

Generation X, Y und Z

Prof. Dr. med. Christian Schmidt MPH

*Ärztlicher Vorstand und Vorstandsvorsitzender der
Universitätsmedizin Rostock*



DIE SPITÄLER DER SCHWEIZ
LES HÔPITAUX DE SUISSE
GLI OSPEDALI SVIZZERI

Gliederung

- **Charakteristika der Generation Y**
 - Generation Y mit anderen
 - Lösungen für die Rekrutierung und Bindung
-



Generation Y



Generation Y

- Lernbereit
- Technologieaffin
- Hohe Flexibilität
- Lehnen Hierarchien ab, bevorzugen Kompetenz
- Wollen gutes Coaching
- Herkömmliche Anreizsysteme versagen
- Nicht zwingend auf Karriere aus

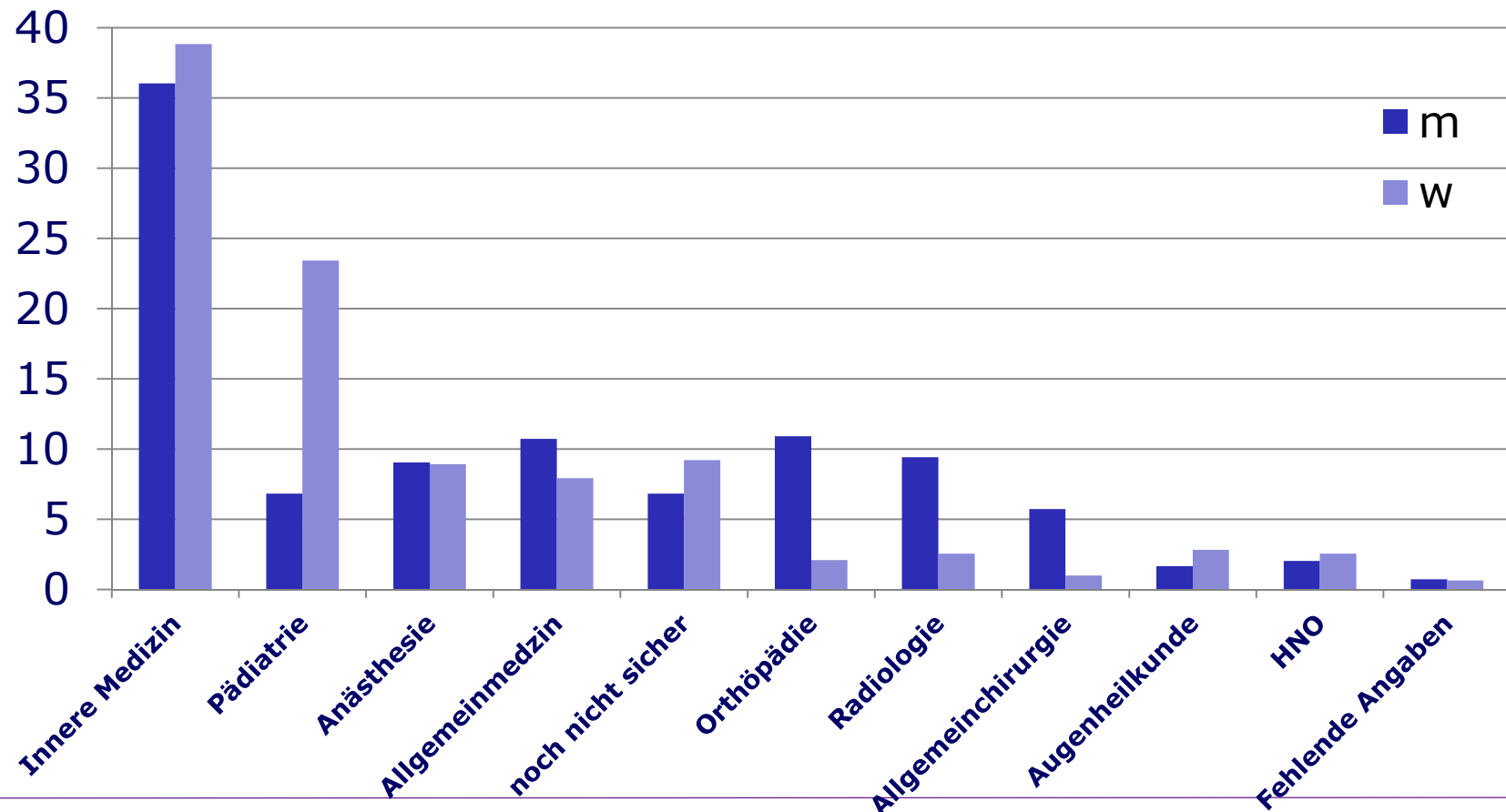
Was prägt die Generation Y? (1985-2005)



Quelle: Schmidt et al, Dt. Ärzteblatt, 2013 (im Druck)

