



# Vertrauen ist kein Sprintprojekt!

Arbeitsplatz- und Führungskultur im Krankenhaus

**Marcus Baer, Klinikleiter**  
Hamburg, 6. Mai 2014

## Agenda

Vorstellung

„Wunder gibt es immer wieder“

Kulturwandel als Team-Event

Quick Hits und die Bedeutung von Kommunikation

„Der Baum des Vertrauens“

Aktuelle und zukünftige Herausforderungen

## Agenda

### Vorstellung

„Wunder gibt es immer wieder“

Kulturwandel als Team-Event

Quick Hits und die Bedeutung von Kommunikation

„Der Baum des Vertrauens“

Aktuelle und zukünftige Herausforderungen

## Die Schön Klinik Bad Bramstedt ist größte deutsche Fachklinik für Psychosomatik

### Klinikleitung



**Marcus Baer**  
Klinikleiter



**Dr. med.  
Michael Armbrust**  
Chefarzt



**Univ.-Doz. Dr. med.  
Gernot Langs**  
Chefarzt



**Dr. med.  
Bernhard Osen**  
Chefarzt



### Fakten

- 470 Betten
- ca. 3.400 Fälle p.a.
- ca. 410 Mitarbeiter
- Umsatz ca. 30 Mio. €

### Besonderheiten

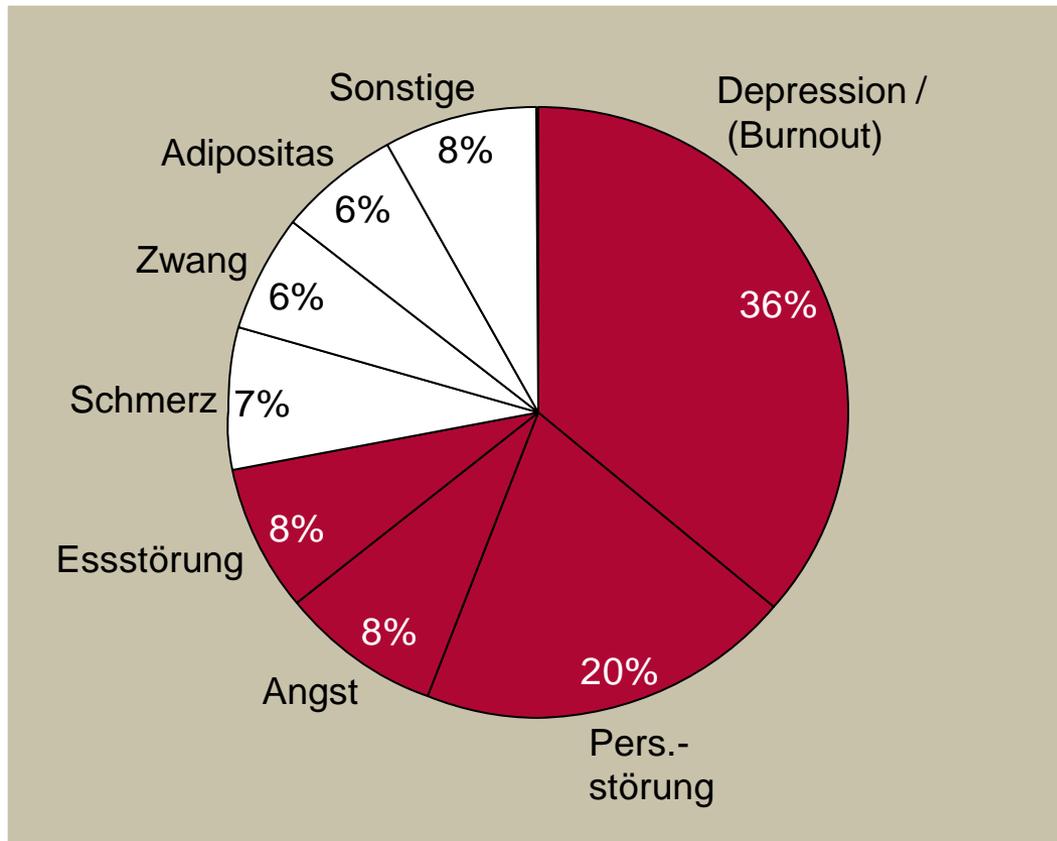
- Gründung 1993 als zweite Schön Klinik
- Private Trägerschaft, inhabergeführtes Unternehmen
- **Größte psychosomatische Fachklinik Deutschlands**
- Akut-, Reha- und Privatklinik
- Klinikeigenes Ausbildungsinstitut IVPM
- Seit Eröffnung über 50.000 behandelte Patienten

### Behandlungsschwerpunkte

- ADHS im Erwachsenenalter
- Borderline- und andere Persönlichkeitsstörungen
- Burnout-Syndrom
- Chronische Schmerzkrankheit und Fibromyalgie-Syndrom
- Depressionen (inkl. Depression 60+)
- Essstörungen: Magersucht (Anorexia nervosa), Ess-Brech-Sucht (Bulimia nervosa), psychisch bedingtes Übergewicht (Adipositas), Binge-Essstörung
- Generalisierte Angststörung
- Panikstörung und Agoraphobie
- Pathologischer Computer-Gebrauch
- Posttraumatische Belastungsstörungen
- Somatoforme Störungen (inkl. Hypochondrie)
- Soziale Angststörungen
- Zwangsstörungen

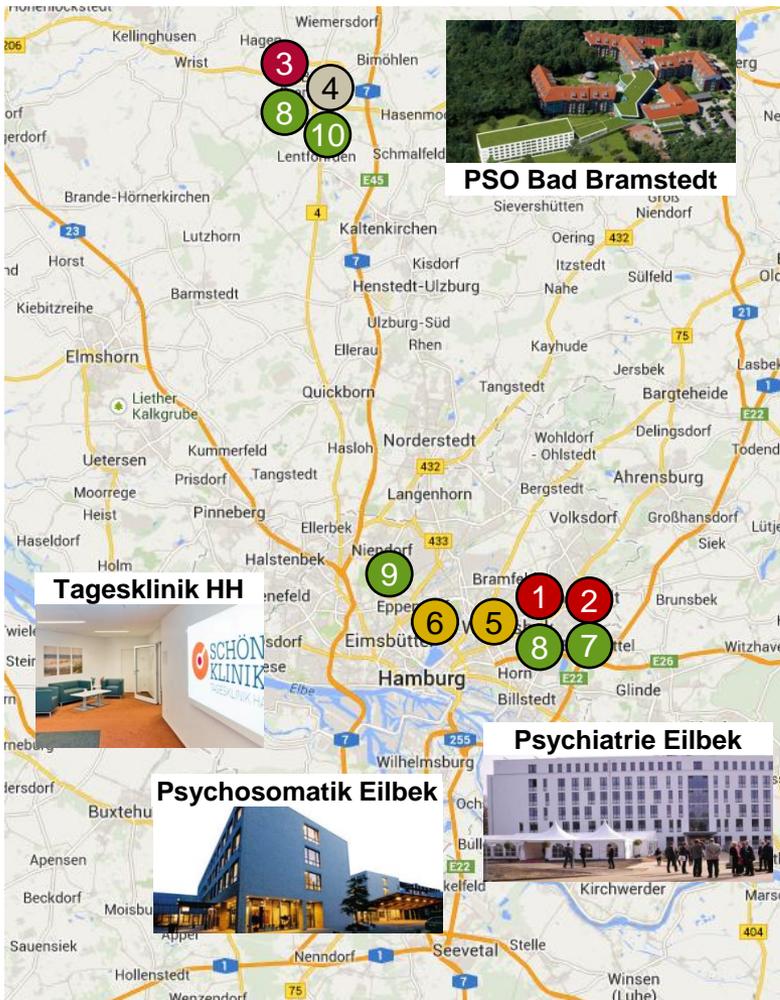
**Die am häufigsten behandelten Krankheitsbilder sind Depression, Angst, Persönlichkeits- & Essstörungen. „Kleine“ Schwerpunkte mit über 200 Fällen p. a.**

