

Zum Bedarf der akademischen  
Ausbildung in der beruflichen Praxis:  
**Das Salzburger Karrieremodell MTD+**

**Dr. Christoph Augner**

Web: <http://augner.blogspot.co.at/>

E-Mail: [c.augner@salk.at](mailto:c.augner@salk.at)

**IGGMB**

Das Gesundheitsforschungsinstitut

**moments of truth**

Gesundheit, Wissenschaft, Management & Kultur



# Ausgangslage

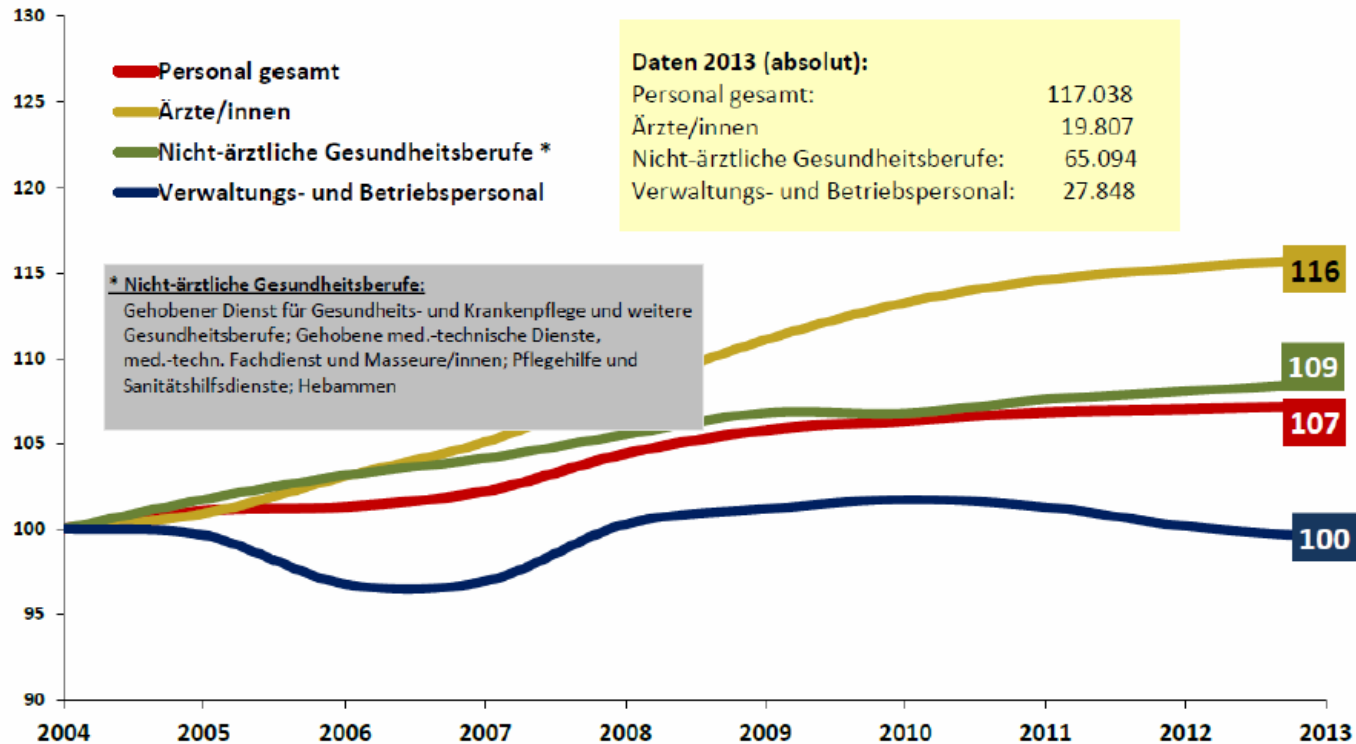
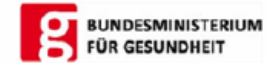
---

- ▶ Universitätsmedizin braucht gut ausgebildetes, spezialisiertes Personal um...
  - ▶ hohe Versorgungsqualität zu gewährleisten
  - ▶ Forschungs- und Lehrleistungen anbieten zu können
- ▶ Gleichzeitig: Rekrutierung von Personal in verschiedenen Bereichen tendenziell schwieriger geworden...



