



© zinkevych – stock.adobe.com

# Arbeitgeberattraktivität steigern

## Generationenmanagement in MVZ

Von Dr. Isabell Lütkehaus

**M**enschen aller Altersstufen entscheiden sich aus ganz unterschiedlichen Gründen heraus für eine Arbeit in Medizinischen Versorgungszentren (MVZ): die Jungen kommen direkt nach der Ausbildung oder nach ersten Jahren in Krankenhäusern; diejenigen mittleren Alters entscheiden sich für zentrale Posten in Management und Medizin, die Ältesten haben die MVZ gegründet oder ihren Sitz an diese verkauft und verbringen nun ihre letzten Berufsjahre in Festanstellung.

Fünfzehn aufeinanderfolgende Geburtsjahrgänge bilden heute eine Generation; ähnliche Sozialisationsbedingungen und vergleichbare prägende Erlebnisse in Kindheit und Jugend beeinflussen ihr Denken, Wollen, Fühlen und Handeln. Die Nachkriegsgeneration (\*1935–1949) ist noch vereinzelt in der Inhaberschaft von MVZ vertreten. Für sie steht materielle Sicherheit im Zentrum und Arbeit dient als Mittel zur Sicherstellung des Lebensunterhalts. Die Generation der Babyboomer (\*1950–1964), mit den geburtenstärksten Jahrgänge in Deutschland, stellt derzeit noch fast die Hälfte aller beruflich Aktiven, als In-

haberinnen und Inhaber, Führungskräfte und angestellte Ärztinnen und Ärzte im MVZ. Sie leben, um zu arbeiten. Sie prägten den Begriff des „Workaholic“ und ihre zentrale Motivation ist das Gefühl, gebraucht zu werden. Bis 2030 gehen sie in Rente.

Die ihr nachfolgende Generation X (\*1965–1979) ist deutlich kleiner. In MVZ bekleiden sie Schlüsselpositionen in Inhaberschaft, Geschäftsführung, als leitende Mitarbeitende sowie Ärztinnen und Ärzte. Diese Generation erfand die „Work-Life-Balance“. Das Privatleben gilt als ebenbürtig, Freiheit sowie Entwicklungsmöglichkeiten sind ihnen wichtig. Ihr folgt die Generation Y (\*1980–1994), die als Angestellte, Personalverantwortliche oder auch junge Gründerinnen und Gründer tätig ist. Leben ist für sie Arbeiten, die Übergänge sind fließend („Work-Life-Blend“), Sinn und Spaß wichtiger als klassische Karrieren; Selbstverwirklichung dient als zentrale Motivation. Vertreterinnen und Vertreter der aktuell jüngsten berufstätigen Generation Z (\*1995–2009) befinden sich noch in Ausbildung und Studium sowie in ersten Anstellungen. Arbeit bedeutet für sie lediglich ein Teil des Lebens („Work-Life-Separation“); Si-

*Bis zu fünf Generationen arbeiten in Medizinischen Versorgungszentren (MVZ) aktuell unter einem Dach zusammen. Ihre Berufsphasen und Perspektiven sowie Bedürfnisse und Herangehensweisen unterscheiden sich, was Konfliktpotenzial mit sich bringen kann. Wie kann man bei der Personalverantwortung mithilfe generationenintelligenter Führung die Stärken jeder Generation zum Wohle der MVZ einsetzen und deren Arbeitgebermarke durch wertschätzendes Miteinander von jung bis alt stärken?*

**Keywords:** Personalmanagement, MVZ, Ambulante Versorgung

cherheit und feste Arbeitsstrukturen sind ihnen wichtig; ihre Motivation folgt aus Entwicklungsperspektiven.

### Generationen-intelligente Führung

Medizinische Versorgungszentren unterscheiden sich von inhabergeführten Arzt- und Zahnarztpraxen durch eine unternehmerische Struktur, die wirtschaftliche Inhaberschaft und ärztliche Tätigkeit organisatorisch (und oft auch personell) trennt. Eine nichtmedizinische Geschäfts- ►

führungs- und Verwaltungsebene ermöglicht hier fokussiertes Personalmanagement. Beim Wettbewerb um die besten Arbeitskräfte bündeln MVZ die Chancen von Krankenhäusern mit den Vorteilen ambulanter Arzt- und Zahnarztpraxen. Technisch meist modern ausgestattet und weitestgehend digitalisiert, bieten sie die Vorzüge eines Angestelltenverhältnisses sowie kollegialen Austauschs, ohne die belastenden Aspekte von Kostendruck, Wochenendbereitschaft und Schichtdienst in Krankenhäusern. MVZ sind attraktive Alternativen für Auszubildende in Pflegeberufen sowie junge Ärztinnen und Ärzte direkt nach dem Studium bzw. ersten Arbeitsjahren, für erfahrene Pflegekräfte und Medizinerinnen und Mediziner in den mittleren Jahren sowie für Mitarbeitende, Ärztinnen und Ärzte in ihrer letzten Berufsphase.

