

## Redaktion

P.K. Plinkert, Heidelberg

K. Schmidt<sup>1</sup> · J. Meyer<sup>2</sup> · J. Liebeneiner<sup>3</sup> · C.E. Schmidt<sup>4</sup> · K.B. Hüttenbrink<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Klinik und Poliklinik für Hals-, Nasen-, Ohren-Heilkunde, Kopf- und Hals-Chirurgie, Universitätsklinikum Köln

<sup>2</sup> Klinik für Hals-, Nasen-, Ohren-, Heilkunde, Kopf- und Halschirurgie, Plastische Operationen, Asklepios Klinik St. Georg, Hamburg

<sup>3</sup> Stabsstelle Unternehmensentwicklung, Medizinische Hochschule Hannover

<sup>4</sup> Geschäftsführung der Kliniken der Stadt Köln, Akademische Lehrkrankenhäuser der Universität zu Köln

# Generation Y in der HNO

## Führung einer neuen Generation von Ärzten

Die Medizin wird weiblich und die Nachfrage nach jungen Mitarbeitern gestaltet sich zunehmend schwieriger [8, 12, 13, 16, 29, 30, 33, 34, 36]. Aktuelle Studien deuten darauf hin, dass die Ansprüche von Mitarbeitern der sog. Generation Y an Ausbildung und Führung größer werden [1, 3, 4, 5, 6, 7, 14, 15, 16, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 30, 31, 32]. Beides hat erheblichen Einfluss auf deren Rekrutierung, Ausbildung und Bindung und damit auch auf die Leistungsfähigkeit einer Klinik.

Die Hals-, Nasen- und Ohrenheilkunde (HNO) ist vom Fachkräftemangel bisher vergleichsweise weniger stark betroffen, obwohl zahlreiche Abteilungen über Nachwuchsmangel klagen [34]. Die HNO ist jedoch bezogen auf die Mitarbeiter in der Ausbildung zum Facharzt ein Fach mit überproportional hohem Frauenanteil, verglichen mit anderen operativen Fächern, wie beispielsweise der Unfall- und Herzchirurgie [18, 29, 36]. Als Folge wird ein steigender Anteil an Fachärztinnen zukünftig in Teilzeit arbeiten, was erhöhte Anforderungen an die Struktur der Weiterbildung, die Führung und die Dienstplangestaltung stellt. Wird dies gepaart mit zunehmenden Ansprüchen einer jungen Generation von Mitarbeitern, potenzieren sich beide Themen in ihrer Auswirkung [23, 24, 25, 26, 27, 28, 32, 33]. Daher erscheint es sinnvoll, die Ansprüche junger Nachwuchskräfte an den Arbeitgeber genauer zu beleuchten.

### Methode

Über einen Zeitraum von 8 Jahren wurden die Abschlusssemester (direkt vor dem Übergang in das praktische Jahr) an den Universitätskliniken Kiel (2004–2008) und Hannover (2009–2011) mündlich nach ihren Präferenzen zum Arbeitgeber im Rahmen einer Pflichtvorlesung befragt. In den Semestern waren insgesamt über 3000 Studierende eingeschrieben. Abgefragt wurde,

- welches Fach die angehenden Mediziner wählen und
- welches die wichtigsten Kriterien für die Auswahl des Arbeitgebers bzw. Chefarztes sind (maximal 5 Nennungen)
- sowie welchen Stellenwert die akademische Ausbildung nach Schulnoten (Promotion und Habilitation) haben.

Die durch Handmeldung und nicht anonymisiert abgegebenen Antworten wurden von einem Assistenten während der Vorlesung in MS Excel dokumentiert. Bei den Kriterien für die Wahl des Arbeitgebers wurde ferner nach den wichtigsten Stichworten für jede Kategorie gefragt. Die drei häufigsten Nennungen wurden dokumentiert.

Da die Datenlage zum Thema junge Generationen in der HNO sehr spärlich ist, wurde eine Sichtung der verfügbaren Quellen nach aktuellen Empfehlungen durchgeführt [33]: Zur Erhebung und Aufbereitung des aktuellen Wissens-

stands erfolgte zunächst eine Internetsuche zu den Stichworten „Generation Y und HNO“ sowie „Demographie, Personal und Krankenhaus“ und „Feminisierung und Medizin“. Die Suchmaschinen google.de, altavista.de und yahoo.de standen dabei zur Verfügung. Aus über 150.000 Treffern wurden die Ergebnisse kategorisiert nach den Kriterien

- Studien aus Fachzeitschriften,
- Bücher,
- Berichte von wissenschaftlichen bzw. staatlichen Institutionen,
- Projektbeschreibungen und
- Berichte aus Printmedien (Zeitschriften und Zeitungen).

Dabei wurden deutsch- und englischsprachige Quellen verwendet.

Über Medline/Pubmed wurden wissenschaftliche Studien bzw. Berichte über die Themen Feminisierung der Medizin nach den Stichworten „women AND medicine AND staff“ (9596 Quellen) und zum Thema und Generationen in der Medizin nach den Stichworten „generation AND young employees“ (183 Quellen) gesucht. Hier wurden englischsprachige Publikationen verwendet. Darüber hinaus wurden Berichte von Behörden, Fachgesellschaften und wissenschaftlichen Instituten gesichtet. Ein Auszug besonders bedeutsamer Quellen ist in **Tab. 1** zusammengefasst.

Die vorhandenen Daten wurden in MS Excel gelistet und nach den Ergebnissen der Studierendenbefragung für die Wahl

**Tab. 1** Auszug wichtiger institutioneller Quellen

Titel	Quelle
Analyse der beruflichen Situation der angestellten und beamteten Ärzte in Deutschland	Marburger Bund [18]
Ärztmangel im Krankenhaus 2010	Deutsches Krankenhausinstitut [3]
Bedürfnisse verschiedener Generationen am Arbeitsplatz und wie Unternehmen am besten darauf reagieren: Generation Y legt Wert auf nette Kollegen	Robert Half, Workplace Survey 2010 [12]
Fachkräftemangel stationärer und ambulanter Bereiche bis zum Jahr 2030	PriceWaterhouseCoopers [29]
Europäischer Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2010, in Zusammenarbeit mit der Robert Bosch Stiftung und dem Institut der deutschen Wirtschaft [6]
Familienfreundlichkeit – Erfolgsfaktor für Arbeitgeberattraktivität. Personalmarketingstudie 2010	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2010 [5]
Generation Y and the Workplace 2010	Johnson Controls Oxygen Report [14]
Great expectations: Managing Generation Y	Carina Paine Schofield and Sue Honoré Institute of Leadership & Management, Ashridge Business School, UK [25]
Heranwachsen mit dem Social Web	Hans-Bredow-Institut [31]
Millennials: A Portrait of Generation Next	Pew Research Center 2010 Report [27]
Was motiviert die Generation Y im Arbeitsleben? Studie der Motivationsfaktoren der jungen Arbeitnehmergeneration im Vergleich zur Wahrnehmung dieser Generation durch ihre Manager	Kienbaum Management Consultants GmbH [15]

des Arbeitgebers sortiert. Dabei wurden die Anzahl der Nennungen in Bezug zum Krankenhaus und insbesondere zur HNO berücksichtigt. Die statistische Auswertung erfolgte deskriptiv. Ausgewertet wurden bei der Internetrecherche die Häufigkeiten von Schlüsselwörtern mithilfe nichtparametrischer Tests. Nach Häufigkeiten bzw. Prozent wurden alle Antworten der Studierenden zu den ausgewählten Fächern, Kriterien für die Auswahl des Arbeitgebers und Noten für die akademische Ausbildung ausgewertet. Als Auswertungssoftware wurde SPSS®, Version 13.0, verwendet.