# Steigender Bedarf...

**Personalentwicklung 2004-2013**  
**in landesgesundheitsfondsfinanzierten Krankenanstalten**  
2004 = 100



**Es besteht steigender Bedarf an qualifiziertem Personal!**

# Spaß an der Arbeit?

---

„Arbeiten im [...] Gesundheitswesen macht begrenzt Spaß. Das hat sich herumgesprochen“

Jens Deerberg-Wittram (Krankenhausmanager und ehemalige Top-Berater)



# Warum macht es wenig Spaß?

---

- ▶ Ungünstige Arbeitszeiten, wie Inflexibilität bei der Einteilung und Belastung durch Nacht- und Wochenenddienste,
- ▶ Stress durch hohe Arbeitsbelastung, Informationsdichte, zusätzliche Verwaltungsaufgaben,
- ▶ **schlechtere Vergütung im internationalen Vergleich,**
- ▶ **kaum Karrieremöglichkeiten,**
- ▶ viele strukturimmanenter Konflikte, ausgelöst durch starre Hierarchien sowie Intra- und Interrollenkonflikte,
- ▶ **Geringe Bindung an das Unternehmen Krankenhaus, da Gesundheitsberufe stark über die Berufsgruppe sozialisiert werden.**

# Was kann man tun?

---

- ▶ **Integrierte Personal- und Organisationsentwicklung**
- ▶ **Strukturierte Laufbahnmodelle** erleichtern die **Rekrutierung** und **Bindung** von Mitarbeitern
  - ▶ Karrieremöglichkeiten sind Ausdruck der Wertschätzung und können die Arbeitszufriedenheit erhöhen (vgl. Loffing & Loffing, 2010, S.12)
  - ▶ Anerkennung und Wachstum sind empirisch fundierte Motivatoren im Zwei-Faktoren-Modell von Herzberg (vgl. Schulte-Zurhausen, 2014, S.20)



# Das Salzburger Karrieremodell MTD+

---

- ▶ **Strategische Personalentwicklung** als Aufgabe der Ärztlichen Direktion
- ▶ Begleitung der Akademisierung der MTD Berufe v.a. in der Lehre (wissenschaftliches Arbeiten u.a.)
- ▶ Krankenhaus: wie bringt man die Akademisierung so „auf den Boden“, dass sie der Organisation nützt? → Karrieremodell
- ▶ Karrieremodell = Darstellung der Laufbahnsystematik;  
Funktion: **zentrales Steuerungsinstrument** für alle Maßnahmen in der Personalentwicklung

# Wer?

## Berufsgruppen lt. MTD-Gesetz

- ▶ „Physiotherapeutin“ – „Physiotherapeut“ (§ 1 Z 1)
- ▶ „Biomedizinische Analytikerin“ – „Biomedizinischer Analytiker“ (§ 1 Z 2)
- ▶ „Radiologietechnologin“ – „Radiologietechnologe“ (§ 1 Z 3)
- ▶ „Diätologin“ – „Diätologe“ (§ 1 Z 4)
- ▶ „Ergotherapeutin“ – „Ergotherapeut“ (§ 1 Z 5)
- ▶ „Logopädin“ – „Logopäde“ (§ 1 Z 6)
- ▶ „Orthoptistin“ – „Orthoptist“ (§ 1 Z 7)
- ▶ Hebammen lt. Hebammengesetz
- ▶ Sozialarbeiterinnen / Sozialarbeiter





# Karrieremodell

---



# Erweiterter Aufgabenbereich (2b)



- ▶ Stellvertretende Leitung
- ▶ Delegierte Leitungsaufgaben
- ▶ Qualitätsmanagement – QM Beauftragter, Auditor
- ▶ Risikomanagement – Sicherheits-/ Gefahrenbeauftragter
- ▶ Fort- und Weiterbildungen bzw. MA-Schulungen organisieren und abhalten
- ▶ Hygienebeauftragter
- ▶ Praktikumsanleiter
- ▶ Mitarbeit an Forschungsprojekten
- ▶ Publikationstätigkeit
- ▶ Potentielle Mitarbeit in (MPM-)Projekten

## Mindest-Anforderungen

- Berufserfahrung > 4 Jahre
- > 400 CPD Fort-/Weiterbildung
- Positive Evaluierungen ZV



**Beispiel:  
Allgemeine Anforderungen Klinische  
Karriere 2B**

**4.1.3.3 MTD mit erweitertem Aufgabenbereich (> 400 CPD) (Stufe 2B)**

**Ausbildung**

Bachelor-Abschluss bzw. vergleichbare Ausbildung inkl. Berufsberechtigung lt. MTD-Gesetz.

