

# 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](mailto: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](http://www.hs-neu-ulm.de/ZFPG)

Hochschule  
[www.hs-neu-ulm.de](http://www.hs-neu-ulm.de)

## Beitrag aus der Wissenschaft II



### **Titel**

Die Generation Y finden, begeistern und binden  
– So „tickt“ der Nachwuchs

### **Autoren**

Prof. Dr. Jutta Rump, Silke Eilers

## Zusammenfassung

Der drohende Fachkräftemangel ist in aller Munde. In vielen Bereichen der Gesundheitswirtschaft, nicht zuletzt in Bezug auf gut qualifiziertes Klinikpersonal, ist er bereits zum Greifen nahe. Grund genug, sich damit auseinanderzusetzen, wie diejenigen „ticken“, die die Lücken schließen sollen, die entstehen, wenn die geburtenstarken Jahrgänge der sogenannten Babyboomer in den Ruhestand gehen. Wie lässt sich die Generation Y für einen Arbeitgeber in der Gesundheitswirtschaft und hier insbesondere im Krankenhausbereich gewinnen und vor allem auch an ihn binden? Welche Erwartungen bringen die heute unter 35-Jährigen mit ins Berufsleben und inwieweit sind hier Konflikte mit den älteren Generationen zu befürchten? Und, nicht zuletzt, was motiviert und begeistert die Generation Y?

## Schlüsselwörter

Generation Y, Gesundheitswirtschaft, Berufsleben, Work-Life-Balance, Arbeitgeber

## Inhalt

- 1 Die Ausgangslage
- 2 Die Generation Y und ihre Erwartungen ans Arbeitsleben
- 3 Herausforderungen und Handlungsoptionen für Arbeitgeber
  - 3.1 Herausforderungen und Handlungsoptionen in Bezug auf das Führungsverständnis
  - 3.2 Herausforderungen und Handlungsoptionen in Bezug auf Work-Life-Balance
  - 3.3 Herausforderungen und Handlungsoptionen in Bezug auf Entwicklungsmöglichkeiten
- 4 Fazit

## Die Ausgangslage

Bereits heute klagen deutsche Krankenhäuser über Fachkräfteengpässe: Laut aktuellem Krankenhaus-Barometer des Deutschen Krankenhausinstituts (DKI) hatten im Jahr 2013 immerhin 58 % der Kliniken Probleme mit der Besetzung offener Arztstellen im Ärztlichen Dienst, in der Intensivpflege waren es 40 %, im Pflegedienst für die Normalpflege 34 % (DKI 2013). Führt man sich dazu vor Augen, dass Prognosen der Robert-Bosch-Stiftung von einer Verringerung der Zahl der Menschen im Kernerwerbsalter von 20 bis unter 65 Jahren schon bis zum Jahr 2030 um 6,1 bis 6,5 Millionen Menschen ausgehen, wird sehr schnell deutlich, dass die Gewinnung und Bindung von Fachkräften immens an Bedeutung gewinnt (Robert Bosch Stiftung 2013). Diese Fachkräfte der Zukunft gehören insbesondere der sogenannten Generation Y an, sodass sich ein näherer Blick auf diese Generation empfiehlt. Dies umso mehr vor dem Hintergrund, dass angesichts der nahezu als prekär zu bezeichnenden Arbeitsmarktsituation in diesem Segment nicht davon auszugehen ist, dass sich die Werte der Generation Y denen der Älteren anpassen werden, wie es in der Vergangenheit in der Regel zu beobachten war.

## Die Generation Y und ihre Erwartungen ans Arbeitsleben

Zur „Generation Y“ zählen Experten insbesondere die Geburtsjahrgänge nach 1985, also diejenigen, die heute etwa dreißig Jahre alt sind und ihre ersten Schritte im Berufsleben bereits gemacht haben bzw. auf dem Weg in verantwortliche Fach- und Führungspositionen sind. Dieser Generation werden zahlreiche Attribute zugeschrieben, die nicht selten überzeichnet sind und fast anekdotenhaft anmuten. Nichtsdestotrotz lässt sich festhalten, dass die Generation Y anders „tickt“ als die älteren Generationen, die sich im Erwerbsprozess befinden. Dies

liegt nicht zuletzt in ihrer Sozialisation begründet. Aufgewachsen in den späten 1980er und in den 1990er Jahren, ist bei dieser Generation zu beobachten, dass sie sich in Spannungsfeldern zwischen Leistungsorientierung und Lebensgenuss bewegt. Das heißt, für sie schließen sich Leistungsorientierung und Freude an der Arbeit ebenso wenig aus wie Selbstdisziplin und Selbstverwirklichung (Gensicke 2010, Shell Deutschland Holding 2010, Rump/ Eilers 2012). Zudem lässt sich festhalten, dass der Leistungsbegriff zunehmend weiter definiert wird als über den Beruf, sondern sich vielmehr auf das gesamte Leben bezieht, in dem es darum geht, insgesamt „produktiv“ zu sein, seine Pflicht zu erfüllen und einen sinnvollen Beitrag zu leisten (Opaschowski 2013, von Rohr/ Schulz 2009). Darüber hinaus spricht vieles dafür, dass sich das ausgeprägte Pflichtgefühl der Generation Y weniger auf die Erfüllung von Verpflichtungen anderen gegenüber bezieht, wie dies bei Vorgängergenerationen der Fall war. Vielmehr fühlen sie sich eher ihrem persönlichen Erfolg verpflichtet. All dies rührt nicht zuletzt von dem Druck her, aus den vorhandenen Möglichkeiten – die im Vergleich zu den Vorgängergenerationen in der Regel deutlich breiter gefächert sind – das Bestmögliche zu machen (Held et al. 2011, Rump/ Eilers 2012). Gleichermaßen hat die Generation Y im Rahmen ihrer Sozialisation erfahren, dass Beziehungen – seien sie geschäftlich oder privat – zunehmend brüchig werden und es insbesondere auf sie selbst ankommt, wenn es darum geht, die gebotenen Chancen auch adäquat zu nutzen (von Rohr/ Schulz 2009, Kelan et al. 2009, Rump/ Eilers im Druck).