**Indikationsmix Schön Klinik BBR, 2013**



- 72% der behandelten Patienten werden mit den Indikationen Depression, Angst, Persönlichkeitsstörung oder Essstörung aufgenommen.
- selbst in „kleineren“ Schwerpunkten (z.B. Adipositas) behandeln wir über 200 Fälle p.a.

Im Rahmen des Psych Versorgungsnetz Nord hält die Schön Klinik mit insgesamt über 700 Betten bzw. Behandlungsplätzen ein einmaliges Angebot vor.



Versorgungsstufen (Spektrum)

akutstationär	<p>1 Schön Klinik Hamburg Eilbek Psychiatrie akut</p> <p>2 Schön Klinik Hamburg Eilbek Psychosomatik akut</p> <p>3 Schön Klinik Bad Bramstedt Psychosomatik akut</p>
Reha	<p>4 Schön Klinik Bad Bramstedt Psychosomatik Reha</p>
teilstationär	<p>5 Schön Klinik Hamburg Eilbek Psychiatrische Tagesklinik</p> <p>6 Schön Klinik Tagesklinik Hamburg Psychosomatik</p>
ambulant	<p>7 Schön Klinik Hamburg Eilbek Psychiatrische Institutsambulanz</p> <p>8 Schön Klinik Bad Bramstedt - Vorstationäre Behandlung</p> <p>9 UKE Hochschulambulanz Psychosomatik</p> <p>10 Schön Klinik Bad Bramstedt - IVPM-Ausbildungsambulanz</p>

## Agenda

Vorstellung

**„Wunder gibt es immer wieder“**

Kulturwandel als Team-Event

Quick Hits und die Bedeutung von Kommunikation

„Der Baum des Vertrauens“

Aktuelle und zukünftige Herausforderungen

**Seit 2012 sind wir ein „Great Place To Work“ und seit 2013  
Platz 1\*: „Beste Arbeitgeber im Gesundheitswesen“  
Platz 16: „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ (-500 MA)**



# FILM

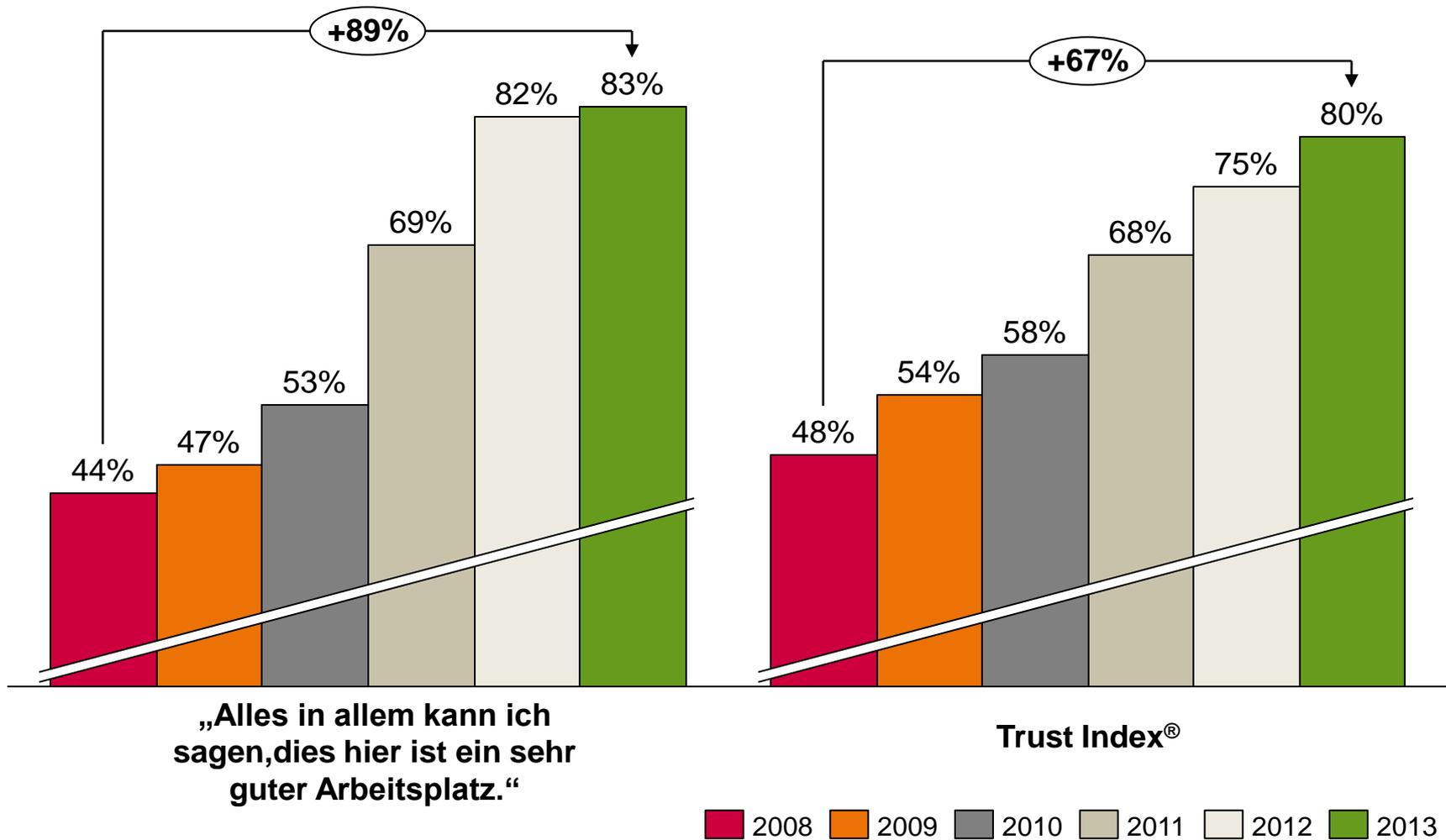
# Alles ist möglich!