**Kompetenzanforderung zusätzlich zu Stufe 1**

- mind. 4-jährige facheinschlägige Berufserfahrung, Vorhandensein eines Spezialgebietes
- fachspezifische Fort- und Weiterbildungen von >400 CPD, die aus den Anforderungen der einzelnen Fachabteilungen resultieren
- Berät und unterstützt Mitarbeiter in den Stufen 1 und 2a, schult neue Mitarbeiter ein
- Vermittelt vertieftes Fachwissen in internen Fortbildungen

**Förderung durch**

- Unterstützung bei klinikspezifischen Aus- und Weiterbildungen insbesondere auf Hochschulniveau (Master)
- Unterstützung bei einem fachbezogenen Master-Lehrgang inkl. Master-Thesis
- Mitarbeit an Projekten und Arbeitsgruppen
- Evaluierung der vereinbarten Zieldefinitionen durch die Gesamtleitung
- Regelmäßige MitarbeiterInnen-Zielgespräche
- Feedback zur praktischen Arbeit

# Klinische Expertise (3)

- ▶ Herausragende Kompetenz in zumindest einem Spezialgebiet, Masterabschluss
- ▶ Beurteilung, Entwicklung, Neuorganisation von Prozessen
- ▶ Einführung/Etablierung neuer Methoden im eigenen Spezialgebiet
- ▶ Beratungstätigkeit für KollegInnen (auch außerhalb der eigenen OE)
- ▶ Betreuung/Leitung von Forschungs- und Entwicklungsprogrammen
- ▶ Potentielle Mitarbeit/Leitung (MPM-)Projekte
- ▶ Qualitätssicherung und Ökonomisierung der klinischen Abläufe
- ▶ Entwicklung von Behandlungsstandards & internen Leitlinien



## Mindest-Anforderungen

- Berufserfahrung > 6 Jahre
- Facheinschlägiger Master
- Hochspezialisiert, wiss. fundiert
- Positive Evaluierungen ZV

## **Beispiel: Allgemeine Anforderungen Klinische Karriere 3**

### **4.1.3.4 MTD Klinische/r Experte/-in (fachbezogener Master) (Stufe 3)**

#### **Ausbildung**

- Bachelor-Abschluss bzw. vergleichbare Ausbildung inkl. Berufsberechtigung lt. MTD-Gesetz.
- Abschluss eines Master-Lehrganges oder eines Master-Studiums

#### **Kompetenzanforderung**

- mind. 6-jährige facheinschlägige Berufserfahrung, herausragende Kompetenz in zumindest einem Spezialgebiet
- Hochspezialisierte und wissenschaftlich fundierte, reflektierte Anwendung diagnostischer und/oder therapeutischer Methoden/Techniken und Berücksichtigung des Evidence Based Practice-Ansatzes.
- Unterstützung der Stufen 1-2b in fachlichen Fragestellungen
- Maßgebliche Mitwirkung an der Qualitätssicherung der Klinik
- Entwicklung von Behandlungsstandards und Leitlinien
- Entwicklung, Implementierung und Überarbeitung von klinischen Assessments

#### **Förderung durch**

- Regelmäßige MitarbeiterInnen-Zielgespräche
- Evaluierung der vereinbarten Zieldefinitionen durch die Gesamtleitung

# Weiterbildung: CPD

- ▶ CPD=Continuing Professional Development



## Beispiele

- ▶ Leitungstätigkeit: 10 Punkte pro Funktion pro Jahr
- ▶ 1 Kongress-Tag / Vortrag: 12 Punkte
- ▶ Wissenschaftlicher Artikel: 10 bis 40 Punkte
- ▶ Master-Studien 100 bis 200 Punkte



# Koppelung an Weiterbildungsangebote

## moments of truth

Gesundheit, Wissenschaft, Management & Kultur

FREITAG, 27. DEZEMBER 2013

### Die Kunst des Führens im Gesundheitswesen

Historisch gewachsene Strukturen, unterschiedliche Berufssozialisierungen und starre intrapro Kommunikationsproblemen und machen Veränderungsprozesse im Gesundheitswesen schw. Gleichzeitig steigt der ökonomische Druck, eine einheitliche Sichtweise gibt es aber nicht: Ge Potentiale, Health Professionals sehen die Kostendiskussion als Bedrohung der Qualität. Übe integrative Perspektive zu entwickeln - dieses Ziel setzt sich ein neuer Universitätslehrgang für Gesundheitswesen, der wissenschaftlich fundiert und praxisorientiert alle wichtigen Führungs-Management und Leadership.