## Ergebnisse

### Studierendenbefragung

Die Befragung konnte für insgesamt 936 Studierende in Kiel durchgeführt werden. Dies entspricht etwa 72% der verfügbaren Studenten des Semesters. In Hannover lagen Daten für 702 Studierende vor, was etwa 78% der Studenten des Semesters entspricht. Zusammen lagen daher Antworten für 1638 Studierende vor. Hiervon wa-

ren 1097 weiblich (67%) und 541 männlich (33%). Bei der Beantwortung der Fragen waren keine signifikanten Unterschiede zwischen den Standorten festgestellt worden, sodass bei der Darstellung alle Studierenden zusammen ausgewertet wurden.

### Ausbildungsfächer

Die **Abb. 1** zeigt die Präferenzen für einzelne Fächer auf. Fast ein Drittel aller Absolventen interessiert sich für die Innere Medizin, gefolgt von der Pädiatrie, für die sich 4-mal mehr Frauen als Männer interessieren. Die HNO folgt erst auf Rang 10, wobei der Frauenanteil der potenziellen Bewerber 25% über dem der Männer liegt. Hervorzuheben ist auch, dass fast 6% der Männer und 10% der Frauen kurz vor Studienabschluss noch indifferent bezüglich der Wahl des Faches sind. Gut zu sehen ist auch die typische Präferenz der Männer für operative Fächer, wie die Unfall- oder Allgemeinchirurgie. Hier sind die Verhältnisse bei 5:1 für die Männer verteilt.

## Wichtigste Kriterien für die Wahl des Arbeitgebers

Hier waren die fünf wichtigsten Kriterien zu nennen. Die **Abb. 2** stellt die Verteilungen der Präferenzen für Männer und Frauen in Prozent dar. Während für beide Geschlechter das Arbeitsklima (nette Kollegen, freundliche Stimmung, gute Arbeitsumgebung) und die Struktur (Ausbildungscurriculum, Mentoring-Programm, Logbuch) bzw. Breite der Ausbildung (Spektrum der Klinik, Anzahl an Weiterbildungsmöglichkeiten, erwerbbarer Zusatzbezeichnungen) von großer Bedeutung sind, ist für Frauen v. a. die Familienfreundlichkeit des Hauses ausschlaggebend. Hierzu gehören betriebseigene Kindertagesstätten (Kita), Tagesmuttervermittlungen und die Wiedereingliederung nach Schwangerschaft. Die Wertschätzung durch Vorgesetzte findet sich an fünfter Stelle der Nennungen. Hierzu gehören nach Aussage der Studierenden der respektvolle Umgang mit den Assistenzärzten und die kontinuierliche Betreuung bzw. Führung während der Ausbildung.

## Stellenwert der Promotion

Auf die Frage nach dem Stellenwert der Promotion unterschieden sich die Antworten von Frauen und Männer nicht wesentlich, wie **Abb. 3** zeigt. Die Mittelwerte lagen mit 2,6 (w) zu 2,7 (m) nicht signifikant auseinander.

## Stellenwert der Habilitation

Die Auswertung der Angaben für die Habilitation weicht jedoch vom Stellenwert der Promotion um fast eine Schulnote ab, wie **Abb. 4** darstellt. Mit Durchschnittsnoten um die 3,7 (m=3,71, w=3,6) ist der Stellenwert deutlich unter dem der Promotion.

## Internetrecherche

Die Internetrecherche bestätigt das heterogene Informationsangebot zum Thema Feminisierung und Einstellungen bzw. Präferenzen von jungen Nachwuchskräften in der Medizin. Nur wenige Quellen hatten einen direkten Bezug zum Gesundheitssektor. Die überwiegende Anzahl von Studien zum Forschungsgegenstand Generation Y im Berufsleben stammen von

großen international tätigen Firmen bzw. Instituten [3, 4, 5, 6, 7, 9, 13, 14, 15, 16, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29]. Für die Medizin bzw. das Krankenhaus lagen etwa 15 Studien vor, die Empfehlungen für die Führung und Motivation von Mitarbeitern der Generation Y geben konnten. Aus diesen wurden zusammen mit der Verdichtung des umfangreichen Quellenmaterials die Daten nach den Kriterien für die Auswahl des Arbeitgebers analysiert:

- Arbeitsklima (Arbeitsumfeld und Mitarbeiter),
- Ausbildung (Präferenzen für Ausbildungsmöglichkeiten),
- Familienfreundlichkeit (Kinderbetreuung und Frauenförderung),
- Wertschätzung (Motivation und Führung).

Die **Tab. 1** gibt die relevanten Studien internationaler und nationaler Institutionen wieder. Die wesentlichen Ergebnisse zur Beschreibung der Generation Y aus der Internetrecherche gibt **Tab. 2** wieder.

## Diskussion

Der Wettbewerb um Personal ist heute in fast jeder Klinik und Fachdisziplin bemerkbar und betrifft die Pflege und Ärzteschaft gleichermaßen [8, 13, 16, 32, 33, 34, 36, 39]. Den meisten Kliniken fehlen heute gute Fach- bzw. Oberärzte, sodass auch auf die Rekrutierung von qualifiziertem Nachwuchs geschaut wird, um diese Lücke mittelfristig schließen zu können. Dabei ist jedoch zu beachten, dass viele Personalverantwortliche heute davon überzeugt sind, dass die Qualifikation der Jobeinstieger nachgelassen hat [23, 24, 25, 26].

