

MITARBEITERBINDUNG

Was altersgemischten Teams wichtig ist

Ein angemessenes Arbeitsklima, ein wertschätzender Umgangston und eine gute Führung sind notwendig, um Ärztinnen und Ärzte aller Generationen zu binden. Das zumindest sind Ergebnisse zweier Studien.



Foto: picture alliance

In absehbarer Zukunft werden vier Ärzte-Generationen den Klinikalltag bewältigen. In den letzten Jahren stand die Generation Y, geboren nach 1980, im Fokus. Sie wird beschrieben als anspruchsvolle Generation, die sich an der Work-Life-Balance orientiert und entsprechende Erwartungen an das Arbeitsleben hat. Die Generation X, geboren zwischen 1965 und 1980, wird in Verbindung gebracht mit Werten wie Wohlstand, Karriere und Sicherheit. Aufgewachsen in einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft. Die Generation der Baby-Boomer, geboren zwischen 1945 und 1964, bilden die geburtenstarken Jahrgänge. Sie gelten als Workaholics oder als Easyriders, die die Arbeit als Pflicht sehen. Eine weitere Generation sind die Silver-People, Ärzte, die nach dem Renteneintritt weiterarbeiten. Ihre Stärke ist ihre ausgeprägte Berufserfahrung, selbstständige Arbeitsweise und ihr Qualitätsbewusstsein.

Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Eine deutschlandweite Studie des Berufsverbandes Deutscher Chirurgen, an der sich 2640 Ärzte beteiligten, hat Gemeinsamkeiten und Unterschiede der verschiedenen Ärzte-Generationen untersucht (doi: 10.3205/16dkou389). Insgesamt bestätigte sich das eher kritische Bild, das häufig von der Generation Y gezeichnet wird, in dieser Studie nicht. Demnach ist es allen Generationen wichtig, dass ihre Klinik oder Praxis ein sehr gutes Image genießt, einen sicheren Arbeitsplatz bietet und über eine gute Ausstattung verfügt. Nahezu alle Befragten schätzen ein gutes Arbeitsklima, erwarten gegenseitige Wertschätzung und ein angemessenes Konfliktmanagement.

Für die Generation Y haben die Vorgesetzten eine starke Vorbildfunktion. Bei den Baby-Boomern sagen das nur 47 %. Ein regelmäßiges Feedback des Chefs ist jedem Chirurgen der Generation Y sehr wichtig (94 %). Die jungen Ärzte interessieren sich für eine exzellente Weiterbildung (91 %) und wählen danach ihren Arbeitgeber aus. In der Generation Y achten zwei Drittel auf ihre Work-Life-Balance. In der Generation X ist es nur jeder zweite (56 %). Bei den Baby-Boomern sind es nur knapp die Hälfte (46 %) der Befragten. Flexible Arbeitszeitmodelle spielen für drei Viertel der Generation Y (76 %) eine Rolle. Unter den Baby-Boomern interessiert dies nur jeden Zweiten (53 %). Mehrarbeit kommt für jeden Zweiten der Generation X und Y nur bei einem adäquaten Ausgleich in Freizeit oder Entgelt infrage. Bei den Baby-Boomern fordern das nur 21 %.

Gutes Arbeitsklima, wertschätzender Umgang

Eine weltweite Generationenstudie unter den Mitgliedern der AO-Foundation, einer medizinischen Stiftung mit Sitz in der Schweiz, ergab, dass für alle Ärztegenerationen weltweit ein gutes Arbeitsklima und ein wertschätzender Umgang von Konflikten relevant sind (<https://www.egms.de>). An der Studie beteiligten sich 8543 Orthopäden und Unfallchirurgen aus 140 Ländern. Beim Thema Karriereperspektiven von Frauen zeigte sich über die Generationen hinweg ein deutlicher Anstieg. So gaben die Frauen der Generation Y die Wichtigkeit von Karriereperspektiven mit 88 Prozent an. Die Bereitschaft sich mit seinen Ideen in Fachgesellschaften einzubringen und sich zu engagieren, gibt es insbesondere in der Generation Y (76 %).

Weitere Ergebnisse: Insbesondere die Generation Y legt beim Thema Lernformate in der Weiterbildung großen Wert auf Web-Seminare. So geben 71 % an, dass ihnen Web-Seminare wichtig sind (Baby-Boomer: 59 %, Generation X: 66 %). Das trifft auch auf E-Learning-Angebote zu. Während nur 65 % der Baby-Boomer E-Learning-Angebote für wichtig erachten, steigt der Wert über die Generation X (76 %) bis hin zur Generation Y auf fast 82 %. Im Hinblick auf die regelmäßige Nutzung von Apps ist es ebenfalls die junge Generation, die dies am stärksten bestätigt. Während 62 % der Baby-Boomer Apps regelmäßig nutzen, sind es in der Generation X schon 75 % und in der Generation Y 86 %.