Universitätslehrgang Health Sciences & Leadership

Dr. Christoph Augner ist Projektleiter für die Entwicklung des Universitätslehrgangs Health Sc



**P**ARACELSUS  
MEDIZINISCHE PRIVATUNIVERSITÄT

## Universitätslehrgang Health Sciences & Leadership

Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte im Gesundheitswesen erwerben in diesem berufsbegleitenden Universitätslehrgang die für eine Führungsposition erforderlichen Kompetenzen und ergänzen so ihre Qualifikation im Kernberuf.

Fokussiert werden wissenschaftlich fundierte Kenntnisse und Know-how in den Bereichen Health Sciences und wissenschaftlichem Arbeiten, Leadership sowie Management. Alle Inhalte sind abgestimmt auf das Gesundheitswesen und seine Charakteristika, sämtliche Vortragende haben facheinschlägige Erfahrung. Zwei übergreifende Schwerpunktthemen sind Change Management und interprofessionelle Zusammenarbeit, die als Kernkompetenzen von Führungskräften gesehen werden.

Besonderes Augenmerk wird im Studienverlauf auf die persönliche Entwicklung als Führungskraft gelegt. Die Studierenden setzen sich mit allen wichtigen Themen der Selbst- und Fremdführung, mit Kommunikation und Konflikt, Personalentwicklung und Teamführung auseinander.

## ▶ Interdisziplinär, Stufen-Konzept

### ▶ Health Sciences (& Wissenschaftliches Arbeiten)

▶ z.B. Gesundheitsförderung & Prävention, Versorgungsforschung, Recht

### ▶ Leadership

▶ z.B. Organisationsentwicklung & Change Management, Personalentwicklung, Konfliktmanagement

