

Die Strategie der FMH 2025 – 2028

Vision, Mission, Ziele



Verabschiedet vom Zentralvorstand am 21. August 2024,
von der Delegiertenversammlung am 26. September 2024
und von der Ärztekammer am 7. November 2024.

Inhaltsverzeichnis

1.	Warum braucht die FMH eine Strategie?	3
2.	Wie wurde die Strategie entwickelt?	3
3.	Was ist das Ergebnis?	4

1. Warum braucht die FMH eine Strategie?

Mit der Ausarbeitung einer Strategie kommt der Zentralvorstand (ZV) einer statutarisch festgelegten Aufgabe nach. Die Statuten halten fest, dass dem ZV die «*Ausarbeitung der politischen und strategischen Zielsetzungen*» obliegt [Art. 49, Abs. 2c]. Diese «*vom ZV vorgeschlagenen politischen und strategischen Zielsetzungen*» werden im Anschluss von der Delegiertenversammlung (DV) «*zuhanden der ÄK oder im Auftrag der ÄK*» beraten [Art. 37, Abs. 1b] und letztlich von der Ärztekammer (ÄK) geprüft und genehmigt [Art. 30, Abs. 2c].

Eine bewusste strategische Ausrichtung und Fokussierung der für die Ärzteschaft zentralen Themen gewinnt angesichts der hohen Dynamik im Gesundheitswesen eine immer grössere Bedeutung. Viele Gesetzesvorhaben und eine zunehmende Mikroregulierung, aber auch die grossen Veränderungen im Gesundheitswesen z.B. durch die Ambulantisierung und Digitalisierung verlangen einen hohen Einsatz und Mitgestaltung durch die FMH. Um unsere Ressourcen in dieser Situation wirksam einzusetzen, müssen wir uns zwingend strategisch auf jene Aufgaben fokussieren, wo ein Einsatz wichtig ist und Wirkung erzielen kann.

2. Wie wurde die Strategie entwickelt?

Damit die Strategie den Ansprüchen der FMH-Mitglieder und dem gesundheitspolitischen Umfeld möglichst gut gerecht wird, wurden in ihrer Entwicklung verschiedene Anspruchsgruppen befragt. Die Strategieentwicklung erfolgte auf folgenden Grundlagen:

- **Qualitative Befragung von Experten und Expertinnen:** Um den Jahreswechsel 2023/2024 wurden 37 Expertinnen und Experten gefragt, was die wichtigsten Herausforderungen der FMH seien. In den 28 verwertbaren Antworten sahen die Befragten vor allem die Digitalisierung und KI sowie die Versorgungssicherheit in Zeiten von Ärzte- und Fachkräftemangel im Vordergrund. Auch der Themenkreis rund um die integrierte Versorgung, Interprofessionalität und neue Versorgungsmodelle wurde als wichtig erachtet. Grundsätzlich wünschten die Befragten einen aktiven und konstruktiven Einsatz der FMH, waren andererseits aber auch über die Aktivitäten der FMH nicht gut im Bild.
- **Quantitative Befragung unter ÄK-Delegierten und FMH-Mitgliedern:** Um den Jahreswechsel 2023/2024 wurden zudem 200 ÄK-Delegierte und 3'500 FMH-Mitglieder zu einer Befragung eingeladen, von denen 88 (44%) bzw. 542 Personen (15.5%) teilnahmen. Die befragten Ärztinnen und Ärzte erwarteten von der FMH vor allem gesundheitspolitisches Engagement. Zentrale Themen sind dabei der ambulante Arzttarif, die beruflichen Rahmenbedingungen, der steigende administrative Aufwand und der Fachkräftemangel. Dabei sind die Prioritäten der Ärztinnen und Ärzte in verschiedenen Sprach- und Altersgruppen oder Tätigkeitssektoren weitgehend identisch. Bei der Zufriedenheit der Mitglieder und ihrem Vertrauen in die FMH als schlagkräftigen Verband zeigte sich Verbesserungspotenzial. Dennoch sehen über zwei Drittel der Mitglieder die FMH in der Ärzteschaft gut verankert.
- **Erkenntnisse aus dem Risikomanagement des Zentralvorstands:** Der Zentralvorstand beobachtet im gesundheitspolitischen Umfeld eine zunehmende Tendenz zur Staatsmedizin und Mikroregulierung, wie z.B. bei der Aushöhlung der Tarifautonomie deutlich wird. Auch der Wandel der Versorgungsstrukturen und die Ambulantisierung ist mit neuen Herausforderungen z.B. für die Zusammenarbeit sowie für Aus-, Weiter- und Fortbildung verbunden. Weitere zentrale Themen sind neue Technologien, die Digitalisierung und künstliche Intelligenz sowie die durch Fachkräftemangel und Medikamentenengpässe gefährdete Versorgungssicherheit. Um die Herausforderungen anzugehen, braucht es einen gut vernetzten und koordinierten, starken Berufsverband, der den Fokus auf die zentralen, gemeinsamen Themen wahrt.
- **Resultate der ZV-Strategie-Retraiten:** Wachsende Aufgaben verlangen bei begrenzten Ressourcen ein klares gemeinsames Verständnis von zu priorisierenden Kernaufgaben. In Retraiten zur Priorisierung hielt der ZV als Kernaufgabe der FMH fest, sich für gute berufliche Rahmenbedingungen einzusetzen, die Ärztinnen und Ärzten eine sinnhafte Berufsausübung und eine verantwortungsvolle Versorgung von Patientinnen und Patienten erlauben. In diesem Sinne müssen die Tätigkeiten der FMH den FMH-Mitgliedern und Mitgliederorganisationen einen echten Mehrwert bringen. Weil die Ärzteschaft aber eng mit vielen weiteren Berufsgruppen zusammenarbeitet und das Gesundheitswesen eine existenzielle Dienstleistung in unserer Gesellschaft ist, muss die Aufgabe der FMH immer als Teil einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit verstanden werden, bei der gegenseitiger Respekt und ein gemeinsames Werteverständnis zentral sind.

3. Was ist das Ergebnis?

Der hier skizzierte Einbezug vieler Perspektiven aus der Ärzteschaft, dem Gesundheitswesen und der Politik ermöglichte eine umfassende Orientierung über die aktuelle Situation und ihre Herausforderungen. Aus den Erkenntnissen galt es in der Folge die zentralen Inhalte zu kondensieren und in einer Strategie mit Vision, Mission und Zielen zu systematisieren.

Die Vision beschreibt dabei im Sinne eines Fernziels den idealen Zustand, den die FMH anstrebt. Die Mission dient hingegen als übergreifender Wegweiser für die täglichen Aktivitäten und Entscheidungen, indem sie spezifischer definiert, was die FMH tut, für wen sie es tut und wie sie es tut. Die strategischen Ziele brechen diese übergreifenden Ausrichtungen auf inhaltliche Teilbereiche herunter und bilden damit den Grundstein operativer Entscheidungen und Massnahmen. Die strategischen Ziele für die Legislatur 2025-2028 richten sich dabei konsequent am Zweck der FMH und den Anforderungen ihres Umfelds aus. Sie bilden konkret und verständlich die zentralen Inhalte ab, lassen aber dennoch die während einer Legislatur nötige Gestaltungsfreiheit. Dabei formulieren sie über die bestehenden Herausforderungen hinaus positive Stossrichtungen um proaktives Agieren zu fördern statt reaktiv im Problemfokus zu verharren.

Vision der FMH

Ärztinnen und Ärzte arbeiten in einer allgemein zugänglichen, effizienten und qualitativ hochstehenden Gesundheitsversorgung, die attraktive Arbeitsbedingungen bietet und den Nutzen für Patientinnen und Patienten sowie die Bevölkerung in den Vordergrund stellt.

Mission der FMH

Die FMH engagiert sich für attraktive Rahmenbedingungen, die eine sinnhafte ärztliche Berufsausübung und eine verantwortungsvolle Versorgung von Patientinnen und Patienten erlauben. Sie bündelt die Kraft und Kompetenzen ihrer Mitgliedsverbände und richtet ihre Tätigkeiten am Mehrwert für ihre Mitglieder aus. Die FMH agiert im Dienst der Gesellschaft indem sie die partnerschaftliche Zusammenarbeit im Gesundheitswesen im gegenseitigen Respekt und ein gemeinsames Werteverständnis fördert.