Einen Überblick über die verschiedenen Generationen gibt **Tab. 3** (nach [20, 26, 33]). Die nach 1981 Geborenen – die sog. Generation Y – gelten zwar als technisch hoch interessiert und ausgebildet, aber insgesamt als weniger gut auf die Arbeitswelt vorbereitet als ihre Vorgänger [20, 23, 24, 25, 26, 27, 28]. Das bestätigen aktuelle Studien von Schofield und Honoré von der Ashridge Business School [23, 24, 25]. Der Umgang mit diesen sehr selbstbewussten und fordernden Mitarbeitern, die mit hohen Erwartungen in

HNO 2012 · 60:993–1002 DOI 10.1007/s00106-012-2572-4  
© Springer-Verlag 2012

K. Schmidt · J. Meyer · J. Liebeneiner · C.E. Schmidt · K.B. Hüttenbrink

## Generation Y in der HNO. Führung einer neuen Generation von Ärzten

### Zusammenfassung

**Hintergrund.** Der Fachkräftemangel in Medizin und Pflege löst einen Wettbewerb aus. Bei der Analyse der Wettbewerbsbedingungen ist die sog. Generation Y bedeutsam. Diese Mitarbeiter sind mehrheitlich weiblich und stellen höhere Anforderungen an Arbeitgeber als bisherige Generationen. Daher sind Kenntnisse dieser Ansprüche für die erfolgreiche Anwerbung von Bedeutung.

**Methode.** Befragt wurden Studierende in Kiel und Hannover von 2005 bis 2011 zu den gewählten Ausbildungsfächern, den wichtigsten Kriterien für die Auswahl der Klinik und zum Stellwert von Promotion und Habilitation. Zusätzlich wurde eine Internet- und Medline-Suche zu den Stichworten „Generation Y und Medizin“, „Demographie, Personal und Krankenhaus“ durchgeführt. Die vorhandenen Daten wurden nach Oberkriterien sortiert und dabei der Bezug zum Krankenhaus berücksichtigt. Die statistische Auswertung erfolgte deskriptiv.

**Ergebnisse.** Es liegen 1097 auswertbare Antworten vor, was etwa 75% der Studierenden

insgesamt entspricht. Die Geschlechterverteilung lag bei 67% weiblich und 33% männlich. Als Fächerpräferenzen wurden die Innere Medizin, Pädiatrie und Anästhesie als Erstes angegeben, die HNO lag auf Rang 10. Bei den Auswahlkriterien wurden das Arbeitsklima, die Ausbildung sowie die Familienfreundlichkeit und Wertschätzung genannt. Der Stellenwert der Promotion wurde mit 2,6, die Habilitation mit 3,6 angegeben. Die Analyse Internetrecherche zeigte, dass Mitarbeiter der Generation Y „beim Arbeiten leben“ und Hierarchien ablehnen. Internet und Computer gehören für sie zum Alltag.

**Schlussfolgerungen.** Mitarbeiter der Generation Y stellen größere Anforderungen an die Führung einer Klinik. Sie können jedoch erheblich zur Professionalisierung bzw. Wettbewerbsfähigkeit beitragen.

### Schlüsselwörter

Generation Y · Frauen · Personalentwicklung · Motivation · Führung

## Generation Y in ENT. Leading a young generation of doctors

### Abstract

**Background.** The shortage of qualified doctors and nurses has led to a competition between hospitals. Analyzing the circumstances of the competition, nurses and doctors of so-called generation Y are important. These employees are mainly female and have different requirements compared to previous generations. Therefore, knowledge of these requirements will become a critical success factor for hospitals in the future.

**Method.** We interviewed medical students in Kiel and Hannover from 2005 to 2011 about the clinical department chosen, the criteria for choosing a specific clinic, and the importance of MD and PhD programs. In addition, we conducted an internet and Medline search for scientific studies on labor shortage, generation Y, and demographics. The data were sorted by main categories and relevance for hospitals. Statistical analyses were performed using descriptive measures.

**Results.** We received 1,097 answers which represents approx. 75% of all students. Sixty-

seven percent of the students were female, 33% male. Preferences for departments revealed internal medicine, pediatrics, and anesthesiology as the top three. ENT followed at rank 10. The main criteria for choosing a clinic were working climate, structure and broadness of education, family friendliness, and respect. MD programs were rated 2.6, while PhD programs were rated 3.6. Staff members of Generation Y “live while working” and disagree with hierarchies. Internet and computers are part of their daily routine.

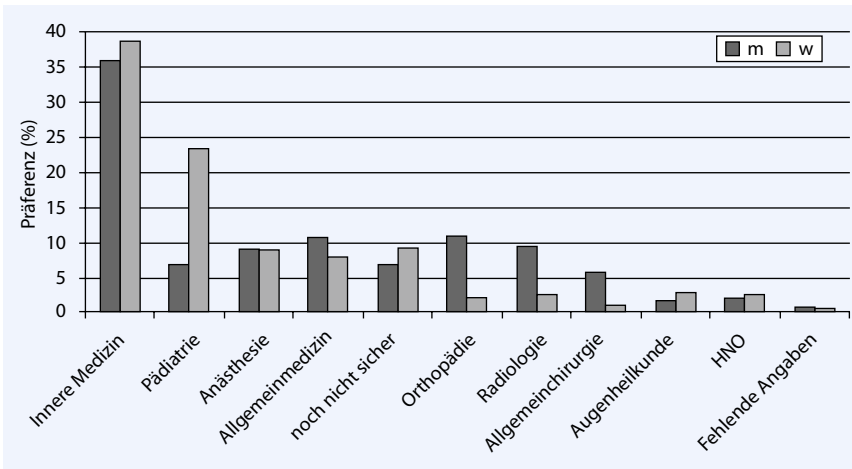
**Conclusion.** Employees of Generation Y challenge leadership in hospitals by increasing demands. However, Generation Y can increase professionalization and competitiveness for hospitals significantly.

### Keywords

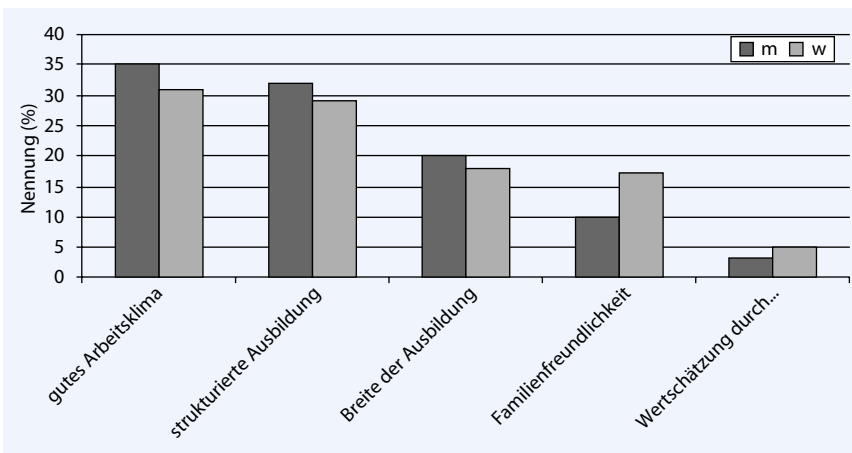
Generation Y · Women · Human resources · Motivation · Leadership

eine Klinik kommen, fällt vielen erfahrenen Kollegen oftmals schwer [33]. Daher sollen in der vorliegenden Studie die Prä-

