

Generationsgerechtes Führen im Krankenhaus

-

Umgang mit Veränderungen – Wie motiviere ich meine Mitarbeiter

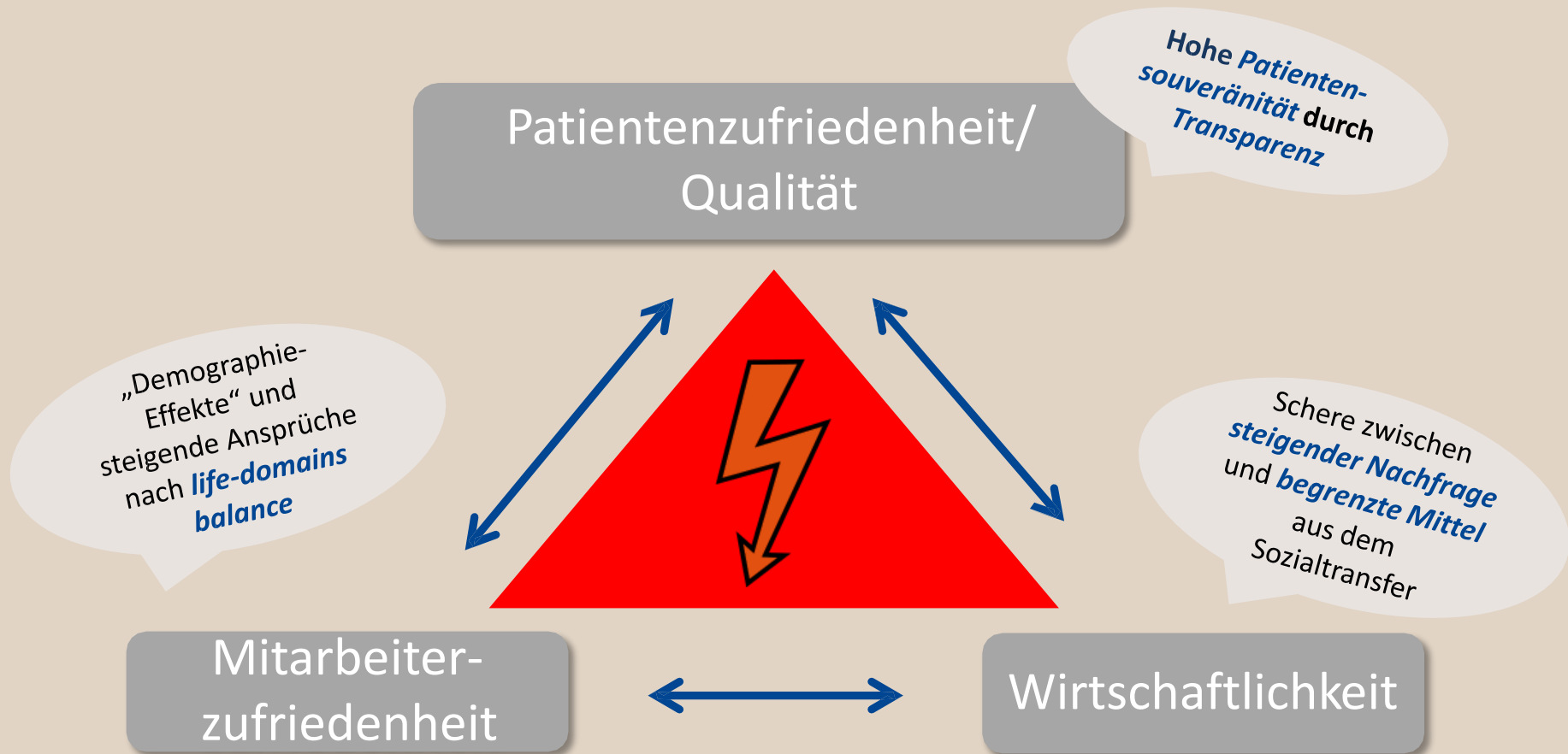


Managementforum, Leipzig 2017

Spannungsfeld

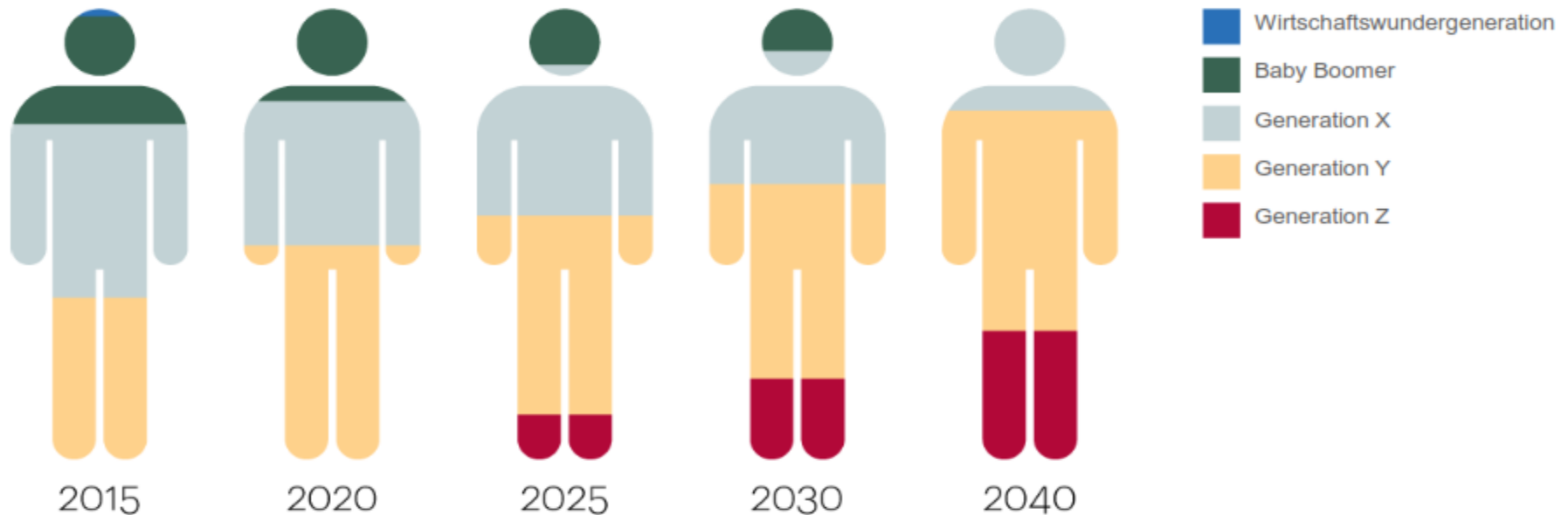
- Demographischer Wandel
- Unterschiedliche Sozialisation
- Kultur / Werte / Sinn
- Mobilität
- Technik
- Feminisierung
- Wissen
- Lebenserwartung
- ...

(Hoch-)Spannung mehr den je



Wandel der Generationen im Krankenhaus

Generation Y übernimmt den Arbeitsplatz, Z kommt dazu und ist noch anders als alle zuvor



