst die Einschätzungen verschiedener Stakeholder systematisch erfasst: Neben 3000 zufällig ausgewählten FMH-Mitgliedern wurden auch die ÄK-Delegierten, die Kader-Angestellten des FMH-Generalsekretariats und weitere Expertinnen und Experten gebeten, die wichtigsten Herausforderungen zu priorisieren. Diese Erhebung wurde bereits im letzten Quartal 2019 durchgeführt, da die Ergebnisse bis zur ursprünglich für Mai 2020 geplanten Wahl vorliegen sollten. Die Corona-Pandemie und Verschiebung der Wahl waren noch nicht absehbar.

Die im September 2020 publizierten Befragungsergebnisse [2] zeigten, dass es Ärztinnen und Ärzte genauso wie Expertinnen und Experten als zentrale Aufgabe der FMH ansehen, der Ärzteschaft politisches Gehör zu verschaffen. Ein wichtiges Anliegen auf politischer Ebene ist der Erhalt der Tarifautonomie, deren Bedeutung aktuell insbesondere durch die geplante Budgetierung der Gesundheitsversorgung unterstrichen wird. Die absehbaren schmerzhaften Auswirkungen von «Kostensteuerung» und «Zielvorgaben» für die Patientenversorgung und damit für den ärztlichen Arbeitsalltag müssen vermieden werden. Auch viele weitere Herausforderungen betreffen direkt den Versorgungsalltag: So wurden nicht nur allgemein die Arbeitsbedingungen und die Attraktivität des Berufs als

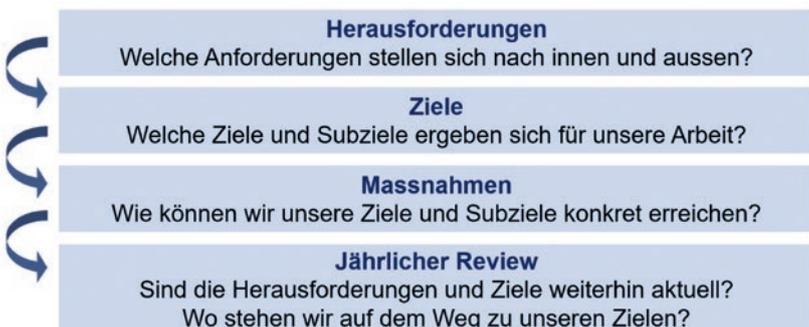


Abbildung 1: Strategieprozess der FMH.

- (1) Gesundheitspolitik Schweiz: Interessensvertretung
- (2) Ambulante Tarife & Erhalt Tarifaufonomie
- (3) Arbeitsbedingungen & Attraktivität des Arztberufs
- (4) Zusammenhalt / geschlossenes Auftreten FMH
- (5) Administrativer Aufwand im Arztberuf
- (6) Zeitdruck in Arzt-Patientenbeziehung
- (7) Kostendruck in Patientenbehandlung
- (8) Ärztemangel und Sicherung der Versorgung
- (9) Aus-, Weiter- und Fortbildung
- (10) Image der Ärzteschaft
- (11) Vereinbarkeit Familie und Beruf
- (12) Zulassung / Vertragsfreiheit / Kontrahierungszwang
- (13) Mediale Präsenz der Positionen der FMH
- (14) Ärztgesundheit und Burnout

Abbildung 2: Zentrale Herausforderungen der FMH in der Legislatur 2021–2024.

wichtige Themen genannt, sondern auch sehr konkret Aspekte wie der Zeitdruck in der Arzt-Patienten-Beziehung, der Kostendruck in der Patientenbehandlung, der wachsende administrative Aufwand, aber auch Themen wie die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sowie Ärztgesundheit und Burnout.

**Literatur**

- 1 Gemäss Statuten der FMH, Artikel 49 Absatz 2, obliegt dem Zentralvorstand als leitendem Organ der FMH die «Ausarbeitung der politischen und strategischen Zielsetzungen».
- 2 Wille N, Schlup J. Welches sind die wichtigsten Herausforderungen für die FMH? Schweiz. Ärzteztg. 2020;101(40):1254–8; <https://saez.ch/article/doi/saez.2020.19251>