Ergebnisse Befragung: Auswahl des Faches

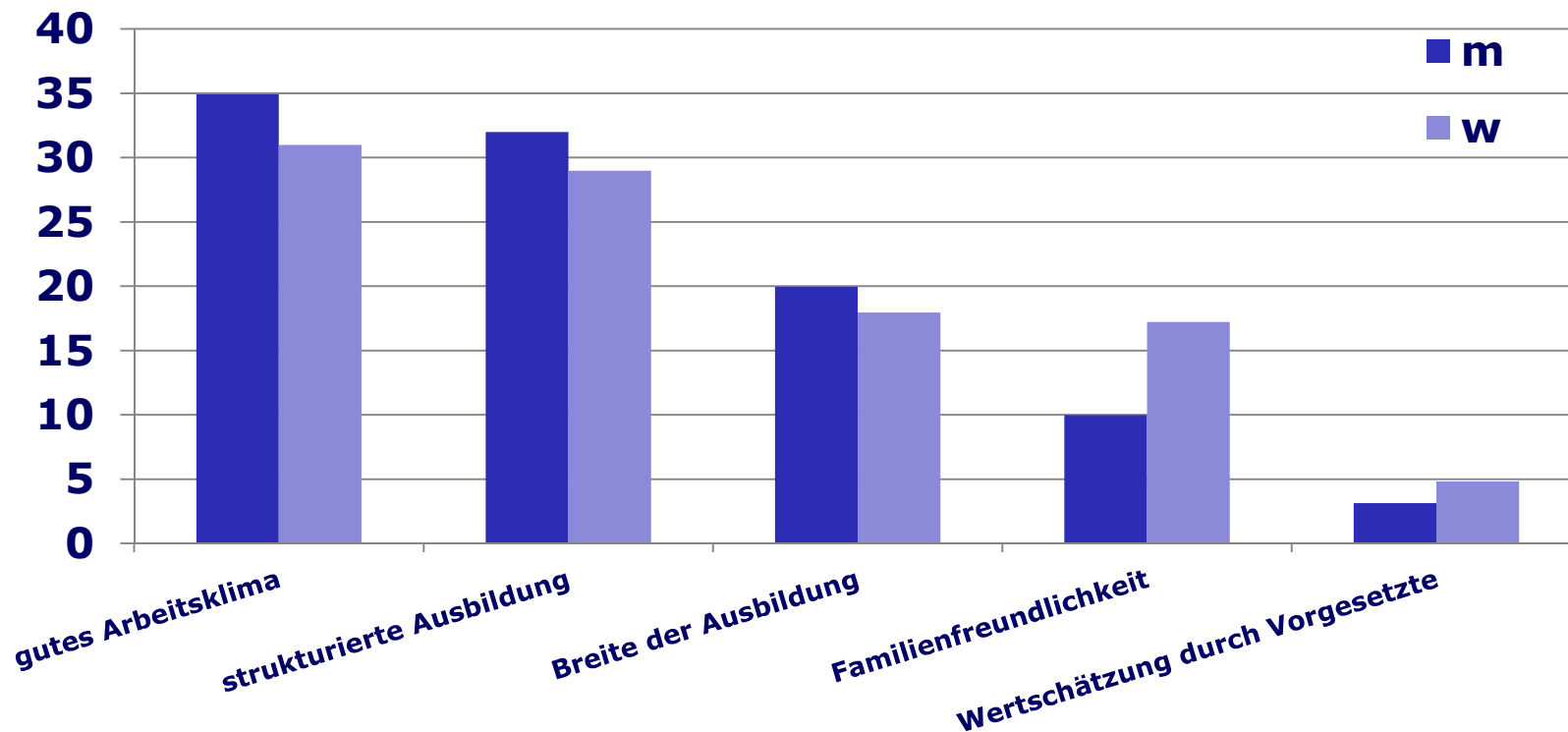
Präferenzen von Medizinstudenten im letzten Ausbildungsjahr in Hannover und Kiel für die Auswahl des Ausbildungsfaches. Angaben in Prozent (N=1638, davon männlich=541, weiblich=1097)



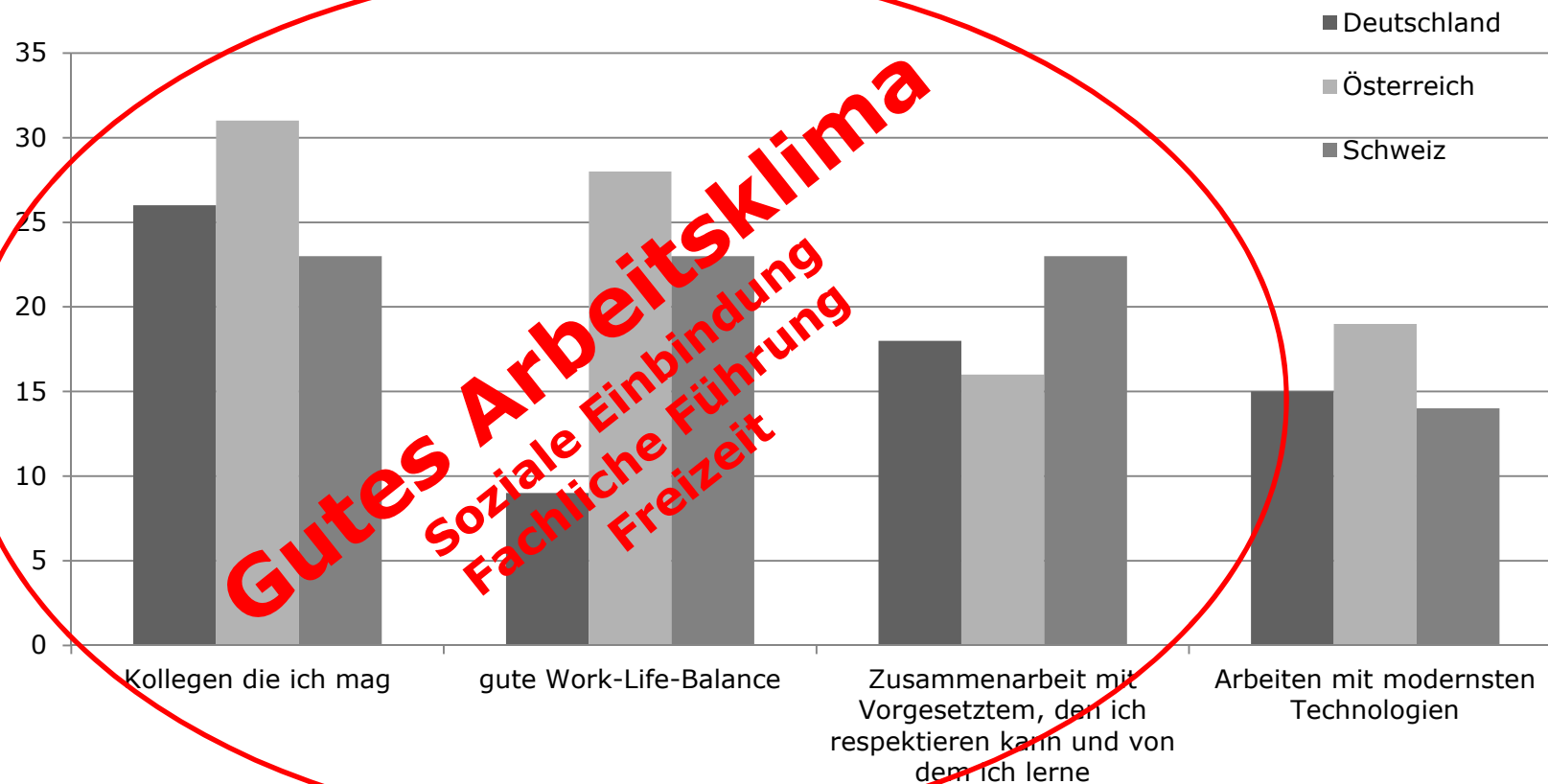
Quelle: Schmidt et al, HNO 2012; 60:993-1002