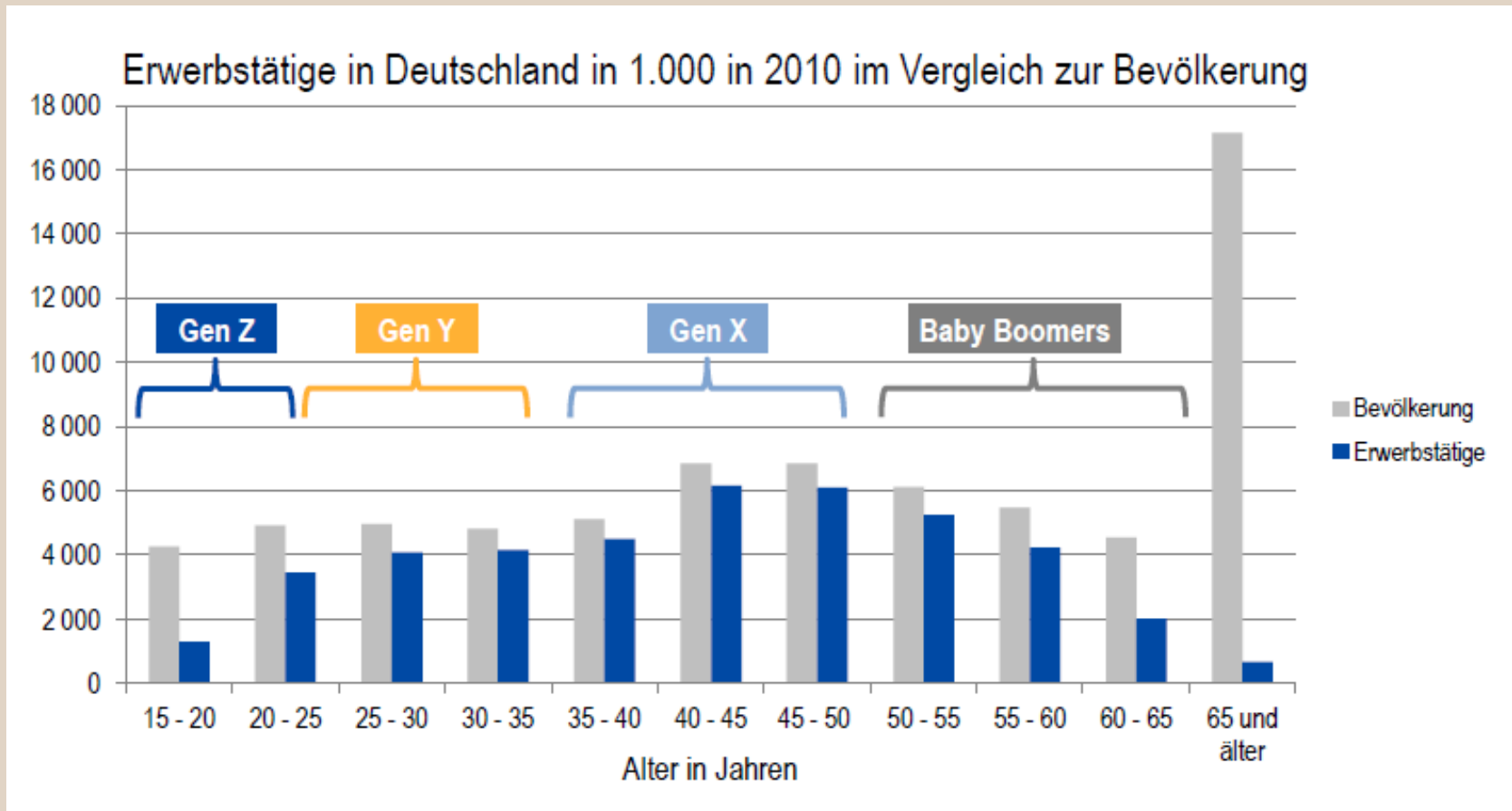
Source: U.S. Census Bureau

Führung und Motivation heute



- Ist Generation Y ein Thema für Führungskräfte?
- Normen, Werte und Erwartungshaltungen
- Was muss sich ändern?
- Aufgaben und Herausforderungen an Führung und Kommunikation

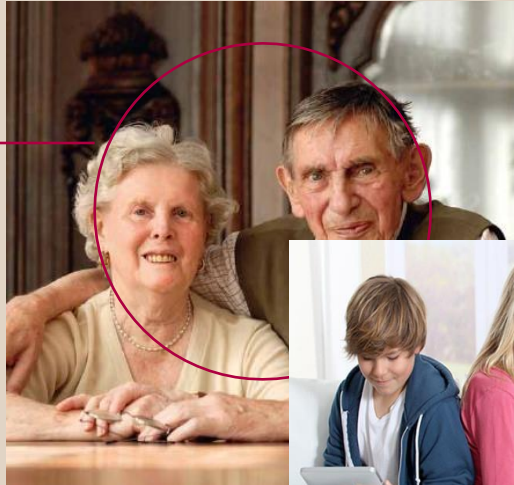
Demographischer Wandel



Fünf Generationen unter einem Dach

Wie lernen unsere Mitarbeiter heute? Sind E-Learning und APPs sinnvoll?

**Wirtschaftswunder-
generation**



Generation Baby Boomer



Generation Z



Generation X



Generation Y



Wirtschaftswundergeneration 1945-1955



- **Idealistisch** (Werte entscheiden, nicht das Geld)
- **Skeptisch gegenüber Autorität** (Situation nach dem Kriege)
- **Postmaterielle Werte wichtig** (finanziell abgesichert)
- **Mitsprache wichtig** (Partizipation)
- Lernen aus **Büchern** und durch **große Vorbilder** (kommen mit **Stolz** aus einer „Schule“)
- **Auf dem Höhepunkt des Berufslebens** (Wissensträger, hervorragende Mentoren)
- **Große Erfahrung** (30 Jahre und mehr)

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

Baby Boomer 1955-1965



- **Durchsetzungsfähig** (Haben gelernt, Ihre Themen umzusetzen)
