

# Generation Y im Betrieb – was braucht die junge Generation?



**16. Österreichische Gesundheitsförderkonferenz**

**16. Und 17. Juni, Graz**

**Prof. Dr. Christian Schmidt MPH, Ärztlicher Vorstand und Vorstandsvorsitzender  
Universitätsmedizin Rostock**

# Agenda

2

Wer ist Generation Y

Generation Y mit anderen Konflikte zwischen den Generationen

Generation Y und ältere Mitarbeiter

Lösungen für die Praxis

# Agenda

3

**Wer ist Generation Y**

Generation Y mit anderen Konflikte zwischen den Generationen

Generation Y und ältere Mitarbeiter

Lösungen für die Praxis

## Management

# Generation Y: Was erwartet uns von unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?

Christian Schmidt<sup>1</sup>, Matthias Warm<sup>2</sup>, Friedrich Wolff<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Universitätsmedizin Rostock

<sup>2</sup> Brustzentrum Holweide, Kliniken der Stadt Köln

<sup>3</sup> Klinik für Gynäkologie und Geburtshilfe, Krankenhaus Holweide, Kliniken der Stadt Köln

In den letzten 5 Jahren ist immer wieder vom Fachkräftemangel und den Schwierigkeiten, junge Mitarbeiter anzuwerben, berichtet worden [1–7]. Besonderes Augenmerk wurde dabei auf die sogenannte Generation Y gelegt, welche sich durch eine von den Vorgängergenerationen stark abweichende Einstellung zur Arbeit auszeichnet und hohe Erwartungen an den Arbeitsplatz mitbringt [7–11]. Um die Generation besser zu verstehen und sich auf die Erwartungen einzustellen, erfolgt zunächst eine Charakterisierung der Generation und schließlich die Darstellung von Lösungen für den Umgang mit diesen Mitarbeitern. Der Artikel erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Übertragbarkeit in jede Abteilung, sondern möchte für das Thema sensibilisieren und Interesse wecken.

# Generation Y - Vorklinik



# Generation Y - Klinik



# Beliebteste Arbeitgeber in Österreich 2013

1	<b>Red Bull</b>	11	Österr. National Bank
2	Google	12	Ernst & Young
3	BMW	13	OMV
4	Mc Kinsey	14	Siemens
5	L'Oreal	15	Nestlé
6	Audi	16	ORF
7	Raiffeisen Bank	17	Swarovski
8	BCG	18	Porsche
9	Auswärtiges Amt	19	Microsoft
10	Voestalpine	20	PWC