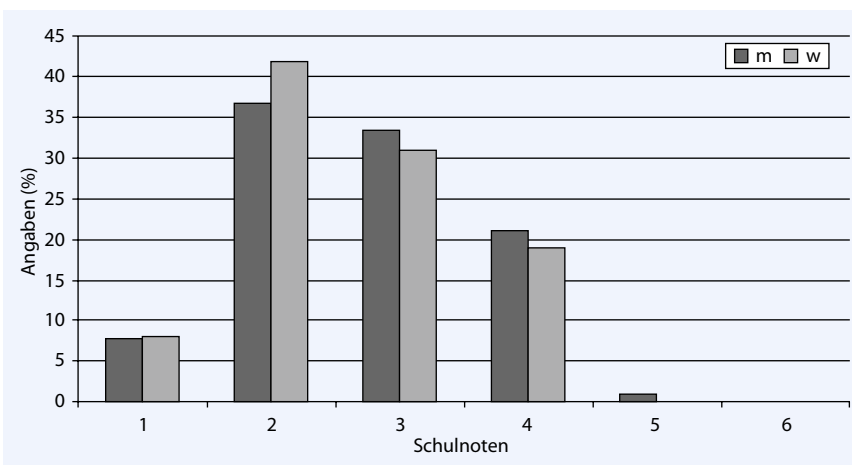
ferenzen einer Generation Y für die Wahl eines Arbeitgebers dargestellt und mit aktuellen Studien abgeglichen werden. Ziel



**Abb. 1** ▲ 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)



**Abb. 2** ▲ 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)



**Abb. 3** ▲ 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

war es, Kliniken relevante Information zu vermitteln, um sich besser auf diese Mitarbeiter einstellen zu können.

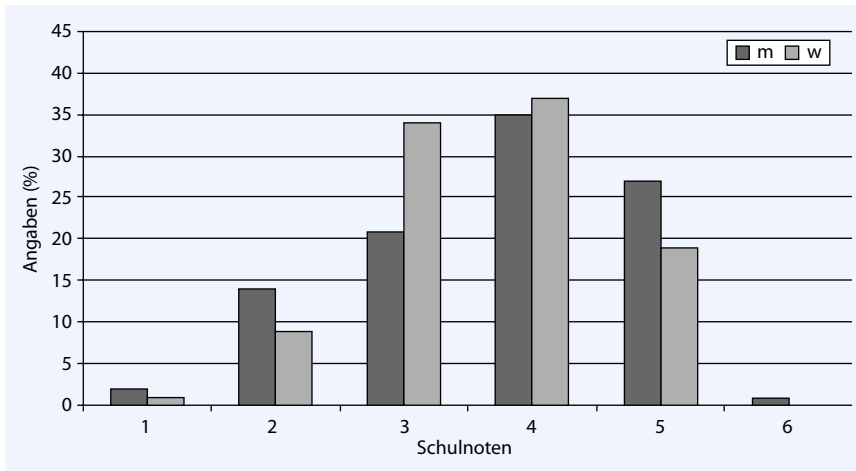
Die Methodik der Studierendenbefragung und der Internetrecherche folgte anerkannten Empfehlungen [33]. Da die Befragung der Studierenden in nichtanonymisierter Form durchgeführt wurde, sind gewisse Einschränkungen in der Validität der Antworten unvermeidlich. Dennoch sollte eine Übertragbarkeit und Repräsentativität durch die große Zahl an Befragten vorhanden sein, da die Ergebnisse im Einklang mit aktuellen Umfragen bzw. Studien stehen [23, 24, 25, 26, 27, 28].

### Präferenzen für die Auswahl eines Arbeitgebers

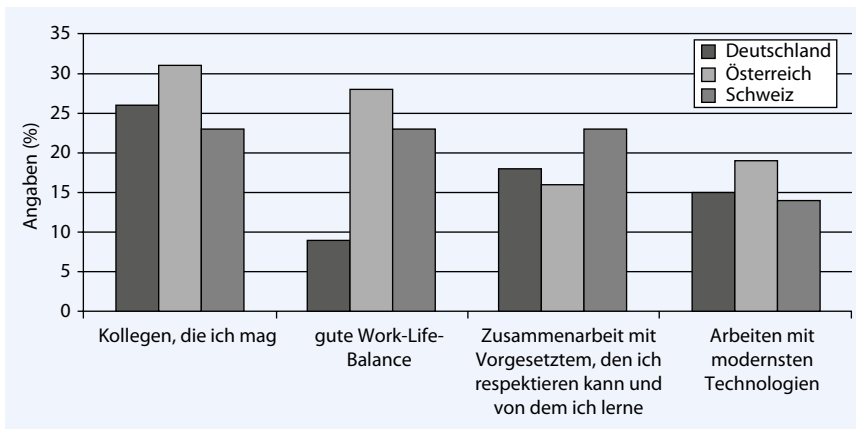
Die Fächerwahl der Studierenden entspricht denen aktueller Untersuchungen, wobei Unterschiede zwischen den Universitäten und Ländern bestehen [37]. Die Präferenzen für die Fächer entsprechen den Bewertungen des Praktischen Jahres, die von mehreren Institutionen mit vergleichbaren Ergebnissen reproduziert werden konnten [16, 30, 36, 37]. Die Wahlfächer schneiden hier im Verhältnis zur Inneren Medizin und Chirurgie besser ab, was als Vorteil für die HNO gewertet werden kann. Erstaunlich ist auch die Auswahl der wichtigsten Faktoren für die Auswahl eines Arbeitgebers. Hier werden an erster Stelle weiche Faktoren, wie ein gutes Arbeitsklima, gefolgt von strukturierter und breiter Ausbildung genannt. Das Arbeitsklima scheint für Mitarbeiter der Generation Y von besonderer Bedeutung zu sein, da auch eine Studie aus dem deutschsprachigen Raum zu vergleichbaren Ergebnissen kommt, wie **Abb. 5** zeigt [12]. Hier wurden freundliche Kollegen und eine ausgewogene Work-Life-Balance als wichtigste Faktoren vor den Ausbildungsmöglichkeiten genannt. Daher werden im Folgenden die einzelnen Kriterien für die Auswahl des Arbeitgebers mit den Ergebnissen der Recherche verglichen.