- **Teamfähig** (68er Generation und der Zusammenhalt über Werte)
- **Konflikt und Konkurrenz erprobt** (Mussten wick wegen großer Anzahl immer einigen)
- **Größte Elterngeneration** (Haben ihre Kinder mit 20 bekommen)
- **Umweltbewusst und Emanzipiert** (Öl- und Weltwirtschaftskrise, Terror der RAF)
- **Bilanz zur Lebensmitte** (Perspektiven für die zweite Lebenshälfte)
- **Was können wir noch lernen, ist deren Frage**, Lernen von Vorbildern heute noch möglich

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

Generation X 1965-1985



- **Individualismus prägte Gen X** (Anders sein: Popper und Punker)
- **Materielle Werte sind wichtig** (Markenfetisch: Lacoste et al., Geld ist Anreiz)
- **Pragmatisch und Rational** („Was muss ich investieren, um bestimmten Weg zu machen?“)
- **Späte Familienplanung** (Erst die Karriere, dann die Kinder: Schwangere Oberärztinnen!!)
- **Im Beruf etabliert** (Karriere wird geplant und passiert nicht zufällig)
- **Mittlere Lebensphase** (Jetzt Familie und Karriere verbinden – Power Generation)
- **Sehr lernbereit**, Übergang vom Bücherlernen auf den **Computer und das Internet**