# Generation Y 1985 bis heute

8

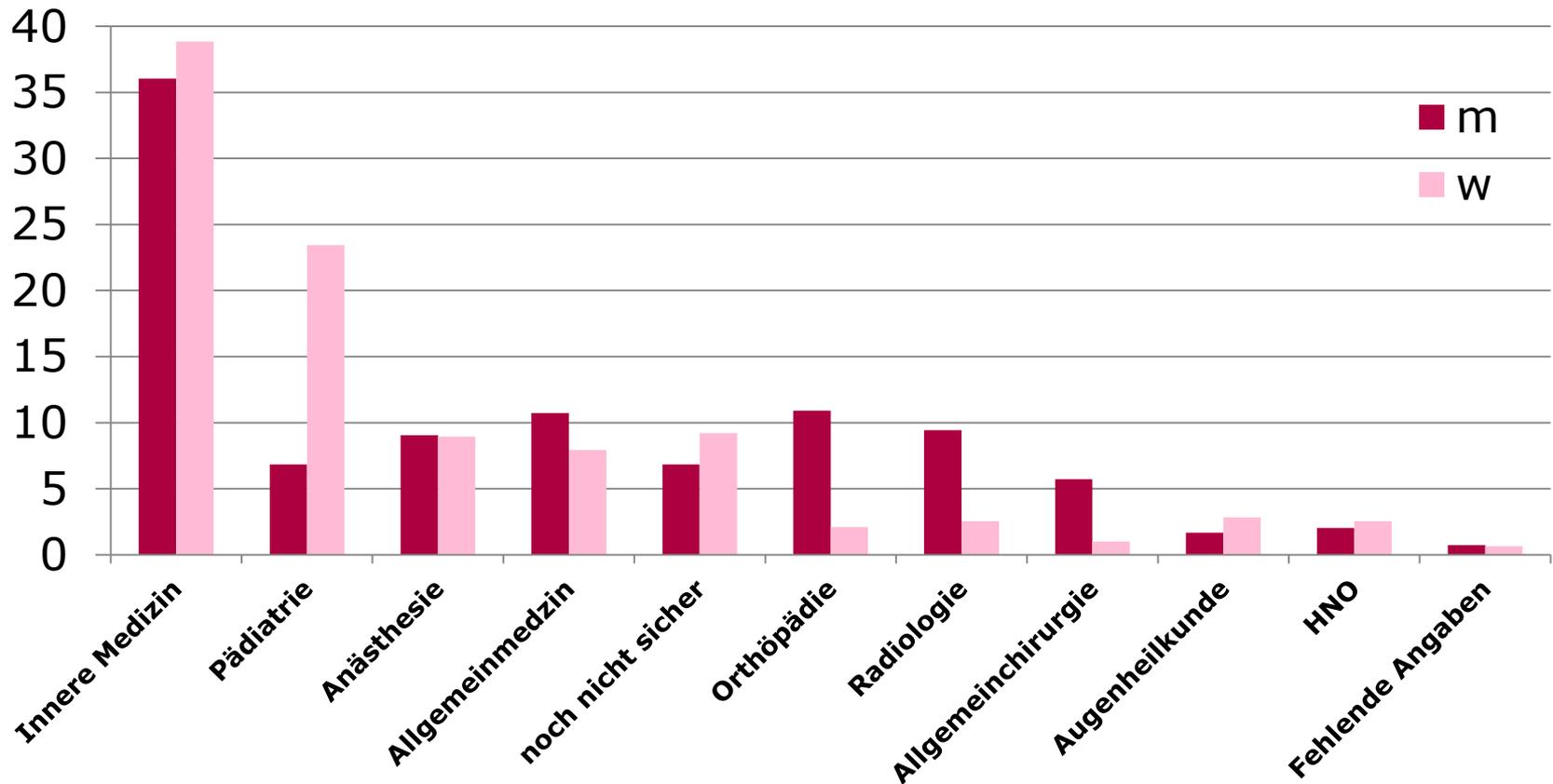


- **Lernbereit** aber mit anderem Lernstil („Wissen gibt's im Internet“)
- **Technologieaffin** und Technikgläubig (I Phone und App machen es möglich)
- **Hohe Flexibilität** (zeitlich und örtlich)
- Lehnen Hierarchien ab, **bevorzugen Kompetenz** (Von wem kann ich etwas lernen?)
- Wollen gutes **Coaching** und tolle Ausbildung (Führung aber keine Bevormundung)
- **Anreizsysteme** von „früher“ funktionieren nicht, (Nicht zwingend auf Karriere aus)
- Interesse am **wissenschaftlichen Arbeiten** nimmt ab – Stellenwert der Promotion und Habilitation sinkt!

Quelle: Schmidt et al., Vier Generationen unter einem Dach. Dtsch Arztebl 2013; 110(19): A-928 / B-808 / C-804

# Ergebnisse Befragung: Auswahl des Faches

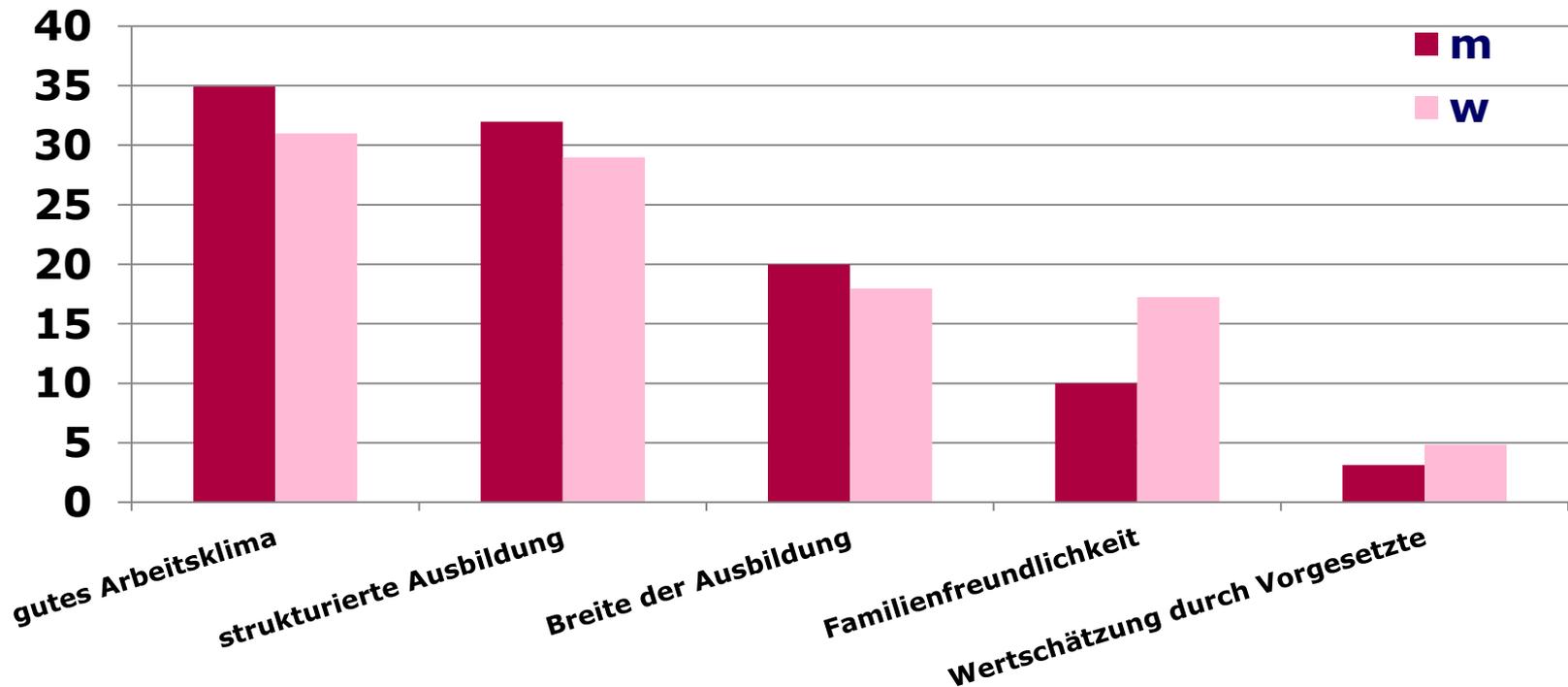
Präferenzen von Medizinstudenten im letzten Ausbildungsjahr in Hannover und Kiel für die Auswahl des Ausbildungsfaches. Angaben in Prozent (N=1638, davon männlich=541, weiblich=1097)



