

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

Journal of Leadership and Human Resource Management in Healthcare

GENERATION



Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

IMPRESSUM

Herausgeber

Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm, University of Applied Sciences
Prof. Dr. Uta M. Feser, Präsidentin

Mitherausgeber/ Redaktion

Mario A. Pfannstiel (federführend), Prof. Dr. Patrick Da-Cruz (verantwortlich), V. i. S. d. P.

Layout & Grafik

Simone Raymund, Theresa Osterholzer (Marketing und Presse)

Redaktionsanschrift

Hochschule Neu-Ulm, Fakultät Gesundheitsmanagement, Wileystraße 1, 89231 Neu-Ulm

Telefon: 0731 9762-1621

E-Mail: zfpg@hs-neu-ulm.de

Abonnement

Möchten Sie sich mit einem eigenen Beitrag in die Zeitschrift einbringen oder die Zeitschrift kostenlos per E-Mail erhalten, dann schreiben Sie uns bitte eine Anfrage.

Rechtliche Hinweise

Die Zeitschrift einschließlich aller in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der Redaktion unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Nachdruck, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Herausgebers wieder.

Zitierweise

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft, Hochschule Neu-Ulm, Jg. 1, Nr. 2, 2015, S. 1-44. DOI: 10.17193/HNU.ZFPG.01.02.2015-01

Erscheinungsort

Neu-Ulm, 03/ 2015

ISSN Online

2363-9342

ISSN Print

2364-2556

QR-Code



Webseiten

Zeitschrift
www.hs-neu-ulm.de/ZFPG

Hochschule
www.hs-neu-ulm.de

Beitrag aus der Praxis III



Titel

„Jetzt komme ich“: Die Jungen ticken anders

Autor

Prof. Dr. Anja Lüthy

Einleitung

Mit den herkömmlichen Methoden der Personalführung werden Gesundheitseinrichtungen dem demographischen Wandel nicht erfolgreich begegnen können. Die Jungen ticken einfach anders und haben hohe Ansprüche an ihre Arbeitgeber. Da Vorgesetzte die Unternehmenskultur maßgeblich prägen, sind sie es, die sich verändern müssen, um den Nachwuchs nicht zu vergraulen.

Wer arbeitet zusammen?

Heute arbeiten vier, wenn man Schülerpraktikanten dazu rechnet, sogar fünf Generationen in Einrichtungen des Gesundheitswesens zusammen:

Die Nachkriegsgeneration: geboren um 1950, heute über 60 Jahre alt, eine eher bescheidene, fleißige Generation, die den Beruf über die Familie gestellt und entsprechend viel Einsatz am Arbeitsplatz gezeigt hat. Für diese wenig freizeitorientierte Generation waren Telefon und Fax die Kommunikationsmedien; als das Internet in die Berufswelt einzog, waren sie schon um die 50.

Die Babyboomer: geboren ab 1955, im Wirtschaftsaufschwung groß geworden, ehrgeizig, aber liberaler als ihre Elterngeneration, die den zweiten Weltkrieg miterlebten. Sie haben zu Studienzeiten bereits gelernt, PCs zu bedienen, ihrer Generation entstammen die Begriffe „Workaholic“ und „Burn out“.

Die Generation X: geboren zwischen 1965 und 1978, vielfach in Scheidungsfamilien groß geworden, ist weniger optimistisch, aber individualistisch. Sie hat die neuen Technologien bereits im Jugendalter kennengelernt. Sie ist einerseits ehrgeizig, andererseits aber auch den Begriff „work life balance“ geprägt. Die gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist dieser Generation extrem wichtig.

Die Generation Y: geboren zwischen 1979 und 1999, die „Digital Natives“, ist ichbezogen, sehr technologieaffin und scheint mit dem eigenen Smartphone fast „zusammengewachsen“ zu sein. Sie ist viel in sozialen Netzwerken unterwegs. In Deutschland sind diese jungen Menschen wegen des demografischen Wandels auf dem Arbeitsmarkt sehr begehrt, sie suchen allerdings „coole“ und „krasse“ Arbeitsbedingungen und sind sehr kritisch.