Dazu gehört die Erkenntnis, dass eine Ausbildung nicht mehr für ein Leben trägt und dass die vielfältigen Perspektiven der Bildungslandschaft sinnvoll genutzt werden sollten. Hoch im Kurs steht daher bei den Jüngeren die Möglichkeit, sich persönlich weiterzuentwickeln und an interessanten Aufgaben zu wachsen, also ein Leben lang

„in Bewegung zu bleiben“ und sich damit in einer ständig wandelnden Arbeitswelt einen eigenen Sicherungsanker im Sinne ihrer Beschäftigungsfähigkeit zu schaffen (Rump/ Eilers im Druck). Dies steht in engem Zusammenhang mit dem durchaus vorhandenen Wunsch der Generation Y nach Arbeitsplatzsicherheit. So identifiziert die Global Workforce Study 2012 von Towers Watson in allen Altersklassen Arbeitsplatzsicherheit als einen der zentralen Attraktivitätsfaktoren bei der Arbeitgeberwahl und bei der Mitarbeiterbindung (Towers Watson 2012). Allerdings definieren die Jüngeren Sicherheit nicht mehr im Sinne der sogenannten „Job Security“, sondern vielmehr in Bezug auf eine „Career Security“, in der ihr Wissen und ihre Kompetenzen den Mehrwert auf dem Arbeitsmarkt ausmachen, weshalb sie ihren Arbeitgeber nicht zuletzt daran messen, inwieweit er ihnen die Möglichkeit eröffnet, an diesem Sicherungsanker zu arbeiten (Lancaster/ Stillman 2002, Trendbüro/ Steinle/ Wippermann 2003, Rump/ Eilers 2012). Die hohe Wertigkeit dieses Aspektes zeigt sich auch in der aktuellen Ernst & Young Absolventenstudie, in der Entwicklungsmöglichkeiten mit 72 % als das entscheidendste Kriterium bei der Arbeitgeberwahl genannt werden (Ernst & Young GmbH 2013). Darüber hinaus bedeuten Entwicklungsmöglichkeiten einen wichtigen Einflussfaktor auf die Motivation, mit der eine Tätigkeit ausgeübt wird, und sind – falls nicht vorhanden – einer der häufigsten Gründe für einen Arbeitgeberwechsel (Kelan et al. 2009).

Damit verbunden ist allerdings gleichermaßen auch das Bewusstsein, dass sich beruflicher Erfolg nicht mehr zwangsläufig über Karriere, Status und Entgelt definiert, sondern vielmehr über eine ausgewogene Balance zwischen beruflichen Herausforderungen, für die man sich außerordentlich ziel- und leistungsorientiert zeigt, sowie Lebensgenuss als „Entschleunigungsstrategie“. Denn die Generation Y erlebt bei ihren Eltern, Kollegen oder Vorgesetzten aus der Generation der Babyboomer, wie es sich

auswirken kann, wenn über Jahre oder Jahrzehnte hinweg diese Balance nicht gestimmt hat. Zu nennen sind hier immer instabiler werdende familiäre Verhältnisse ebenso wie gesundheitliche Beeinträchtigungen, vor allem psychischer Art oder aber das Wegfallen privater Anker zugunsten des beruflichen Fortkommens (Shell Deutschland Holding 2010, Willert/ Picot 2008, Rump/ Eilers 2012). Hinzu kommt das Bewusstsein, dass sich das Erwerbsleben unaufhaltsam verlängert und ein heutiger Mittzwanziger voraussichtlich eine „Laufzeit“ von 45 oder mehr Jahren im Beruf haben wird. Dass dies nicht durchzuhalten ist, wenn die Belastung gleichbleibend hoch ist und Phasen zur Entschleunigung fehlen, liegt auf der Hand (Rump/ Eilers 2012). Und so verwundert es nicht, dass in der bereits angesprochenen Ernst & Young Absolventenstudie eine ausgewogene Work-Life-Balance mit 56 % der Nennungen ebenfalls einen sehr hohen Stellenwert einnimmt (Ernst & Young GmbH 2013). Dabei sind die zunehmend verschwimmenden Grenzen zwischen beruflicher und privater Sphäre im Zusammenhang mit mobilen Arbeitsformen und flexiblen Arbeitszeiten für die auch als „Digital Natives“ bezeichneten Jüngeren zwar durchaus attraktiv, weil sie ihrer individualisierten Lebens- und Arbeitsweise entsprechen, doch sind sie gleichermaßen sensibel für die daraus erwachsenden Risiken der Überlastung und die Gefahr, nicht mehr „abschalten zu können“ (Kelan et al. 2009, Rump/ Eilers 2014). Sie möchten „brennen, aber nicht ausbrennen“ (Salmen 2012).

