

MITARBEITERFÜHRUNG

Warum „klare Ansagen“ so wichtig sind

In einem Krankenhaus müssen die einzelnen Teams gut zusammenarbeiten und Mitarbeiter angemessen kommunizieren, damit jede Abteilung und letztlich auch die Klinik als Ganzes funktioniert und Erfolg hat.



Extern getriebene Faktoren wie Case Mix Index, Zuweisungsmangement oder Patientenströme sind sicherlich wesentlich für eine funktionierende Abteilung. Doch sicher ist auch, dass diese Eckpfeiler weder effizient noch qualitativ hochwertig zu bewältigen sind, solange interne Faktoren und Prozesse instabil sind. Eine Ursache für mögliche Störungen sind unterschiedliche Vorstellungen der aktuellen Chef- und Oberärzte, meist aus den Generationen Babyboomer oder Generation X, sowie der Fach- und Assistenzärzte, meist aus der Generation Y. Beide „Parteien“ sind unter unterschiedlichen Bedingungen aufgewachsen. Das hat sie jeweils geprägt und beeinflusst ihr Arbeitsverhalten.

Die Babyboomer und die Generation X

Die Generation Babyboomer (Jahrgänge 1946 bis 1964) und vor allem die Generation X (Jahrgänge 1965 bis 1980) wuchsen zu Zeiten der Ärzteschwemme auf. Das heißt, auf eine potenzielle Stelle gab es sehr viele Bewerber. Die Nachwuchsärzte mussten sich ihre Stellen erkämpfen, engagiert, eigenständig und lernfähig sein, aber auch die Bereitschaft zeigen, sich dem jeweiligen Chefarzt unterzuordnen. Den Chefärzten war die Situation durchaus bewusst, weswegen sie dem Nachwuchs verdeutlichten, dass Arbeitszeiten irrelevant sind. Der Nachwuchs hatte sich über das Maß hinaus zu engagieren. Wer dies nicht wollte, für den gab es Ersatz.

Zudem waren die Eltern dieser beiden Generationen durch den Zweiten Weltkrieg oder dessen Nachwirkungen meist streng und deutlich in ihren Erziehungsmethoden. Beide Generationen lernten dadurch die negativen Seiten von Durchsetzung und Konflikten kennen und generierten ihre Werte: Sie erwarten Engagement, das über den Rahmen hinausgeht, Lernwilligkeit und Ei-

genständigkeit von der Generation Y. Allerdings gehen sie eher ungerne aktiv in Konflikte mit den Jüngeren oder sie zeigen sich ungerne autoritär. Ausnahmen gibt es sicherlich.

Andere Wertewelt der Generation Y

Die Generation Y (Jahrgänge ab 1980) ist in Zeiten des Fachkräftemangels aufgewachsen. Sie weiß, dass es ausreichend viele vakante Stellen gibt. Zudem gehört in die Wertewelt dieser Generation, dass häufig nicht nur die Väter, sondern erstmals auch die Mütter berufstätig waren oder noch sind. Die klassische Rollenverteilung hatte sich geändert. Häufig waren beide Elternteile beruflich stark engagiert und hatten entsprechend weniger freie Zeit. Die Generation Y hat gelernt, dass ein stark auf die Arbeit fokussiertes Leben nicht erstrebenswert sein kann und Freizeit ein hohes Gut ist, welches sie anstrebt.

In manchen Familien hatten die Eltern wenig Zeit für ihre Kinder, sie bekamen ein schlechtes Gewissen und versuchten, dies wieder gut zu machen. Durch die schlechte eigene Erfahrung mit strengen und deutlichen Erziehungsmethoden waren einige Eltern eher konfliktvermeidend oder weniger durchsetzungsorientiert sowie stärker Aufgaben übernehmend und aktiv das Kind unterstützend. Sowohl der Fachkräftemangel als auch diese Erfahrungen prägen die Generation Y, allerdings in eine andere Richtung als die Generationen Babyboomer und X.

Konstruktiv und erfolgreich zusammenarbeiten

Damit alle Generationen konstruktiv und ergebnisreich zusammenarbeiten, sollten sie Folgendes bedenken:

Die Generationen Babyboomer und Generation X sollten sich bewusst machen, wie weit auch sie ein konfliktvermeidendes Ver-

halten zeigen und wie sie dies ändern können. Beispiel aus der Praxis: Ein Chefarzt (Generation X) bittet einen Assistenzarzt (Generation Y), in der Frühbesprechung Protokoll zu schreiben. Der Assistenzarzt lehnt mit der Begründung ab, er hätte keine Zeit. Der Chefarzt akzeptiert dies und schreibt das Protokoll selbst. Dadurch akzeptiert er jedoch die Rückdelegation und erledigt eine Aufgabe, die nicht seine ist. Lösung: Der Chefarzt sollte sich seine Erwartungen an den Assistenzarzt verdeutlichen. Wichtig ist, dass er Erwartungen und Anforderungen klar äußert, die Mitarbeiter an diesen misst, sie regelmäßig steuert und kontrolliert. Das kostet Aufwand, Energie und Nerven. Doch zeigt sich meist ein gutes Ergebnis, weil beide Parteien wissen, was gefordert ist und wo sie stehen.