## Unsere Ausgangssituation vor 6 Jahren: 44% Gesamtzufriedenheit

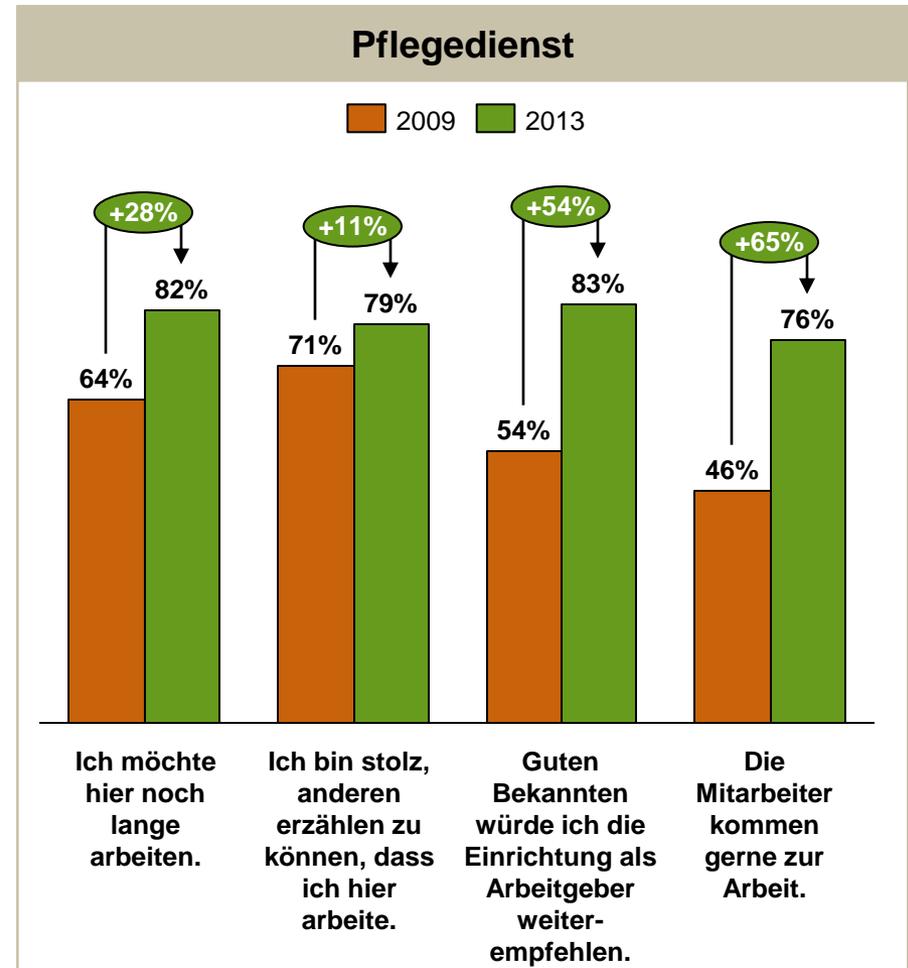
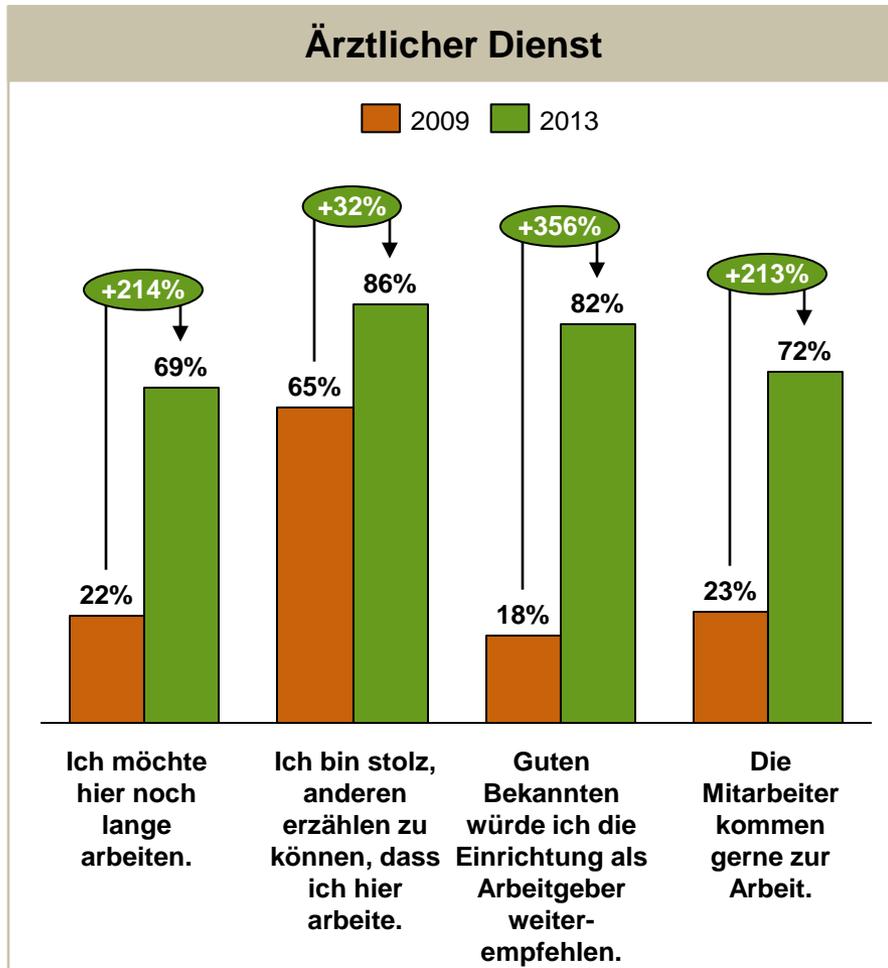
GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE DEUTSCHLAND		Wettbewerb "Beste Arbeitgeber im Gesundheitswesen 2008"										Medizinisch-Psychosomatische Klinik Bad Bramstedt																
		Berufliche Position					Geschlecht		Alter			Jahre der Betriebszugehörigkeit		Art der Beschäftigung		National, ethnische oder religiöse Minderheit?		Welchem Arbeitsbereich gehören Sie?										
		Anzahl					weiblich		17 bis 24 Jahre			2 bis 5 Jahre		Vollzeit		ja		Führungspersonal		Arztlicher Personal		Personal (Labordiagnostik, Akutambul, Therapie u.a.)		Sonstige Bereiche (Krankenhausverwaltung, Präventivmedizin, Gesundheitsförderung, etc.)		Sonstige Bereiche (Bayer, Welsch, Bredemeyer, Tackel, etc.)		
		Expedit	Mitarbeiter ohne Führungsfunktion	Arztärztliche Führungsfunktion	Arztärztliche Führungsfunktion (OPF/Verordn., Steuer/Mitarbeiter)		weiblich	weiblich	weiblich	weiblich	weiblich	weiblich	weiblich	weiblich	weiblich	weiblich	weiblich	weiblich	weiblich	weiblich	weiblich	weiblich	weiblich	weiblich	weiblich	weiblich	weiblich	weiblich
Glaubwürdigkeit	Die Führungskraft hat mich über wichtige Themen und Veränderungen vor dem Laufenden.	205	156	24	5	148	51	1	63	67	52	3	40	59	51	47	149	51	7	189	22	84	24	5	35	30	30	
	Die Führungskraft hat mich über wichtige Themen und Veränderungen vor dem Laufenden.	258	201	445	801	225	301	236	191	251	351	221	281	221	181	361	231	331	231	251	271	191	251	401	231	371	311	
	Die Führungskraft hat mich über wichtige Themen und Veränderungen vor dem Laufenden.	258	431	661	901	501	591	431	411	541	651	751	551	501	431	661	431	641	531	531	651	461	421	401	601	371	531	
	Ich kann mich mit jeder Veränderung, Frage, zu der Führungskraft wenden und erhalte eine direkte und offene Antwort.	481	351	651	901	391	451	291	221	321	441	701	351	411	311	571	381	511	361	391	551	381	251	481	311	401	601	
	Die Führungskraft hat gut erreichbar und verständlich ausgedrückt.	421	341	641	801	371	511	141	271	441	541	751	351	361	411	511	371	501	321	411	451	371	291	401	371	701	601	
	Die Führungskraft hat mich über wichtige Themen und Veränderungen vor dem Laufenden.	421	371	621	801	391	531	231	291	451	501	671	351	371	531	661	401	431	571	421	581	351	531	201	441	631	501	
	Die Führungskraft hat mich über wichtige Themen und Veränderungen vor dem Laufenden.	531	231	561	601	241	461	231	171	251	331	751	281	261	241	471	501	291	431	301	331	291	171	011	231	461	461	
	Die Führungskraft hat mich über wichtige Themen und Veränderungen vor dem Laufenden.	571	551	651	601	591	551	431	401	661	631	671	601	371	521	871	531	711	571	501	461	651	601	601	631	771	721	
	Die Mitarbeiter erhalten hier viel Verantwortung.	841	641	821	901	861	781	711	921	791	841	701	931	831	821	831	831	861	901	831	951	831	631	901	711	721	721	
	Die Führungskraft hat mich über wichtige Themen und Veränderungen vor dem Laufenden.	871	611	501	601	591	571	861	491	561	621	781	551	611	471	671	541	671	711	571	861	491	541	601	541	721	721	
Die Führungskraft hat mich über wichtige Themen und Veränderungen vor dem Laufenden.	881	251	381	601	281	301	141	331	371	501	911	321	241	421	221	471	331	291	451	351	251	201	341	501	501	501		
Ich habe das Gefühl, dass die Führungskraft Klagen gerne als letzte Ausweg wählt.	201	151	441	751	271	281	571	181	371	331	561	281	231	241	401	281	361	351	231	131	201	401	401	401	401	401		
Die Geschäftsprozesse der Führungskraft sind einfach und effizient.	201	151	441	751	271	281	571	181	371	331	561	281	231	241	401	281	361	351	231	131	201	401	401	401	401	401		
Die Führungskraft hat mich über wichtige Themen und Veränderungen vor dem Laufenden.	251	281	501	801	331	421	171	221	291	501	501	281	231	251	521	331	331	501	281	341	241	501	331	501	331	501		
Meine Weiterbildung und Unterstützung für meine berufliche Entwicklung sind gut.	351	371	501	801	391	541	431	351	511	521	501	361	451	371	421	401	401	401	401	401	401	401	401	401	401	401		
Ich bin mir sicher, dass ich die wichtigsten Voraussetzungen zum beruflichen Erfolg habe.	341	311	441	801	371	461	431	251	461	531	251	291	241	291	471	341	401	201	361	501	301	421	011	331	321	461		
Ich bekomme die notwendigen Mittel und die Ausstattung, um meine Arbeit gut zu erledigen.	601	581	651	801	581	671	711	461	701	601	781	551	531	631	701	581	671	431	601	541	631	901	601	661	671	671		
Die Führungskraft zeigt Anerkennung für gute Arbeit und besondere Einätze.	271	211	441	801	241	371	431	331	361	371	331	301	371	251	381	261	291	141	271	321	191	011	401	471	471			
Die Führungskraft hat mich über wichtige Themen und Veränderungen vor dem Laufenden.	331	341	501	801	271	421	291	251	451	481	751	401	371	291	621	341	561	371	301	321	331	201	331	421	671	671		
