

MITARBEITERFÜHRUNG

Graues Haar wird zur Regel: So führen Sie ältere Mitarbeiter

von Diplom-Pädagoge Werner Fleischer, Beratung – Coaching – Moderation,
www.ihrcoach.com

| Junger leitender Oberarzt, ältere Teammitglieder – eine Konstellation, die in vielen Kliniken und Krankenhäusern aufgrund des demografischen Wandels längst keine Seltenheit mehr ist. Doch naturgemäß birgt sie ein gewisses Konfliktpotenzial, denn die Altersunterschiede sind mitunter recht groß. Insbesondere hinsichtlich des Führungsstils, der Werte und Arbeitsweisen gibt es teilweise erhebliche Diskrepanzen, die im Klinikalltag leicht zu Konflikten führen können. Doch Sie als Oberarzt können etwas tun, um ältere Mitglieder Ihres Teams wirksam zu führen. |

Miteinander statt gegeneinander

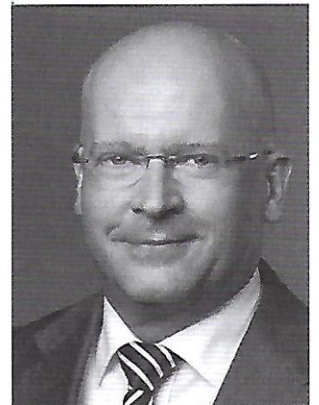
Stellen Sie sich folgende Situation aus dem Klinikalltag vor:

■ Beispiel

Seit mehr als vier Monaten arbeitet der neue leitende Oberarzt nun in einem Krankenhaus der Maximalversorgung mit rund 800 Betten. Der 40-Jährige hat sich schnell eingelebt und eigentlich ist die Stimmung in seinem Team sehr gut. Jedoch kommt es immer wieder zu Reibereien mit zwei älteren Mitarbeitern. Beide sind Ende fünfzig und arbeiten seit mehr als zwanzig Jahren in der Abteilung. In dieser Zeit haben sie einige Umstrukturierungen und mehrere Vorgesetzte erlebt. Sie sind fachlich kompetent und machen ihre Arbeit sehr gewissenhaft – rein formal ist ihr Verhalten nicht zu beanstanden. Jedoch reagieren sie selbst auf kleinste Veränderungen zunächst ablehnend. Sie fühlen sich schnell in ihrer Kompetenz missachtet. Viele Veränderungsvorschläge kommentieren sie mit Sätzen wie: „Ach, das haben wir schon mal versucht ...“ oder „Wann sollen wir das denn noch schaffen?“

Der Vorgänger des neuen leitenden Oberarztes beschrieb das Profil der beiden Mitarbeiter mit den Worten: „Die werden Sie nicht mehr ändern. Mit denen müssen Sie leben, bis sie in den Ruhestand gehen.“ Der Oberarzt empfindet die Zusammenarbeit mit den beiden Ärzten als anstrengend. Zusätzlich besorgt ihn, dass die ständigen Querelen sein eigentlich gut eingespieltes Team spalten könnten. Inzwischen hat sich der Oberarzt sogar schon über mögliche arbeitsrechtliche Schritte informiert. Schließlich hat er die Aufgabe, in seiner Abteilung zwei neue Operationsverfahren zu etablieren. Dabei kann er den zu erwartenden Widerstand der beiden gar nicht gebrauchen. Doch aus arbeitsrechtlicher Sicht ist den beiden Mitarbeitern nichts vorzuwerfen. Der Oberarzt muss also versuchen, sie so gut es geht in sein Team zu integrieren.

Doch wie können Sie als Oberarzt eine solche Situation entschärfen? Im ersten Schritt ist häufig ein Perspektivwechsel hilfreich. Wenn Sie sich die Wünsche Ihrer älteren Mitarbeiter klarmachen und sie ernst nehmen, haben Sie bereits den ersten Schritt für einen konstruktiven Führungsdialog gemacht.



Zwei Mitarbeiter reagieren selbst auf kleinste Veränderungen ablehnend

Oberarzt befürchtet Spaltung seines Teams

Perspektivwechsel kann hilfreich sein

Die Wünsche ähneln sich

Das wünschen sich Ihre Mitarbeiter von Ihnen

Frägt man ältere Mitarbeiter, was sie sich von ihren Vorgesetzten wünschen, nennen die meisten von ihnen folgende Aspekte:

- Abbau des defizitären Altersbildes ihrer Vorgesetzten: Ältere Mitarbeiter sind nicht grundsätzlich weniger lern- oder entwicklungsfähig als jüngere Kollegen.
- Anerkennung des bisher Geleisteten
- Bestandsaufnahme ihres fachlichen Know-hows
- Klare Botschaft, dass sie gebraucht werden, volle Integration
- Übernahme einer Mentoren-Funktion für jüngere Assistenten
- Geduldiges Heranführen an neue Herausforderungen (veränderte Prozesse, neue Operationstechniken, aktuelles Fachwissen etc.)
- Informiert sein und ernst genommen werden

Das ist außerdem wichtig

Es erleichtert den Umgang, wenn Sie außerdem diese Aspekte berücksichtigen:

1. Keine Klinik und kein Team kann es sich angesichts des Facharztmangels leisten, ältere Kollegen aufs Abstellgleis zu schieben.
2. Auch ältere Mitarbeiter erhalten ein monatliches Gehalt, das sie zu einer Gegenleistung verpflichtet. Zielvereinbarungsgespräche helfen, die Identifikation zu steigern.
3. „Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten.“ Bei Veränderungen bedeutet das: informieren, Vorschläge berücksichtigen und Bedenken ernst nehmen.
4. Vorsicht vor einem defizitären Altersbild. Auch ältere Mitarbeiter wollen wertgeschätzt, gefordert und integriert werden. Und sie benötigen eventuell mehr Zeit.
5. In Feedback-Gesprächen (siehe OH 03/2017, Seite 9) können Sie als Leitungskraft Ihre älteren Mitarbeiter dazu anhalten, das Know-how jüngerer Kollegen zu akzeptieren und sich mit deren neuen Ideen konstruktiv auseinanderzusetzen.

Ältere Kollegen nicht aufs Abstellgleis schieben

ARCHIV

Ausgabe 3 | 2017
Seiten 9-11



Es lohnt sich, auf ältere Mitarbeiter zuzugehen

Integrationsfähigkeit als Schlüsselkompetenz des Oberarztes

In dem eingangs beschriebenen Beispiel gelang es dem Oberarzt schließlich, mit beiden Mitarbeitern in einen konstruktiven Dialog zu kommen. Er führte mit jedem einzeln ein Feedback-Gespräch. In diesen Gesprächen stellte sich heraus, dass beide Mitarbeiter das Verhalten ihres neuen Vorgesetzten als extrem dynamisch und schnell erleben. Dieses sehr hohe Tempo und die Tatsache, nur kurze Erklärungen und wenig Aufmerksamkeit zu bekommen, ist für sie ungewohnt. Sie fühlen sich abgewertet und unzulänglich. Für den leitenden Oberarzt waren die offenen Worte seiner Mitarbeiter zunächst eine Überraschung. Im Rückblick erhielt er jedoch eine wichtige Begründung für das abwehrende Verhalten der beiden. Ihm ist nun klar, dass er in seinem Führungsverhalten auf ihre Bedürfnis nach ausführlicherer Information Rücksicht nehmen muss. Gleichzeitig ist sein Verhältnis zu beiden offener und entspannter geworden.