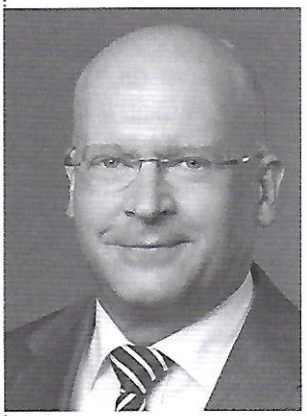
MITARBEITERFÜHRUNG

Generation Y: Warum Sie jungen Assistenzärzten nicht mit starren Hierarchien kommen können

von Diplom-Pädagoge Werner Fleischer, Beratung – Coaching – Moderation, www.ihrcoach.com



Derzeit erobert die sogenannte Y-Generation den Arbeitsmarkt – das sind die zwischen 1985 und 2000 Geborenen. Ihre Ansprüche an die Berufswelt scheinen mit der Realität in den Kliniken kaum vereinbar zu sein. Strenge hierarchische Strukturen, eine immer noch schlechte Vereinbarkeit von Beruf und Familie und hohe Arbeitsbelastung – das ist nicht das, was sich die gut ausgebildeten „Ypsiloner" als Perspektive vorstellen. Doch Kliniken müssen es schaffen, auch für den Ärzte-Nachwuchs der Y-Generation ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Wie kann dies gelingen?

Y steht auch für „why?" – „warum?"

Der Buchstabe »Y« wird im Englischen »why« ausgesprochen, und genau die Frage nach dem „Warum?" ist ein Hauptmerkmal dieser Generation. Klaus Hurrelmann, bekannter Jugendforscher und Autor zahlreicher Jugendstudien, beschreibt die „Ypsiloner" so: Die Generation Y ist mit einem großen Überangebot aufgewachsen. Gleichzeitig erschienen ihnen ihre Zukunftsperspektiven während ihrer gesamten Jugend unsicher. Krisen wie der 11. September, die Erschütterung des Welt-Finanzsystems oder Fukushima haben sie zweierlei gelehrt: nichts ist sicher – und es geht immer irgendwie weiter.

Nichts ist sicher, aber es geht immer irgendwie weiter

Arbeit soll nicht völlig vereinnahmen

Ihr berufliches Ziel ist es, weit zu kommen und ihre Zukunft zu sichern. Aber sie ziehen Gestaltungsmöglichkeiten, eine gute Arbeitsatmosphäre und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie einer steilen Karriere vor. Gut ausgebildet und auf alle Eventualitäten eingestellt, scheinen sie mit einer großen inneren Sicherheit und dem Gefühl, etwas Besonderes zu sein, durchs Leben zu gehen. Sie möchten sich nicht – wie ihre Elterngeneration – von der Arbeit völlig vereinnahmen lassen. Zeit für ein Privatleben ist ihnen wichtig. Diese Ansprüche an ihr Berufsleben fordern sie auch sehr selbstbewusst ein.

Das Gefühl, etwas Besonderes zu sein

Nicht gelernt, Entscheidungen zu treffen

In der Hochschule haben „Ypsiloner" erlebt, dass sie besser sind als die Absolventen vor ihnen. Ihre Ausbildung fand in einem verschulten und strukturierten System statt, das sie gelehrt hat, sich sehr schnell viel Wissen anzueignen und bei Prüfungen abzurufen. Diese Einstellung übertragen sie auf das Berufsleben und gehen davon aus, besser zu sein als die Ärztegenerationen vor ihnen, die nun zu ihren Vorgesetzten oder Kollegen werden. Einerseits möchten sie Verantwortung übernehmen und ihr Wissen präsentieren, andererseits haben sie aber während ihrer Ausbildung kaum gelernt, selbstständig zu arbeiten und Entscheidungen zu treffen. Hierdurch überschätzen sie ihre Kompetenzen und ihre neuen Ideen, die sie häufig offen und direkt gegenüber Vorgesetzten und Kollegen selbstbewusst vertreten.

Gegenüber Kollegen und Vorgesetzten sehr selbstbewusst

Was bedeutet das für die Krankenhäuser?

Oberärzte müssen Ärzte der Generation Y wirksam führen

Aus diesen Beschreibungen resultiert zum einen, dass Assistenzärzte der Generation Y dringend Oberärzte an ihrer Seite haben müssen, die sie wirksam führen. Zum anderen haben junge Ärzte andere Ansprüche an ihre Vorgesetzten als die Assistenten-Generationen vor ihnen. Mit einer ausgeprägten hierarchischen Struktur, wie sie teilweise in Krankenhäusern immer noch die Regel ist, tun sich „Ypsiloner" schwer. Stattdessen wünschen sie sich Führungskräfte, die sie fördern und coachen – also so, wie sie es von ihren Eltern gewohnt sind.