Und dennoch bekommen auch MVZ die angespannte Situation am Arbeitsmarkt zu spüren. Wenn spätestens 2030 die letzten Babyboomer in Rente gehen, wird sich der Fachkräftemangel noch deutlich verschärfen und die Arbeitgeberattraktivität zum zentralen Erfolgsfaktor; in Bezug auf die Neugewinnung nachwachsender Arbeitskräfte, aber auch für das Halten bewährter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Konkurrenzfähig bleibt dann nur, wer die Erwartungen und Bedürfnisse aller Generationen kennt und durch Führungskräfte-Coaching lernt, hierauf einzugehen.

### Bedürfnisse und Erwartungen der jungen Generationen

Zum Berufseinstieg stellen MVZ eine attraktive Alternative zum stressigen Klinikalltag dar und bieten dennoch ein hochprofessionelles Umfeld mit moderner technischer Ausstattung, weitestgehender Digitalisierung, kollegialem Miteinander und umfassenden Weiterbildungsmöglichkeiten. Auch nach ersten Jahren im Krankenhaus wählen junge Ärztinnen und Ärzte die Anstellung bei MVZ. Insbesondere, wenn sie ambulant arbeiten wollen, ein festes Einkommen bevorzugen und das Investment sowie finanzielle Risiko der eigenen Praxis meiden. Unbelastet von administrativen Aufgaben können sie sich hier auf Heilbehandlungen konzentrieren. Sie

möchten sich weiterbilden sowie kollegial austauschen und bevorzugen flexible Arbeitszeiten sowie Teilzeitmodelle, um Familie und Beruf getrennt zu vereinbaren.

Nach einer Befragung von apoBank und DocCheck Insights stehen für Ärztinnen und Ärzte unter 40 Jahren drei Aspekte im Vordergrund: „Fort- und Weiterbildung (90 Prozent), flexible Arbeitszeiten (76 Prozent) und Kinderbetreuung (43 Prozent)“, erläutert Ramona Krupp, Referentin für Gesundheitsmarkt und -politik bei der apoBank in Düsseldorf. „Mehr Flexibilität, Wertschätzung und dass das Miteinander gefördert wird“, fasst Dr. med. Max Tischler, Facharzt für Dermatologie und Sprecher des Bündnis Junge Ärzte (BJÄ) die Vorstellungen seiner Generation zusammen. „Wir wünschen uns eine verantwortungsvolle und sinnvolle Tätigkeit in flachen Hierarchien mit guter Atmosphäre.“ Je jünger die Mitarbeitenden, desto wichtiger ist ein positives und respektvolles Arbeitsklima sowie ein wertschätzendes Miteinander in Zusammenarbeit und Führung. Junge Arbeitskräfte möchten einbezogen werden, ihre Bedürfnisse und Erwartungen äußern, von Anfang an gehört und ernst genommen werden. Mangelnde Wertschätzung, fehlende Möglichkeiten der Entfaltung sowie verschleppte Konflikte sind die Hauptgründe für Kündigungen durch junge Mitarbeitende.

### Berufsphase und Perspektiven der älteren Generationen

In MVZ treffen die Jungen auf Praktizierende aus der Generation der Babyboomer, die ihre Herangehensweisen über das gesamte Berufsleben hinweg etabliert haben. Sie sind entweder Gründerinnen und Gründer oder langgediente Mitarbeitende sowie Ärztinnen und Ärzte in den MVZ oder haben nach Jahrzehnten der Selbständigkeit ihren Sitz an die MVZ verkauft. Sie lernen nun, mit halb so alten Kolleginnen und Kollegen zusammenzuarbeiten sowie von deutlich jüngeren Führungskräften angeleitet zu werden, darunter häufig Nichtmedizinerinnen und -mediziner. Führung bedeutet Hierarchie und setzt voraus, dass sich Mitarbeitende aufgrund einer formellen Rangordnung leiten lassen.

Das kann nur gut funktionieren, wenn die Berechtigung des Führenden und damit das Geführtwerden anerkannt werden. Die formelle Rolle als Führungsperson stellt hierbei nur einen Aspekt. Wirkliche Anerkennung setzt zusätzlich voraus, dass die Führungsperson als kompetent wahrgenommen wird. Coachings können junge Führungskräfte sowie Nichtmedizinerinnen und Mediziner bei der Entwicklung von Führungskompetenz unterstützen. Ebenso können Personalverantwortliche durch Trainings dafür sensibilisiert werden, langgediente Fachkräfte und Ärztinnen und Ärzte nicht aus dem Blick zu verlieren. Angesichts des Werts um junge Arbeitskräfte fühlen sich erfahrene Mitarbeitende nicht selten degradiert, was Neid, Vorurteile und Ablehnung schürt sowie Reibereien mit sich bringen kann. Der Arbeitsmarkt bietet aufgrund des Fachkräftemangels zunehmend auch in späteren Berufsphasen Alternativen, so dass erfahrene Mitarbeitende mangels Wertschätzung verloren gehen könnten.