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

# Ergebnisse Befragung: Präferenz Arbeitgeber

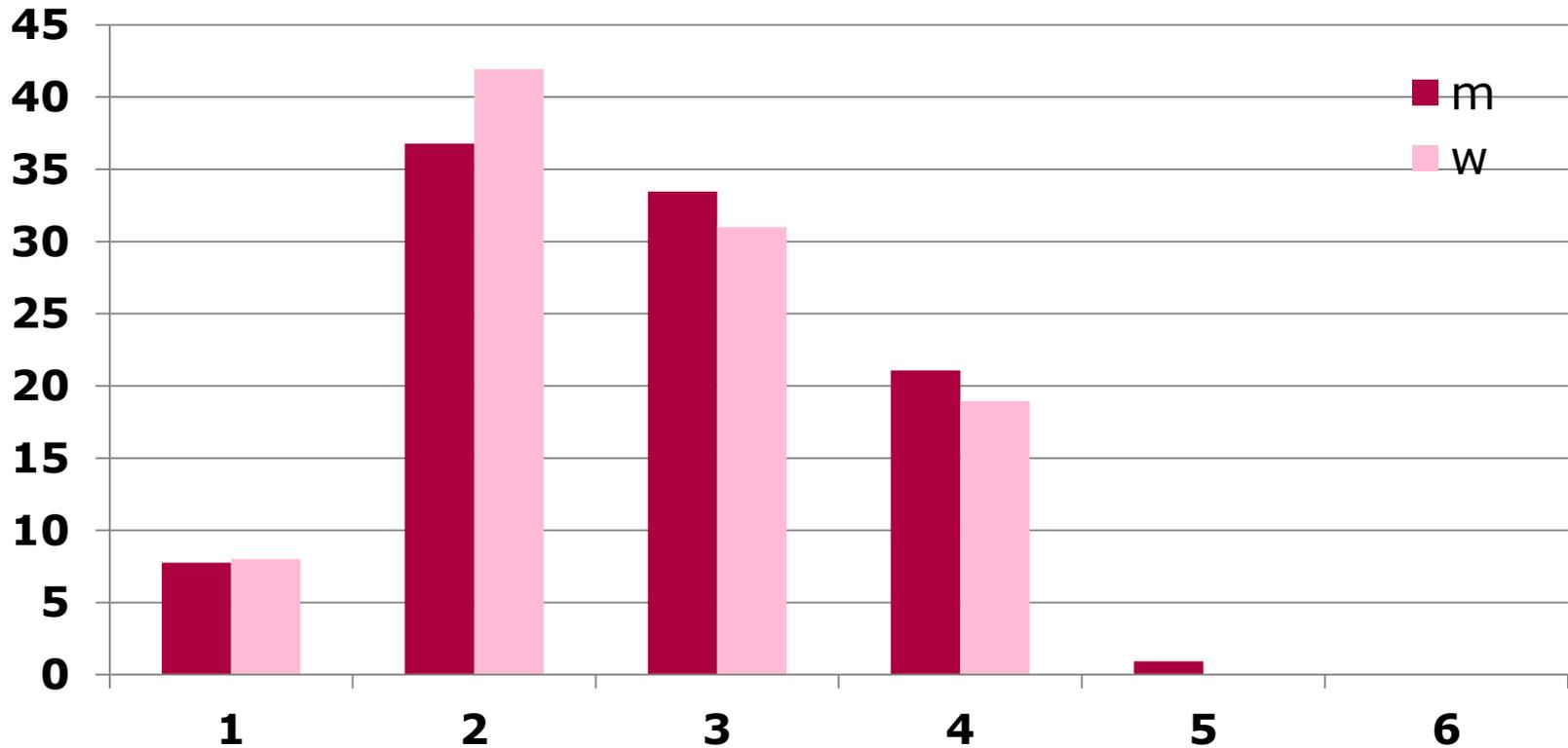
Kriterien für die Auswahl einer Klinik für die Ausbildung. Maximal 5 Nennungen nach Wertigkeit sortiert. Angaben in Prozent (N=1638, davon männlich=541, weiblich=1097)



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

# Ergebnisse Befragung: Stellenwert Promotion

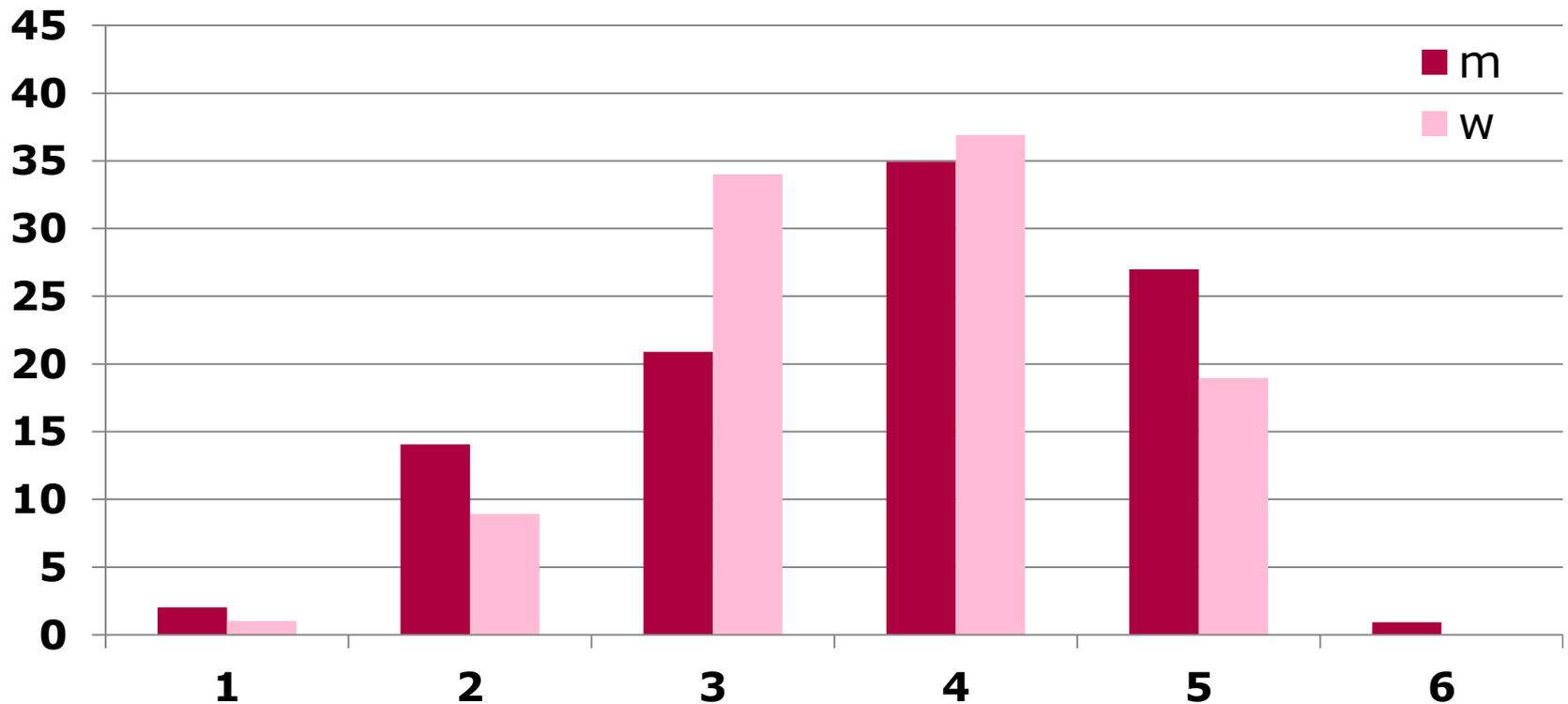
Stellenwert der Promotion für Absolventen des Medizinstudiums, angegeben in Schulnoten. Angaben in Prozent (N=1638, davon männlich=541, weiblich=1097)  
Mittelwerte: Männer=2,7, Frauen=2,6.