Ergebnisse Befragung: Präferenzen Arbeitgeber

Kriterien für die Auswahl einer Klinik für die Ausbildung. Maximal 5 Nennungen nach Wertigkeit sortiert. Angaben in Prozent (N=1638, davon männlich=541, weiblich=1097)

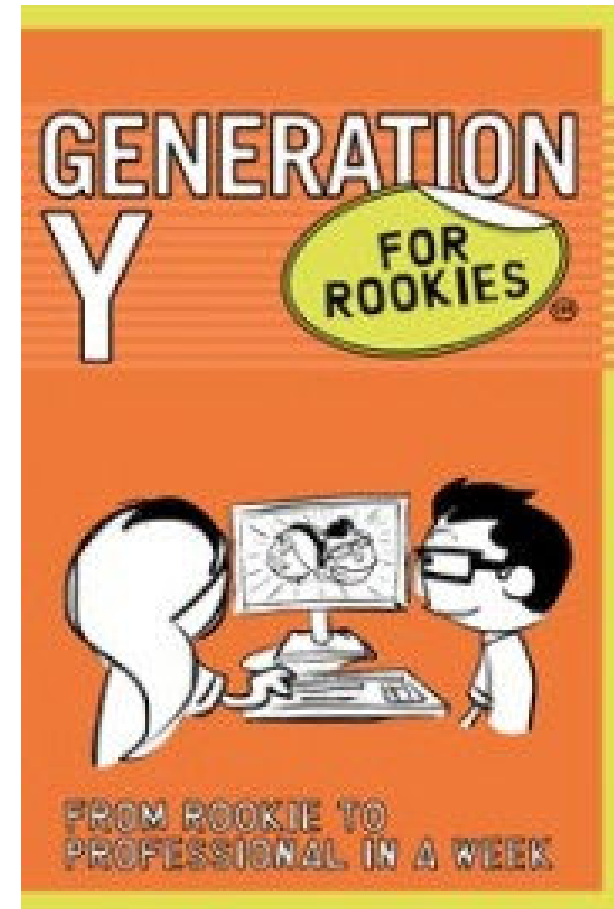


Wichtigste Anforderungen an die Arbeitsumgebung aus Sicht der Generation Y



Generation Y – Erwartungen an den Job

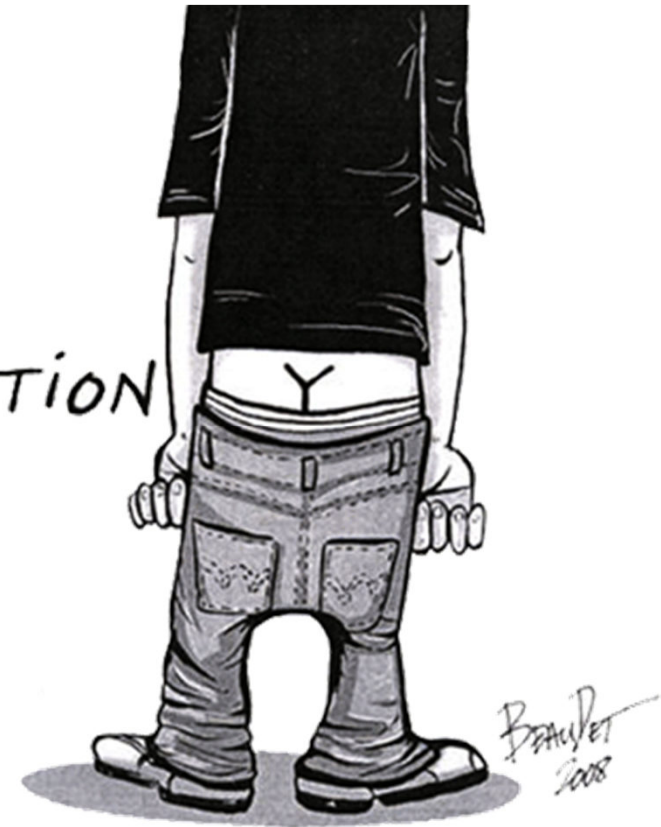
- **Vereinbarkeit von Beruf und Familie:** m=93%, w=97%
- Möchte **Arbeit selbst einteilen:** m=75,7% w=74,7%
- Würde gern **Teilzeit** arbeiten: m=32,1% w=77,2%
- Möchte teilweise in der **Praxis** und im **Krankenhaus** arbeiten: m+w=87%



Herausforderung Generation Y....