### Wissensmanagement

Bis spätestens 2030 gehen die Babyboomer in Rente und nehmen ihr über ein gesamtes Berufsleben erarbeitetes Können, ihr angesammeltes Wissen, ihre jahrzehntelangen Erfahrungen und all ihre wertvollen Kontakte mit. Modernes Wissensmanagement in MVZ setzt daher im Offboarding an, mit umfassender Dokumentation, damit aus individuellem Wissen der Babyboomer kollektives Wissen der MVZ wird. Entscheidend ist zudem der frühzeitige Transfer von Erfahrungen, Fertigkeiten und Kontakten der ausscheidenden Babyboomer mithilfe von Mentoring Programmen an die nachfolgenden Generationen. Umgekehrt kann das frische Wissen der Jungen und ihre modernen Herangehensweisen durch Peer-to-Peer-Learning an erfahrene Mitarbeitende vermittelt werden und mithilfe von Reverse Mentoring die Zukunftsfähigkeit der jüngeren Generationen zu einer Modernisierung von Herangehensweisen und Arbeitsbedingungen der MVZ führen.

Voneinander lernen schafft neben Wissenstransfer gegenseitigen Respekt und verbessert das Miteinander



der Generationen im MVZ. Personal können in Trainings Wege aufgezeigt werden, wie sie die Unterschiedlichkeiten als wertvolle Ressourcen arbeitsteilig in Team und Organisation einsetzen, die Zusammenarbeit von jung bis alt optimieren und gleichzeitig eine wertschätzende Arbeitsatmosphäre schaffen.

### Konfliktmanagement

Für optimale Zusammenarbeit sowie ein positives Miteinander ist es essenziell, dass Konflikte in Führung und Zusammenarbeit frühzeitig erkannt und nachhaltig gelöst werden. Ein Konfliktmanagement-System setzt darüber hinaus noch deutlich früher an, bei der Prävention von Konflikten auf zwei Ebenen: bei den Führungskräften durch Leitungssupervision und Konflikttrainings sowie bei den Mitarbeitenden durch Teambuilding und -supervisionen. Führungskräfte können darin geschult werden, generationen-intelligent zu führen, als Teil einer Konfliktprävention. Zusätzlich umfasst das Konfliktmanagement die anschließende Auswertung der Kon-

fliktthemen sowie der erarbeiteten Lösungen, um als Organisation daraus zu lernen und sich hierdurch kontinuierlich zu verbessern.

### Generationen-Workshops und Supervision

Um nicht nur neue Arbeitskräfte zu gewinnen, sondern auch erfahrene zu halten, können Personalverantwortliche und Führungskräfte das Miteinander aktiv gestalten. Supervision kann als Maßnahme helfen, da sie das Gesamtsystem im Blick hält und das Spannungsfeld der verschiedenen Organisationselemente reflektieren. Alles, was die Arbeitsausübung belastet, findet in der Supervision Raum. Somit wirkt Supervision auch präventiv, indem sie perspektivisch die Konflikt- und Reflexionsfähigkeit der Mitarbeitenden verbessern hilft. Der Mehrwert für die Organisation ist unter anderem eine bessere Bindung von Mitarbeitenden, geringere Krankenstände, effizientere Arbeit, verbesserte Arbeitsqualität. Denn zufriedene Mitarbeitende sind motiviert, selbständig, engagiert und ge-

sund. Das wiederum führt zu Zufriedenheit von Patientinnen und Patienten und verbessert das Renommee und die Wirtschaftlichkeit der MVZ. Eine besondere Ausprägung der Supervision ist der Generationen-Workshop. Darin erfahren jung bis alt direkt voneinander, was sie als Individuen und Generationen ausmacht. Dies führt zu mehr Transparenz und gegenseitigem Verständnis, baut Vorurteile ab, schafft Vertrauen, verbessert die tägliche Zusammenarbeit und beugt somit Generationenkonflikten vor. Hierdurch wird die Wertschätzung im Miteinander gefordert und die Arbeitgebermarke der MVZ nachhaltig gestärkt. ■

**Dr. Isabell Lütkehaus**

Mediatorin (BM)

Supervisorin und Coach (DGSv)



DER KLINIKVERBUND FÜR  
QUALITÄT UND SICHERHEIT

Warum hat Corona unsere  
Krankenhäuser noch  
besser gemacht?

**Sprechen Sie mit uns:**  
[patientensicherheit.clinotel.de](http://patientensicherheit.clinotel.de)

Im Verbund mit 69 Krankenhäusern in Deutschland haben wir höchste Sicherheitsstandards entwickelt. Das ging und geht nur im ständigen Austausch über Forschungsergebnisse und Erfahrungen. Sprechen Sie mit uns, wenn Sie Sorgen vor einem Krankenhausbesuch haben.