Abbildung 1 Strategiehaus der FMH mit Vision, Mission und strategischen Zielen



Strategische Ziele der FMH

Die strategischen Ziele der FMH wurden in einem Haus angeordnet (siehe Abbildung 1), dessen Fundament die Mission bildet und dessen Dach die übergreifende Vision ist. Weil ein starker Berufsverband die Voraussetzung für das Erreichen aller anderen Ziele bildet, ist dieses Ziel im Strategiehaus allen anderen übergeordnet. Unterhalb sind die weiteren Ziele Versorgungssicherheit, sinnhafte Berufsausübung und -entwicklung, finanzielle Nachhaltigkeit, optimale Versorgung, nützliche Digitalisierung, angemessene Vergütung, öffentliche Gesundheit und attraktive Dienstleistungen angeordnet und in jeweils einem Satz konkretisiert.

Starker Berufsverband

Wir stellen die FMH zeitgemäss auf, pflegen eine gute Vernetzung nach innen und aussen und vertreten unsere Mitglieder durch eine starke Präsenz in Politik sowie Öffentlichkeit.

Versorgungssicherheit

Wir engagieren uns für ausreichende Ressourcen (Fachkräfte, Arzneimittel und Medizinprodukte), um eine optimale, patientenzentrierte medizinische Versorgung zu gewährleisten.

Sinnhafte Berufsausübung und -entwicklung

Wir setzen uns für ein Gesundheitswesen ein, in dem Ärztinnen und Ärzte innerhalb definierter Eckwerte ihren Beruf frei ausüben und weiterentwickeln können sowie Patientinnen und Patienten nach dem Vertrauensprinzip behandeln können.

Finanzielle Nachhaltigkeit

Wir nehmen unsere Verantwortung für ein effizientes ressourcenschonendes Gesundheitswesen wahr und stellen den Nutzen der Patientenversorgung ins Zentrum.

Optimale Versorgung

Wir stärken eine qualitativ hochstehende, gut koordinierte und interprofessionelle Versorgung und unterstützen innovative Entwicklungen.

Nützliche Digitalisierung

Wir bringen uns ein, damit neue Technologien im Sinne einer guten Patientenversorgung eingesetzt werden können.

Angemessene Vergütung

Wir stehen für sachgerechte Tarife ein, die eine betriebswirtschaftlich funktionierende und adäquate Gesundheitsversorgung erlauben.

Öffentliche Gesundheit

Wir unterstützen die Gesundheit von Ärzteschaft und Bevölkerung, indem wir die ärztliche Expertise vermitteln, adäquate Dienstleistungen schaffen und uns in Gesundheitskrisen aktiv einbringen.

Attraktive Dienstleistungen

Wir bedienen unsere Mitglieder und Mitgliederorganisationen mit relevanten Informationen und unterstützen sie mit gezielten Hilfestellungen und Angeboten.

Fokusthemen

Um einen guten Fokus in der Arbeit des FMH-Generalsekretariats zu gewährleisten, wurden innerhalb des Rahmens, den die neun Ziele mit ihrem eher übergeordnetem Charakter stecken, zudem drei «Fokusthemen» konkretisiert. Dabei handelt es sich um Themen, die für das Gesundheitswesen und die Ärzteschaft aktuell von hoher Bedeutung sind: Genügend Fachkräfte, eine erfolgreiche Ambulantisierung und administrative Entlastung. Diese Fokusthemen sind – im Bild gesprochen – zentrale Themen des Dorfes, in dem das FMH-Strategiehaus steht und betreffen die strategischen Ziele der FMH unmittelbar. Um die Arbeit des FMH-Generalsekretariats abteilungsübergreifend gut auszurichten, wurden auch zu diesen Themen Ziele formuliert.