Wünsche der Generation Y

Die Wünsche junger Assistenzärzte der Generation Y lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- informiert sein und ernst genommen werden
- systematische Einarbeitung und aktives Mentoring
- professionelle Ausstattung
- angenehme Arbeitsatmosphäre
- klare Verantwortlichkeiten
- Verbindlichkeit (in fünf Jahren zum Facharzt)
- berechenbares Arbeitszeitende
- Perspektiven
- Rücksichtnahme auf individuelle Karriereplanung
- Zeit für Familie und Freunde
- Feedback
- Hilfestellung bei bzw. vor der Übernahme von Verantwortung

Kliniken müssen ihre Führungsstruktur überdenken

Diese Beschreibungen machen deutlich, dass Kliniken ihre Führungsstrukturen und ihre Kultur überdenken müssen, wenn sie nicht riskieren wollen, dass ihnen gut ausgebildete, ambitionierte und sehr lernwillige junge Ärzte der Y-Generation reihenweise den Rücken kehren. Allerdings schlagen bislang die meisten Chef- und Oberärzte oder Personalreferenten die Hände über dem Kopf zusammen, wenn ihnen junge Assistenten ihre Vorstellungen von Arbeitsinhalten, -abläufen und -zeiten darlegen.

PRAXISHINWEIS | Von den – zunächst übertrieben erscheinenden – Vorstellungen der jungen Ärzte gehen wertvolle neue Impulse aus. Nehmen Sie diese konstruktiv auf! So gelingt vielleicht ein Wertewandel – weg vom männerdominierten Chefwesen mit strengen Hierarchien und ausgeprägtem Machtgerangel mit dem überfordernden Anspruch, zu jeder Zeit einsatzbereit sein zu müssen.

„Ypsiloner" lassen sich nicht in jede Klinikkultur zwingen

Intensive Gespräche sind notwendig

Wer als Oberarzt Ärzte der Generation Y verstehen und ihr Potenzial an die Klinik binden möchten, darf das intensive Gespräch mit ihnen nicht scheuen. Die Strategie, sich hinter Anweisungen und Direktiven zu verschanzen, um die „Ypsiloner" auf diese Weise an die vorherrschende Klinikkultur anzupas-

sen, ist zum Scheitern verurteilt – dafür sind jungen Assistenten Werte wie Respekt, Anerkennung und Entwicklungsmöglichkeiten viel zu wichtig. Werden diese Werte in einer Klinik nicht erfüllt, sind sie schnell bereit, in eine andere zu wechseln – der bewerberorientierte Arbeitsmarkt hält für sie viele Stellenangebote bereit. Und dauerhafte Loyalität für einen Arbeitgeber kann bei Ihnen nicht vorausgesetzt werden.

Oberarzt als Mentor

Verlässliche Anbindung an Oberarzt fördert die Leistung des Assistenten

Wie können Sie als Oberarzt junge Assistenzärzte binden und wirksam führen? Für eine verlässliche Anbindung werden sie im Organigramm der Klinik einem Oberarzt fest zugeordnet – auch wenn sie aufgrund der Rotation auf einer anderen Station eingesetzt und einer anderen Leitungskraft fachlich unterstellt sind. Als Oberarzt übernehmen Sie für die Ihnen zugeordneten Assistenten die Rolle eines Mentors. Sie sind ihr disziplinarischer Vorgesetzter und damit ihr erster Ansprechpartner für organisatorische, soziale und teilweise fachliche Fragen. Diese verlässliche Anbindung über ein bis zwei Jahre ist für junge Assistenten sehr wichtig und leistungsfördernd.

Verbindliches Facharzt-Curriculum strukturiert Weiterbildung

Nach Absprache mit anderen fachlichen Vorgesetzten führen Sie – im Idealfall – mit Ihren Assistenten die Mitarbeitergespräche. Handelt es sich um Assistenten in Ausbildung, führen im Idealfall der Chefarzt als Weiterbildungsermächtigter und Sie als verantwortlicher Oberarzt die Gespräche gemeinsam. Diese dienen gleichzeitig der Vorbereitung von Logbuch-Gesprächen, die der Chefarzt dann in verkürzter Form durchführen kann. Ein verbindliches, auf fünf bis sechs Jahre angelegtes Facharzt-Curriculum stellt den strukturierten und zügigen Weiterbildungsverlauf sicher.

Planvolle Einarbeitung

Mit der strukturierten Einarbeitungsphase legen Sie einen wichtigen Grundstein für die Integration junger Assistenten. Diese Phase ist nach drei Monaten zum Großteil abgeschlossen und hat zum Ziel, dass der neue Assistent

- mit den Abläufen und Standards der Klinik vertraut ist,
- sein Aufgabenspektrum und seine Zuständigkeiten kennt,
- sich in die Klinik integriert und
- sich der „Dienstfähigkeit" nähert.

Wöchentliche Gespräche dienen der gegenseitigen Information

Während dieser Einarbeitungsphase führen Sie wöchentliche Gespräche (ca. 20 Minuten Dauer) mit Ihrem neuen Assistenten, um sich gegenseitig über Fragen und Probleme zu informieren. Gleichzeitig erfährt Ihr Mitarbeiter, wo er steht und wie seine Leistungen bewertet werden. Dieser enge Kontakt beugt Unsicherheit auf beiden Seiten vor.

FAZIT | Mit den vorgestellten Maßnahmen werden „Ypsiloner" so geführt und gefördert, dass sie bereit sind, sich für einige Zeit an die Klinik zu binden. Letztlich kann kein Haus auf den Ärzte-Nachwuchs der Generation Y verzichten. Wer es als Klinik oder leitender Arzt schneller schafft, sich auf die Ansprüche der „Ypsiloner" einzustellen, gewinnt den Wettlauf um die „besten Köpfe".