- Total vernetzt aber soziale Interaktion unzureichend
- Teamkompetenz wegen fehlendem direkten Kontakt ausbaufähig
- Will sofort alles machen aber kann noch nichts
- Will aber auch nicht selber lernen sondern optimal gefördert werden

GÉNÉRATION



....für einen Arbeitsplatz wie diesen?



Gliederung

- Charakteristika der Generation Y
 - **Generation Y mit anderen**
 - Lösungen für die Rekrutierung und Bindung
-

Mögliche Konfliktfelder der Generationen

- Einstellung zur Arbeit ändert sich
- Berufsbild des Arztes ändert sich (und in der Pflege?)
- Karriere wird neu definiert (bei beiden!)
- Freizeitanteil bzw. Work Life Balance wird für junge Mitarbeiter wichtiger

Deutsches Ärzteblatt

19

In diesem Heft
??? Stellenanzeigen



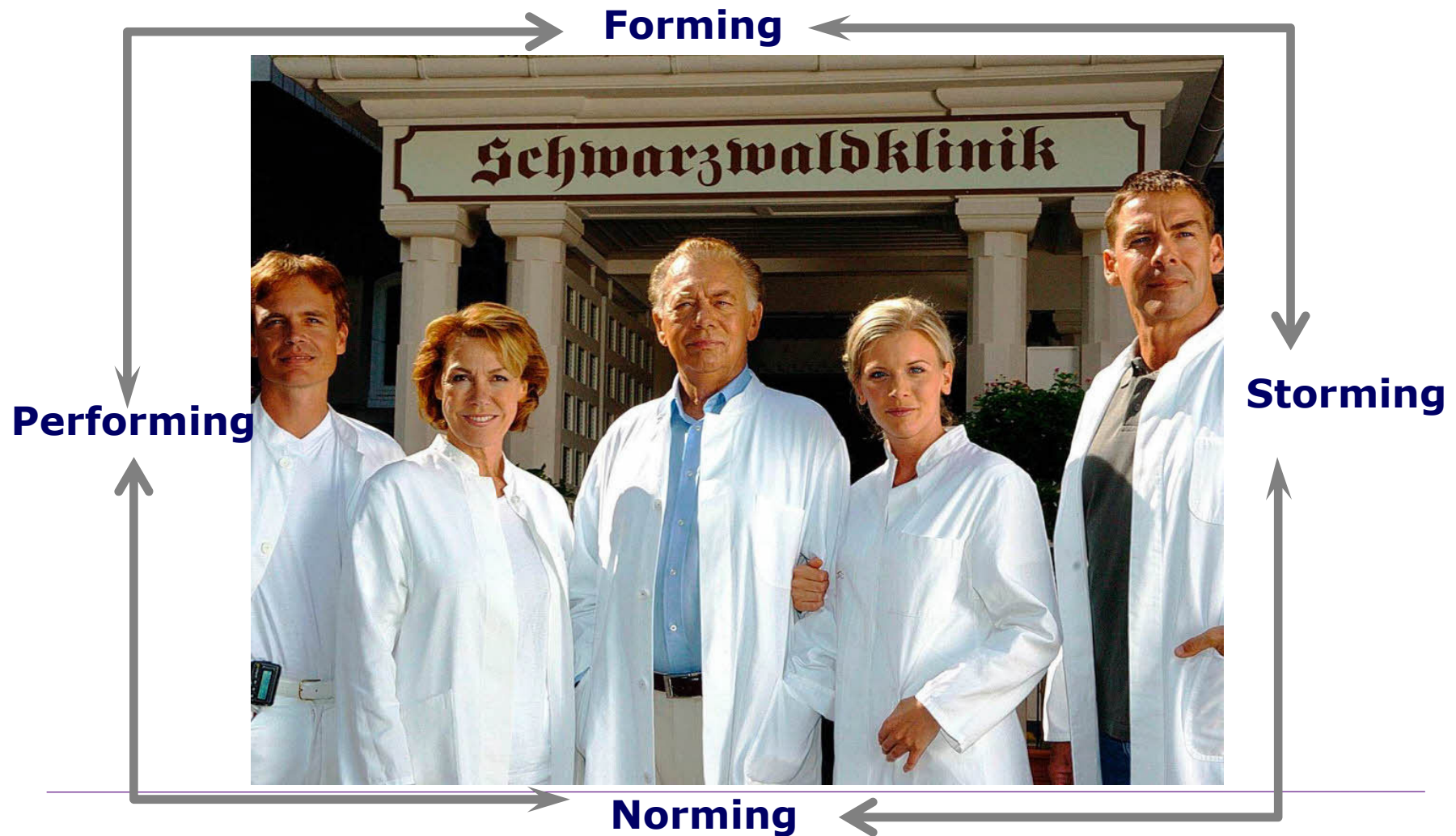
Herausforderung für die Führung im Krankenhaus

