



Foto: Aja Koska/iStock

## PERSONALMANAGEMENT

# Silver Worker: Selbstständig, erfahren, qualitätsbewusst

Mit Blick auf den Ärztemangel sollten Kliniken auf das Leistungspotenzial der Älteren nicht verzichten. Das Personalmanagement ist gefordert, geeignete Rahmenbedingungen und Arbeitszeitmodelle zu schaffen.

Immer mehr Menschen arbeiten im Alter. Die steigende Lebenserwartung und die medizinisch bessere Versorgung führen dazu, dass sich die Menschen körperlich fitter fühlen und auch nach dem Renteneintritt noch weiterarbeiten wollen. Vor allem Akademiker arbeiten länger. Im Jahr 2005 waren 45 Prozent der über 65-Jährigen erwerbstätig. Im Jahr 2017 waren es bereits 70 Prozent.

### Motive: Anerkennung und Wertschätzung

Die sogenannten Silver Worker gehören der Nachkriegsgeneration an, sie wurden zwischen 1946 und 1955 geboren. In manchen Branchen werden sie gezielt aus dem Ruhestand zurückgeholt. Bestes Beispiel sind pensionierte Lehrer.

Motive nach dem Renteneintritt weiterzuarbeiten sind: Anerkennung, Wertschätzung, geistig weiter gefordert sein oder nicht loslassen können. Besondere Stärken, die der Generation der Silver Worker zugeschrieben werden, sind ihre selbstständige Arbeitsweise, ihr Erfahrungswissen sowie ihr ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein. Gleichwohl unterscheiden sich die Werte dieser Generation, da sie eher traditionell geprägt ist. Unterschiedliche Einstellungen, insbesondere im Vergleich zu den jüngeren Generationen, zeigen sich in der Führung und dem Stellenwert von Beruf und Familie.

### Unterschiedliche Sichtweisen der Generationen

Im Jahr 2018 befragte der Berufsverband Deutscher Chirurgen (BDC) gemeinsam mit dem Konvent der Leitenden Krankenhauschirurgen seine Mitglieder über ihre Bereitschaft und Motivation, nach dem Renteneintrittsalter weiterzuarbeiten. Ziel der BDC-Ini-

tiative ist es, die Einstellungen der Mitglieder zu erfassen und mögliche Handlungsfelder zu identifizieren. An der Umfrage nahmen insgesamt 1 420 Ärztinnen und Ärzte aus den drei Generationen Babyboomer (geboren zwischen 1945 und 1964), Generation X (geboren zwischen 1965 und 1980) und Generation Y (geboren nach 1980) teil. Davon waren 24 Prozent Frauen, 76 Prozent Männer.

Aus Sicht der Studienteilnehmer ist die Hauptmotivation nach dem Renteneintritt weiterzuarbeiten, ihren Selbstwert zu erhalten (77 %) und Wertschätzung zu erfahren (74 %). Als weitere Gründe nannten die Befragten die Angst, nichts mehr zu tun zu haben (59 %) und das Gefühl, noch gebraucht zu werden (73 %).

Demografiebedingt werden künftig verschiedene Generationen den Klinikalltag bewältigen. Die unterschiedlichen Sichtweisen in Bezug auf Führung, besonders das Wahrnehmen eines autoritären Umgangstons, spiegelt sich auch in den Umfrage-Ergebnissen wider. Im Gegensatz zur Y-Generation (52 %) und X-Generation (52 %) sind die Babyboomer (30 %) am wenigsten der Meinung, dass Silver Worker einen autoritären Umgangston haben.

Häufig kommt es zu Konflikten zwischen Ärztinnen und Ärzten, die unterschiedlichen Ärztegenerationen angehören. Die Jüngeren berichten, dass die Älteren sie in ihrem Karrierefortschritt einschränken würden. Aus Sicht der befragten Ärztinnen und Ärzte sehen Babyboomer dies lediglich zu 23 Prozent. Die Generation X stimmt dem zu 36 Prozent zu, die Generation Y zu 37 Prozent.

Im Zusammenhang mit Silver Workern wird oft das Thema Altersdiskriminierung aufgegriffen. Ältere Ärzte haben den Ein-

druck, man wolle sie bereits aufs Altenteil schieben und räumen ihnen weniger Optionen ein, wenn es um die letzten Jahre vor ihrem Ruhestand geht. Inwieweit ältere Ärzte für voll genommen werden, war eine weitere Frage der Untersuchung. Ergebnis: Die jüngste Ärztegeneration zeichnet sich durch eine hohe Akzeptanz der älteren Ärzte und der Silver Worker aus. Fast 91 Prozent der Generation Y stimmten am wenigsten der Aussage zu, Silver Worker würden nicht für voll genommen. Insgesamt sind alle Generationen der Meinung, dass altersgemischte Teams erfolgreicher sind als andere Konstellationen. Am meisten glauben dies die Babyboomer (73 %), gefolgt von der Generation Y (64 %) und der Generation X (64 %).

### Mehrheit würde Leistungsfähigkeit prüfen lassen

Eine oft diskutierte Frage unter Ärzten ist die nach der ärztlichen Leistungsfähigkeit. Die Mehrheit der Befragten (54,56 %) würde sich ab dem 60. Lebensjahr einem Self-Assessment unterziehen, um ihre operative Leistungsfähigkeit überprüfen zu lassen. Dabei gibt es kaum Unterschiede zwischen den Geschlechtern. 55 Prozent der Männer und 54 Prozent der Frauen würden sich einem Assessment stellen. Vergleicht man die drei Generationen, gibt die Generation Y zu 57 Prozent, die Generation Babyboomer zu 56 Prozent und die Generation X zu 53 Prozent an, dass sie ihre operative Leistungsfähigkeit prüfen lassen würde.