Die Vergütung ist hingegen nur für 38 % der Teilnehmer der gleichen Studie ein entscheidendes Kriterium bei der Arbeitgeberwahl (Ernst & Young GmbH 2013). Dabei ist zu konstatieren, dass die jüngere Generation für ihre Leistung und ihr Engagement, die einem hohen Anspruch folgen, durchaus ein angemessenes Entgelt erwartet. So zeigen Befragungen unter bereits im Erwerbsleben stehenden Vertretern der „Gen Y“, dass diese durchaus empfindlich reagieren, wenn

das Entgelt nicht ihren Vorstellungen von einem „fairen Grundgehalt“ entspricht (Accenture 2012). Allerdings stellt die Vergütung nur eine – und vielfach nicht die entscheidende – Facette in Bezug auf die Attraktivität eines Arbeitsverhältnisses dar. Belohnung wird zunehmend nicht mehr ausschließlich über Geld definiert, sondern vielmehr auch über Faktoren wie Spaß, Sinn und Zeit für private Belange oder Weiterbildungsmöglichkeiten (Opaschowski 2013, Meyers 2009, Rump/ Eilers 2014). Dabei stellen auch spannende Arbeitsaufgaben, immer wieder neue Herausforderungen und interessante Fragestellungen erhebliche Attraktivitätsfaktoren dar. Bedingt durch ihre Sozialisation, gehört für die Vertreter der Generation Y zu einem interessanten und herausfordernden Arbeitsumfeld auch die Möglichkeit, selbstständig zu arbeiten, Verantwortung zu übernehmen, Entscheidungen zu treffen sowie sich in gewisser Weise selbst zu verwirklichen und „Autonomie“ zu erfahren (Laick 2009, Meyers 2009, Rump/ Eilers 2014). Dies findet für sie nicht zwangsläufig (nur) in einer Führungslaufbahn statt. Vielmehr ist der Karrierebegriff im Wandel und wird sehr individualisiert betrachtet, d. h. dahingehend beurteilt, ob er den Einzelnen persönlich voranbringt, und sehr strategisch geplant (Rump/ Eilers/ Wilms 2011, Zukunftsinstitut 2010, Schwierz/ Rump 2013).

Daneben legt die jüngere Generation auch andere Maßstäbe an die Führungskultur an. Deutliche Leitplanken soll die Führungskraft bieten, ein Coach sein, der einem gerade zu Beginn des Erwerbslebens als Vorbild dienen kann, dabei jedoch auch genügend Handlungsspielräume eröffnen und Entscheidungen transparent und nachvollziehbar machen. Was sich die Jüngeren ganz besonders von ihren Vorgesetzten wünschen, ist regelmäßiges und konstruktives Feedback, um sich ständig darüber gewiss zu sein, ob sie auf dem richtigen Weg sind

und wo gegebenenfalls Verbesserungspotenziale liegen (Rump/Eilers im Druck). Dabei wird in der Literatur vielfach auf eine gewisse Ungeduld hingewiesen, die als charakteristisch für Jüngere gilt und nicht zuletzt auf die immer geringer werdende Reaktions- und Antwortzeit im Zuge moderner Kommunikationsformen zurückgeführt wird (Kelan et al. 2009, Honoré/ Paine Scholfield 2009). Autoritäten und Hierarchien werden zwar durchaus respektiert, jedoch auch kritisch hinterfragt (Parment 2009, Schulmeister 2008).

Abbildung 1 gibt eine zusammenfassende Beschreibung der Generation Y (Rump/ Eilers 2014). Spiegelt man diese Wünsche, Vorstellungen und Erwartungen der Generation Y an ihren Arbeitgeber nun an dem, was seit Jahrzehnten in deutschen Kliniken im Arbeitsalltag praktiziert wird, so fällt recht schnell eine erhebliche Diskrepanz auf. Dabei sind insbesondere eher hierarchisch geprägte Organisationsstrukturen sowie schwer berechenbare Arbeitszeiten und häufige Überstunden zu nennen. Eine Untersuchung der Bundesregierung zeigt, dass Ärzte zu den Berufsgruppen zählen, die besonders häufig Überstunden leisten (Bundesregierung 2013). Wenngleich die Angestellten-tätigkeit in einem Krankenhaus für Nachwuchsmediziner grundsätzlich attraktiver ist als die Selbstständigkeit, macht eine Umfrage der Kassenärztlichen Bundesvereinigung und der Universität Trier unter Medizinstudierenden dennoch erhebliche Vorbehalte sichtbar, die für diese gegen eine Tätigkeit im Krankenhaus sprechen. An den ersten Stellen werden die hohe Arbeitsbelastung (63 %), die schlechte Vereinbarkeit von Beruf und Familie (61 %), wenig Zeit bei der Behandlung von Patienten (55 %) sowie die starre Hierarchie (53 %) genannt (Jacob/ Heinz 2010). Es wird deutlich, dass ein Wandel vonnöten ist, um die Nachwuchskräfte zu gewinnen, zu binden und zu motivieren.

- Individuelle Orientierung, abnehmende Akzeptanz von kollektiven Mustern.
- Hohes Commitment, wenn die Tätigkeit Freude macht, als sinnvoll angesehen wird und eine Perspektive bietet.
- Forderung von Partizipation und aktiver Mitgestaltung.
- Wunsch nach Handlungsspielräumen und Autonomie.
- Abkehr von der (systemimmanenten) Akzeptanz von Hierarchien, Hinterfragen der Legitimation von Hierarchien und Trend zu delegativer Führung.
- Hohe Leistungsorientierung, ohne die Lebensqualität aus dem Auge zu verlieren.
- Trend zur „sanften Karriere“ – Wunsch nach Werdegängen unter Berücksichtigung der Verlängerung der Lebensarbeitszeit sowie der Lebensphasenorientierung.
- Renaissance der traditionellen Werte „Fleiß und Ehrgeiz“.
- Aktiver Umgang mit Wahlmöglichkeiten und Ausschöpfung von vorhandenen Optionen mit der möglichen Konsequenz von geringeren Verweildauern.
- Flexibilität und Veränderungsbereitschaft.
- Abnahme der Frustrationstoleranz.
- Bewusstsein der Notwendigkeit von (lebenslangem) Lernen.
- Vernetzung in Kommunikation und Kooperation, sowohl face to face als auch virtuell.
- Demokratisierung von Information und Kommunikation (nicht zuletzt durch die technischen Möglichkeiten).
- Work-Life-Balance: Entschleunigung und Stabilisierung in einer schnelllebigen und verdichteten Arbeitswelt.
- Wunsch nach Aufmerksamkeit und Fürsorge.