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

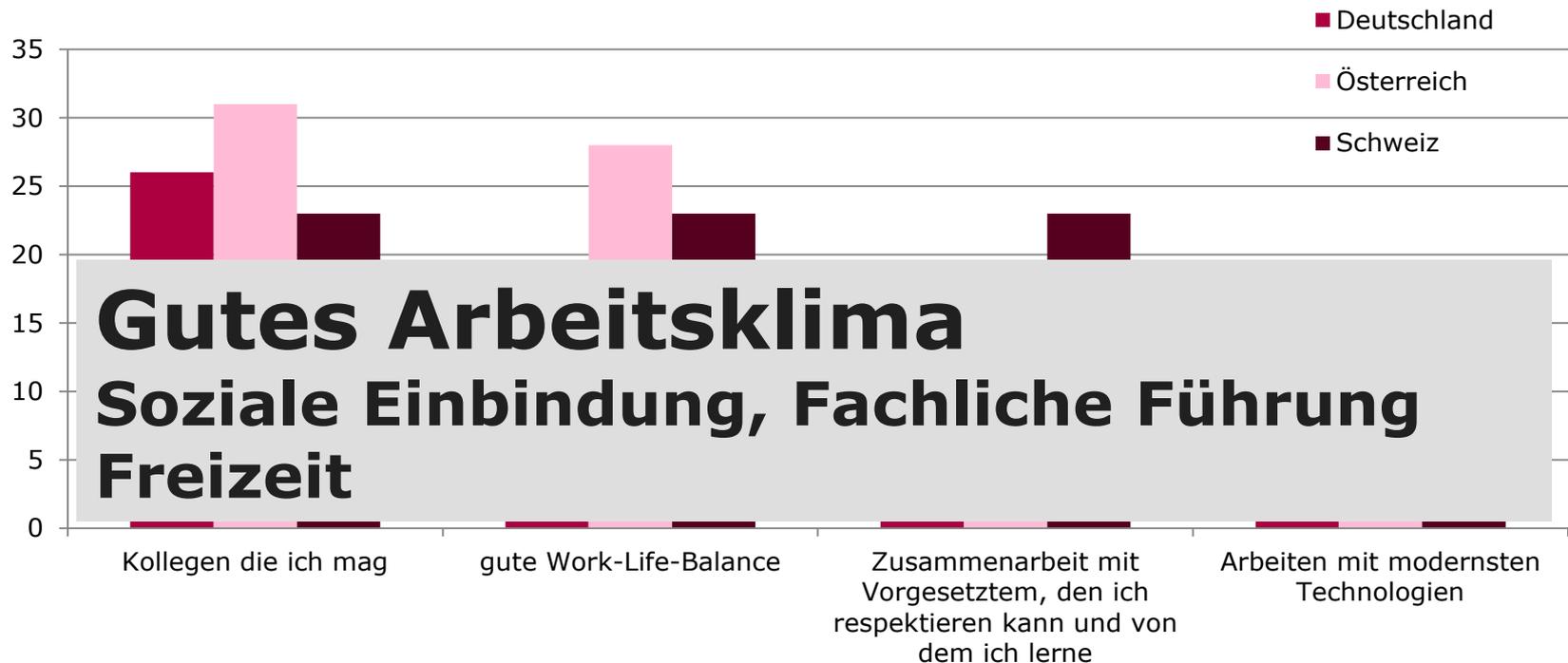
# Ergebnisse Befragung: Stellenwert Habilitation

Stellenwert der Habilitation für Absolventen des Medizinstudiums, angegeben in Schulnoten. Angaben in Prozent (N=1638, davon männlich=541, weiblich=1097)  
Mittelwerte: Männer=3,73, Frauen=3,6.