Die Führungskraft hat mich über wichtige Themen und Veränderungen vor dem Laufenden.	331	321	451	801	271	441	371	501	471	441	441	201	421	291	481	281	461	471	371	501	251	271	661	441	481			
Die Führungskraft hat mich über wichtige Themen und Veränderungen vor dem Laufenden.	341	311	471	801	251	351	291	141	371	221	281	171	201	801	221	331	331	251	271	191	171	011	331	321	461			
Die körperliche Sicherheit am Arbeitsplatz ist gewährleistet.	811	771	901	801	811	861	711	841	391	711	751	721	661	641	831	641	571	671	641	861	831	901	891	681	681			
Wir haben hier ein gutes Umfeld für das psychische und emotionale Wohlbefinden.	211	201	241	601	211	241	231	171	181	271	441	251	221	141	281	181	341	331	201	361	171	241	011	171	541			
Unser Betriebs- und Arbeitsklima tragen zu einer guten Arbeitsleistung bei.	631	621	651	801	611	721	431	651	641	671	881	551	611	641	741	641	641	671	651	501	671	671	601	651	661			
Die Mitarbeiter erhalten hilfreiche Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit.	171	151	211	751	131	371	571	131	131	231	221	211	161	611	281	181	911	331	161	251	711	131	011	211	441			
Ich kann mir Zeit nehmen, wenn ich es für notwendig halte.	341	311	501	801	351	391	571	221	411	331	331	251	231	331	501	321	421	171	351	471	201	501	251	461	661			
Die Mitarbeiter werden ermutigt, einen guten Ausgleich zwischen Beruf- und Privatleben zu finden.	181	141	181	601	911	161	141	111	101	161	441	311	171	141	201	811	201	201	161	181	121	011	201	211	301			
Die Führungskraft zeigt sich sehr interessiert an mir als Person und nicht nur als Arbeitskraft.	201	151	501	801	171	421	141	111	271	321	441	201	151	161	431	221	261	331	201	171	011	011	201	501				
Ich habe besondere und spezielle Fähigkeiten.	141	121	181	201	171	221	141	811	141	201	251	511	711	121	371	331	171	231	141	271	651	011	911	421				
Die Mitarbeiter werden hier für die geleistete Arbeit angemessen bezahlt.	191	141	471	601	831	341	431	811	221	221	561	911	171	221	261	201	201	141	201	301	811	131	011	331	451			
Ich denke, ich werde angemessen in der Gehalts- und Lohnstruktur bezahlt.	141	111	371	601	811	341	141	511	161	331	181	511	121	261	911	911	121	011	151	911	401	011	231	321				
Jeder hat hier die Möglichkeit, Aufstiegschancen zu bekommen.	201	231	501	801	261	331	571	171	331	571	221	261	221	201	431	281	341	141	301	451	211	171	011	321	441			
Ich werde hier unabhängig von meiner Position als solches/erweitert bezahlt.	581	551	711	801	551	661	711	491	661	571	751	581	511	551	701	591	571	501	581	591	551	331	601	671	771			
Befördert werden diejenigen Mitarbeiter, die es am meisten verdienen.	301	231	561	751	241	471	601	271	371	281	361	301	301	211	331	301	371	011	371	251	321	011	471	331				
Die Führungskraft vermeidet die Bevorzugung einzelner Mitarbeiter.	311	231	471	601	201	371	231	221	421	271	561	331	281	271	421	311	351	011	321	291	261	141	601	371	501			
Die Mitarbeiter unterstützen voneinander, Mithilfeleistungen und bringen, um stress zu vermeiden.	371	361	501	401	381	571	331	651	391	491	301	501	641	431	641	591	601	581	351	631	601	601	421	601				
Die Mitarbeiter werden unabhängig von Nationalität oder ethnischer Herkunft fair bezahlt.	671	621	851	601	661	711	661	591	751	471	671	351	621	751	761	641	701	431	681	591	631	751	751	851	671			
Die Mitarbeiter werden unabhängig von ihrem Geschlecht fair bezahlt.	311	301	371	901	301	321	361	051	341	361	051	881	031	321	361	301	361	501	321	1001	301	371	1001	371	811			
Die Mitarbeiter werden unabhängig von ihrem Geschlecht fair bezahlt.	601	761	881	801	771	841	1001	711	851	781	851	101	731	751	301	801	781	831	601	621	761	751	251	341	661			
Die Mitarbeiter werden unabhängig von ihrer sexuellen Orientierung fair bezahlt.	901	331	911	801	331	321	1001	301	351	871	1001	661	361	891	361	931	501	601	331	951	901	1001	1001	371	661			
Die Mitarbeiter werden unabhängig von körperlicher oder geistiger Behinderung fair bezahlt.	771	781	881	751	771	801	831	801	871	721	671	741	801	801	841	791	811	831	601	661	811	621	501	301	731			
Wenn ich angeworben wurde, wurde ich nicht belächelt, bis ich überzeugt wurde, dass dies für mich ein guter Arbeitsplatz ist.	171	151	621	601	231	281	431	211	461	431	671	251	231	251	641	381	361	171	381	361	321	351	011	371	641			
Ich habe hier einen besonderen Beitrag geleistet.	631	641	851	801	601	721	711	601	701	651	801	651	631	611	701	711	621	331	701	641	601	711	601	601	771			
Meine Arbeit hat einen besonderen Bedeutung für mich und ist nicht einfach nur ein "Job".	841	821	941	801	831	841	861	891	851	791	671	801	851	781	801	871	731	861	851	771	921	731	861	801	771			
Ich bin stolz auf das, was wir hier gemeinsam leisten.	621	581	821	901	601	721	661	591	651	621	711	581	671	621	731	641	611	471	641	591	611	461	401	601	761			
Die Mitarbeiter hier sind bereit, zusätzliche Einätze zu leisten, um die Arbeit zu erledigen.	761	761	821	801	761</																							