Abb. 1: Überblick zur Generation Y.  
Quelle: Rump/ Eilers (2014).

Im folgenden Abschnitt soll nun der Blick darauf gerichtet werden, welche Herausforderungen es in den zentralen Gestaltungsfeldern zu bewältigen gilt und welche Handlungsoptionen denkbar erscheinen. Da die gängige Praxis in Krankenhäusern von denjenigen geprägt wurde, die der Generation der sogenannten „Babyboomer“ zuzurechnen sind und heute Fach- und Führungspositionen in Kliniken inne haben, findet dabei auch Berücksichtigung, wo die „Gaps“ zwischen den Wünschen des begehrten Nachwuchses und den tradierten Abläufen liegen. Dabei ist zu konstatieren, dass es durchaus ambivalente Reaktionen auf die neuen Ansprüche der Generation Y seitens älterer Kollegen gibt: Es finden sich sowohl diejenigen, die mit Kopfschütteln zur Kenntnis nehmen, dass es offenbar dem Nachwuchs an Durchhaltevermögen und Leistungsbereitschaft fehlt, als auch nicht wenige, die Verständnis dafür zeigen, dass die Zeiten der „Selbstaussbeutung“ ein Ende finden sollten (Müschenich 2013). Denn in Umfragen äußern sich auch viele Ärzte der älteren Generation mit Bezug zu Schichtdiensten und

Überstunden äußerst unzufrieden (Dobos 2012).

### Herausforderungen und Handlungsoptionen für Arbeitgeber

Anhand der zuvor als zentrale Attraktivitätsfaktoren der Generation Y aufgezeigten Themenfelder Work-Life-Balance und Entwicklungsmöglichkeiten, aber auch in Bezug auf das Führungsverständnis, dass nach wie vor als einer der zentralen Faktoren für Bindung und Motivation zu erachten ist, soll nun veranschaulicht werden, wie mögliche auftretende Reibungspunkte konstruktiv angegangen werden können. Denn es gilt zu beachten, dass das Commitment der Nachwuchsmediziner für die Dauer einer Zugehörigkeit zu einem Arbeitgeber zwar hoch ist – allerdings nur dann, wenn die Tätigkeit ihnen Freude macht, sie ein gewisses Maß an Aufmerksamkeit und Fürsorge erfahren und gegebene Zusagen – gerade in Bezug auf die Work-Life-Balance und die Entwicklungsmöglichkeiten – eingehalten werden. Stimmen die Rahmenbedingungen nicht

mehr, warten gerade die gut Qualifizierten unter ihnen jedoch auch nicht lange damit, die Klinik zu verlassen oder sich nach neuen Perspektiven umzusehen. Sie gehen insofern aktiver mit ihren Wahlmöglichkeiten um als die älteren Generationen, die noch per se ein hohes Pflicht- und Loyalitätsbewusstsein mitbringen (Rump/ Eilers 2012).

### Herausforderungen und Handlungsoptionen in Bezug auf das Führungsverständnis

Wie bereits angesprochen, schätzt die Generation Y einen Führungsstil, der weniger von Anordnungen, Bestimmungen und Kontrolle gekennzeichnet ist als vielmehr von Handlungsspielräumen, Vertrauen und der Möglichkeit, an Entscheidungen beteiligt zu werden. Dies lässt sich nicht zuletzt darauf zurückführen, dass sie als Kinder der 80er und 90er Jahre in hohem Maße dazu erzogen wurden, ihre Meinungen und Werte zu vertreten sowie Entscheidungen bereits im jungen Alter mitzutreffen. So werden Entscheidungen des Vorgesetzten von vielen nicht vorbehaltlos, sondern nur dann akzeptiert, wenn sie für sinnvoll gehalten werden (Meyers 2009, Parment 2009, Laick 2009). Der immanente Wunsch nach Feedback rührt nach Ansicht von Experten ebenfalls aus der Sozialisation her, in der im Vergleich zu vorherigen Generationen der Anteil an Einzelkindern und die Aufmerksamkeit, die diesen zuteilwurde, deutlich angestiegen ist. Gerade älteren Vorgesetzten fällt es jedoch schwer, vermeintliche „Selbstverständlichkeiten“ zu loben. Führung bedeutet damit für die leitenden Ärzte, zusätzlich zu ihrem ohnehin knappen Zeitbudget vermehrt Zeit in die „Führungsarbeit“ investieren zu müssen. Hinzu kommt, dass Durchhaltevermögen und die Anerkennung hierarchischer Strukturen in der Vergangenheit in der Regel die Basis für das berufliche Fortkommen bildeten und das nun von Assistenzärzten und Nachwuchskräften an den Tag gelegte Selbstverständnis in vielen Kliniken einem

Kulturwandel gleichkommt (Klaffke/ Becker 2012).