Präferierte Einsatzmöglichkeiten nach dem Renteneintritt sind für die Befragten Teaching (71 %), eine ärztliche Tätigkeit in Teilzeit (70 %) und Mentoring (68 %). Einen sehr geringen Stellenwert hat für die Befragten, für die Pharmaindustrie zu arbeiten. 54 Prozent der Ärzte würden gern 20 Stunden pro Woche arbeiten. Für ebenso viele wäre es denkbar, einen Tag pro Woche tätig zu werden. Die Mehrheit kann sich vorstellen, nach dem Renteneintritt zu einem Tagessatz zu arbeiten (85 %).

### Viele Branchen setzen auf Potenzial der Älteren

In vielen Branchen verzichtet man nicht auf das Leistungspotenzial der Älteren. Eine der ersten Firmen, die in diesem Bereich Pionierarbeit geleistet hat, ist Bosch. Bereits 1999 rief das Unternehmen ein Seniorenexperten-Modell ins Leben. Ehemalige Mitarbeiter wurden zeitlich befristet für Projekte und Beratungsaufgaben im Unternehmen vermittelt. Die Seniorenexperten selbst sehen für sich die größte Motivation in der Wertschätzung ihrer Berufserfahrung. Das Unternehmen wiederum erlebt die Seniorenexperten sehr positiv – sie stehen für eine optimale Wissensweitergabe, sind frei von Karrierezielen und frei von finanziellen Interessen. Einen besonderen Stellenwert altersgemischter Teams sieht das Unternehmen in einem generationenübergreifenden Lernen, das somit insgesamt zu einem besseren Arbeitsergebnis führt.

Kliniken sollten nicht auf das Leistungspotenzial der Älteren verzichten. Ihr Personalmanagement ist gefordert, entsprechende Rahmenbedingungen und Arbeitszeitmodelle für Silver Worker zu schaffen. Auch sollten die Krankenhäuser ihr Recruiting anpassen und zielgruppenspezifische Kampagnen starten.

#### Prof. Dr. soc. Margit Geiger

Hochschule Bochum  
Fachbereich Wirtschaft  
44801 Bochum

Mitglied des Initiativkreises neue Personalarbeit in Krankenhäusern (InPaK)

### KURZ NOTIERT

## Herzzentrum Dresden bietet verständliche Patientenbriefe

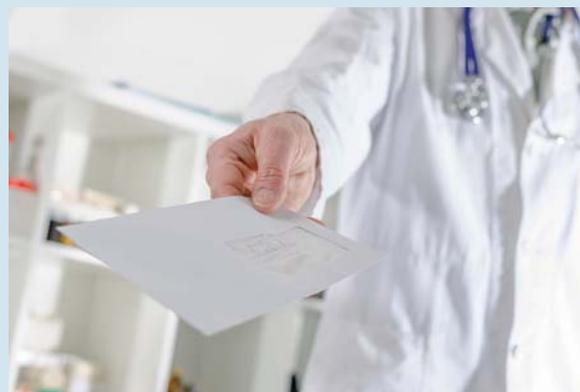


Foto: thodonal/stock.adobe.com

Das Herzzentrum Dresden bietet seinen Patienten zusätzlich zum regulären Entlassbrief einen leicht zu verstehenden Patientenbrief an. Ziel des Pilotprojektes ist es, das Entlassmanagement effektiver zu gestalten, kostengünstig und ohne zusätzliche zeitliche Ressourcen. Evaluiert wird das Projekt in Zusammenarbeit mit der Allgemeinmedizin des Universitätsklinikums der Technischen Universität Dresden.

Basis der Patientenbriefe ist eine Software des gemeinnützigen Unternehmens „Was hab' ich?“. Mittels der an die Klinik-IT angeschlossenen Software werden die Patientenbriefe auf Grundlage strukturierter Entlassdaten erzeugt, anschließend in der Klinik gedruckt und den Patienten direkt übermittelt. Das System ist mit Tausenden leicht verständlichen Textbausteinen befüllt. Erstellt haben diese Texte bei „Was hab' ich?“ beschäftigte Ärzte, die Experten für leicht verständliche Gesundheitstexte sind. Patienten können so nach dem Krankenhausaufenthalt ein verständliches Dokument mit nach Hause nehmen, das sie über ihre Diagnosen, Untersuchungen und Medikamente informiert.

„Kommunikation, also der Austausch von Informationen, funktioniert nur dann, wenn beide Seiten den Inhalt verstehen und hieraus resultierend korrekt handeln. Dass das nicht immer der Fall ist, sehen wir häufig im Klinikalltag“, sagte der Ärztliche Direktor des Herzzentrums Dresden, Prof. Dr. Axel Linke. Der Patientenbrief sei eine vielversprechende Ergänzung zum regulären Arztbrief. Denn oft würden Patienten Informationen aus den Visiten und dem Arzt-Patienten-Gespräch nur teilweise behalten.

Auch später, nach der Entlassung aus der Klinik, würden die mit Fachtermini vollen Dokumente den Patienten nur wenig Aufschluss geben über ihr Krankheitsbild, sagte Linke weiter. „Das hier in Dresden entwickelte Tool von ‚Was hab' ich?‘ informiert die Patienten nicht nur laienverständlich über ihre Erkrankung, sondern gibt ihnen auch die Möglichkeit, sich bewusster zu verhalten, auf ihre Gesundheit zu achten und ihren Lebensstil anzupassen“, betonte er. **sg**