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

# Generation Y - Gründe für die Arbeitgeberwahl

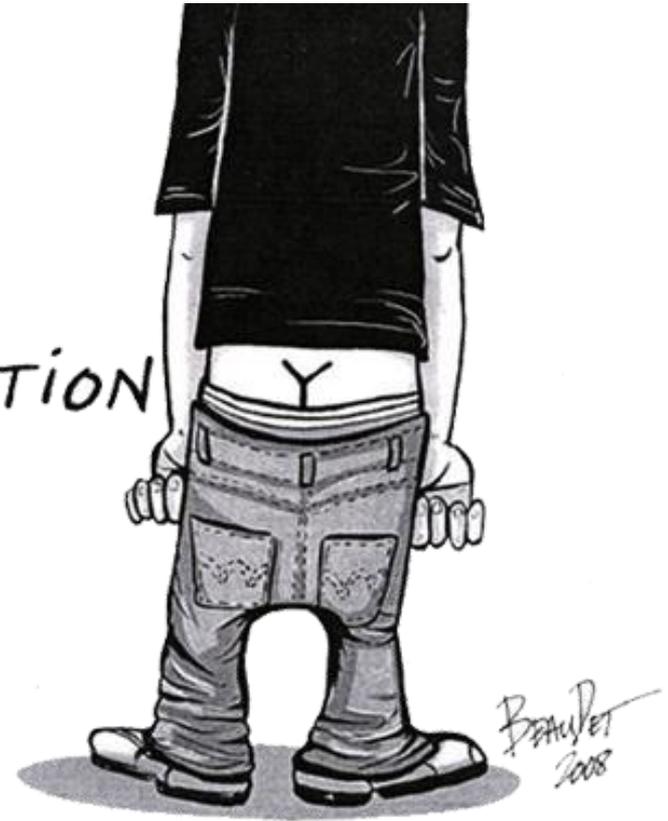


Quelle: Half R (2010) Workplace Survey 2010, unter <http://www.roberthalf.de>

# 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
- Will mehr „**Hands on**“ Ausbildung und weniger Theorie (Zitat: „*Wissen gibt's doch im Internet*“)

GÉNÉRATION



...für einen Arbeitsplatz wie diesen?



# Agenda

16

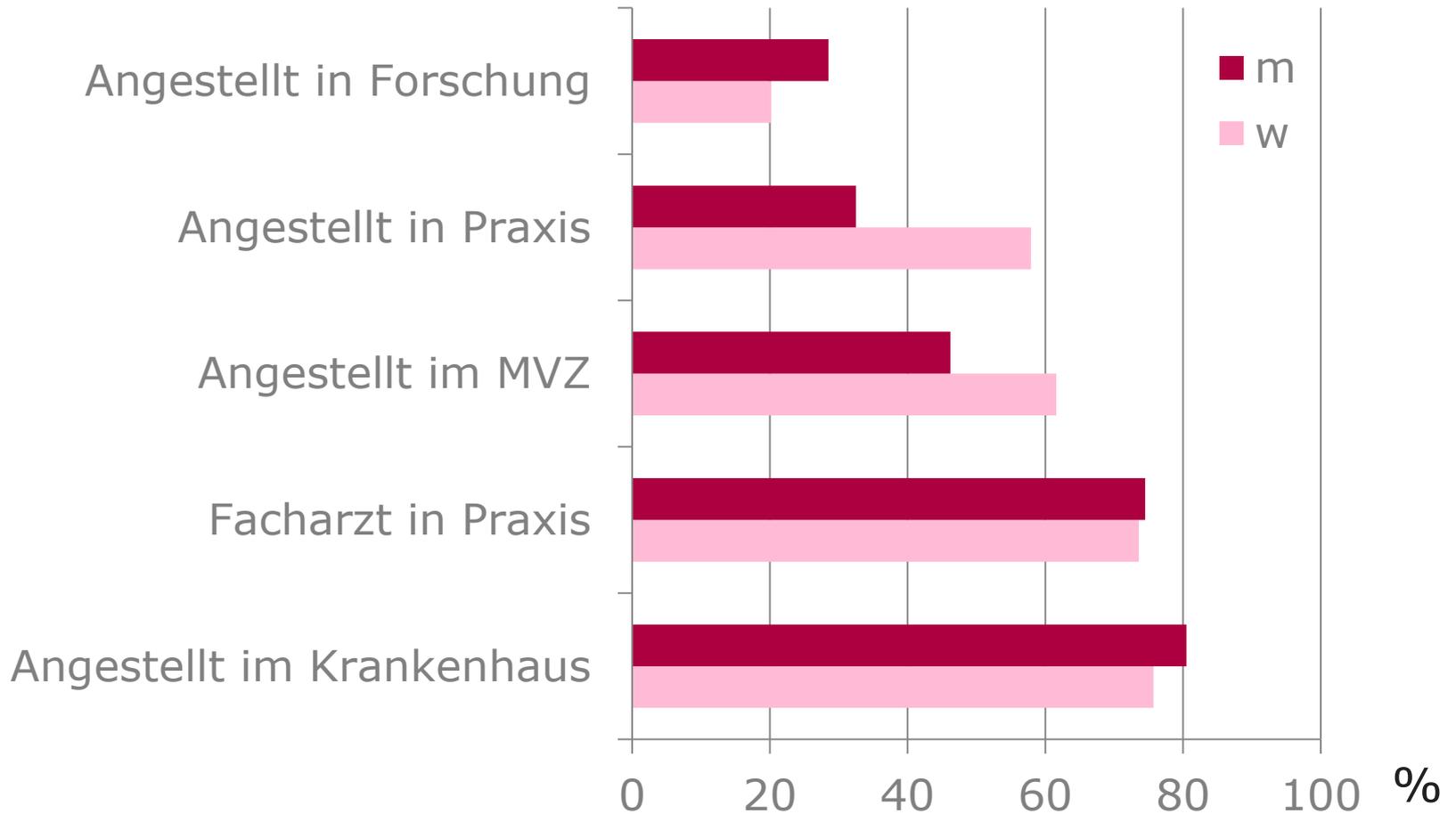
Wer ist Generation Y

**Generation Y mit anderen Konflikte zwischen den Generationen**

Generation Y und ältere Mitarbeiter

Lösungen für die Praxis

# Generation Y – Wo wollt Ihr arbeiten?



Quelle: Gibis B, Heinz A, Jacob R, Müller CH: The career expectations of medical students: findings of a nationwide survey in Germany. Dtsch Arztebl Int 2012; 109 (18): 327–32.