Ausreichend Fachkräfte:

Das Vorhandensein von ausreichend Fachkräften betrifft unmittelbar das strategische Ziel der Versorgungssicherheit, aber natürlich auch weitere Ziele wie eine optimale Versorgung, sinnhafte Berufsausübung, finanzielle Nachhaltigkeit und öffentliche Gesundheit.

Die FMH setzt sich für ausreichend Gesundheitsfachpersonen ein, indem sie gegenüber Politik und Öffentlichkeit bestehende und absehbare Engpässe in der medizinischen Versorgung aufzeigt und auf die zwingende Notwendigkeit von Massnahmen hinweist:

- Die FMH tritt für eine Erhöhung der Medizin-Studienplätze sowie der Weiterbildungsplätze ein, damit die Schweiz über ausreichend Ärztinnen und Ärzte verfügt.
- Die FMH engagiert sich für innovative interprofessionelle Versorgungsmodelle, für administrative Entlastung und für eine nutzenbringende Digitalisierung, die einen effizienten Einsatz der Gesundheitsfachpersonen ermöglichen.
- Die FMH tritt für attraktive Arbeits- und Weiterbildungsbedingungen und eine adäquate Abgeltung der Leistungen ein, die zur Berufswahl und zum Berufsverbleib motivieren.

Erfolgreiche Ambulantisierung:

Die Ambulantisierung betrifft ebenfalls viele strategische Ziele unmittelbar. Vermehrt ambulante Behandlungen bieten nicht nur die Chance durch den geringeren Ressourcenverbrauch die Versorgungssicherheit und die finanzielle Nachhaltigkeit zu stärken. Sie bieten auch das Potenzial mit neuen Versorgungsmodellen eine optimale Versorgung zu gestalten, dafür neue Technologien nutzenbringend einzusetzen und eine sinnhafte Berufsausübung zu unterstützen.

Die FMH tritt für eine Ambulantisierung ein, die über ökonomische Ziele hinaus das Wohl der Patientinnen und Patienten ins Zentrum stellt und optimale Rahmenbedingungen für eine effiziente und qualitativ hochstehende Patientenversorgung bietet:

- Die FMH stärkt die integrierte Versorgung, indem die Nahtstellen zwischen dem stationären und dem ambulanten Sektor weiterentwickelt und ohne Fehlanreize gestaltet werden. Dafür braucht es neue Versorgungsmodelle, einen guten digitalen Informationsfluss und eine sektorenübergreifende Integration der Finanzierungsmodelle.
- Die FMH engagiert sich im Bereich der Aus-, Weiter- und Fortbildung für neue, an die Ambulantisierung angepasste Konzepte und Finanzierungsmodelle.

Administrative Entlastung:

Auch das Fokusthema der administrativen Entlastung betrifft mehrere strategische Ziele direkt, weil weniger Bürokratie einen wichtigen Beitrag zu einer sinnhaften Berufsausübung, aber auch zur Versorgungssicherheit durch Entlastung der knappen Fachkräfte und finanziellen Nachhaltigkeit leisten kann.

Die FMH setzt sich für eine administrative Entlastung der Gesundheitsfachpersonen ein, um ihnen einen stärkeren medizinischen Fokus und mehr Zeit für die Patientinnen und Patienten zu ermöglichen – und damit die Qualität der Patientenversorgung und eine sinnhafte Berufsausübung zu fördern:

- Die FMH tritt auf politischer Ebene gegen die fortschreitende Mikroregulierung als Ursache der zunehmenden dysfunktionalen Bürokratie ein, die unnötige Arbeitszeit und Kosten generiert. Administrative Arbeiten müssen die Kernaufgaben der Medizin unterstützen und effizient erledigt werden können.
- Die FMH unterstützt den konsequenten Einbezug von Expertise aus der Praxis, wenn im Gesundheitswesen Neuerungen mit Auswirkungen auf die Administrativlast geplant oder umgesetzt werden.
- Die FMH setzt sich für die Umsetzung des once-only-Prinzips ein und trägt durch unterstützende Massnahmen für ihre Mitglieder dazu bei, die administrative Belastung möglichst gering zu halten.