Die Generation Y braucht nach eigener Einschätzung eine klare Steuerung und ein klares Bewusstmachen von Verantwortlichkeiten und Aufgaben, vor allem aber der Konsequenzen. Diese Konsequenzen im Sinne von „Was passiert, wenn ich als Arzt grundsätzlich um 16 Uhr Feierabend mache, ohne auf die Patienten zu achten“, bedenkt die Generation Y nicht automatisch. Wichtig ist deshalb, Werte aufzuzeigen und klare „Ansagen“ zu machen sowie Rahmenbedingungen zu setzen.

Die Generation Y könnte stärker von sich aus Anforderungen und Erwartungen erfragen und akzeptieren. Sie sollte weniger im Fokus haben, eigene Interessen umzusetzen und sich bewusst machen, dass die Klinik oder die Abteilung nur als Ganzes funktioniert und nicht als eine Aneinanderreihung von Individualinteressen. Im Fokus sollte stehen, sich zuerst selbst Gedanken um Lösungen zu machen, bevor sie die Kollegen oder die Hierarchie-Oberen fragen. Zudem sollten sie aufgezeigte Konsequenzen übernehmen und diese in einer anderen Situation aktiv antizipieren.

Tipps fürs den Arbeitsalltag in der Klinik

Wie Führungskräfte vorgehen können, um die Zusammenarbeit mit und in ihren Teams zu verbessern:

- Definition der Anforderungen: Was muss ein guter Mitarbeiter in seiner Position tun, welche Eigenschaften muss er haben?
- Definition der Erwartungen: Wie soll sich der Mitarbeiter verhalten? Hilfreiche Kriterien sind zum Beispiel Zusammenarbeit oder Aufgabenerfüllung.
- Definition der Rahmenbedingungen: Beispiel: Assistenzärzte schreiben Protokoll, Assistenzärzte bleiben bei der OP, falls diese länger dauert.
- Termin zwischen Chefarzt oder Oberärzten und den Assistenzärzten: Darlegen der Anforderungen, Erwartungen, Rahmenbedingungen.
- Regelmäßige kurze Rückmeldungsgespräche zwischen einem Leitenden Arzt und einem Assistenzarzt, um zu reflektieren und sowohl positive als auch verbesserbare Inhalte aufzuzeigen.
- Sofortige Rückmeldung im individuellen Gespräch: Bei grober Nichteinhaltung von Anforderungen oder Erwartungen deutliche Worte sowie Lob bei außerordentlich positivem Verhalten, gegebenenfalls vor der Mannschaft als löbliches Beispiel.

Petra Schubert

Geschäftsführerin

Schubert Management Consultants GmbH & Co. KG
51063 Köln

Mitglied des Initiativkreises neue Personalarbeit
in Krankenhäusern (InPaK)

KURZ NOTIERT

Arbeitsmarktstudie: Soft Skills werden relevanter



Foto: 123RF/ Andriy Popov

In der heutigen Arbeitswelt werden sogenannte Soft Skills von Mitarbeitern immer wichtiger. Zu diesem Schluss kommt eine Studie der Wirtschaftshochschule ESCP Europe. Wissenschaftler der Hochschule an den Standorten in Berlin und Turin untersuchten die Relevanz „weicher Fähigkeiten“ im Arbeitsleben. Sie befragten dazu 169 Studierende und 131 Personalere.

Ergebnisse: 95 Prozent der Studierenden gaben an, Soft Skills seien in ihrem letzten Praktikum wichtig bis sehr wichtig gewesen. Verglichen mit eher technischen Fähigkeiten maßen Studierende dem Thema jedoch eine geringere Bedeutung bei als Personalere. Während 33 Prozent der Studierenden Soft Skills als wichtig oder sehr wichtig einschätzten, waren es unter den Personalern 95 Prozent. „Hier liegt eine große Diskrepanz in der Wahrnehmung sogenannter weicher Faktoren, die sich teilweise auch in den Soft-Skill-Präferenzen der jeweils befragten Gruppen widerspiegelt“, sagte Studienautorin Chiara Succi, Associate Professor für Strategy, Organizational Behavior and Human Resources.

Die Personalere schrieben der Teamfähigkeit ihrer Bewerber und Mitarbeiter die höchste Bedeutung zu. Bei den Studierenden stand die Kommunikationsfähigkeit auf Platz eins. Weiterer Unterschied: Für die Studierenden waren die Fähigkeiten Konfliktmanagement und Netzwerken bedeutsamer für ihr späteres Berufsleben als für die Personalere. Wichtig waren den Personalern dagegen die Fähigkeiten berufsethisches Verhalten, hohe Anpassungsfähigkeit, Kreativität und Innovation sowie ein kunden- und nutzerorientiertes Handeln.

Insgesamt, folgern die Autoren, seien Soft Skills in den letzten fünf bis zehn Jahren immer bedeutsamer geworden. Aus ihrer Sicht sollten Studierende wie Unternehmen diese Fähigkeiten noch stärker in den Blick nehmen. Dabei stünden nicht nur Universitäten und Hochschulen in der Pflicht, Absolventen auf die Anforderungen des internationalen Arbeitsmarktes vorzubereiten, sondern auch die Unternehmen selbst.

EB