Freizeit und Selbstverwirklichung stehen an erster Stelle

- Teilzeitarbeit als neuer Beschäftigungsstandard?
- Was mache ich mit Mitarbeitern, die nicht mehr auf Karriere aus sind?
- Müssen wir neue „Karrierewege“ erfinden?
- Wie gehen wir mit immer kürzer werdenden Arbeitsverhältnissen um?
- Dienstplangestaltung wird zur Herausforderung



Generationenvielfalt: Wissenstransfer in altersgemischten Teams fördern



Mitarbeiter über 30 Jahre alt



Mitarbeiter unter 30 Jahre alt



Der alte Arzt hat ausgedient

Sie lehnen Hierarchien ab, wollen lieber geregelte Arbeitszeiten als steile Karrieren und wechseln schnell den Arbeitgeber, wenn sie unzufrieden sind: Die nach 1980 geborenen Ärzte – die „Generation Y“ – werden zur Herausforderung im deutschen Klinikalltag. *Von Christina Hucklenbroich*

In der Klinik, die der Kinder- und Jugendpsychiater Rüdiger Haas leitet, gibt es ein verbotenes Wort. Verboten ist es nicht für die Patienten, wohl aber für die Ärztinnen und Ärzte, die hier in Mari-Simen am nördlichen Rand des Ruhrgebietes in einer der größten Fachkliniken für Kinder- und Jugendpsychiatrie Deutschlands arbeiten. „Das verbotene Wort ist ‚früher‘“, sagt Haas, ärztlicher Direktor der Einrichtung. „Früher, so wie in: Früher wurde noch gearbeitet. Früher war man noch idealistisch. Früher hat man sich aufgeopfert. Früher war alles anders.“ Früher, sagt Haas, sei das Wort „früher“ sehr häufig benutzt worden. Es jetzt möglichst nicht mehr zu verwenden ist an seiner Klinik der Versuch, einen Generationenkonflikt zu entschärfen, der überall in den deutschen Krankenhäusern schwelt: der Zusammenprall der sogenannten Generation Y, der jungen Assistenzärzte, die nach 1980 geboren sind, mit den älteren angestellten Medizimern, zu denen der 47-jährige Rüdiger Haas auch sich selbst zählt. Haas hat nicht nur ein Wort verboten, um diesen Generationenkonflikt einzudämmen. Er hat an seiner Klinik auch „absolut benezenswerte Arbeitszeiten“ geschaffen. „Die Kollegen machen quasi keine Überstun-

den“, sagt Haas. „Aber das ist auch ein bisschen als auch „Absätzen von Arbeitszeit“ ab. „Überstunden müssen sehr gut begründet werden“, schreibt Schmidt. Die Generation Y „wechselt eher den Job, als sich anzupassen.“ Während Generation X noch pessimistisch war, oft mit dem Begriff Null-Bock-Mentalität in Verbindung gebracht wurde und sich individualistisch verhielt, ist Generation Y pragmatisch, kooperativ und bildet aktiv Netzwerke. Ihre eigenen Eltern, die ihr Privatleben hinter dem Beruf zurückstellen, gelten bei der Generation Y als „Workaholic“. Von dieser Haltung „Leben, um zu arbeiten“ distanzieren sich die Mitglieder von Generation Y bewusst und fordern nachdrücklich ein Privatleben, das diesen Namen verdient. Das Familienbild der finet sich neu, konservative Werte würden wiederentdeckt, schreibt Schmidt: „Familie genießt höchste Priorität.“

Was aber heißt all das für den Krankenhausalltag? „Sinnvolle Arbeitsinhalte und attraktive Arbeitszeitmodelle scheinen für die Generation Y noch wichtiger als für die vorherigen Generationen zu sein“, bilanziert Schmidt. Ohne Lebensabschnitts-adaptierte Arbeitszeiten bzw. flexible Auszeiten (zum Beispiel Elternzeit und unbezahlter Urlaub) werden diese Mitarbeiter nicht an die Einrichtung zu binden sein“,



fragt sie. Natürlich, antwortet er. „Werden die Überstunden bezahlt?“ fragt die junge Ärztin. „Ne, aber wir können sie absummen.“ Sie seufzt: „Bei uns hieß es auch, man könne Überstunden abfeiern. Aber wenn du die dann wirklich aufschreibst, dann wirst du zum Chef zitiert und der schüttelt dich derartig ein ...“

Dann geht das Licht auf der Bühne an. Für den Hauptvortrag hat der Marburger Bund Martina Möller-Schilling gewonnen, Lehrstuhlinhaberin für Innere Medizin I am Universitätsklinikum Regensburg. Sie habe, sagt sie, vor dem Vortrag ihre Studentinnen und Assistentinnen gefragt, worüber sie sprechen solle. „Wie es wirklich gewesen ist“, wollten die wissen. Und deshalb berichtet die 49-Jährige dann in Berlin aus einer anderen Welt, der ihrer Assistenzzeit. Sie erzählt von „fünf 36-Stunden-Diensten pro Monat“ und autoritären Chefarzten, die brüllten: „Geben Sie das Endoskop her.“ Möller-Schilling gestimmt: „Wir haben Zeiten erlebt, da bin ich froh, dass sie vorbei sind. Für Sie gilt jetzt: The future is wide open.“