**In vier Jahren wurde BBR zu einem „Great Place to Work“ und gehört seit 2012 zu den besten Arbeitgebern Deutschlands.**



**Insbesondere beim ärztlichen Dienst und den Pflegekräften konnten wir deutliche Verbesserungen erzielen.**



## Agenda

Vorstellung

„Wunder gibt es immer wieder“

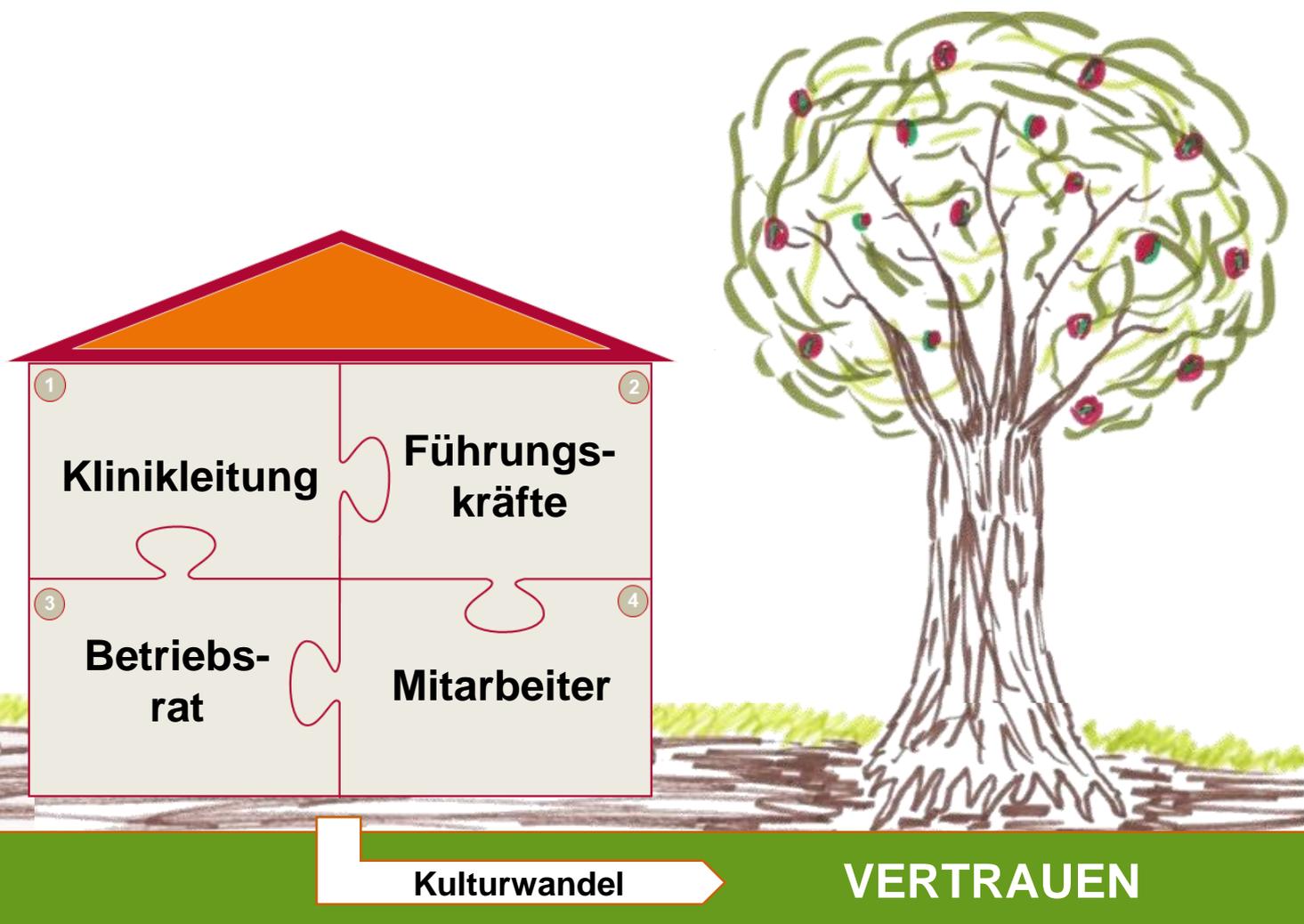
**Kulturwandel als Team-Event**

Quick Hits und die Bedeutung von Kommunikation

„Der Baum des Vertrauens“

Aktuelle und zukünftige Herausforderungen

Nur im Zusammenspiel aller Beteiligten ist ein Wandel in dieser Dimension möglich. Dafür braucht es einen gewissen Handlungsdruck.