# Generation Teilzeit – Prioritäten am Arbeitsplatz

18



- **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%
- **Arbeite zunächst in Vollzeit:** m + w=87%

Teilzeit wird zum Beschäftigungsstandard (Dienstplan, Ausbildung und Verfügbarkeit werden die zukünftigen Themen)

# Häufige Konfliktfelder der Generationen

19

## Deutsches Ärzteblatt

19

In diesem Heft  
??? Stellenanzeigen



- Einstellung zur Arbeit ändert sich
- Berufsbilder des Arztes und der Pflegekraft ändern sich
- Karriere wird neu definiert (bei beiden!)
- Freizeitanteil bzw. Work Life Balance wird für junge Mitarbeiter wichtiger
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie rücken in den Mittelpunkt
- Auszeiten werden nach eigenen Bedürfnissen genommen und nicht nach denen der Klinik
- **Was passiert mit dem Engagement und der Leidenschaft für den Job?**

Quelle: Schmidt et al., Vier Generationen unter einem Dach. Dtsch Arztebl 2013; 110(19): A-928 / B-808 / C-804

# Alter, Lebensphase und Arbeitsleistung im Krankenhaus

20



# Agenda

21

Wer ist Generation Y

Generation Y mit anderen Konflikte zwischen den Generationen

**Generation Y und ältere Mitarbeiter**

Lösungen für den Enzkreis und ein Fazit für die Praxis

# 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-Simon 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 schwellt: der Zusammenprall der sogenannten Generation Y, der jungen Assistenzkräfte, die nach 1980 geboren sind, mit den älteren angestellten Medizinerinnen, 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 berechenbare Arbeitszeiten“ geschaffen. „Die Kollegen machen quasi keine Überstun-

den“, sagt Haas. „Aber das ist nicht die Lösung. Hierarchien 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 „Workaholics“. Von dieser Haltung „Leben, um zu arbeiten“ distanzieren sich die Mitglieder von Generation Y bewusst und fördern nachdrücklich ein Privatleben, das deren Namen verdient. Das Familienbild definieren sich neu, konservative Werte werden wieder entdeckt, schreibt Schmidt: „Familie genießt höchste Priorität.“

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



den fragt sie. Natürlich, antwortet er. „Werden die Überstunden bezahlt?“ fragt die junge Ärztin. „Nein, aber wir können sie abbummeln.“ 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 schüchtert dich derartig ein...“

Dann geht das Licht auf der Bühne an. Für den Hauptvortrag hat der Marburger Bund Martina Mütter-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.“ Mütter-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 aufhängt. Am Stand des Contilia-Gesundheitsunternehmens aus Essen erklärt ein sympathischer Kardiologe einem Messegast nach dem anderen geduldig, wie man ein EKG interpretiert. Das Klinikum Barmenandkeis in Sachsen-Anhalt kann sogar eine elektronische Zeiterfassung für Ärzte und einen Rund-um-die-Uhr-Kindergarten 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 leiseren 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 Tragsack 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 sich eine Ausbildung anstrebt. In

# Was erwarten ältere Mitarbeiter?

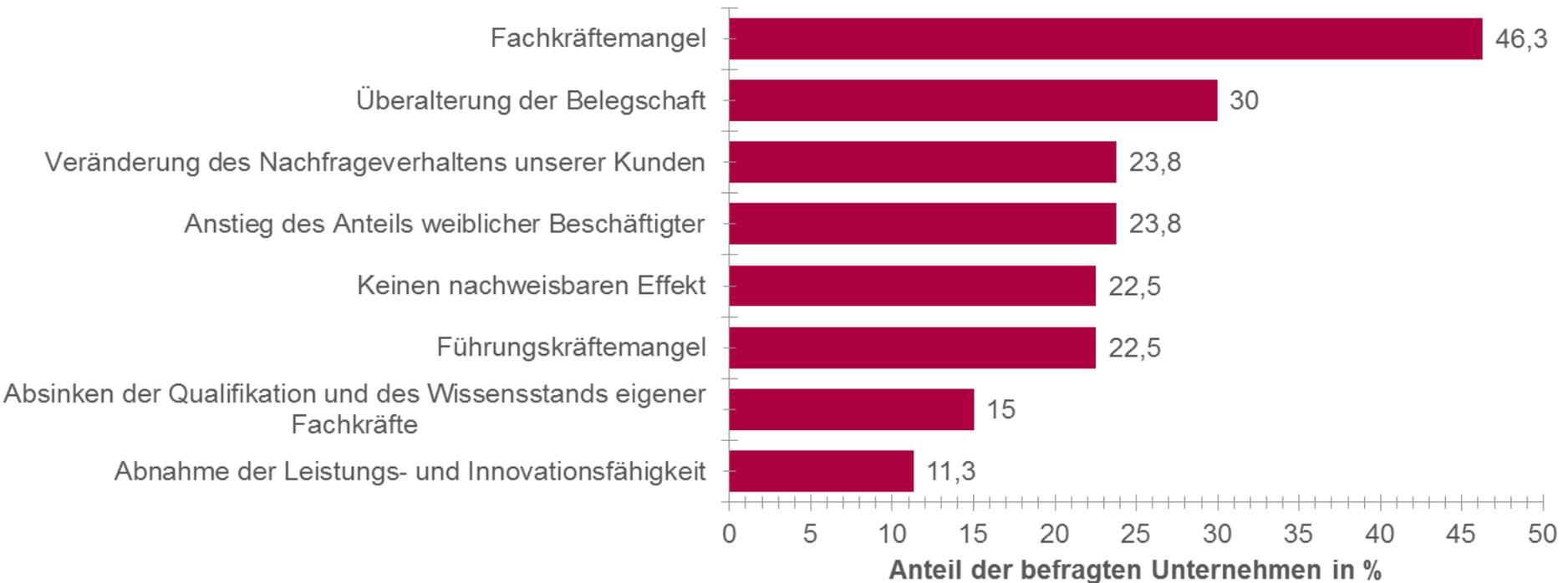
- **Keine Studie zeigt Zusammenhang zwischen Alter und Arbeitsleistung**
- Wesentliche Faktoren, welche die Leistungsfähigkeit im Alter fördern sind die **Motivation, die Aktualität des Wissens, die Erfahrung und körperliche Konstitution**
- Höhere **Arbeitszufriedenheit und Loyalität** zum Unternehmen bzw. Klinik als bei jüngeren Mitarbeitern
- **Wertschätzung, Respekt vor Lebensleistung und Erfahrung** sowie **Einbindung bei Entscheidungen** sind wesentliche Anforderungen an Führungskräfte