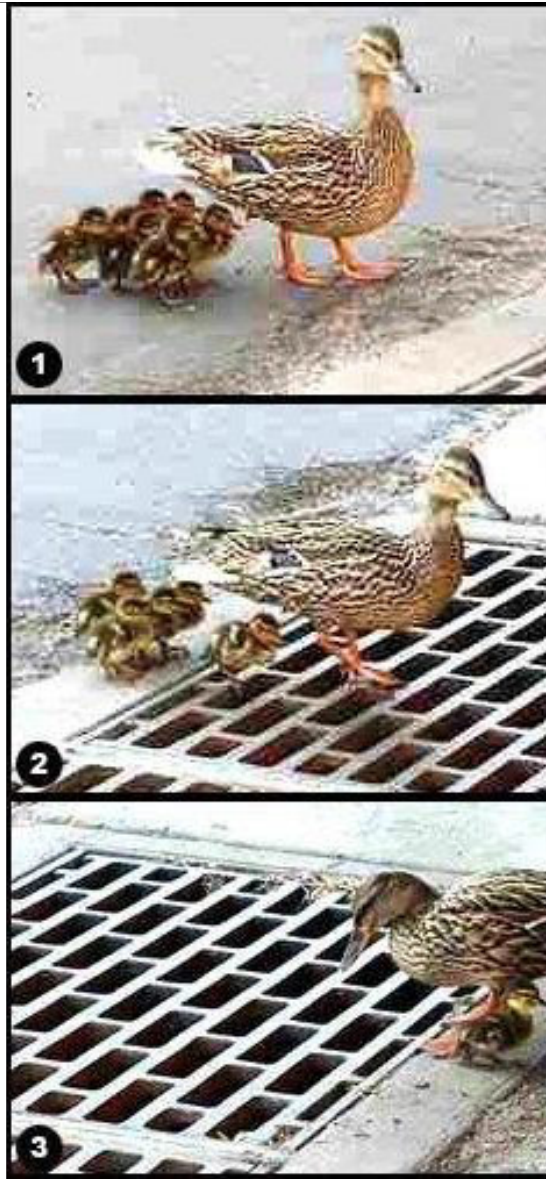
Draußen vor dem Saal scheint die Zukunft tatsächlich begonnen zu haben. Das Universitätsklinikum Schleswig-Holstein hat ein Werbepaket für ein Frauenförderprogramm in der Chirurgie aufgehängt. Am Stand des Contilia-Gesundheitsunternehmens aus Essen erklärt ein sympathischer Kardiologe einem Messegast nach dem anderen geduldig, wie man ein EKG interpretiert. Das Klinikum Burgenlandkreis in Sachsen-Anhalt kann sogar eine elektronische Zeiterfassung für Ärzte und einen Rund-um-die-Uhr-Kinderklinik anbieten.

„Die wissen, was sie sagen müssen, damit sie die Leute kriegen“, stellt Kristin B. fest. „Aber ob das dann auch tatsächlich immer so eingehalten wird?“ Die Medizinstudentin wird auf den fensterlosen ICC-Fluren immer wieder an die Stände der Krankenhauskonzerne gewinkt, die sich familienfreundliche Strukturen auf die Fahne geschrieben haben, denn sie trägt ihr vier Wochen altes Baby in einem Tragesack vor der Brust. Das Mädchen ist schon ihr drittes Kind. Strenggenommen gehört Kristin B. nicht zur Generation Y, sie ist 1979 geboren. Vor dem Medizinstudium hat sie schon eine Ausbildung gemacht. In

Höchstleistungen sind auch in hohem Alter möglich



Was müssen
wir tun,
um den
Nachwuchs
nicht zu
verlieren?



Gliederung

- Charakteristika der Generation Y
 - Generation Y mit anderen
 - **Lösungen für die Rekrutierung und Bindung**
-

... den Erwartungen aktiv begegnen



Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Soziale Einbindung

Coaching während der Ausbildung

Strukturierte Einarbeitung

Regelmäßiges Feedback

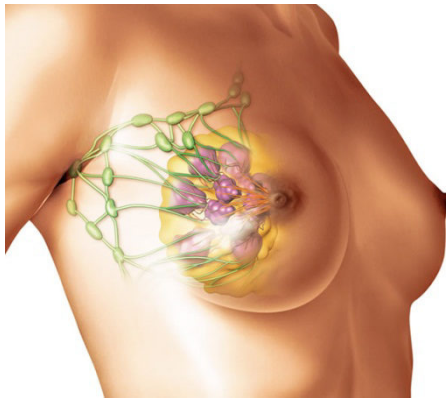


**Gute
Führung**



**Von allen vorherigen Generationen beansprucht Generation Y
am meisten Führung**

... die Fächer in der Breite aufstellen – Beispiel Gynäkologie



Brustzentrum

Mammachirurgie
Plastische Verfahren
IORT
Chemotherapie mit
niedergel. Ärzten
Präventionsdiagnostik