**Der Klinikleitung kommt vorerst die Hauptaufgabe zu. Gemeinsam als Führungsteam an einem Strang zu ziehen macht erfolgreich und bringt Spaß.**



Klinikleitung beim Tauziehen  
im Rahmen des Sommerfestes

### Nach unserer Erfahrung wichtig

- Kulturwandel Top-down angehen
- Kritik annehmen und die Unzufriedenheit der MA als Handlungsauftrag sehen
- Sehr offen mit den Ergebnissen umgehen
- Sich der Vorbildfunktion stets bewusst sein
- Authentisch & glaubwürdig sein durch Maßnahmen, die zu einem selbst passen
- Transparenz schaffen! Das macht „berechenbar“ und gibt den MA Sicherheit

**Das Thema kann nicht delegiert werden!**

**Die Führungskräfte müssen „mitgenommen“ werden. Sie bilden in der Regel die unmittelbare Schnittstelle zu den Mitarbeitern.**



Führungskräfte beim alljährlichen Weihnachtsplätzchenbacken für Mitarbeiter

### Nach unserer Erfahrung wichtig

- Führungskräfte an der Entwicklung geeigneter Maßnahmen mitwirken lassen
- FK auch als Mitarbeiter mit ähnlichen Unzufriedenheiten akzeptieren
- Ängste und Unsicherheiten der FK mit der neuen Situation ernst nehmen
- MA-Zufriedenheit immer wieder mit den FK thematisieren ⇒ homogenes Wertesystem
- FK weiterqualifizieren in MA-Führung

**Eine hohe FK-Zufriedenheit ist Voraussetzung für eine positive Entwicklung!**

**Fast jede Personalmaßnahme ist mitbestimmungspflichtig. Daher kommt dem Betriebsrat eine besondere Bedeutung zu.**



Klinikleitung mit der Vorsitzenden des Betriebsrates bei GPTW '12

### Nach unserer Erfahrung wichtig

- Den BR als „Botschafter“ des Wandels und des neuen Weges voll integrieren
- Echte „Vertrauensvolle Zusammenarbeit“ zwischen Leitung und BR etablieren
- Akzeptieren, dass der BR trotzdem, auch öffentlich, den Finger in die Wunde legt
- Kritik des BR ernst nehmen, da er die Veränderungen ja auch unterstützen soll
- BR auch gemeinsame Erfolge mal für sich allein verbuchen lassen

**Ohne BR keine Veränderungen!**

**Es geht um die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Diese einzugestehen ist ein Zeichen wachsenden Vertrauens, dessen Entwicklung Zeit braucht.**



Ein Teil unserer Mitarbeiter „posiert“ für ein Zeitungsportrait über unsere Klinik

### Nach unserer Erfahrung wichtig

- Erkennen, dass die Mitarbeiter erst einmal eine Vorleistung durch die Leitung erwarten
- Feine „Antennen“ der MA für Authentizität und Ehrlichkeit beachten
- Anhaltende Skepsis und gewachsenes Rest-Misstrauen nicht persönlich nehmen
- Verstehen, dass man nicht alle mitnehmen und überzeugen kann
- MA brauchen viel Vertrauen in die Leitung, um ihre Zufriedenheit zu zeigen

**Ohne Vertrauen keine Zufriedenheit!**

## Agenda

Vorstellung

„Wunder gibt es immer wieder“

Kulturwandel als Team-Event

**Quick Hits und die Bedeutung von Kommunikation**

„Der Baum des Vertrauens“

Aktuelle und zukünftige Herausforderungen

**Für alle Mitarbeiter sicht- & spürbare „Quick Hits“ zeigten bereits im ersten Jahr deutliche Wirkung.**

■ GPTW '08 ■ GPTW '09 ■ GPTW '10

### QUICK HITS & Sofortmaßnahmen 08/09

K  
O  
M  
M  
U  
N  
I  
K  
A  
T  
I  
O  
N

#### Informationsfluss

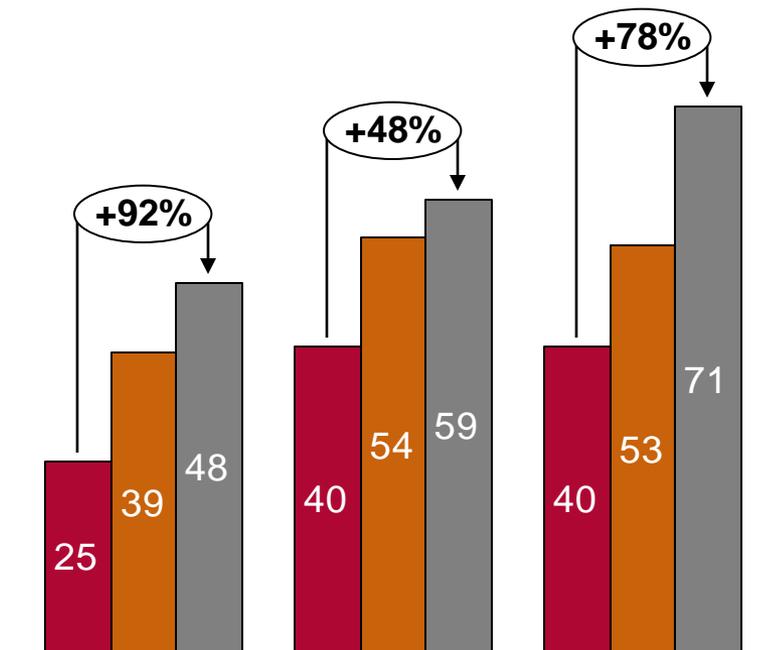
- Einführung „Klinik im Dialog“
- „KL trifft Teams“
- Schwarzes Brett
- klarere Strukturen und Zuständigkeiten
- Etablierung einer Leitungskonferenz aller FK
- wöchentlicher Jour Fix mit dem Betriebsrat
- Hausmitteilungen zu personellen Veränderungen
- zügigere Kommunikation d. Stationsbesetzungen

#### Leistung am Limit

- Sonderurlaub zur Prüfungsvorbereitung
- Projekte zur Entlastung in einzelnen Bereichen
- Entschärfung von Klinikzielen

#### Wertschätzung

- Durchführung Kliniktriathlon & Grillfest
- 1 Tag Sonderurlaub nach Zielerreichung
- „Würdigung“ besonderer Anlässe



**Die FK halten mich über wichtige Themen auf dem Laufenden.**

**Die FK sind gut erreichbar & unkompliziert anzusprechen.**

**Besondere Ereignisse werden bei uns gefeiert.**

**Kommunikation ist der Dreh- und Angelpunkt beim Thema Wertschätzung und Mitarbeiterzufriedenheit. Alle Maßnahmen müssen jedoch authentisch bleiben.**

### Jede Interaktion ist Kommunikation



Häufig sind es **die kleinen Gesten im „Miteinander“**, die große Wirkung bei Mitarbeitern erzielen.