Auch im Vergleich der weltweiten Regionen zeigt sich, dass Web-Seminare für die Generation Y wichtiger sind als für die Generation X und die Baby-Boomer. Die geringste Bedeutung hat dieser Seminartyp in der Generation Y in Europa (63 %) und Nordamerika (71 %). Auch E-Learning-Angebote sind über alle Regionen für die Generation Y wichtiger als für die Generation Baby-Boomer und X. In Nordamerika und Europa sind sie mit jeweils 79 % weniger wichtig als im Mittleren Osten und Afrika mit jeweils 90 beziehungsweise 94 %.

Maßnahmen des Personalmanagements

Das Personalmanagement und die ärztlichen Führungskräfte in den Kliniken stehen vor neuen Herausforderungen. Das Personalmanagement muss seine Dienstleistungsfunktion in den Kliniken weiter ausbauen und mit anderen Organisationen gleichziehen. So haben sich internationale Unternehmen und Organisationen schon länger auf die Anforderungen der verschiedenen Generationen eingestellt. Zu den Maßnahmen zählen: eine wertschätzende Führung, Laufbahnmodelle, Arbeitszeitflexibilisierung, innovative Weiterbildungsangebote, Betriebskindergärten, Beteiligung an Corporate-Social-Responsibility-Konzepten sowie eine leistungsorientierte Vergütung.

Die Digitalisierung verändert die Anforderungen an das Klinikpersonal. Künftig müssen die Krankenhäuser Ärzte rekrutieren, die eine gewisse Affinität für digitale Technologien haben. Eine strukturierte interne Kommunikation, Blogs und interne Wissensplattformen (soziale Netzwerke) haben viele Organisationen bereits umgesetzt. Immer notwendiger wird E-Recruiting, da das Nutzen mobiler Endgeräte mehr und mehr zunimmt. Jüngere Generationen erwarten zielgruppenspezifische Nachrichten und Job-Informationen. Es genügt nicht mehr, um die besten Ärzte zu werben, sondern es muss vor allem gelingen, sie langfristig zu binden.

Bedürfnis nach modernen Lernplattformen

Einen besonderen Stellenwert hat die ärztliche Weiterbildung, vor allem auch im Kontext immer kürzerer, gesetzlich vorgeschriebener Arbeitszeiten. Das Bedürfnis nach modernen Lernplattformen (Learning Management System) steigt. Blended-Learning-Ansätze, Präsenzseminare kombiniert mit digitalen Angeboten, können die ärztliche Weiterbildungsqualität steigern.

Prof. Dr. soc. Margit Geiger

Hochschule Bochum
Fachbereich Wirtschaft
44801 Bochum

Mitglied des Initiativkreises neue Personalarbeit
in Krankenhäusern (InPaK)

NACHGEFRAGT

„Die Flexibilität des Home-Office ist einzigartig“

Frau Linhart, warum haben Sie sich bei dem Telemedizin-Unternehmen Medgate beworben?

Ich bin aus privaten Gründen 2014 von Deutschland an den Genfer See umgezogen. Das Unternehmen kannte ich aus verschiedenen Stellenanzeigen. Beim Vorstellungsgespräch war ich positiv überrascht von dem Know-how, das hinter der Telemedizin steckt.

Welche Vorteile bietet das Arbeiten als Telemedizinerin?

Ich bin im Home-Office flexibel und kann überall in der Schweiz oder in Deutschland arbeiten. Auch lässt sich der Dienstplan mit mehr als 90 ärztlichen Kollegen persönlich gestalten, was mich als Mutter von drei kleinen Kindern auch zeitlich flexibel macht.

Was ist die größte Herausforderung?

In der Telemedizin fehlt der wichtige „erste Blick“. Wir sprechen mit den Patienten ja am Telefon, nonverbale Kommunikation gibt es kaum. Umso wichtiger ist eine gründliche Anamnese. Ich musste lernen, die richtigen Fragen zu stellen, damit ich mir ein genaues Bild machen kann.



Interview mit Nadine Linhart, beim schweizerischen Unternehmen Medgate angestellte Oberärztin

Wer ruft Sie an?

Hauptsächlich beraten wir Patienten mit allgemeinmedizinischen und internistischen Erkrankungen, aber auch viele Eltern von Kindern. Wir befassen uns auch mit gynäkologischen, dermatologischen und urologischen Krankheiten. Viele rufen an, wenn sie nach einer Behandlung in einer Praxis oder im Krankenhaus noch mal alles in Ruhe besprechen wollen.

Welche Kompetenzen braucht ein Telemediziner?

Mehrjährige Praxiserfahrung und vor allem eine hohe kommunikative Kompetenz. Wir müssen die richtigen Fragen stellen, aufmerksam zuhören und medizinische Sachverhalte erklären. Auch sollte man sich für Digital Health interessieren. Die Telemedizin entwickelt sich rasant. Wir brauchen Kollegen, die diesen Weg mitgehen wollen.