Ebenso müssen sich Mediziner in Führungspositionen damit vertraut machen, dass es „den typischen Arbeitstag“, an dem Mitarbeiter innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens an einem bestimmten Arbeitsplatz anzutreffen sind, nur noch bedingt gibt und die Gestaltung von Arbeits- und Schichtplänen dadurch immer komplexer wird. Hinzu kommt die abnehmende Bereitschaft, Überstunden bzw. schwer berechenbare Arbeitszeiten zu akzeptieren. Dies umso mehr vor dem Hintergrund einer steigenden Selbstverständlichkeit der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben. In diesem Kontext ist auch zu beachten, dass die über lange Jahre hinweg gepflegte Strategie, Privates aus dem Arbeitsalltag herauszuhalten, weil im hektischen Tagesgeschäft schlichtweg die Zeit dafür fehlt, nicht mehr trägt. Gerade die jüngeren Beschäftigten erwarten, dass ihre Führungskraft über ihren privaten Hintergrund informiert ist und auch Interesse daran zeigt (Asgodom 2011, HayGroup 2011, Rump/ Eilers 2014).

Unerlässlich ist in diesem Zusammenhang, Führungskräfte von Seiten der Klinikleitung dafür zu sensibilisieren, dass ein Kulturwandel erforderlich ist und sie als Gestalter des täglichen Miteinanders und im Rahmen ihrer Vorbildfunktion hier eine entscheidende Rolle als Umsetzungspartner einnehmen. Dazu gehört jedoch auch, sie in diesem Prozess nicht alleine zu lassen und ihnen entsprechende Instrumente und Unterstützung, z. B. durch Coaching, an die Hand zu geben. Denn sie können entscheidend dazu beitragen, die Motivation der Nachwuchsmediziner zu fördern und ihnen nicht zuletzt durch das eigene Vorbild verdeutlichen, dass ein Paradigmenwechsel hin zu einer angemessenen Balance zwischen beruflichen Verpflichtungen und persönlicher „Entschleunigung“ möglich ist. Ein Führungsstil, der Mitarbeiter eher einbindet und Führungskräfte auf Au-



genhöhe mit ihrem Team agieren lässt, ist gerade in Kliniken, die traditionell stark hierarchisch strukturiert sind und in denen Führungspositionen noch überwiegend durch die sogenannten „Babyboomer“ besetzt sind, nicht von heute auf morgen umsetzbar. Es ist damit zu rechnen, dass sich etwa 15 Prozent der etablierten Führungskräfte dem Wandel verweigern werden und weitere 35 Prozent ihn eher bremsen als befördern. Hier kommt es darauf an, verbindliche Regelungen zu schaffen, beispielsweise über persönliche Zielvereinbarungen, die auch an das Gehalt gekoppelt sind (Obmann/Schröder 2012, Rump/ Eilers 2014).

### Herausforderungen und Handlungsoptionen in Bezug auf Work-Life-Balance

Wie gesehen, misst die Generation Y einer ausgewogenen Work-Life-Balance, die ihr die Möglichkeit gibt, auch ihre „Anker“ im privaten Bereich zu bewahren und damit angesichts eines immer länger werdenden Berufslebens auch Raum für „Entschleunigung“ zu haben, eine hohe Bedeutung bei. Dies bezieht sich nicht nur, aber auch auf die Vereinbarkeit mit familiären Verpflichtungen. Im Berufsmonitoring der Universität Trier unter mehr als 11.000 Medizinstudierenden, äußert die überwältigende Mehrheit von 94,7 % der Befragten den Wunsch, Beruf und Familie vereinbaren zu können. 84 % wünschen sich geregelte Arbeitszeiten, 83,6 % flexible Arbeitszeiten (Jacob 2014). Laut einer Umfrage des Hartmannbundes unter 900 Assistenzärzten aus dem Jahr 2012 zeigt sich, dass aus der Generation Y achtzig Prozent der Frauen und fünfzig Prozent der Männer nach der Familiengründung für einen bestimmten Zeitraum in Teilzeit arbeiten möchten (Hartmannbund 2012).

Dies bedingt, neue Wege in der Arbeitszeitgestaltung zu beschreiten, um einerseits den Anforderungen des Krankenhausbetriebes angesichts steigender Arbeitsbelastungen weiterhin gerecht zu werden, jedoch gleichermaßen den qualifizierten Nachwuchskräf-

ten ein attraktives Arbeitsverhältnis zu bieten. Dazu kann es beispielsweise gehören, Überstunden, die sich im hektischen Klinikalltag in der Regel nicht vermeiden lassen, über einen Freizeitausgleich oder eine entsprechende Vergütung zu honorieren (Klaffke/ Becker 2012). Erste positive Beispiele zeigen allerdings, dass eine intensive Auseinandersetzung mit den gegebenen individuellen Möglichkeiten und ein hohes Maß an Umsetzungswille und Kreativität nicht selten Optionen erkennen lässt, die zuvor nicht denkbar gewesen wären. So arbeiten beispielsweise im Stuttgarter Marienhospital rund 19 % der Ärzte, darunter auch Oberärzte, 36 % der Verwaltungsmitarbeiter und 44 % der Pflegekräfte in Teilzeit. Gerade für die Ärzte sind dabei die sogenannten vollzeitnahen Teilzeitmodelle, die mindestens 75 % der Regelarbeitszeit umfassen, besonders attraktiv. Dies nicht nur vor dem Hintergrund der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, sondern beispielsweise auch zur Verwirklichung berufsbegleitender Weiterqualifizierungsmaßnahmen (Wirtschaftsförderung Raum Stuttgart GmbH 2014).