**Von den Befragungsergebnissen zur Strategie: Definition prioritärer Herausforderungen**

Die Ergebnisse der Strategiebefragung verdichtete der am 28. Oktober 2020 neugewählte Zentralvorstand (ZV) zunächst zu einer Liste priorisierter Herausforderungen (siehe Abb. 2). Im Rahmen eines Workshops wurden im Dezember 2020 die Einschätzungen der FMH-Mitglieder und ÄK-Delegierten, ergänzt um die Einlassungen der Expertinnen und Experten, diskutiert und gewichtet. Fokussiert wurden insbesondere Themen, die für alle Mitglieder und nicht nur für Sub-

gruppen von Bedeutung sind. Auch Themen, die nicht sinnvoll von einzelnen Mitgliederorganisationen bearbeitet werden können, sondern Anstrengungen auf nationaler Ebene erfordern, wurden priorisiert. Darüber hinaus analysierte der ZV die Anliegen der Mitglieder im Lichte aktueller Entwicklungen und Erwartungen externer Anspruchsgruppen: Um als Berufsverband einen Mehrwert zu bieten, muss die FMH nicht nur Bedürfnisse aufnehmen, sondern ihre Expertise auch nutzen, um Entwicklungen zu antizipieren, vorzubereiten und Probleme abzufangen, bevor diese bei den Mitgliedern aufschlagen.

**Mit Zielen werden Herausforderungen zu Aufträgen an die FMH-Departemente**

Damit die definierten Herausforderungen in die alltägliche Arbeit der FMH übersetzt werden können, braucht es die Festlegung von Zielen. In einem nächsten Schritt prüfte darum jedes Departement der FMH, welche strategischen Ziele es sich angesichts der priorisierten Herausforderungen für die Arbeit der kommenden Jahre setzen sollte. Die von den Departementsleitenden und der Generalsekretärin erarbeiteten Vorschläge wurden in einem zweiten Strategieworkshop im Januar 2021 präsentiert, diskutiert und verabschiedet (siehe Abb. 3). Während die Hauptziele eher übergreifende Stossrichtungen aufzeigen, sind die dazugehörigen jeweils vier bis fünf Subziele deutlich konkreter (aus Platzgründen in Abbildung 3 nicht ergänzt).

Der abschliessende Schritt in die operative Umsetzung erfolgte mit dem dritten und letzten Strategieworkshop im Februar 2021, in dem der ZV gemeinsam mit den FMH-Kaderangestellten jedem Subziel eine oder mehrere Massnahmen zuordnete. Diese operative Konkretisierung, wie die Arbeit der FMH den aktuellen Herausforderungen gerecht werden kann, wird in dieser Legislatur den roten Faden der Arbeit bilden. Sie liefert auch die Basis für den jährlichen Review, in dem der Fortschritt der einzelnen Massnahmen regelmässig geprüft wird.

Die strategischen Ziele der FMH wurden sowohl anlässlich der Delegiertenversammlung (DV) als auch in der Ärztekammer (ÄK) vorgestellt. Die DV vom 24. März 2021 begrüsst die Strategie und empfahl diese – nach einer Diskussion, in der auch Anregungen zur Umsetzung gegeben wurden – der Ärztekammer gemäss Art. 30, Abs. 2 der Statuten zur Genehmigung. Dieser Empfehlung folgte die Ärztekammer am 27. Mai 2021, als sie die strategischen Ziele mit 146 Jastimmen, 3 Neinstimmen und 5 Enthaltungen genehmigte – und damit den Startschuss für eine erfolgreiche Umsetzung gab.

**Politik und Kommunikation, Dr. med. Yvonne Gilli**  
Die FMH steht für eine geschlossene Ärzteschaft und setzt sich erfolgreich für eine starke Patientenversorgung ein.

**Daten, Demographie und Qualität, Dr. med. Christoph Bosshard**  
Die FMH setzt sich für transparente Qualitätsarbeit sowie den Erhalt der Qualitätsautonomie ein und verfügt über die besten Daten zur Ärzteschaft.

**Dienstleistungen und Berufsentwicklung, Dr. med. Michel Matter**  
Die FMH gestaltet die Zukunft des Arztberufs aktiv mit und bietet ihren Mitgliedern attraktive Dienstleistungen.

**Ambulante Versorgung und Tarife, Dr. med. Urs Stoffel**  
Die FMH setzt sich für den Erhalt der Tarifaufonomie ein, sichert eine sachgerechte Entschädigung und stärkt die ambulante Versorgung.

**Stationäre Versorgung und Tarife, Dr. med. Jana Siroka**  
Die FMH engagiert sich für sachgerechte Entschädigungen und gute Rahmenbedingungen der ärztlichen Tätigkeit in der stationären Versorgung.

**Digitalisierung / eHealth, Dr. med. Alexander Zimmer**  
Die FMH setzt sich für eine bedarfsgerechte und nutzenbringende Digitalisierung ein.

**Public Health und Gesundheitsberufe, Dr. med. Carlos Quinto**  
Die FMH unterstützt und stärkt Public Health im Sinne der Ärzteschaft.

**Generalsekretariat, Dr. iur. Ursina Pally Hofmann**  
Das GS verwaltet, koordiniert und entwickelt die FMH als Expertenorganisation weiter.

Abbildung 3: Hauptziele der Departemente und des Generalsekretariats für die Legislatur 2021–2024.