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

Generation Y 1985 bis heute



- **Lernbereit** aber mit anderem Lernstil (Wissen gibt's im Internet)
- **Lernen muss im Alltag nützlich sein**, Auswendiglernen ist passé
- **Technologieaffin** und Technikgläubig (I Phone und App machen es möglich)
- **Hohe Flexibilität** (zeitlich und örtlich – auch beim Lernen)
- Lehnen Hierarchien ab, **bevorzugen Kompetenz** (Von wem kann ich etwas lernen)
- Wollen gutes **Coaching** und tolle Ausbildung (Führung aber keine Bevormundung)
- **Anreizsysteme** von „früher“ funktionieren nicht (Lernen für die Extrameile um weiterzukommen (Nicht zwingend auf Karriere aus))

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

Dr. Martina Oldhafer MBA

Generation Z ab 1995

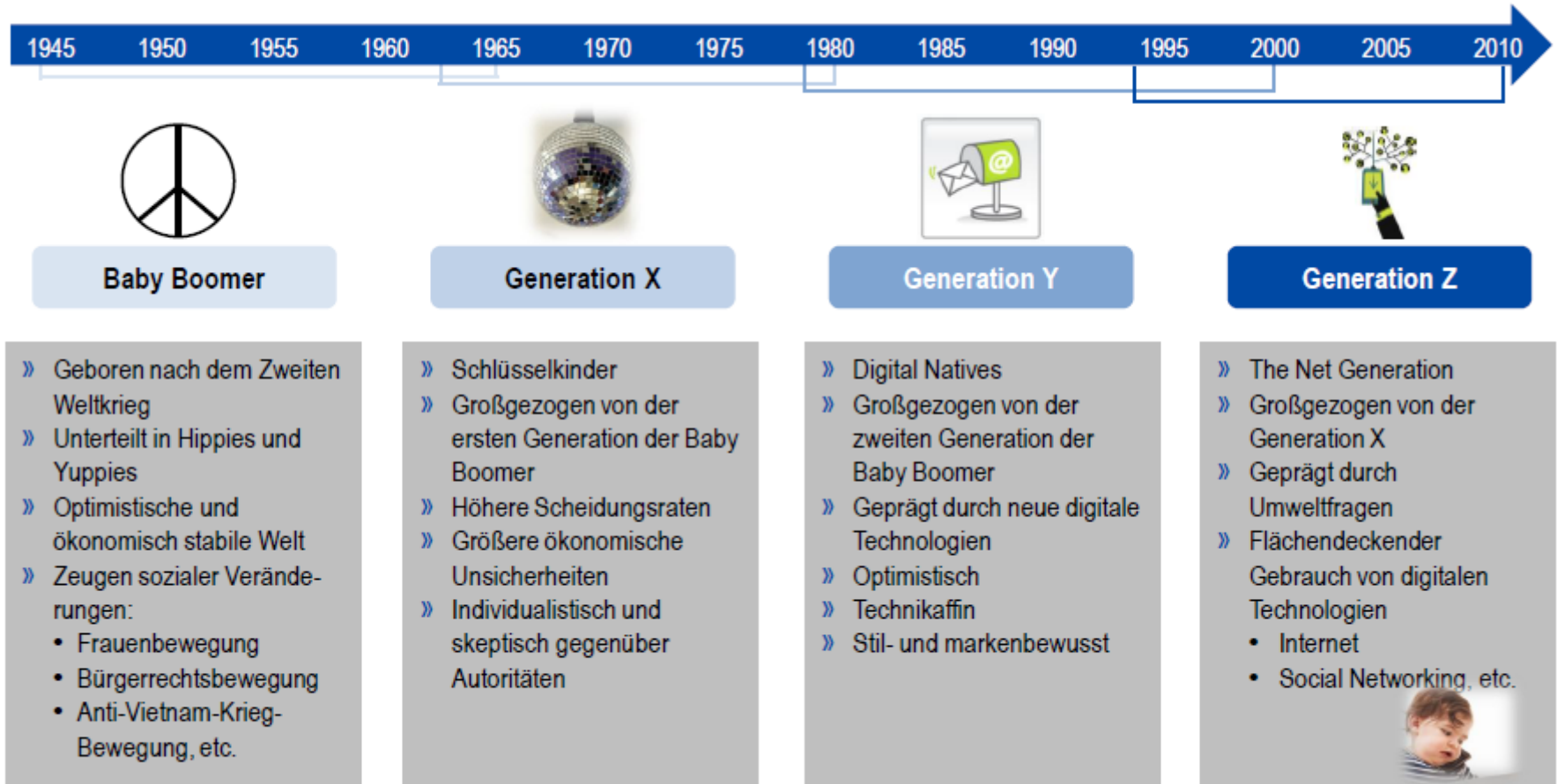


Generation
X, Y, 



- Die Grundhaltung kann mit **Realismus** bezeichnet werden
- Im Gegensatz zur Generation Y, die noch Leistungsbereit ist findet sich hier eine „**Flutterhaftigkeit**“ (noch **schnellere Jobwechsel als GenY**)
- Hohes Maß an **Individualismus** im Gegensatz zum Kollektiven Verstand der Gen Y
- Aktivitätsniveau und Informiertheit sind sehr hoch
- Qualifikation: **Lernen überwiegend nur für sich**
- Anders als bei GenY starke **Konzentration auf das private Leben** und strikte Trennung vom Beruf