# Höchstleistungen sind auch in hohem Alter möglich



# Demografischer Wandel - Auswirkungen auf Unternehmen

Welche Auswirkungen hat der demografische Wandel bereits heute auf Ihr Unternehmen?



Quelle: IFOK, ifok.de, November 2010; 1.900 befragte Unternehmen

# Zentrale personalwirtschaftliche Herausforderungen für Unternehmen in Zeiten des demographischen Wandels



Quelle: Hewitt / Kienbaum (2005) Next-Generation Talent Management Survey Findings.

# Generationenvielfalt und Wissenstransfer fördern



# Agenda

28

Wer ist Generation Y

Generation Y mit anderen Konflikte zwischen den Generationen

Generation Y und ältere Mitarbeiter

**Lösungen für die Praxis**

# Was müssen wir tun, um Generation Y nicht zu verlieren?

29



# ... die Führungskultur verändern



# ... den Erwartungen an den Arbeitsplatz begegnen



Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Soziale Einbindung

Coaching während der Ausbildung

Strukturierte Einarbeitung

Regelmäßiges Feedback

„Chef der präsent ist“



Gute  
Führung



# ... Perspektiven schaffen

## Projektkarriere

•z.B. **Funktions-  
oberarzt oder  
Beauftragter für  
Spezialaufgaben**

- Aufgaben oder Projekte
- Stufenweise  
Übertragung von Fach-  
und Führungs-aufgaben
- Weiterentwicklung über  
horizontale und vertikale  
Karriere-schritte möglich
- Vorstufe für die beiden  
Karrieren rechts**

## Fachkarriere

•z.B. **Oberarzt oder  
Sektionsleiter**

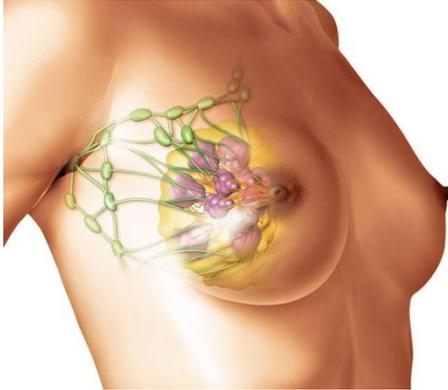
- Hoher Anteil an  
fachlichen Themen
- Verwaltungs- und  
Führungsaufgaben  
geringer als rechts
- Aufgaben der fach-  
lichen Ausbildung und  
Weiterbildung
- Karriereschritte beruhen  
auf fach-licher  
Kompetenz
- Übernahme von  
Spezialaufgaben oder  
mehrerer Bereiche**

## Führungskarriere

•z.B. **leitender oder  
geschäftsführender  
Oberarzt**

- Verantwortung und  
Entscheidungsbefug-nis  
für Mitarbeiter
- Übernahme von  
Verantwortung
- Ggf. Aufgaben des  
Controllings und der  
Personalauswahl
- Zusatzqualifikation im  
Management sinnvoll
- Letzter Schritt vor  
Chefposition**

# ...das Ausbildungsangebot in der Breite aufstellen



## Brustzentrum

**Mammachirurgie**  
**Plastische Verfahren**  
**IORT**  
**Chemotherapie mit**  
**niedergel. Ärzten**  
**Präventionsdiagnostik**

## Geburtshilfe mit PNZ Level I

**2000 Geburten**  
**PNZ Level I**  
**Praenatal.de**  
**(Praxiskooperation)**  
**Fetalchirurgie**  
**mit Kinderchirurgie**