Doch Hauptsache:  
**Authentisch bleiben!**

### Zutaten für eine bessere Kommunikation in Bad Bramstedt

1. Gute, unkomplizierte Erreichbarkeit
2. Transparenz & Erklärungen
3. Zielgruppengerechtes Kommunizieren
4. „Kleinigkeiten“
5. Breite Informationskaskade
6. Gesprächsrunden im kleinen Kreis
7. Frühzeitig geteiltes Wissen
8. Wertschätzender Umgang
9. Spaß & Emotion

**Lieber etwas zu viel kommunizieren,  
als zu wenig!**

## Agenda

Vorstellung

„Wunder gibt es immer wieder“

Kulturwandel als Team-Event

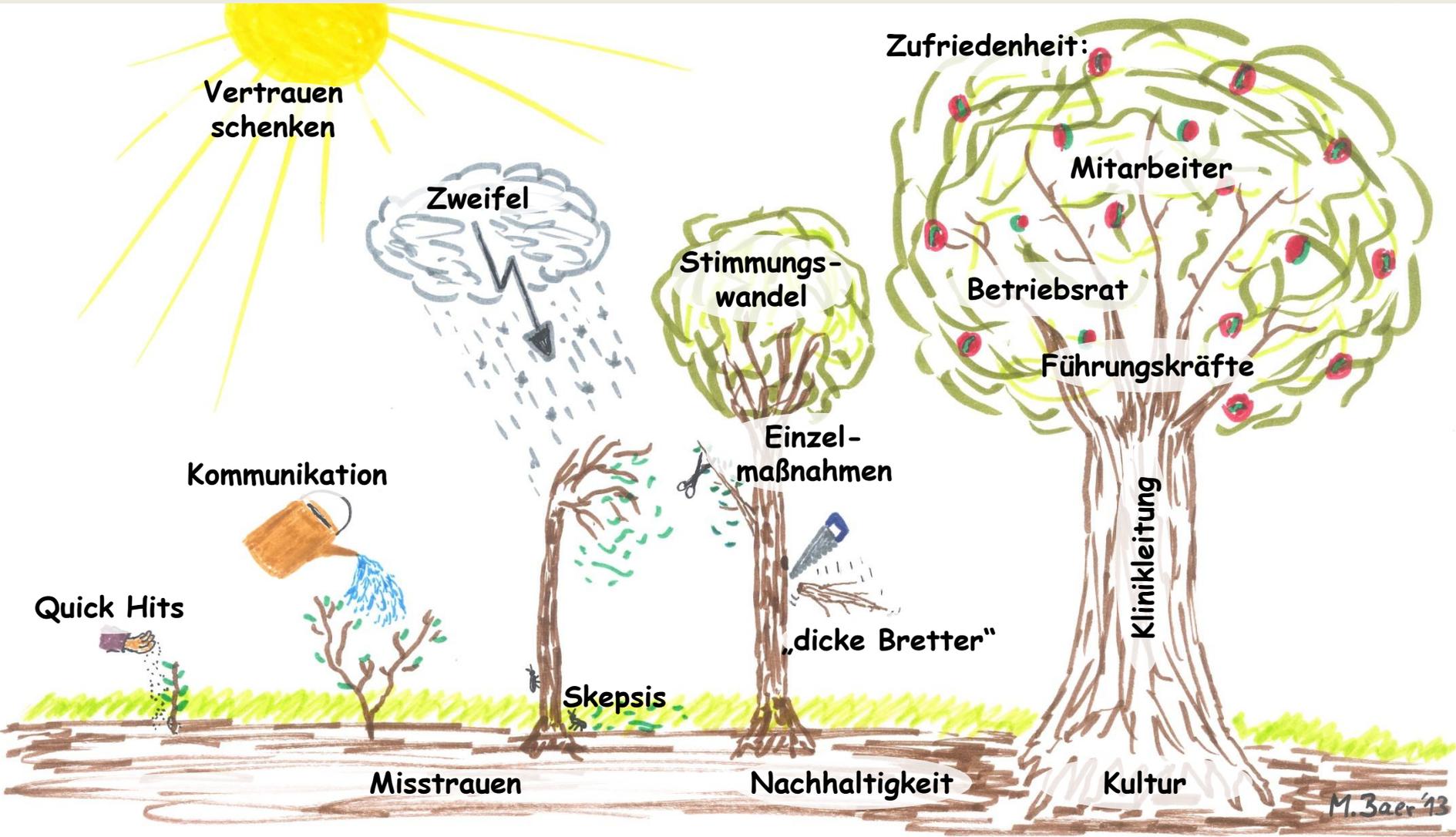
Quick Hits und die Bedeutung von Kommunikation

**„Der Baum des Vertrauens“**

Aktuelle und zukünftige Herausforderungen

# Der Baum des Vertrauens

braucht Zeit zum Wachsen. Vertrauen ist kein Sprintprojekt!



Information ➤ Wert-schätzung ➤ Durst-strecke ➤ Glaub-würdigkeit ➤ Vertrauen

## Agenda

Vorstellung

„Wunder gibt es immer wieder“

Kulturwandel als Team-Event

Quick Hits und die Bedeutung von Kommunikation

„Der Baum des Vertrauens“

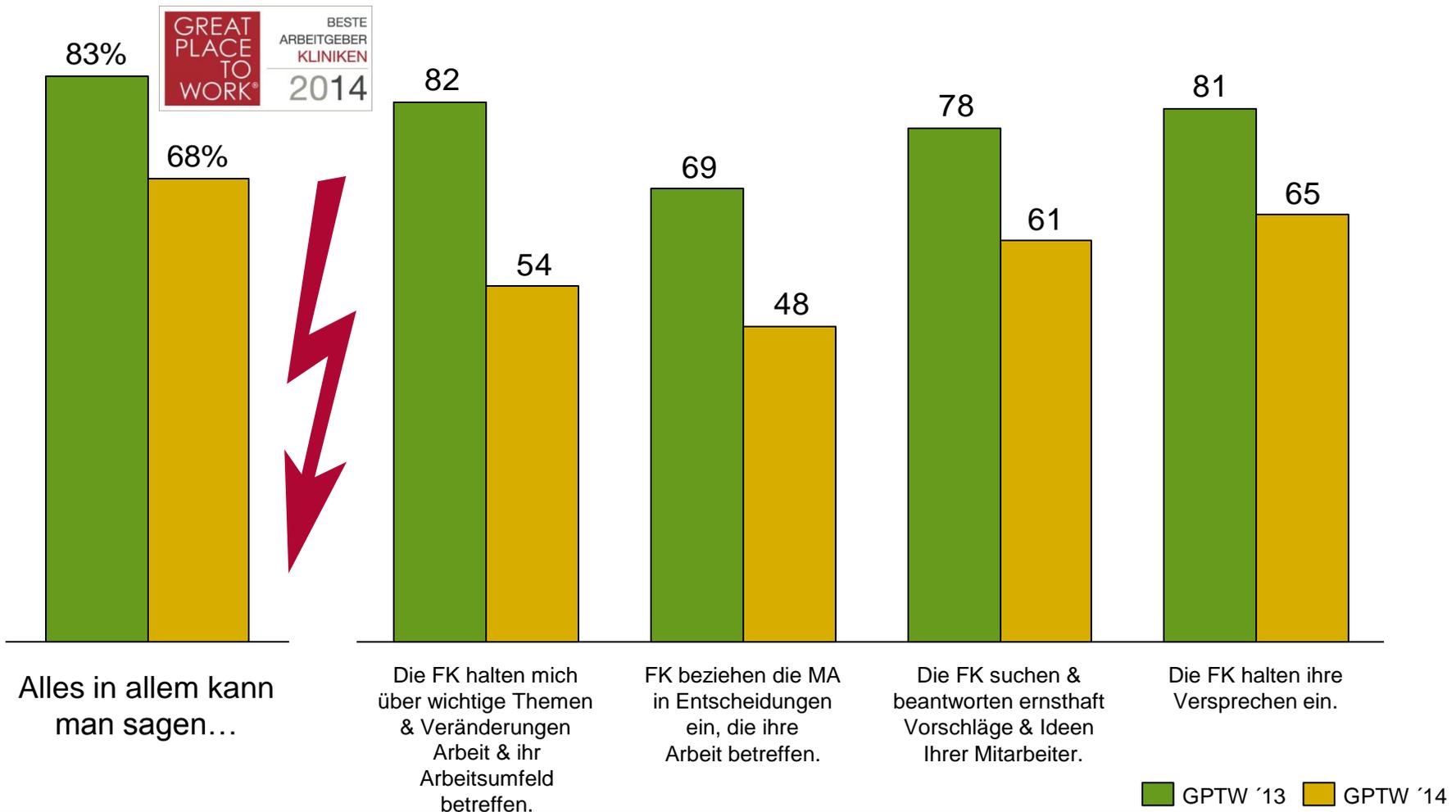
**Aktuelle & zukünftige Herausforderungen**