Normen, Werte und Erwartungshaltungen



Situation im Gesundheitswesen

	Wirtschaftswunder- generation	Babyboomer	Generation X	Generation Y
Geburtsjahrgänge	1945–1955	1956–1965	1966–1985	Ab 1986
Prägende Ereignisse	Wiederaufbau, Wirtschaftswunder, Vollbeschäftigung	erste Ölkrise, Mondlandung, deutsche Teilung	Wiedervereinigung, Privatfernsehen	9/11, Krieg im Irak, Internet, Social Media, Globalisierung
Einstellung zur Arbeit	idealistisch, Skepsis gegenüber Autoritäten, loyal zum Unternehmen	Wettbewerb um Positionen und Karriere, Umweltbewusstsein und Emanzipation	Individualismus und materielle Werte, karriereorientiert, ehrgeizig, Work-Life-Balance	Arbeit muss Spaß machen und fordern, lernbereit, flexibel und mobil
Arbeitsmotto	Leben, um zu arbeiten	Leben, um zu arbeiten	Arbeiten, um zu leben	Leben beim Arbeiten
Sicherheit des Arbeitsplatzes/Angst um Arbeitsplatz	keine Sorgen, da Vollbeschäftigung bestand	beginnende Sorgen um Arbeitsplatz in der Medizin, große Niederlassungswelle	großer Wettbewerb um Stellen im Krankenhaus und Sorge um Arbeitsplatz	keine Sorgen um Arbeitsplatz wegen Fachkräftemangel
Wert der Freizeit	erste Orientierung zur Freizeit	abnehmende Wertigkeit	Work-Life-Balance	sehr groß
Bedeutung von Titeln und Hierarchiestufen	sehr wichtig	sehr wichtig bis weniger wichtig	wichtig	unwichtig
Auszeiten vom Job	keine	sehr selten	etablierte Auszeiten (Elternzeit) werden genommen	„Privatleben kommt vor Arbeit“
Motivation	keine materiellen Anreize, sondern Selbstverwirklichung und persönliche Anerkennung	weniger materielle Anreize, Partizipation	materielle Anreize, Karriere	keine finanziellen Anreize, geregelte und planbare Arbeitszeiten
Lebenssituation	kurz vor dem Ruhestand, Kinder sind erwachsen	Kinder teilweise noch im Haus, gegebenenfalls bereits Pflege von Angehörigen	mittlere Lebensphase, im Berufsleben etabliert, späte Familienplanung hier häufig	etablieren sich gerade im Berufsleben, unabhängig
Physische und psychische Belastbarkeit	abnehmende körperliche Leistungsfähigkeit, Kompensation durch Routine	körperliche Leistungsfähigkeit hoch, große Erfahrung und Routine	körperliche Leistungsfähigkeit sehr hoch, große Erfahrung und Routine, noch lernwillig	körperliche Leistungsfähigkeit sehr hoch, unerfahren und neugierig

Konfliktfelder zwischen den Generationen

Wie sieht oben unten	Wirtschaftswunder- generation (WWG)	Babyboomer	Generation X	Generation Y
Wie sieht unten oben				
Wirtschaftswun- dergeneration (WWG)	Wir bekommen durch harte Arbeit Anerkennung und Wohlstand.	Suchen stets Kompromisse, statt sich durchzusetzen. Gewerkschaftstypen, die alles weicher gemacht haben.	Von mir geförderte, ehrgeizige Typen, die teilweise kompromisslos in der Durchsetzung ihrer Ziele sind.	Haben keinen Respekt mehr vor älteren Mitarbeitern. Sind freizeit- und spaßorientiert.
Baby-Boomer	Babyboomer haben die Arbeitsbedingungen der WWG durch Arbeitskampf humaner und gerechter gestaltet.	Die Arbeit ist ein wichtiger Bestandteil meines Lebens, der mir Befriedigung verschafft.	„Xer“ sind ehrgeizige Typen, die heiß auf Karriere sind. Sie sind jedoch unzufrieden mit ihrer eigenen Situation und trauen sich nicht auszubrechen.	Respektlose Anfänger, die alles machen und nichts selbst lernen wollen.
Generation X	WWG stehen meiner Karriere und schnellen Entscheidungen im Weg. WWG haben zu jeder Entscheidung eine Anekdote auf Lager und wollen alles hundertmal reflektiert haben.	Babyboomer sind Workaholics, und sehen mich stets als Wettbewerber um ihre Position. Da sie anders als wir früh Kinder bekommen haben, sind wir zeitlich verfügbarer.	Wo wir sind, ist vorne. Erst die Karriere und das persönliche Fortkommen, dann die Familie.	Eine neue Generation von Nichtskönnern, Waschlappen und Heulsusen, die arrogant ihre Ziele einfordern. Schaffen keine Doppelnachdienste am Wochenende.
Generation Y	WWG sind nett, wissen viel und erzählen tolle Geschichten; könnten uns Mentoren sein.	Babyboomer sind Workaholics, die alles ausdiskutieren müssen und immer gerecht sein wollen.	Jammern viel, wie hart ihre Zeit war und wie komfortabel wir es heute haben.	Arbeit ist schön, aber nicht das ganze Leben.