Dass eine ausgewogene Work-Life-Balance nicht nur einen Attraktivitätsfaktor, sondern durchaus auch eine entscheidende Stellschraube auf dem Weg zu einer langfristig beschäftigungsfähigen Belegschaft darstellt, macht die Zunahme psychischer Beschwerden in der Generation Y deutlich. Hier geht es in erster Linie darum, frühzeitig über eine entsprechende Arbeitsgestaltung, aber auch Angebote zur Stressprävention und -bewältigung und zum Zeit- und Aufgabenmanagement Überlastungssituationen vorzubeugen (Klaffke/ Becker 2012).

### Herausforderungen und Handlungsoptionen in Bezug auf Entwicklungsmöglichkeiten

Im Zuge der Selbstverwirklichung und Weiterentwicklung strebt die Generation Y auch danach, möglichst schnell in ihrem beruflichen Werdegang Verantwortung überneh-

men zu können. Diesem Streben sollte insofern nachgegeben werden wie es sich mit den Zielen und den Gegebenheiten vor Ort vereinbaren lässt, beispielsweise im Rahmen von Projekten, die unter fachärztlicher Supervision eigenständig durchgeführt werden können (Klaffke/ Becker 2012). Zudem möchte die Generation Y sich auch innerhalb einer bestehenden Tätigkeit weiterentwickeln und nicht in Routine verfallen. Hier empfehlen sich Ansätze wie Job Enlargement und Job Enrichment, aber auch interne sowie klinikübergreifende Rotationsmöglichkeiten (Honoré/ Paine Schofield 2009, DGFP 2011, Heathfield o.J.).

Kaum noch ein Nachwuchsmediziner ist bereit, im Interesse eines bedingungslosen Erfolgsstrebens der Karriere alles zu opfern. So sinkt beispielsweise die Attraktivität des in der Vergangenheit gängigen Modells, sich neben der Vollzeittätigkeit in einer Klinik noch der medizinischen Forschung zu widmen. Auch hier gibt es bereits positive Beispiele, die ein Umdenken im Sinne der Sicherung des medizinischen Fortschritts unterstützen. Die Berliner Charité beispielsweise bietet die Möglichkeit, Forschungszeiten in der Dienstplangestaltung zu berücksichtigen, sodass die jungen Ärzte einen Teil ihrer normalen Arbeitszeit darauf verwenden können (Hucklenbroich 2012).

Wie bereits angesprochen, sind auch Führungspositionen für viele Vertreter der Generation Y aufgrund der noch verbreiteten Präsenz- und Verfügbarkeitskultur und der damit unzureichenden Work-Life-Balance nicht mehr per se attraktiv (Wottawa et al. 2011, DGFP 2011). Hinzu kommt der Umstand, dass durch das längere Verbleiben der Angehörigen älterer Generationen im Erwerbsprozess zahlreiche Führungspositionen noch auf Jahre hinweg besetzt sind und man „jahrelang in Warteschleifen kreisen“ muss. Individuelle Karriereoptionen, die auf die jeweilige Lebensphase und persönliche Leidenschaften abgestimmt sind und auch Seitenschritte anstelle des stetigen Strebens „nach

oben“ beinhalten, entsprechen den Bedürfnissen der Generation Y in sehr viel höherem Maße. So wechseln sich wie in einem Mosaik Zeiten der Führungsverantwortung mit Fach- und Projektlaufbahnen oder auch mit temporären „Auszeiten“ im Laufe eines langen Erwerbslebens ab. In diesem Zusammenhang wird auch nicht selten von einem „Karrieregitter“ oder einer „Mass Career Customization“ gesprochen (Tulgan 2009, Benko/ Weisberg 2008, Schwierz/ Rump 2013). Wenn Karriere in jedem Alter möglich ist, dann entzerrt sich auch der sogenannte Lebensstau, jene Phase im Alter zwischen 20 und 40 Jahren, in der derzeit noch die meisten entscheidenden Weichenstellungen im privaten und beruflichen Bereich erfolgen müssen. Phasen, in denen der private Bereich stärker betont wird, werden dann nicht mehr zum Karrierehindernis.

## Fazit

Nicht jedem Wunsch der Generation Y muss und sollte nachgegeben werden, nicht jede beispielhafte Umsetzung aus der Wirtschaft lässt sich auf den Klinikkontext übertragen. Und doch gilt, dass die Zukunft der medizinischen Versorgung in hohem Maße davon abhängt, ob und wie es gelingt, junge Menschen mit ihren Werten und Erwartungen dauerhaft für eine Tätigkeit im Krankenhaus zu begeistern. Denn der Wettbewerb um die gut qualifizierten Nachwuchskräfte ist nicht mehr wegzudiskutieren, sondern steht unmittelbar bevor und wird in den kommenden Jahren an Intensität gewinnen. Jeder Arbeitgeber tut daher gut daran, aktiv seine individuellen Handlungsoptionen abzuwägen und konsequent umzusetzen.

## Literatur

Accenture (2012) 2012 Pulse Check: Generation Y im Berufsalltag. In: [http://www.accenture.com/Microsites/talentmanagement/Documents/downloads/1304\\_FL\\_TalMgmt\\_Pulse\\_Check\\_0.3.pdf](http://www.accenture.com/Microsites/talentmanagement/Documents/downloads/1304_FL_TalMgmt_Pulse_Check_0.3.pdf), Abrufdatum: 26.01.2015.

Asgodom S. (2011) „Wir müssen das Private wieder in die Firmen hereinlassen“, Interview mit Stefanie Hornung. In: <http://www.hrm.de/fachartikel/%E2%80%9Ewir-m%C3%BCssen-das-private-wieder-in-die-firmen-herinlassen%E2%80%9C->, Abrufdatum: 26.01.2015.

Benko C., Weisberg A. (2008) Individualisierte Karriereplanung. Nur so können Unternehmen gewinnen, Frankfurt a.M.

