

# Ärztemangel ist (auch) Führungsmangel!



**WIEN, AM 18.10.2013**

MAG. GERIT MAYER,  
ABTEILUNGSLEITER PERSONALENTWICKLUNG TILAK

DIR. DR. ALEXANDRA KOFLER MSC  
ÄRZTLICHE DIREKTORIN LKH INNSBRUCK

# These



*Führungsleistung ist neben entsprechender Rahmenbedingungen wie angemessene Entlohnung der Schlüsselfaktor gegen einen drohenden ÄrztInnenmangel*

# Herausforderungen an Führung



- Ärztliche Führungskräfte führen ÄrztInnenteams aus drei Generationen – Babyboomer, Generation X und Generation Y

# Wesentliche Charakteristika der Generationen



## Unterschiede zwischen den Generationen in Bezug auf Arbeit und Lernen

	<b>Babyboomer</b>	<b>Generation X</b>	<b>Generation Y</b>
Jahrgang	1946-1964	1965-1980	1981- heute
Typ	Abheben aus der Masse, Konkurrenzverhalten	Unabhängig, pragmatisch, flexibel	Hohes Selbstbewusstsein, wenig kritikfähig, wurden von Babyboomern übermäßig gelobt
Denkweise	Idealistisch, revolutionär, kollektiv	Eher pessimistisch, individualistisch	Pragmatisch, kooperativ, Netzwerke
Verhältnis zur Arbeit	Ehrgeizig, aufstrebend, gerechtigkeitsorientiert, stark strukturierter Arbeitsstil	„work-life-balance“, Arbeit nicht als Selbstzweck, löst sich nicht aus Strukturen der BB	Hierarchien werden hinterfragt, hohe Anforderungen an Arbeitsplatz: flexibel und ergebnisorientiert, wechselt eher Job als sich anzupassen
Wert der Familie	Zurückstellen des Privatlebens zugunsten des Berufs	Traditionelles Familienbild löst sich auf, gesellschaftlich akzeptierte Auszeiten (Elternzeit) werden genommen	Familienbild definiert sich neu: Neuentdeckung konservativer Werte, Familie genießt höchste Priorität
Motivation	Leistung und Erfolg	Work-Life-Balance	Optimale Ausbildung, gute Supervision, optimale Führung
Verhältnis zur nächsten Generation	Versteht Arbeitsauffassung der Folgegeneration nicht	Hält Babyboomer für „Workaholics“ und Generation Y für arrogant und verwöhnt	Halten Generation X für „Jammerlappen“ und Babyboomer für Workaholics

# Hygienefaktoren: Vertragliche Arbeitsbedingungen



## GEHALT

Angemessene  
(wettbewerbsfähige)  
Gehälter



## ARBEITSZEITEN

Flexibilisierung  
Humane Arbeits-  
und Dienstzeiten  
auch für Jung-  
/Turnus-/  
Assistenzärzte



## ORGANISATION

Klare  
Verantwortung  
und möglichst  
wenig  
Administration

# Kern der Herausforderung in der Führung



Primari sind meist aus der Generation der Babyboomer – führen jedoch hauptsächlich ÄrztInnen aus der Generation X und Y

Bedürfnislage und Präferenzstruktur in Bezug auf Arbeit und Lernen dieser Generationen unterscheiden sich deutlich

Führung allein über Fachlichkeit funktioniert auf Grund der hohen Differenzierung und Spezialisierung nicht mehr

# Weg der TILAK



- Schwerpunkt auf Weiterentwicklung der Führungskompetenzen aller Führungskräfte – vielschichtiges Führungsentwicklungskonzept
- Entlastung der ÄrztInnen von administrativen Tätigkeiten durch die Einführung der neuen Berufsgruppe „*Medizinischer-Organisations- AssistentIn (MOA)*“