Besondere Anforderungen

„We don't want a job. We want an exciting job!“



„Ich wünsche mir interessante Projekte, eine hohe Transparenz, schnelle Aufstiegsmöglichkeiten und eine gute Work-Life-Balance.“



„Es muss OK sein, dass ich auch mal von zu Hause aus arbeite.“



„Ich will den Sinn nicht in einer Weltreise nach der Rente finden, sondern täglich.“



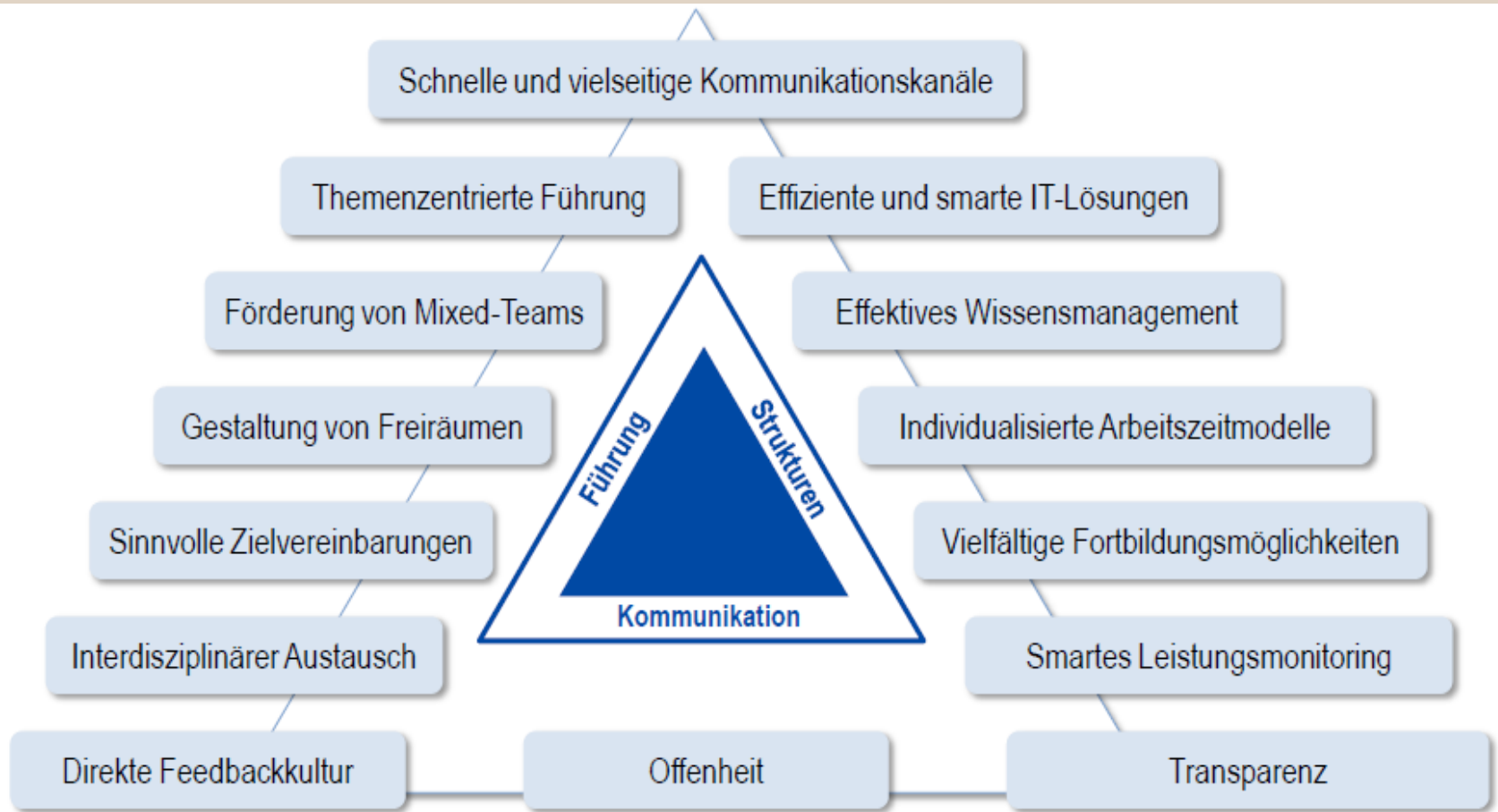
„Ich suche keinen Arbeitgeber, sondern einen Partner.“