### ▶ Management

▶ z.B. Gesundheitsökonomie, Controlling, Risikomanagement & Patientensicherheit



# Der Implementierungsprozess

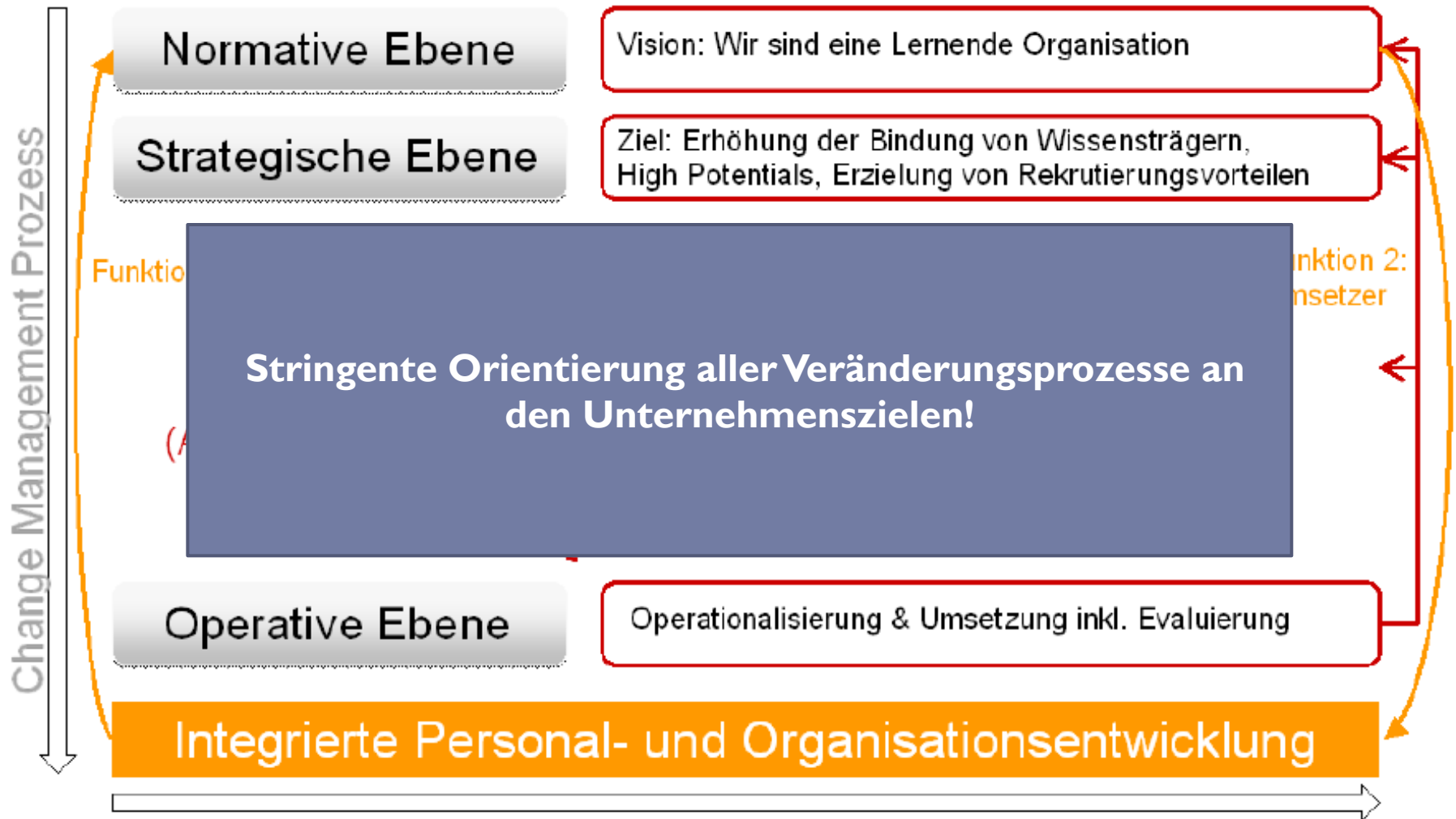
---

## Innovatives Karrieremodell

- ▶ Veränderungsprozesse stoßen auf Widerstand...
  - ▶ Bürokratischer Ansatz, Regelgeleitetheit aller Vorgänge
  - ▶ Innovation und Serviceorientierung in diesem Setting schwierig
  - ▶ Generell: Veränderungen sind nicht beliebt:
    - ▶ „Change is painful and uncertain. Who wants it? The answer is *few*.“ (Carl Rogers, 1977)



# Wie kann Veränderung gelingen? (1)



# Wie kann Veränderung gelingen? (2)

---

- ▶ Nutzen Berufsgruppe **nicht gleich** Nutzen Unternehmen
- ▶ Nicht alles was sinnvoll ist, wird gemacht
- ▶ Nicht alles auf einmal wollen
- ▶ **In Vorleistung gehen!**
- ▶ Karriere ist nicht gleich Gehaltserhöhung
- ▶ **Kontinuierliches Lobbying** bei den Entscheidungsträgern
- ▶ **Stakeholdermanagement**: was sind Ängste Befürchtungen, was bringt ihnen das Projekt?