# Klarheit über Erwartungen an unsere Führungskräfte

... bei Hearings

Hearing zur Stelle der/des Primärärztin / Primararztes	
Beurteilungsblatt für	
<b>I ) Auftritt</b>	Punkte
Allgemeines Auftreten und Erst Eindruck, Charisma Gestik, Mimik, Verbale Ausdruckskraft (Transport von Inhalten) Kommunikationsverhalten, Eloquenz (Art des Ausdrucks)	
<b>II ) Strategisches, systemisches Denken und Handeln</b>	Punkte
Fähigkeit, konzeptionell Strategien zu entwickeln, Fähigkeit, einer sinnvollen, zukunftsweisenden Ziel- und Schwerpunktsatzung (inhaltlich und organisatorisch), Systemische Denkweise - in großen Zusammenhängen.	
<b>III ) Innovation / Kreativität</b>	Punkte
Ideenreichtum, Können von Entwicklungschancen im Wirkungsbereich, Kreativität in der Problemlösung, Gestaltungswille - das proaktive Handeln ist spürbar.	
<b>IV ) Realitätssinn</b>	Punkte
Kein Phantast, Entsprechende Einschätzung der momentanen Situation, Angemessene Einschätzung der eigenen Möglichkeiten und Grenzen, Fähigkeit zur Selbstreflexion.	
<b>V ) Führungskompetenz</b>	Punkte
Fähigkeit, MitarbeiterInnen zielorientiert zu führen, Fähigkeit beispielsweise „Hochqualifizierte MitarbeiterInnen“ auf Verbesserungspotenziale in deren Wirkungsbereich anzusprechen und zu Verbesserungsmaßnahmen zu bewegen -> Rückmeldung geben! Kompetenzen im Umgang mit und in der Führung von hoch qualifizierten MitarbeiterInnen, Entscheidet rechtzeitig – schiebt nichts auf die lange Bank, Verhandlungsgeschick (flexibles Denk- und Kommunikationsverhalten), Kooperations- und Konsensbereitschaft, Fähigkeit, situativ zu führen und verschiedene Führungsmodelle situationsgerecht einzusetzen.	
<b>VI ) Kommunikations- und Konfliktlösungskompetenz</b>	Punkte
Bleibt in Gesprächen in Kontakt mit seinen GesprächspartnerInnen, Nimmt Bezug auf seine GesprächspartnerInnen, Erkennt, dass es ein Konflikt ist, Der Wahrnehmungsraster ist ausgebildet zu erkennen, in welcher Eskalationsstufe der Konflikt steht, Geht den Konflikt aktiv an.	
<b>VII ) Fachliche Kompetenz – Medizinisches Konzept*</b>	Punkte
Kenntnis des aktuellen Standes der Wissenschaft und des Versorgungsauftrags hinsichtlich der Erfordernisse des Primärarztes Innere Medizin des Landeskrankenhauses Hal, Kennt aktuelle Entwicklungen der Inneren Medizin, ist also diskussions- und entscheidungsfreudig, Nachvollziehbares medizinisches Konzept.	
<b>VIII ) Wirtschaftliches Verständnis</b>	Punkte
Betriebswirtschaftliches Verständnis hinsichtlich Budgetverantwortung im Wirkungsbereich, Budgets eigenständig verfolgen und die Kosten und Leistungsrechnung für die eigene Abteilung regelmäßig, kritisch und konstruktiv mit dem Controlling erörtern, sowie Konsequenzen ableiten, Grundlegende Kennzahlen finden Berücksichtigung.	



... für die Führungsentwicklung



# Führung für Generation Y im Speziellen



## Aspekte der Führung und Motivation für Mitarbeiter der Generation Y

Führung	In der Praxis	Führung	In der Praxis
Verfügbar sein, jedoch genügend Freiraum für Selbstentfaltung geben	Regelmäßige, unauffällige Supervision der Tätigkeiten	Mitarbeiter in ihrer „technisch natürlichen“ Umgebung arbeiten lassen	Visiten-Laptops, „Order-Entry“-Systeme, maximale EDV-Unterstützung der täglichen Arbeitsprozesse
Erklären, warum bestimmte Maßnahmen durchgeführt werden	Erklärend anleiten (zB bei Visite, im OP)	Arbeitszeit effizient einsetzen	Mehr Aufmerksamkeit für die Dienst-und Tagesplangestaltung
Aktive Problemlösung einfordern	Fallaufgaben geben	Regelmäßiges Feedback geben	Konstruktive Kritik üben, Perspektiven schaffen
Eine „Life-Work-Balance“ am Arbeitsplatz herstellen	Arbeitsumgebung mit Zugang zu Computern ermöglichen	Ausgewogenheit der Tätigkeiten unterstützen	Unterstützung bei administrativen Prozessen (MOAs)
Weder väterlich noch autoritär sein	Stark situatives Führen, breite Palette an Führungsstilen vorhalten	Mehrere Arbeitsgänge gleichzeitig erfüllen lassen („multitasking“)	Generation ist an diese Arbeitsweise gewöhnt, elektronisches Diktat und Fallabschluss gleichzeitig möglich
Beim Arbeiten bestärken	Mehr Lob für die Tätigkeit verteilen, situative Anerkennung von guten Leistungen	Affinität für Teamarbeit nutzen	Einsatz der Mitarbeiter in Teams, Lernen, Belohnen und Führen in Teams müssen stärker gefördert werden

# Anstatt der üblichen „Vielen Dank“ – Floskel ...



- Präsent sein – mitkriegen was sich tut
- Sich seiner Vorbildwirkung bewusst sein –  
man ist als Führungskraft ständig unter Beobachtung
- Für nachvollziehbare Entscheidungen sorgen –  
Transparenz in den Entscheidungsgrundlagen
- Nachvollziehbare und transparente Entwicklungswege für MitarbeiterInnen
- Regelmäßig Rückmeldung über erbrachte Arbeitsleistung geben
- Für ein entsprechendes Klima sorgen- klare Spielregeln des Miteinanders vereinbaren
- Für eine klare Ausrichtung der Abteilung sorgen