Bundesregierung (2013) Psychische Belastungen aufgrund flexibler und atypischer Arbeitszeiten. Antwort der Bundesregierung auf eine Kleine Anfrage. Deutscher Bundestag. Drucksache 17/12273.

DGFP (2011) Zwischen Anspruch und Wirklichkeit Generation Y finden, fördern und binden. Praxispapier 9. Düsseldorf.

DKI (2013) Krankenhaus-Barometer. Umfrage 2013. Düsseldorf 2013.

Dobos G. J. (2012) Der Aufstand der jungen Ärzte. In: <http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/forschung-und-lehre/generation-y-der-aufstand-der-jungen-aerzte-11783044.html>, Abrufdatum: 23.01.2015.

Ernst & Young GmbH (2013) Absolventenstudie 2012-2013. Ergebnisbericht. Hamburg.

Gensicke T. (2010) Wertorientierungen, Befinden und Problembewältigung. In: Shell Deutschland Holding (Hrsg.) 16. Shell Jugendstudie Jugend 2010. Frankfurt a. M., S. 187-242.

Hartmannbund (2012) Assistenzarzt (m/w) 2012. Die HB-Umfrage, Präsentation. In: [http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCMQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.hartmannbund.de%2Fuploads%2FDownloads%2F2012\\_UmfrageASSI2012.pdf&ei=8BPCVPbVE4juPJ](http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCMQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.hartmannbund.de%2Fuploads%2FDownloads%2F2012_UmfrageASSI2012.pdf&ei=8BPCVPbVE4juPJ)

XggYgK&usg=AFQjCNG1UuaQkyVxtQ3Edx1cIQG81vboVg, Abrufdatum: 23.01.2015.

HayGroup (2011) Führungskräfte für eine neue Welt. Was die Zukunft von Führungskräften verlangt. In: [http://www.haygroup.com/downloads/de/Leadership\\_2030\\_Whitepaper\\_DE\\_web.pdf](http://www.haygroup.com/downloads/de/Leadership_2030_Whitepaper_DE_web.pdf), Abrufdatum: 26.01.2015.

Heathfield S. (o.J.) 11 Tips for Managing Millennials. In: [http://humanresources.about.com/od/managementtips/a/millennials\\_2.htm](http://humanresources.about.com/od/managementtips/a/millennials_2.htm), Abrufdatum: 26.01.2015.

Held J., Bibouche S., Billmann L., Holbein M., Kempf M., Kröll T. (2011) Was bewegt junge Menschen? Lebensführung und solidarisches Handeln junger Beschäftigter im Dienstleistungsbereich. Wiesbaden.

Honoré S., Paine Schofield C. (2009) Generation Y: Inside Out. A multi-generational view of Generation Y – learning and working. Berkhamsted.

Hucklenbroich C. (2012) Generation Y: Der alte Arzt hat ausgedient. In: <http://www.faz.net/aktuell/wissen/medizin/generation-y-der-alte-arzt-hat-ausgedient-11729029-p2.html>, Abrufdatum: 26.01.2015.

Hucklenbroich C. (2013) Frage als Erstes, was man für dich tun will. In: <http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/forschung-und-lehre/generationenkonflikt-in-den-kliniken-frage-als-erstes-was-man-fuer-dich-tun-will-12175006.html>, Abrufdatum: 15.12.2014.

Jacob R., Heinz A. (2010) Berufsmonitoring Medizinstudenten. Bundesweite Befragung 2010. Präsentation anlässlich eines Pressegesprächs in Berlin am 20.09.2010.

Jacob R. (2014) Berufsmonitoring Medizinstudenten. 2. Welle 2014. Ergebnisse einer bundesweiten Befragung. Präsentation anlässlich einer Pressekonferenz in Berlin am 01.09.2014.

Kelan E., Gratton L., Mah A., Walker L. (2009) *The Reflexive Generation: Young Professionals' Perspectives on Work, Career and Gender*. London.

Klaffke M., Becker K. A. (2012) *Personalmanagement im Krankenhaus: Die Ansprüche der „Millennials“*, Deutsches Ärzteblatt, 18.05.2012.

Laick S. (2009) *Die neue Generation abholen*. in: *Personalwirtschaft. Magazin für Human Resources. Sonderheft 08/2009 „Employer Branding. Wer aufhört, fällt zurück“*, S. 21-23. In: [http://archiv.personalwirtschaft.de/wkd\\_pw/cms/material\\_pw/2009/08\\_2009\\_extra/PW%20SH%200809%20online-Gesamt.pdf#20](http://archiv.personalwirtschaft.de/wkd_pw/cms/material_pw/2009/08_2009_extra/PW%20SH%200809%20online-Gesamt.pdf#20), Abrufdatum: 26.01.2015.

Lancaster L. C., Stillman D. (2002) *When Generations Collide. Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work*. New York.

Meyers R. A. (2009) *Mitarbeiter im neuen Millennium – Kommunikation zwischen den Generationen*. In: Richter G. (Hrsg.) *Generationen gemeinsam im Betrieb. Individuelle Flexibilität durch anspruchsvolle Regulierungen*. Bielefeld. S. 201-220.

Müschenich M. (2013) *Anders, anspruchsvoll und alternativlos – die neue Generation der Heilberufler*. In: Deutsche Apotheker- und Ärztebank (Hrsg.) *Generation Y. Die Zukunft der Heilberufler*. Düsseldorf 2013. S. 13-15.

Obmann C., Schröder M. (2012) *Macht – nein danke*. In: <http://www.karriere.de/karriere/macht-nein-danke-165340/>, Abrufdatum: 27.11.2014.