Geburtshilfe mit PNZ Level I

2000 Geburten
PNZ Level I
Praenatal.de
Fetalchirurgie
mit Kinderchirurgie

Operative Gynäkologie

Onkologie
Inkontinenz
Laparoskopie
HIPEC mit Chirurgie
Mit externen Operateuren

In vitro Fertilisation

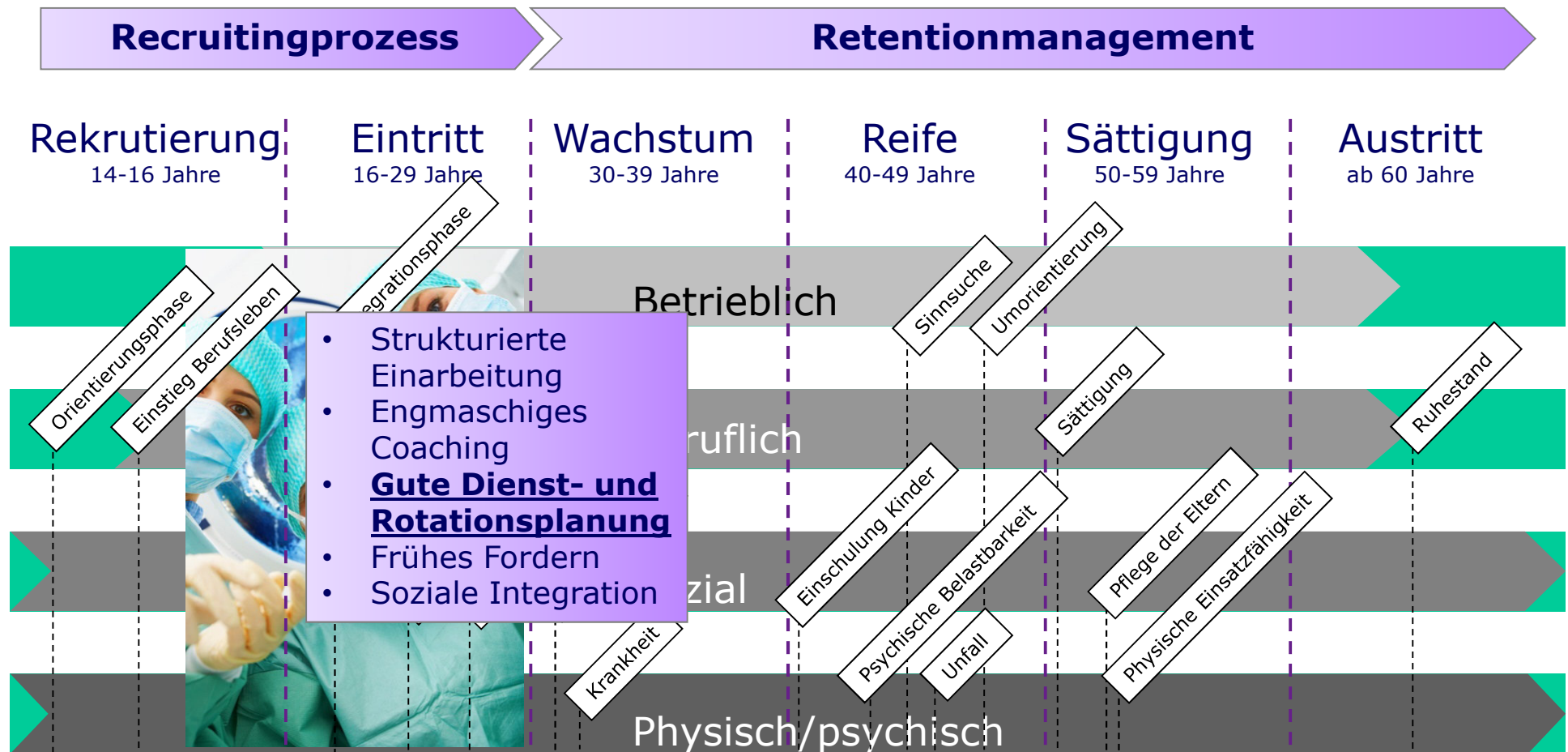
Mit
Praxiskooperation

... Perspektiven nach dem Facharzt schaffen



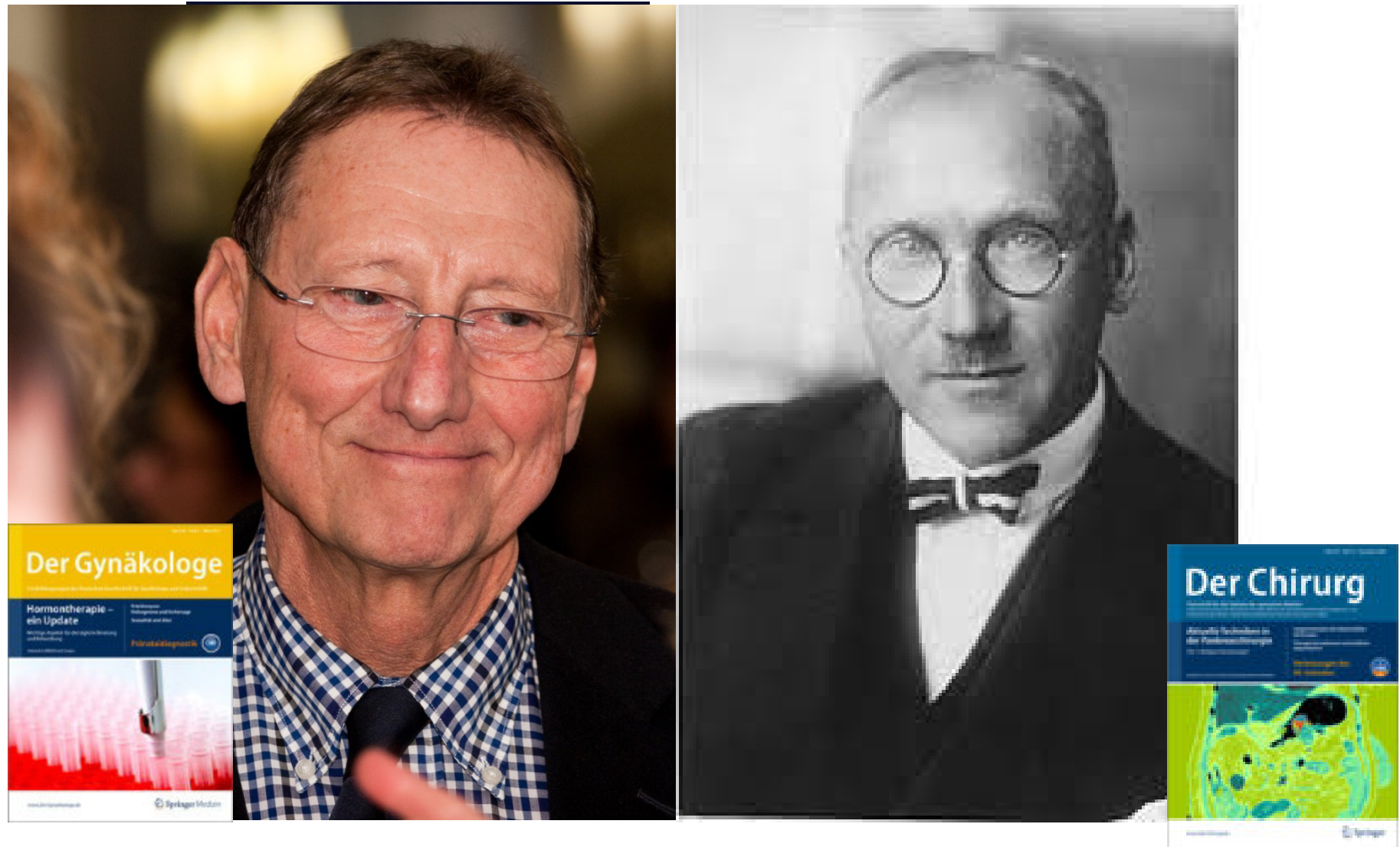
... die Lebensphasen der Mitarbeiter berücksichtigen