Die Generation Z: geboren ab 2000, ist heute erst um die 15 Jahre alt und – wenn überhaupt – als Schülerpraktikant im Krankenhaus tätig. Bereits in fünf Jahren wird sie – zumindest in der Pflege – auf dem Arbeitsmarkt ankommen. Generation Z kommuniziert hauptsächlich online, neigt deswegen zur Vereinzelung und kann sich gar nicht mehr vorstellen, wie ein Leben ohne Internet, Smartphone und Social Media überhaupt möglich sein kann.

Was muss sich verändern?

Weil jede Generation ihre eigenen Werte und Prioritäten hat, kann es zu gewaltigen Konflikten bei der Zusammenarbeit kommen. Junge Mitarbeiter, die in Besprechungen dauernd auf ihr Handy schauen bzw. darauf eintippen, können Vorgesetzte der älteren Jahrgänge richtig wütend machen.

Die Jungen wollen ganz anders geführt werden als ihre Elterngeneration - die geduldigen Babyboomer, die heute in Führungspositionen sind und sehr autoritäre Vorgesetzte hatten, an denen sie sich orientierten. Die Babyboomer müssen aber jetzt anfangen umzudenken und ihr Verhalten ändern. Zunächst sollten sie über Routinebesprechungen hinaus regelmäßig in den Dialog mit den Jungen treten, um generationsgerechte Maßnahmen und Regeln gemeinsam zu entwickeln. Eine Regel kann beispielsweise lauten: *„Unser Handy checken wir nie im Beisein von Patienten und während Besprechungen“*.

Die Jungen sind ziemlich kompromisslos und selbstbewusst: Gefällt es ihnen an einem Arbeitsplatz nicht, fordern sie rasch ihre eigenen Bedingungen. Wenn sich dann nicht schnell etwas verändert, sind sie sofort wechselbereit, reichen die Kündigung ein und verlassen die Einrichtung wieder – oftmals schon in der Probezeit.

Was wollen die Jungen am Arbeitsplatz?

Schon Buxel (2009, 2011, 2013) belegte mit den Ergebnissen seiner empirischen Untersuchungen, dass sich junge Ärzte und junge Pflegende an ihrem Arbeitsplatz Krankenhaus folgendes wünschen:

- eine zielstrebige berufliche Karriere, am liebsten ein begleitetes Coaching durch den Vorgesetzten
- interessante Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten, um immer auf dem neuesten Stand zu sein
- Führungskräfte, die Vertrauen in sie haben, ansprechbar sind und kontinuierlich motivieren
- abwechslungsreiche Tätigkeiten, wenig Bürokratie
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie, d. h. Freizeit ab 17 Uhr
- eine angemessene Bezahlung
- ein „cooles“ Betriebsklima mit Kollegen, die man auch gerne in der Freizeit trifft
- die Berufsgruppe „Pflege“ wünscht sich insbesondere mehr Wertschätzung und Respekt innerhalb des Krankenhauses, mehr Zeit am Patientenbett sowie eine adäquate Positionierung von „Pflege“ in Entscheidungsgremien

Die Work-Life-Balance hat einen besonderen Stellenwert bei der Generation X, die mit Anfang/ Mitte dreißig eine Familie gründet und deshalb die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, z. B. über flexible Arbeitszeitmodelle, wünscht.

Die Generationen Y und Z hingegen wünschen sich sehr viel Aufmerksamkeit und Kontakt mit ihren Vorgesetzten. Nach dem

Motto „Jetzt komme ich“ möchten sie am liebsten gleich von Anfang an auf Augenhöhe mit ihren Chefs sprechen und ernst genommen werden. Sie verlangen umgehende Antworten auf Emails und Whatsapp-Nachrichten von ihrem Smartphone und wollen absolute Transparenz im Unternehmen, d. h. alles mitbekommen, was interessant für sie sein könnte.