### Arbeitsklima

Bei der Erörterung des Arbeitsklimas spielen Arbeitsumfeld und Mitarbeiter eine Rolle. Generation Y arbeitet ger-



**Abb. 4** ▲ 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



**Abb. 5** ▲ Ergebnisse der Befragung des Robert Half, Workplace Survey 2010, auf die Frage nach den für Generation Y wichtigsten Faktoren für eine angenehme Arbeitsumgebung. (Aus: [12])

ne mit modernsten Technologien, wobei eher eine Faszination für technische Spielereien als fundiertes IT-Wissen vorhanden ist [23, 24, 25, 26, 27, 28, 31]. Diese Generation ist an Laptops, das WEB 2.0 und andere Kommunikationsinstrumente gewöhnt und kann sich schnell in neue Applikationen einarbeiten [31]. Dies kann Vorteile bei der elektronischen Visite, dem Umgang mit „Radiologie Informationssystemen“ (RIS) und „picture archiving and communication system“ (PACS) sowie anderen EDV-basierten Dokumentations- und Befundungssystemen haben [33]. Darüber hinaus herrschen große Ansprüche an die Ausstattung des Arbeitsplatzes: Internetzugang, ein eigener Schreibtisch und Ruhezeiten sind laut Studien wichtige Forderungen [23, 24, 25, 26, 27, 28, 33]. Dies lässt sich jedoch bis

auf den Internetzugang im Krankenhaus nur schwerlich umsetzen.

Die heutige Arbeitsverdichtung stellt für Generation Y ebenfalls ein Problem dar. Vor allem Fächer mit großem ambulanten Patientenaufkommen wie die HNO sind hiervon betroffen. Als Folge kann die Unzufriedenheit von Ärzten steigen [2]. Diese manifestiert sich dann in Arbeitsüberlastungen, Beschwerden über den Dokumentationsaufwand und Überstunden [18, 35, 38]. Eine Verbesserung der Arbeitszufriedenheit dieser Mitarbeiter ist daher durch Primärkodieren, Unterstützung bei der Aktenführung bzw. Dokumentation und effiziente Dienstpläne zu erreichen [33, 38].

Obwohl Generation Y heute sehr intensiv über elektronische Medien kommuniziert, scheinen laut aktuellen Unter-

suchungen Defizite bei der direkten Interaktion mit Menschen zu bestehen [23, 24, 25, 26, 27, 28]. Für die Medizin betrifft dies sowohl den Umgang mit Patienten als auch mit Mitarbeitern. Anscheinend fehlen diesen Jobeinsteigern Kenntnisse in der Teamdynamik und der Unterstützung von Teamzielen (beispielsweise einer Station; [23, 24, 25, 26, 27, 28, 33]). Aktuellen Studien zufolge benötigen diese Mitarbeiter Training in „soft skills“ wie aktivem Zuhören und in der arbeitsbezogenen Kommunikation mit Kollegen [11, 23, 24, 25, 26, 27, 28]. Dazu gehört das Basiswissen in mündlicher und schriftlicher Präsentation, wie beispielsweise die Arztbriefschreibung und das Patienten- bzw. Angehörigengespräch [23, 24, 25]. Für eine Klinik bedeutet dies, dass auszubildende Ärzte diese Kenntnisse vermitteln bzw. überprüfen sollten.

Eine weitere wichtige Erkenntnis der Studien zeigt, dass Generation Y bei Routineaufgaben (z. B. Befunde sortieren) schneller gelangweilt ist als vorherige Generationen von Mitarbeitern. Etablierte Prozesse werden daher rasch hinterfragt und entsprechend den eigenen Vorstellungen geändert. Auch hier sind Führungskräfte gefordert [23, 24, 25, 26, 27, 28].

## Ausbildung

Die Frage nach der Ausbildung umfasst auch Ausbildungsmöglichkeiten und die Art des Lernens. Mitarbeiter der Generation Y sind an einer gut strukturierten, breiten und stetig begleiteten Ausbildung interessiert. Auch über den Facharzt hinaus ist die Anzahl an Zusatzqualifikationen von Bedeutung. Dies konnten mehrere Studien auch für die HNO belegen [32, 33, 34]. Generation Y fehlt jedoch der Drang, mehr und tiefer gehendes Wissen zu erwerben, zu recherchieren und dies weiterzuvermitteln. Das hat Auswirkungen auf die Motivation, in Forschung und Lehre mitzuwirken [23, 24, 25, 26, 27, 28]. In diese Bewertung passt auch der Stellenwert der Promotion und Habilitation, die in der Bedeutung abgenommen haben. Für Universitätskliniken ist es jedoch wichtig, den wissenschaftlichen Nachwuchs für Forschungsthemen zu begeistern. Einige Universitätskliniken, wie bei-



**Tab. 2** Kriterien für eine Klinik für die Charakterisierung der Generation Y

Generation Y (auch Digital Natives, Cyberkids oder Millennials)		
Jahrgang		1981 bis heute, Mitarbeiter zwischen 18 und 25 Jahren
Typus		Hohes Selbstbewusstsein, wenig kritikfähig, technisch hoch interessiert, fordernde und lautstarke Mitarbeiter, die mit hohen Erwartungen in eine Klinik eintreten
Werte		Familienbild definiert sich neu: Neuentdeckung konservativer Werte, Familie genießt höchste Priorität, akademische Titel (z. B. Habilitation) werden weniger wichtig
Präferenzen bei der Auswahl des Arbeitgebers		Breite Ausbildung, gute Erreichbarkeit des Arbeitsplatzes, familienfreundliche Ausrichtung des Unternehmens bzw. der Klinik, gutes Arbeitsklima und ständige Unterstützung
Arbeitsklima	Anforderungen an den Arbeitsplatz	Eigener Schreibtisch, Firmenhandy, Laptop, kontinuierlicher Internetzugang
	Verhältnis zur Arbeit	Flexibel und ergebnisorientiert, kein Absitzen von Arbeitszeit, Überstunden müssen sehr gut begründet werden, wechselt eher den Job als sich anzupassen; Motto: „Leben beim Arbeiten“
	Arbeiten im Team	Obwohl Generation Y viel teambasierte Aktivitäten erfahren hat, fehlen ihnen Kenntnisse in der Teamdynamik
	Kommunikation	Ständiger Austausch in Netzwerken über elektronische Medien, direkte Kommunikation muss jedoch ausgebaut werden
Ausbildung	Lernen	Der Drang, Wissen in der Tiefe auszubauen, zu recherchieren und Wissen weiterzuvermitteln, fehlt. Generation Y ist schnell gelangweilt. Routineaufgaben werden abgewehrt und etablierte Prozesse schnell hinterfragt
	Weiterbildung	Weiterbildung nach Facharzt wird nicht selbstständig vorangetrieben. Wissensvermittlung in Kursen und Seminaren muss praxisorientiert sein
Wertschätzung	Motivation	Optimale Ausbildung, gute Supervision, optimale Führung, frühzeitige Übernahme verantwortungsvoller Aufgaben
	Führung	Hierarchien werden abgelehnt, fachliche Expertise akzeptiert. Gleichzeitig wird engmaschiges Coaching und Anleitung bzw. Unterstützung beim Arbeitsalltag eingefordert
Familienfreundlichkeit		Kitaplätze werden vorausgesetzt, Tagesmuttervermittlung und Ferienprogramme nachgefragt, 77% würden dafür den Arbeitgeber wechseln. Wiedereingliederungsprogramme nach Schwangerschaft wichtig, 90% ist Familienfreundlichkeit wichtiger als Einkommen. Teilzeittätigkeit wird für die HNO wichtiger, Anforderungen an Dienstplangestaltung steigt
Zusammenfassung der wichtigsten Kriterien für die Charakterisierung von Mitarbeitern der Generation Y für eine Klinik (nach [5, 6, 7, 12, 13, 14, 15, 16, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 33]).		