Opaschowski H. W. (2013) *Deutschland 2030. Wie wir in Zukunft leben. Aktualisierte Neuausgabe*. Gütersloh.

Parment A. (2009) *Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderung und*

*Erfolgsfaktor für das Personalmanagement*. Wiesbaden.

Robert-Bosch-Stiftung (2013) *Die Zukunft der Arbeitswelt. Auf dem Weg ins Jahr 2030*. Stuttgart.

Rump J., Eilers S. (2012) *Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt. Baby-boomer versus Generation Y*, Sternenfels.

Rump J., Eilers S. (2014) *Wie man die neue Generation von Arbeitnehmern glücklich macht*. In: Segschneider D. (Hrsg.) *Glück Macht Erfolg. Wie Glück zu mehr Rendite führt. Mit Know-how und Praxisbeispielen zu mehr Output*. Frankfurt. S. 74-88.

Rump J., Eilers S. (im Druck) *Generationen-Mix: Gestalten statt verwalten*, Sternenfels, im Druck.

Salmen S. (2012) *Interview zum Artikel „Da geht was! Die Generation Y im Arbeitsumfeld“*. In: <https://www.deutsche-bildung.de/detail/news/da-geht-was-die-generation-y-im-arbeitsumfeld-1.html>, Abrufdatum: 27.11.2014

Schwierz C., Rump J. (2013): *Was heute getan werden muss, um Karrieren von morgen zu managen*. Whitepaper, Düsseldorf.

Schulmeister R. (2008) *Gibt es eine „Net Generation“? Version 2.0*. Hamburg. In: [http://www.zhw.uni-hamburg.de/uploads/schulmeister-net-generation\\_v2.pdf](http://www.zhw.uni-hamburg.de/uploads/schulmeister-net-generation_v2.pdf), Abrufdatum: 26.01.2015.

Shell Deutschland Holding (Hrsg.) (2010) *16. Shell Jugendstudie Jugend 2010*. Frankfurt am Main.

Towers Watson (2012) *Towers Watson Global Workforce Study 2012: Deutschlandergebnisse*. In: <http://www.towerswatson.com/de-AT/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2012/07/Towers-Watson-Global-Wo>

rkforce-Study-2012-Deutschlandergebnisse,  
Abrufdatum: 26.01.2015.

Trendbüro, Steinle A., Wippermann P.  
(2003) Die neue Moral der Netzwerkkinder.  
Trendbuch Generationen. München.

Tulgan B. (2009) Not everyone gets a trophy.  
How to manage Generation Y. San Francisco.

Von Rohr M., Schulz S. (2009) Die Unsichtbaren.  
In: Der Spiegel Special. Nr. 1. Was wird aus mir?  
Wir Krisenkinder: Das Selbstportrait einer Generation.  
S. 14-23.

Willert M., Picot S. (2008) Verortung Jugendlicher  
in der alternden Gesellschaft. In: Hoffmann D.,  
Schubarth W., Lohmann M. (Hrsg.) Jungsein in  
einer alternden Gesellschaft. Bestandsaufnahme  
und Perspektiven für das Zusammenleben der  
Generationen. Weinheim/ München. S. 91-111.

Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH  
(2014) Talente extra. Sonderausgabe mit dem  
Schwerpunkt Vollzeitnahe Teilzeit. Stuttgart.

Wottawa H., Montel C., Mette C., Zimmer B.,  
Hiltmann M. (2011) eligo Studie: Berufliche  
Lebensziele und Leistungspotenziale junge  
Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen.  
Wirtschaftspsychologie. Jg. 13. Nr. 3. S. 85-111.

Zukunftsinstitut (2008) Trendspot #93: Millennial  
Workforce. In: [http://www.zukunftsinstitut.de/verlag/zukunftsdatenbank\\_de/tail?nr=2136](http://www.zukunftsinstitut.de/verlag/zukunftsdatenbank_de/tail?nr=2136),  
Abrufdatum: 10.02.14.

### Autorenbiografien

*Prof. Dr. Jutta Rump* ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Hochschule Ludwigshafen. Darüber hin-

aus ist sie Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability in Ludwigshafen IBE. Seit 2007 gehört sie zu den „40 führenden Köpfen des Personalwesens“ (Zeitschrift Personalmagazin) und zu den 8 wichtigsten Professoren für Personalmanagement im deutschsprachigen Raum. In zahlreichen Unternehmen und Institutionen ist sie als Projekt- und Prozessbegleiterin tätig. Hinzu kommen einige Mitgliedschaften auf Bundes- und Landesebene sowie in Netzwerken.

*Silke Eilers, Diplom-Betriebswirtin*, war während ihres berufsintegrierenden Studiums der Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Ludwigshafen als Sachbearbeiterin und Übersetzerin in der internationalen Vertriebsabteilung der Koenig & Bauer AG in Frankenthal tätig. Nach ihrem Abschluss als Diplom-Betriebswirtin (FH) übernahm sie im gleichen Unternehmen Aufgaben in den Bereichen Personalentwicklung und Personalbetreuung, Hochschulmarketing und Nachwuchskräfteförderung. 2003 wechselte sie an das Institut für Beschäftigung und Employability IBE.

### Autorenanschriften

Prof. Dr. Jutta Rump  
Institut für Beschäftigung und  
Employability IBE  
Ernst-Boehe-Straße 4  
67059 Ludwigshafen

E-Mail: [jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de](mailto:jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de)

Silke Eilers  
Institut für Beschäftigung und  
Employability IBE  
Ernst-Boehe-Straße 4  
67059 Ludwigshafen

E-Mail: [silke.eilers@ibe-ludwigshafen.de](mailto:silke.eilers@ibe-ludwigshafen.de)