Wie kann eine Einrichtung ein attraktiver Arbeitgeber werden?

Ziel sollte sein, ein attraktiver Arbeitgeber im Gesundheitswesen zu werden und gemeinsam mit den vier bis fünf Generationen eine Unternehmenskultur aufzubauen. Dieser Prozess führt dazu, dass eine Gesundheitseinrichtung auf lange Sicht sowohl für Junge anziehend ist als auch langjährige Mitarbeiter an sich binden kann. Folgende Maßnahmen lassen sich Schritt für Schritt gut umsetzen, um ein attraktiver Arbeitgeber für alle Generationen zu sein:

Für die Nachkriegsgeneration:

- Ansparmöglichkeit der Arbeitszeit für einen langen Urlaub, ein Sabbatjahr (Sabbatical) oder den individuell vorgezogenen Ruhestand

Für die Generation Babyboomer:

- ein vielfältiges betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM), was über die „Rückenschule“ hinausgeht
- Angebote für Entspannungsübungen (z. B. Yogakurse)
- Finanzielle Unterstützung und Angebot von Gewichtsreduktionskursen und Sportstudiobesuchen

Für die Generation X:

- sehr flexible Wiedereinstiegsmöglichkeiten nach einer Elternzeit sowie ein Kontakthalteprogramm während der Auszeit
- Betriebskindergarten bzw. Kooperationen mit Kitas vor Ort für die Betreuung der Kinder
- Babysitterbörsen, die die Beschäftigten kostenfrei in Anspruch nehmen können, insbesondere für Spät- und Nachtdienste
- haushaltsnahe Dienstleistungsangebote – Übernahme eines Teils der anfallenden Kosten, wenn Arbeitnehmer Essen aus der Kantine mitnehmen, damit sie abends zu Hause nicht mehr für die Familie kochen müssen
- sehr flexible Arbeitszeitmodelle wie Wunsch-, Teilzeit- und/ oder Home-Office-Möglichkeit
- Job-Sharing auch in leitenden Positionen, zwei junge Mütter teilen sich eine Führungsposition

Für die Generationen Y und Z:

- Strukturierte und transparente Facharztweiterbildung mit Aufzeigen von realistischen Karriereemöglichkeiten
- moderne und attraktive Fitnessangebote und Betriebssport, auch in Kooperation mit Fitnessstudios in der Region
- Einrichtungseigenes App für das Smartphone, über das tagesaktuelle Informationen abgerufen werden können (Dienstpläne, OP-Pläne, Standards, QM Dokumente, Mensaspiseplan etc.)
- Kulturpakete (Kino-, Theater- oder Konzertkarten zu Sonderkonditionen)

- Präsenz in den Sozialen Medien, bei Facebook, Twitter, YouTube etc. (Lüthy/Stoffers 2014)

Wie können sich Vorgesetzte rüsten?

Der Hauptgrund hoher Fluktuationsraten sind unprofessionelle Vorgesetzte. Zufrieden sind Mitarbeiter dann, wenn ihre Vorgesetzten sie motivierend führen: (erreichbare) Ziele mit ihnen vereinbaren, ihnen vertrauen, ihre Verbesserungsvorschläge ernst nehmen und umsetzen, persönlich gut erreichbar sind, transparent informieren sowie die Zusammenarbeit konstruktiv und fair gestalten. Sie müssen kontinuierlich mit ihren Teams kommunizieren und bei allem mit gutem Beispiel voran gehen. Professionelle Führung gelingt am besten mit folgenden Instrumenten (Lüthy/ Ehret 2014):