spielsweise die Medizinische Hochschule Hannover, haben hier im Rahmen eines Modellstudiengangs wissenschaftliches Arbeiten zum Ausbildungsinhalt des Medizinstudiums gemacht, um junge Studierende frühzeitig für die Forschung zu begeistern.

Diese Art der Lerneinstellung hat mehrere Auswirkungen. Zu einen wächst das Interesse an problembasiertem Lernen, zum anderen wird weniger analysiert und mehr ausprobiert, was Computerspielen ähnelt [26, 27, 28]. Als Folge sinkt die Aufmerksamkeitsspanne. Das bedeutet, dass dort, wo im Krankenhaus Wissen vermittelt wird, kürzere Zeiteinheiten für die Wissensvermittlung sinnvoll sind. Wöchentliche Fortbildungen gewinnen daher an Bedeutung. Beim vermittelten Wissen zählt ferner, dass es relevant

für den Arbeitsalltag sein muss, Erlebtes besser verständlich macht und bei der Lösung konkreter Problem hilfreich ist, wie aktuelle Studien zeigten [26, 27, 28]. Daher sollten Kurse und Seminare für diese Mitarbeiter weniger das klassische Konsumieren und Zuhören, sondern die aktive Teilnahme bzw. Hands-on-Charakter haben, was in einem operativen Fach wie der HNO leicht machbar ist [10, 19, 21].

Für die Weiterbildung sieht sich Generation Y kaum in der Verantwortung, den Lernprozess nach ihrer Ausbildung fortzusetzen. Vielmehr treten sie als fordernde Konsumenten auf, die von ihrem Arbeitgeber Bildungsangebote und Unterstützung erwarten [23, 24, 25, 26, 27, 28]. Nichtsdestotrotz wollen diese Berufseinsteiger dazulernen, denn in aktuellen Untersuchungen werteten die jün-

geren Arbeitnehmer die berufliche Weiterbildung als einen der fünf wichtigsten Jobfaktoren [23, 24, 25, 26, 27, 28]. Daher ist für Kliniken wichtig, die für den Facharzt bzw. für die Fachweiterbildung relevanten Kurse mit Kostenübernahme des Krankenhauses anzubieten und zusätzlich darauf zu achten, dass soziale, Kommunikations- und Managementfähigkeiten weiterentwickelt werden können [33].

### Familienfreundlichkeit

Wegen des hohen Frauenanteils wird das familienfreundliche Umfeld, also Kinderbetreuung und Frauenförderung, bereits an vierter Stelle genannt. Hier ist jedoch für einige Häuser noch viel zu tun. Die Anzahl der Kitaplätze nimmt mittlerweile zu, aber das Problem bleibt das Be-

**Tab. 3** Generationstypen im Vergleich [20, 26, 33]

Name	Stille Generation	Baby Boomer	Generation X	Generation Y Millennials
Geburtsjahre	1925–1945	1946–1964	1965–1980	1981–heute
Merkmale	Kriegsgeneration. Geprägt durch Fleiß, Arbeitseifer und Belastbarkeit	Nachkriegsgeneration, Arbeit ist Pflicht und dient der Sicherung der Familie	Überfluss-, Null-Bock-Generation, prägten Begriff der Work-Life-Balance	Arbeit ist Bestandteil des Lebens. Motto daher „Leben beim Arbeiten“ Arbeitsinhalte bestimmen über Zufriedenheit

treuungsangebot für Grundschüler, um Müttern die Berufstätigkeit in der Klinik zu ermöglichen. In Deutschland könnten derzeit 460.000 nicht erwerbstätige Mütter bei einer flächendeckenden Ganztagsbetreuung, wie in Skandinavien, in ihren Beruf zurückkehren, wie eine durch das Bundesfamilienministerium in Auftrag gegebene Studie feststellen konnte [6]. Nach dieser Studie würden 77% der Eltern zwischen 25 und 39 Jahren für mehr Familienfreundlichkeit die Arbeitsstelle wechseln. Über 90% der Beschäftigten zwischen 25 und 39 Jahren mit Kindern ist Familienfreundlichkeit bei der Arbeitgeberwahl wichtiger als das Gehalt [5, 6]. Dies unterstreicht die Bedeutung der Betreuungsangebote im Krankenhaus [7].

Die derzeitigen Defizite konnte der „Grundschulcheck“ des Industrie und Handelskammertages [9] bestätigen: Nicht einmal jede vierte Grundschule bietet eine Betreuung an, sodass die 13 Wochen Ferienzeit berufstätige Eltern vor Schwierigkeiten stellt. Auch die Nachmittagsbetreuung ist unzureichend. Nur jedes zwölfte Kind in Deutschland ist 30 Stunden und mehr in der Schule betreut. Dabei bieten in den neuen Bundesländern immerhin 98% der Grundschulen Programme an, während in den alten Bundesländern nur 85% eine Nachmittagsbetreuung anbieten. In Schweden sind dagegen alle Grundschulkinde ganztags versorgt, in Italien bis zu 90%, in Großbritannien und in Frankreich knapp 70% [6]. Als Folge haben zahlreiche Großunternehmen in Deutschland selber nachgebessert. Beispielhaft sind Ferienprogramme von Siemens, Boehringer Ingelheim und BASF zu nennen [5]. Auch einige Universitätskliniken und Großkrankenhäuser bieten mittlerweile Programme an (z. B. MHH). Gerade für die HNO ist dies von Bedeutung, wenn der Frauenanteil weiter zunehmen wird und hauptsächlich qualifizierte Fachärztinnen nachgefragt wer-

den. Will ein Krankenhaus diese Karrieregruppe nachhaltig binden bzw. anwerben, sollte es seine Familien- und Qualifizierungsprogramme anpassen [23, 24, 25, 26, 27, 28].