## Innerhalb von nur 18 Monaten wurde unsere Klinik bei laufendem Betrieb um 20% erweitert.

- Ein neues Gebäude mit zusätzlichen 108 Zimmern wurde errichtet.
- Über 40 neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden eingestellt.
- Monatelang standen nicht ausreichend Parkplätze zur Verfügung.
- Alle öffentlichen Bereiche des Bestandes wurden komplett neu gestaltet.
- Der gesamte gastronomische Bereich wurde 10 Wochen lang in Zelten und Küchencontainern versorgt.
- Fast alle Stationen mussten zur Neuorganisation innerhalb des Hauses umziehen.



**Insbesondere unsere „Stärken“ der Vergangenheit haben Informationspolitik & Verbindlichkeit haben im letzten Jahr deutlich gelitten. => trotzdem Platz 9 bei GPTW**



## Die Attraktivität des Arbeitsplatzes für neue Mitarbeiter aber insbesondere eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung sind die Themen der Zukunft

### Basis

Mitarbeiterzufriedenheit  
solide

### zukünftige Aktionsfelder

- 1 Flexibilisierung der Arbeitszeit
- 2 Demografiemanagement
- 3 Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- 4 Gesundheitsförderung

### Ziel

Steigerung der Attraktivität  
des Arbeitsplatzes

Bindung erfahrener  
Mitarbeiter/innen

Erhalt der Leistungsfähig-  
keit (auch älter werdender)  
Mitarbeiter/innen

dauerhafte Stabilisierung der Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz

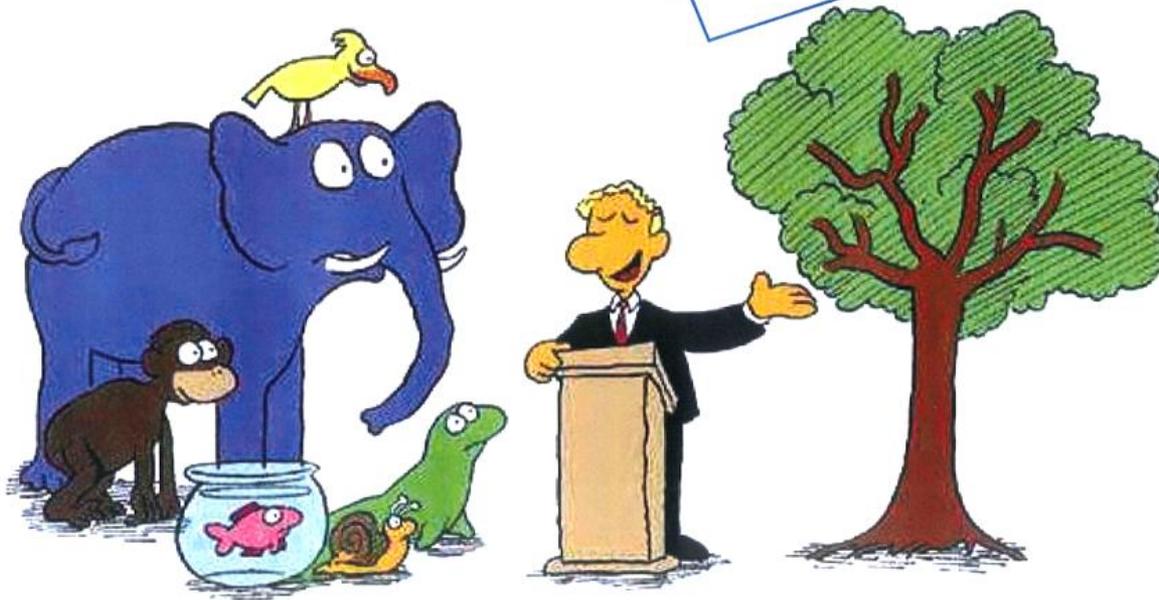
## Die große Herausforderung wird sein, die unterschiedlichen Altersgruppen in funktionierenden Teams zu „vereinen“.

Baby-Boomer	Generation X	Generation Y / Z
Geb. 1946 - 1964	Geb. 1965 - 1980	Geb. nach 1980/ nach 1992
Akzeptieren Autoritäten	Bevorzugen informelle Strukturen	Stellen autoritäre Strukturen in Frage
Hohes Engagement, maximaler Arbeitseinsatz	Fokus auf eigene Vorteile und Erweitern der Kompetenz	„Schlaue“ Mitarbeiter (Versuch, den Aufwand für Resultate zu minimieren)
Arbeiten ist Lebensschwerpunkt: „Leben um zu Arbeiten“	„Arbeiten, um zu leben“; Balance zwischen Berufs- und Privatleben	Kein ausgeprägtes Interesse an Karriere
Einkommen bedeutet Freiheiten und Möglichkeiten	Fokus auf kurzfristigen, wenig auf langfristigen Anreizen und Belohnungen	Einkommen als Voraussetzung zur Pflege eines komfortablen Lebensstils
Wechselbereitschaft, aber meist innerhalb der gleichen Branche	Wechselbereitschaft branchenübergreifend	Integration von Arbeits- und Privatleben

**Schwierigkeit der Integration mehrerer, sehr unterschiedlicher Arbeitsgenerationen  
Traditionelle Anreizsysteme haben ausgedient!**

**Wir müssen teilweise umdenken!  
Individuelle Lösungen sind „gerechter“ als pauschale Lösungsansätze.**

Damit es **gerecht** zugeht, erhalten Sie alle  
die gleiche Prüfungsaufgabe:  
**Klettern Sie auf diesen Baum!**



## Herausforderungen

Physische Fitness

Psychische Fitness

Hierarchische  
Strukturen

Einstellung zu Arbeit

Motivatoren

Flexibilität

Weiterbildung

Quelle: Vortrag Prof. Juhani Ilmarinen



SCHÖN  
KLINIK  
Bad Bramstedt

**Schön Klinik. Messbar. Spürbar. Besser.**