Die Unterschiede auf einen Blick

	TRADITIONALIST	BABYBOOMER	GENERATION X	GENERATION Y
Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Technologien?	Misstrauisch	Unsicher	“state of the art”	damit sind sie großgeworden
Wie werden Probleme gelöst?	Hierarchisch top-down	Horizontal auf der gleichen Stufe	Unabhängig im Team	zusammen in der Peer-Group
Was ist die Motivation etwas zu tun?	Pflicht und Ehre	darwinistisch immer der erste sein	Erfolgreich zu sein	Sinn stiftend und Spaß haben
Wie wird kommuniziert?	top-down	geschützt	zentralisiert	kooperierend gemeinsam
Wie wird ein Entscheid gefällt?	Anfrage – Genehmigung	häufig unklar	im Team	gemeinsam demokratisch
Wie wird Feedback gegeben?	No news are good news	Qualifikationsgespräche	Regelmäßig im Team	Kontinuierlich und in alle Richtungen
Wie wird in den Generationen geführt?	Befehlskette – Kontrollkette	Bei besonderen Vorkommnissen einschreiten ansonsten den Weg vorgeben	Coaching im Team	Partnerschaftlich in der Peer-Group

Welche Strukturen sind sinnvoll?



Umsetzung

- Strukturen
 - ▣ Arbeit bedeutet nicht Anwesenheit
 - ▣ Flexibilisierung der Arbeitszeit
 - ▣ Anreize über Inhalte und Fort- und Weiterbildung
 - ▣ Arbeiten in Gruppen
- Führung
 - ▣ Kooperativ, Vertrauen führt - nicht Druck
 - ▣ fortlaufendes Feedback und Teamorientierung
 - ▣ Stärkenorientierte Führung
- Kommunikation
 - ▣ direkt, offen, schnell und immer online

Top Thema: Führung



Dr. Martina Oldhafer MBA

Top Thema: Führung



Dr. Martina Oldhafer MBA

Stärkenorientierte Führungskultur

Stärke = Talent + Wissen + Können

- Stärkenorientierte Führung geht von den Talenten der Mitarbeiter aus

Ein Talent ist ein Wahrnehmungs-, Denk- und Verhaltensmuster, das dauernd wiederholt und das produktiv eingesetzt wird, um Ziele zu erreichen.

- erhöht die Motivation der Mitarbeiter
- steigert die Leistungsbereitschaft und das Leistungsvermögen



Stärkenorientierte Führungskultur

Was heißt das für mich als Führungskraft

- Seine eigenen Stärken erkennen und nutzen
- Die Stärken seines Teams und seiner Mitarbeiter kennen
- Aufgabenzuteilung gemäß der Stärken
- Weiterbildung nicht defizitorientiert