### Wertschätzung

Zur Wertschätzung gehören sowohl Führung als auch Motivation. Interessant an dieser Generation ist die Widersprüchlichkeit beim Thema Führung [14, 15, 16, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 33]. Auf der einen Seite werden Hierarchien abgelehnt, jedoch gleichzeitig ein engmaschiges Coaching und Anleitung bzw. Unterstützung beim Arbeitsalltag gewünscht. Akzeptiert wird fachliche Kompetenz, was sich bei der Auswahl des Arbeitgebers nach Ausbildungsqualität widerspiegelt. Generation Y fällt jedoch die angemessene Einforderung einer guten Ausbildung schwer. Diese Mitarbeiter gehen davon aus, dass jeder streng nach seinen Leistungen befördert wird und das Dienstalter keine Rolle spielt [23, 24, 25, 26, 27, 28, 33]. Diskussionen über diese Themen sind mit Generation Y in anderen Branchen Alltag, was ältere Kollegen häufig vor Herausforderungen stellt [14, 15, 23, 24, 25, 26, 27, 28].

Insgesamt wird das Führen anspruchsvoller, denn neben der Rolle als Mentor und Coach gilt es, die Arbeitsinhalte der jungen Mitarbeiter sinnvoll zu gestalten. Generation Y will ernst genommen und mit anspruchsvollen Aufgaben beauftragt werden [17, 33, 39]. Darüber hinaus werden kontinuierliches Feedback und regelmäßige Personalentwicklungsgespräche erwartet, in denen Perspektiven für die Ausbildung besprochen werden [14, 15, 17, 23, 24, 25, 26, 27, 28]. Ohne ein strukturiertes Weiterbildungscurriculum, Transparenz für Rotationen, lebensabschnittsadaptierte Arbeitszeiten bzw. flexible Auszeiten (z. B. Elternzeit und unbezahlter Urlaub) werden viele dieser

Mitarbeiter nicht zu halten sein. Das stellt schließlich auch erhebliche Anforderungen an die Planung der Arbeits- bzw. Einsatzzeiten, v. a. für den OP. Zusammenfassend werden Führungsaufgaben mit Generation Y anspruchsvoller [14, 15, 17, 23, 24, 25, 26, 27, 28].

### Ausblick

Auch für die HNO wird es zukünftig einen Fachkräftemangel im Bereich von Medizin und Pflege geben, wobei die Bedeutung der sog. Generation Y zunimmt [14, 15, 23, 24, 25, 26, 27, 28]. Diese Generation der 20- bis 30-Jährigen ist u. a. durch ein hohes Selbstbewusstsein und eine eingeschränkte Kritikfähigkeit gekennzeichnet [23, 24, 25, 26, 27, 28]. Ihre Kommunikationswege basieren auf Netzwerken, Internet und Computer. Die Entwicklung dieser Mitarbeiter durch Fach-, Ober- und Chefärzte wird anstrengender, wenn das Potenzial dieser Generation voll erschlossen werden soll [33].

### Fazit für die Praxis

- Die Mitarbeiter der Generation Y „leben beim Arbeiten“ und lehnen Hierarchien ab, obwohl sie gleichzeitig eng geführt und hervorragend durch ihre Mentoren ausgebildet werden wollen.
- Es ist sinnvoll, diese Mitarbeiter für den Patientenkontakt weiter zu schulen. Das stellt völlig neue Anforderungen an die Ausbildung [14, 15, 23, 24, 25, 26, 27, 28], denn sowohl die eingesetzten Lernmedien als auch die Lerninhalte müssen angepasst werden.
- Aktuelle Themen, wie die Vernetzung der Sektoren, die IT-gestützte Optimierung von Klinikprozessen und die kontinuierliche Technisierung der Medizin, passen gut mit den Fähigkeiten

der Generation Y zusammen [33]. Die Weiterentwicklung einer HNO-Klinik kann daher zukünftig besonders gut mit den Stärken der Generation Y gelingen.

- Die Repräsentanten der Generation Y sind für Veränderungen aufgeschlossen [14, 15, 23, 24, 25, 26, 27, 28]. Generation Y wird also zur Professionalisierung und damit zur Wettbewerbsfähigkeit einer Klinik beitragen.
- Ansätze, diese Mitarbeiter früh zu gewinnen, zu fördern und an die Klinik zu binden, wurden im vorliegenden Artikel aufgezeigt.

## Korrespondenzadresse

### Dr. K. Schmidt

Klinik und Poliklinik für Hals-, Nasen-, Ohren-Heilkunde, Kopf- und Hals-Chirurgie, Universitätsklinikum Köln  
Kerpener Str. 62, Gebäude 23, 50924 Köln  
kristina.schmidt@uk-koeln.de