- Standardisierte Einarbeitung neuer Mitarbeiter anhand von Checklisten, bei YouTube abrufbare Filme und einen Mentor, der in den ersten sechs Monaten als verlässlicher Ansprechpartner fungiert
- Kontinuierliches Aufrechterhalten eines verbindlichen abteilungsinternen Vorschlagswesens mit Prämien; jede Idee des Mitarbeiters muss angehört und ernst genommen, ggf. umgesetzt werden.
- regelmäßige Mitarbeiterjahresgespräche mit Zielvereinbarungen, die nachvollziehbar und im gegenseitigen Einvernehmen „auf Augenhöhe“ verabredet worden sind.
- regelmäßiges transparentes Beurteilen der Mitarbeiter, um Stärken und Schwächen analysieren zu können.
- regelmäßiges (anonymes) Beurteilen der Führungskompetenz des Vorgesetzten durch die Mitarbeiter (anonyme Selbsteinschätzung des Vorgesetzten und Fremdeinschätzung der direkt unterstellten Mitarbeiter); Vorstellen der Ergebnisse im Team, um zu erfassen, wie die Mitarbeiter geführt werden wollen.
- jährlich stattfindende Klausurtagungen zu aktuellen Themen (auch mit interdisziplinär zusammengesetzten Teams)
- regelmäßiges Management by walking around: Vorgesetzte fragen - unangekündigt - ihre Mitarbeiter vor Ort an ihrem Arbeitsplatz, ob sie Hilfe benötigen
- jährliche anonyme schriftliche Mitarbeiterbefragungen (Evaluation zur Zufriedenheit plus abholen von Anregungen und Wünschen)
- kontinuierliche Motivation der Mitarbeiter (z. B. sinnvolle Delegation und Partizipation an Entscheidungen)
- ggf. Einsatz eines externen Coachs, der Führungskräfte oder ganze Teams individuell begleitet, berät und zu mehr „Schlagkraft“ verhilft.
- transparentes Informationsmanagement über kurze, aber hochfrequent stattfindende Teambesprechungen, die über patientenbezogene Routinemeetings hinausgehen

Fazit

Wenn Führungskräfte diese Instrumente konsequent einsetzen, gelingt es ihnen, eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur aufzubauen, in der sich die jungen und die älteren Mitarbeiter wohl fühlen und gerne an ihrem Arbeitsplatz in ihrer jeweiligen Gesundheitseinrichtung arbeiten.

Literatur

Buxel H. (2013) Arbeitsplatz Krankenhaus: Was Ärzte zufriedener macht. Deutsches Ärzteblatt. Jg. 110. Nr. 11. S. A-494/ B-440/ C-440.

Buxel H. (2011) Krankenhäuser: Was Pflegekräfte unzufrieden macht. Deutsches Ärzteblatt. Jg. 108. Nr. 17. S. A-946/ B-778/ C-778.

Buxel H. (2009) Arbeitsplatz Krankenhaus: Der ärztliche Nachwuchs ist unzufrieden. Deutsches Ärzteblatt. Jg. 106. Nr. 37. S. A-1790/ B-1538/ C-1506.

Lüthy A., Stoffers C. (2014) Social Media und Online-Kommunikation für das Krankenhaus: Konzepte, Methoden, Umsetzung, mwv Verlag. Berlin.

Lüthy A., Ehret T. (2014) Krankenhäuser als attraktive Arbeitgeber: Mitarbeiterkultur erfolgreich entwickeln. Kohlhammer Verlag. Stuttgart.

Autorenbiografie

Prof. Dr. Anja Lüthy, lehrt an der FH Brandenburg. Sie ist Professorin für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Dienstleistungsmanagement/ -marketing am Fachbereich Wirtschaft. Nebenberuflich ist sie seit 15 Jahren als Trainerin und Coach in bundesdeutschen Krankenhäusern und Universitätskliniken tätig, publiziert Fachartikel und schreibt Bücher. Internet: www.luethy.de

Autorenanschrift

Prof. Dr. Anja Lüthy
Dipl. Psych./ Dipl. Kauffrau (FH)
Joachim-Friedrich-Straße 24
10711 Berlin

E-Mail: luethy@fh-brandenburg.de