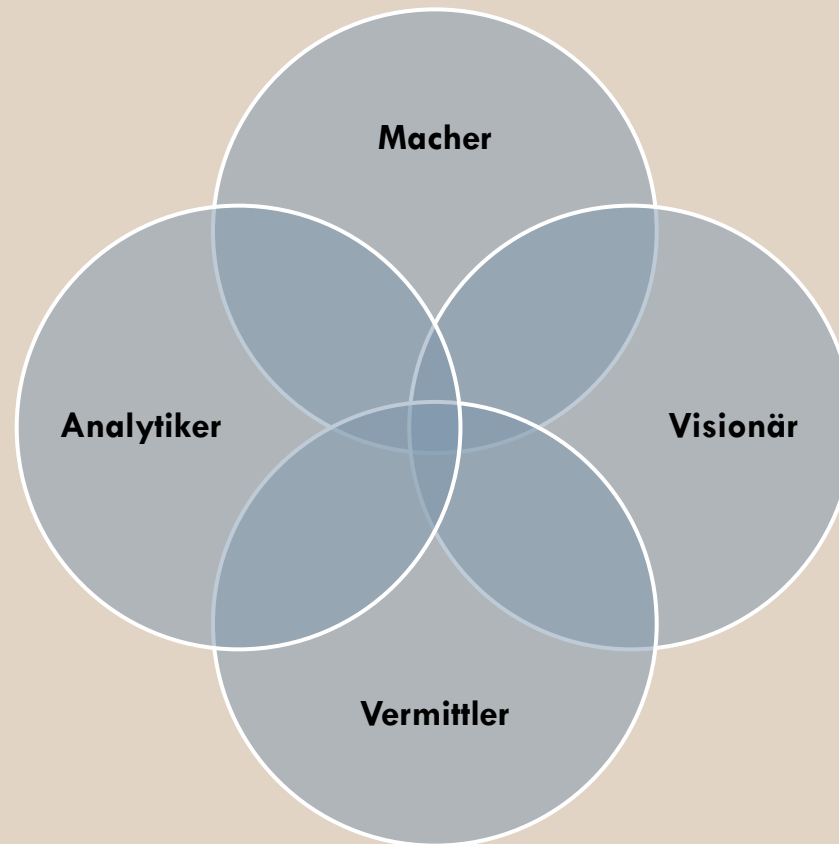


Jeder Mensch hat Talente

- Talente helfen erfolgreich zu sein, folgende Fragen können helfen:
 - Welche Talente haben Sie bei sich entdeckt?
 - Was fällt Ihnen besonders leicht?
 - Welche Arbeit geht Ihnen leicht von der Hand und macht Ihnen Freude?
 - Bei welcher Arbeit vergessen Sie die Zeit?
 - Wenn Sie Ihre Arbeit frei auswählen dürften, was würden Sie am liebsten tun?
 - Welche Aufgaben bauen Sie auf bzw. geben Ihnen Energie?

Kommunikationsstile im Wandel nutzen

Welche Kommunikationsstile können identifiziert werden?



Arbeitswelt 4.0 – Studie „Future Work and Leadership“

Fachmagazin PERSONALFÜHRUNG

Juni 2016: Führung in der Arbeitswelt von morgen



Die Digitalisierung und Arbeit 4.0 bringen radikale Veränderungen für Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter. Um die Chancen der Arbeitswelt 4.0 nutzen zu können, kommt Führung die zentrale Rolle zu.

Heike Bruch und Stefan Berger vom Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen identifizieren gestützt durch empirische Befunde vier „Führungshebel“ und verschiedene Leadership-Ansätze, die nachhaltigen Erfolg in der Arbeitswelt von morgen versprechen.

Die Abkürzung VUCA steht für volatile, uncertain, complex und ambiguous. Um die Führungskräfte der

Fraport AG an diese Herausforderungen heranzuführen, verfolgt das Unternehmen bewusst keinen umfassenden programmatischen Entwicklungsansatz. Vielmehr sollen iterative, vernetzte und sich in ihrer Wirkung selbstverstärkende Maßnahmen dazu

Welche Führungskultur ist hilfreich?

Arbeitswelt 4.0 – 4 Führungshebel

Inspirierendes
Führungsklima

Loslassen zugunsten
horizontaler
Führungsformen

Kulturentwicklung als
Führungsaufgabe

Employer Branding
und Auswahl der
richtigen Menschen

Inspirierendes Führungsklima



- Reduzierung einer kennzahlenfokussierten transaktionalen Führung
- Führungskräfte fungieren als Vorbilder
- Aufzeigen eines inspirierendes Zukunftsbild
- Zum kreativen Denken und ermutigen und fördern
- Dieses „Klima“ wird im gesamten Unternehmen geschaffen

Kulturentwicklung als Führungsaufgabe



- Organisation braucht klar definierte Werte und Kultur-Regeln
- Entwicklung dieser Regeln ist Aufgabe aller Führungsebenen
- Kernelemente sind Vertrauen, positive Arbeitsbeziehungen, geringe Angst- bzw. hohe Chancenorientierung

Loslassen zugunsten horizontaler Führungsformen



- weniger Hierarchie und wenige
- Betonung der emotionalen Intelligenz der Führenden
- Mix aus verschiedenen Führungsansätzen unter Berücksichtigung des Reifegrades der Mitarbeiter, der Teams und der Kultur

Employer Branding und Auswahl der richtigen Menschen



- Welche Werte, Kompetenzen und sind wesentlich für die Organisation?
- Auswahl der richtigen Menschen hat oberste Priorität
- Keine Kompromisse!

Zusammenfassung

- **Attraktive Arbeitszeitgestaltung**
 - Flexibel Arbeitszeiten (Teilzeit/Vollzeit)
 - Homeoffice, Elternzeit, Sabbatical, Pflegezeit (ehrlich, akzeptiert)
- **Sehr gutes, kollegiales Arbeitsklima**
 - Gemischte Teams (Diversity Management)
 - Gemeinsame Aktivitäten (Sport etc.)
 - Vertrauenskultur
- **Ansprechende Führung** Arbeitswelt 4.0 – 4 Führungshebel
 - Feedback und realistische Ziele
 - Herausforderungen und weniger Delegation
- **Angemessene Vergütung**
 - Fortbildung
 - Altersversorgung
 - Zusatzmaßnahmen wie z.B. EAP (Employee assistent program)

Gemeinsam in die Zukunft



Jede Generation hat die Chance das zu bewahren,
was ihnen wertvoll erscheint und die Zukunft
mit Neuem zu gestalten !

Nur so kann Tradition und Vision nebeneinander
stehen.