**Interessenkonflikt.** Keine Angaben.

## Literatur

1. Althammer J (2007) Gesamtwirtschaftliche Effekte betrieblicher Familienpolitik. In: Dilger A, Gerlach I, Schneider H (Hrsg) Betriebliche Familienpolitik. Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S 45–63
2. Bestmann B, Rohde V, Wellmann A, Küchler T (2004) Zufriedenheit von Ärztinnen und Ärzten. Dtsch Arztebl 101:28–32
3. Blum K, Löffert S (2010) Ärztemangel im Krankenhaus – Ausmaß, Ursachen, Gegenmaßnahmen – Forschungsgutachten im Auftrag der Deutschen Krankenhausgesellschaft, Deutsches Krankenhausinstitut, Eigenverlag, Düsseldorf
4. Blum, K, Offermanns, M, Perner, P (2009) Imagefaktor: Familienfreundlichkeit. Krankenhaus Umschau 78:40–45
5. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg) (2010) Familienfreundlichkeit – Erfolgsfaktor für Arbeitgeberattraktivität. Personalmarketingstudie 2010, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Eigenverlag, Berlin
6. Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg) (2010) Europäischer Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit. Studie in Zusammenarbeit mit der Robert Bosch Stiftung und dem Institut der deutschen Wirtschaft, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Eigenverlag, Berlin
7. Dettling W (2004) Die Wiedereinbettung der Familien in Wirtschaft und Gesellschaft. In: Schmitt R, Mohn L (Hrsg) Familie bringt Gewinn. Innovation durch Balance von Familie und Arbeitswelt. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, S 16–25
8. Deutscher Ärztinnenbund (2010) Die Zukunft der Medizin ist weiblich – Herausforderung und Chance für alle, 2009 unter <http://www.aerztinnenbund.de/>. Die-Zukunft-der-Medizin-ist-weiblich.1180.0.2.html. Zugriffen: 10.01.2012
9. Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2010) Weiterbildung 2010: Ergebnisse einer IHK-Online-Unternehmensbefragung, 2007 und unter: <http://www.dihk.de>. Zugriffen: 10.01.2012
10. Fuchs M, Strauss G, Werner T, Bootz F (2003) Tele-teaching in otorhinolaryngology. Real-time transmission of a congress in picture and tone into the Internet. HNO 51:16–24
11. Gfrörer R, Schüpfer G, Schmidt CE, Bauer M (2005) Teambildung im Operationssaal. Anästhesist 54:1229–1234
12. Half R (2010) Workplace Survey 2010, unter <http://www.roberthalf.de>. Zugriffen: 10.01.2012
13. Isfort M, Weidner F, Neuhaus A et al (2010) Pflege-Thermometer 2009. Eine bundesweite Befragung von Pflegekräften zur Situation der Pflege und Patientenversorgung im Krankenhaus. Herausgegeben von: Deutsches Institut für angewandte Pflegeforschung e. V. (dip), Köln, 2010 und unter <http://www.dip.de>. letzter Abruf: 10.01.2012
14. Johnsons Controls (Hrsg) (2010) Oxygenz Country Report: Germany, Eigenverlag, 2010 und unter: [http://www.johnsoncontrols.com/publish/etc/medialib/jci/be/global\\_workplace\\_innovation/oxygenz.Par.88160.File.dat/Oxygenz\\_report\\_Germany.pdf](http://www.johnsoncontrols.com/publish/etc/medialib/jci/be/global_workplace_innovation/oxygenz.Par.88160.File.dat/Oxygenz_report_Germany.pdf). Zugriffen: 10.01.2012
15. Kienbaum Management Consultants GmbH (Hrsg) (2010) Was motiviert die Generation Y im Arbeitsleben? Eigenverlag, Berlin
16. Kopetsch T (2010) Dem deutschen Gesundheitswesen gehen die Ärzte aus! Studie zur Altersstruktur und Arztlahntwicklung, 5. aktualisierte und komplett überarbeitete Auflage, Bundesärztekammer und Kassenärztliche Bundesvereinigung. Eigenverlag, Berlin
17. Leuzinger A, Luterbacher T (Hrsg) (2000) Mitarbeiterführung im Krankenhaus, 3. Aufl. Huber, Bern
18. Marburger Bund (2007) Analyse der beruflichen Situation der angestellten und beamteten Ärzte in Deutschland. Eigenverlag, Landau, 2007 und unter: [http://www.marburger-bund.de/marburgerbund/bundesverband/umfragen/mb-umfrage\\_2007/Ergebnisbericht-Press-180907.pdf](http://www.marburger-bund.de/marburgerbund/bundesverband/umfragen/mb-umfrage_2007/Ergebnisbericht-Press-180907.pdf). Zugriffen: 10.01.2012
19. Meyer JE, Wollenberg B, Schmidt CE (2008) Die strukturierte HNO-Facharztweiterbildung – ein zukunftsweisendes Prinzip. HNO 56:955–960
20. Meyer T (2011) Menschenbilder in der Ökonomie – Generation Y. Arbeitnehmer der Zukunft. GRIN, Norderstedt, S 2–5
21. Neudert M, Kemper M, Zahnert T (2010) Medical education in otorhinolaryngology in Germany. Implementation of the new licensing regulations for physicians. HNO 58:255–262
22. Padosch SA, Schmidt CE, Spöhr FAM (2011) Retention management by means of applied human resource development: lessons from cardiovascular anaesthesiology. Anasthesiol Intensivmed Notfallmed Schmerzther 46:364–369
23. Paine Schofield CB, Honore S (2011) Generation Y and learning: a changing world. In: Voller S, Blass E, Culpin V (Hrsg) The Future of Learning: insights and innovations from executive development. Palgrave Macmillan, Basingstoke, S 106–124
24. Paine Schofield C, Honore S, Laljani N (2011) Generation Y: bridging the gulf to make them tomorrow's leaders. NHRD Network J 4:23–25
25. Paine Schofield C, Honore S (2011) Great expectations: managing Generation Y. Institute of Leadership and Management/Ashridge Business School report, Berkhamsted
26. Parment A (2009) Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft: Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement. Gabler, Wiesbaden
27. Pew Research Center (Hrsg) (2010) MILLENNIALS: a portrait of generation next, Pew Research Center, Pennsylvania
28. Pletka B (2007) Educating the net generation: how to engage students in the 21st century. Santa Monica Press, United States
29. PriceWaterhouseCoopers (Hrsg) (2010) Fachkräftemangel Stationärer und ambulanter Bereich bis zum Jahr 2030. Eigenverlag, Frankfurt
30. Schneider F (2009) DGPPN Nachwuchskampagne: Teil 3: Arztlmangel in Deutschland – ist der Arztberuf als solcher noch attraktiv? Nervenarzt 1:114–116
31. Schmidt JH, Paus-Hasebrink I, Hasebrink U (Hrsg) (2009) Heranwachsen mit dem Social Web. Endbericht für die Landesanstalt für Medien Nordrhein-Westfalen (LfM) des Hans-Bredow-Instituts für Medienforschung an der Universität Hamburg, Hamburg
32. Schmidt CE, Gerbershagen MU, Salehin J et al (2011) From personnel administration to human resource management: demographic risk management in hospitals. Anästhesist 60:507–516
33. Schmidt CE, Möller J, Schmidt K et al (2011) Generation Y: recruitment, retention and development. Anästhesist 60:517–524
34. Schmidt K, Meyer J, Liebeneiner J et al (2012) Fachkräftemangel in Deutschland – Erwartungen von Chefarzten an junge Mitarbeiter: Eine Umfrage. HNO 60:102–108
35. Schulte-Sasse U (2009) Produktionsdruck im Operationssaal gefährdet Patienten. Anästhesist 59:552–563
36. Statistisches Bundesamt (2009): Im Blickpunkt: Jugend und Familie in Europa. Unter: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Navigation/Publikationen/Querschnittsveroeffentlichungen/ImBlickpunkt.psmi>. Zugriffen: 10.01.2012
37. Thieme Verlag (Hrsg) (2004) PJ-Umfrage 2004: Das Resümee. Motivationskiller am Studienende. Via medici 4:26–28
38. Knesebeck O von dem, Klein J, Grosse Frie K et al (2010) Psychosoziale Arbeitsbelastungen bei chirurgisch tätigen Krankenhausärzten. Dtsch Arztebl Int 107:248–253
39. Zentrum für Gesundheitswirtschaft und –recht (Hrsg) (2009) OP-Barometer 2009. Arbeitssituation und Arbeitsumfeld der Funktionspflege im OP-Bereich. Eigenverlag, Frankfurt a. M



Hier steht eine Anzeige.



Hier steht eine Anzeige.