Konzepte für jede Lebensphase vorhalten!



Quelle: Schmidt et al, HNO 2012; 60:993-1002

... die Führungskultur verändern



Generationen führen wird anspruchsvoller



- **Erwartungen klar kommunizieren** und Leitplanken definieren.
- Tatsächlich **über Ziele führen**, Spontan-Feedback pflegen.
- **Herausforderungen bei der Arbeit** geben.
- **Austausch zwischen den Generationen fördern** (Soziales Zusammenwachsen)



- **Respekt vor Lebens- und Arbeitsleistung** vermitteln
- Bei wichtigen **Entscheidungen** einbinden
- Als **Mentor** und **Coach** nutzen
- **Wissen aktuell halten** (IT-Anwendungen)

Ist das alles neu?

*„Die Jugend liebt heute den Luxus.
Sie hat schlechte Manieren,
verachtet die Autorität,
hat keinen Respekt mehr vor älteren Leuten und
diskutiert, wo sie arbeiten sollte“.*

Sokrates, gr. Philosoph, 470-399 v. Chr.

Gliederung

→ Extras für den Workshop



Wenn Manager bei einem 19-Jährigen Rat suchen

- Vorurteil von Chefs: *„Ihr arbeitet ja gar nicht und habt keine richtigen Freunde. Ihr macht bloß den ganzen Tag an diesen Wischgeräten herum“.*
- Die Manager, die heute in Machtpositionen sind, stehen unter großem Druck. Sie müssen mühsam den Gebrauch neuer Technologien lernen, mit denen die Jungen Mitarbeiter ganz selbstverständlich aufgewachsen sind.
- **Und sie stellen fest: Status, Seniorität, Funktionen – all das zählt nicht mehr viel in der Generation Y.**
- **Wir wollen keinen Chefsessel und keinen fetten Dienstwagen, sondern mit Gleichgesinnten etwas bewegen können.**

Wenn Manager bei einem 19-Jährigen Rat suchen

- Weil heute die meisten Leute einen unbegrenzten Zugang zum Wissen haben und die jüngeren Leute dieses Wissen tendenziell besser anzupapfen verstehen, müssen Manager dazu lernen.
- **Seien wir ehrlich: Die jungen Talente, um die sich alle Unternehmen bemühen, nehmen keinen Job mehr an in traditionellen hierarchisch geführten Betrieben. Wenn doch, sind sie nach zwei Jahren wieder weg.**

Wenn Manager bei einem 19-Jährigen Rat suchen

- *„Ein Bekannter von mir arbeitete im weltweit größten Software-Konzern. Er hatte eine hervorragende Business-Idee, aber sein Chef bremste ihn mit dem Argument, das Thema falle gar nicht in seinen Zuständigkeitsbereich. Er kündigte, setzte die Idee mit seinem Startup um – und der Konzern kaufte sich die Idee später für einen höheren Millionenbetrag wieder ein“*

Wenn Manager bei einem 19-Jährigen Rat suchen

- Vor 20 Jahren strebten Berufseinsteiger hauptsächlich drei Dinge an: **Geld, Status und Macht.**
- **Heute geht es uns in erster Linie um Sinnhaftigkeit, Selbstverwirklichung und ein gutes Team.**
- Chefs reden derzeit zum Beispiel gerne über die Gestaltung und den Bezug von modernen Großraumbüros. Oder sie sind stolz auf den jugendlichen Facebook-Auftritt.
- **Dabei bewegen die besten Büros und Social-Media-Auftritte nichts, wenn sich die Kultur nicht ändert.**

Wenn Manager bei einem 19-Jährigen Rat suchen

- **Entscheidend ist, wie geführt wird und wie die Zusammenarbeit organisiert ist.**
- **Das hat viel mit der Frage zu tun, wie Macht und Verantwortung legitimiert werden.** Wenn da weiterhin Barrieren in den Köpfen sind, bringt es nichts, die Bürowände einzureißen.