## Operative Gynäkologie

**Onkologie**  
**Inkontinenz**  
**Laparoskopie**  
**HIPEC mit Chirurgie**  
**Mit externen Operateuren**

## In vitro Fertilisation

**Mit**  
**Praxiskooperation**

**Die Aufstellungsbreite der Klinik entscheidet über den Zuspruch an Mitarbeitern!**

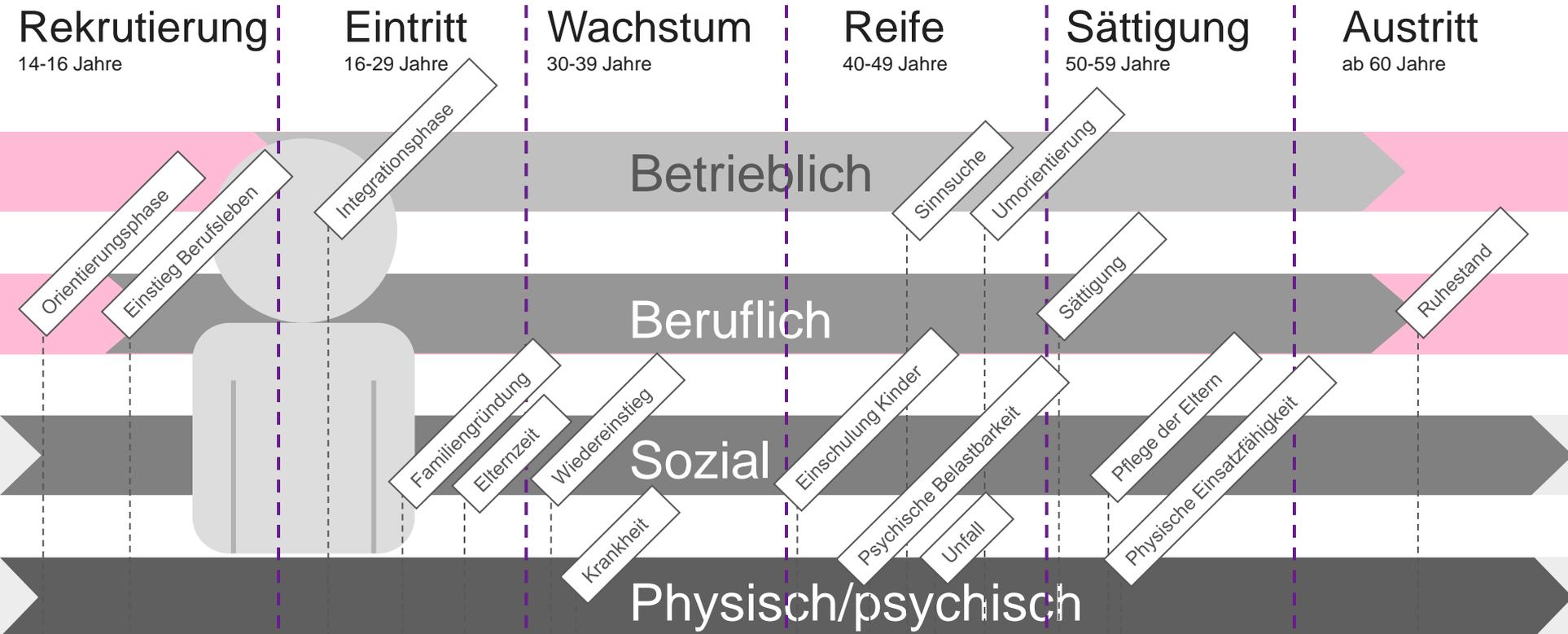
# ...die Lebensphasen der Mitarbeiter berücksichtigen

34

Lösungen für die Lebensphasen der Mitarbeiter zur Verfügung stellen – vor allem Qualifikation

Recruitingprozess

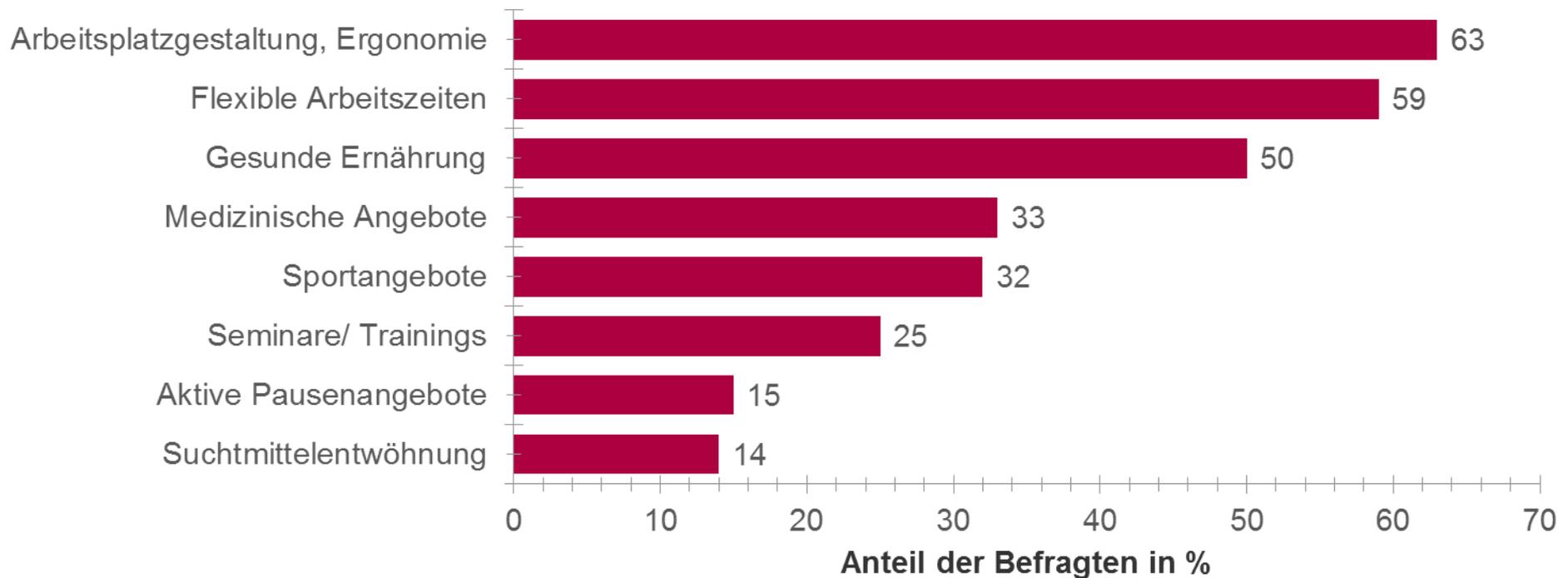
Retentionmanagement



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

# Was kann das Unternehmen noch tun? - BGM

Arbeitnehmerumfrage: Welche drei Maßnahmen im Bereich des **Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM)** sind für Sie am wichtigsten?



*Einen Vorsprung hat, wer da anpackt, wo die Anderen noch reden.*

John F. Kennedy



## Kontakt

Prof. Dr. med. Christian Schmidt MPH  
Ärztlicher Vorstand und Vorstandsvorsitzender

**Universitätsmedizin Rostock**

Ernst-Heydemann-Str. 8 18057 Rostock

Tel.: 0381/4945011 Fax: 0381/4945012

Email: [christian.schmidt@med.uni-rostock.de](mailto:christian.schmidt@med.uni-rostock.de)