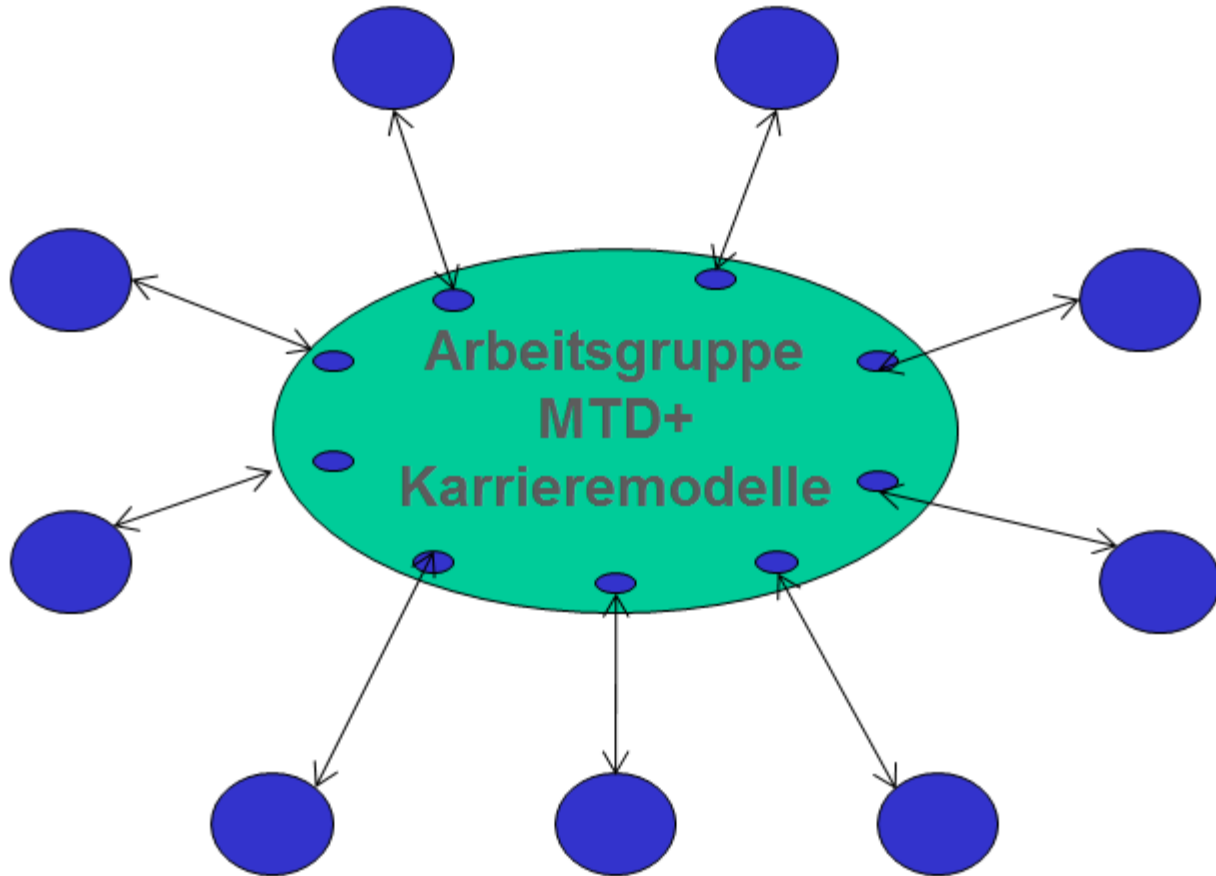
# Wie kann Veränderung gelingen? (3)

---

- ▶ **Trends berücksichtigen:** z.B. weg von formaler Bildung hin zu Tätigkeitsprofil und erforderlichen Kompetenzen
- ▶ Klarer **Fokus auf Kosten**, aber keine „Science-Fiction“-Berechnungen (z.B. ROI im Personalbereich)
- ▶ **Hartnäckigkeit**, Durchhaltevermögen
- ▶ **Projektmanagement**
- ▶ Stringente Argumentationslinien:
  - ▶ z.B. Qualität → Aiken et al. (2011): “While the effect of education for example [...] when **we observe that 10% more BSN nurses** yields a **reduction in the odds of dying** by a factor of “only” 0.96, or by **4%...**”

# „Alle“ einbinden in die Entwicklung

---



# Ausblick

---

- ▶ Entwicklung Kennzahlen
- ▶ Weiterentwicklung des Modells
- ▶ Kooperation mit PMU, FHs bzgl. Weiterbildungsangebote

# Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!

---

**Dr. Christoph Augner**

Web: <http://augner.blogspot.co.at/>

E-Mail: [c.augner@salk.at](mailto:c.augner@salk.at)

***IGGMB***

Das Gesundheitsforschungsinstitut

**moments of truth**

Gesundheit, Wissenschaft, Management & Kultur



# Literatur

---

- ▶ Augner, C.; Tomicek-Gründl, K. (2015). Akademisierung als Perspektive für die Personalentwicklung: Das Karrieremodell MTD+ in Salzburg. Biomed Austria 1/2015, S.9-10.
- ▶ Loffing, D.; Loffing, C. (2010). Mitarbeiterbindung ist lernbar. Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen. Berlin, Heidelberg: Springer.
- ▶ Rogers, C. (1977). Carl Rogers on personal power. New York: Delacorte Press.
- ▶ Schulte-Zurhausen, M. (2014). Organisation. (6.Auflage). München: Vahlen. Kooperation mit FHs bzgl. Weiterbildungsangebote