

„Aufmerksamkeit ist der Schlüssel zur jungen Generation“

Impulsvortrag von Jugendforscher Simon Schnetzer zur Eröffnung des 83. Bayerischen Ärztinnen- und Ärztetages



„Wie tickt die Gen Z? Und wie wir mit ihr Versorgung gestalten können“, war die Keynote von Simon Schnetzer überschrieben.



Präsident Dr. Gerald Quitterer und Gesundheitsministerin Judith Gerlach hören interessiert zu.

„Freude schöner Götterfunken“ – so fühlt sich die Jugend nicht. Eher: „Alles wird gut. Das System ist defekt, die Gesellschaft versagt“ – die Band dazu heißt „Kummer“, das Stück „Der letzte Song“. Warum ist das so? Die Zufriedenheit der Jugend ist auf einem Tiefpunkt. Die persönliche Situation und insbesondere die Situation im Land und der Blick in die Zukunft sind die Gründe dafür. Sie erleben Krisen in einem Gefühl von Ohnmacht. Eines der schlimmsten Gefühle ist das des Kontrollverlusts. Aber hören wir genauer hin, wie es den jungen Menschen geht und was ihnen helfen würde. So wie sie es täglich tun, um ihren Patientinnen und Patienten zu helfen. Um die Situation besser zu verstehen, habe ich mit einigen von ihnen Gespräche über die Generation Z als Mitarbeitende und Patienten, in Praxen und Kliniken geführt. Hier teile ich einige Generation Z – Anekdoten:

- » Von der Medizinischen Fachangestellten, die die einzige in ihrem Jahrgang ist, die „normal“ also „9 to 5“ arbeitet. Alle anderen sagen, das sei furchtbar und lehnen es ab.
- » Von den jungen Patienten, die unglaublich umfassend informiert kommen, aber die Beratung von Ärztinnen und Ärzten benötigen, um die Informationen verstehen zu können.
- » Von den jungen Patienten, die krank auf Station liegen und einsam sind. Weil niemand sie besuchen kommt und sie die Besserungswünsche ihrer Freunde nur über ihr Smartphone erhalten.
- » Von der ärgerlichen Einstellung der Jungen (und Älteren) zu einer Flatrate-Medizin, die zu einer so hohen Anspruchshaltung führt, dass regelmäßig Deeskalation betrieben werden muss.

Was ihnen fehlt, ist der Glaube an eine gute und motivierende Zukunft. Zumindest in dem Rahmen, den sie beeinflussen können.

Ich bin 2010 Jugendforscher geworden, weil ich das Gefühl hatte, dass schon damals etwas nicht stimmt: Wir beteiligen junge Menschen zu wenig, wenn es um die gemeinsame Zukunft geht. Daher bin ich per Fahrrad und „Couchsurfing“ in zwei Monaten durch ganz Deutschland gefahren, um den jungen Menschen letztlich zwei Fragen zu stellen: Wie ist deine Lebens- und Arbeitswelt? Und: Wie wäre sie besser?

Außerdem begleite ich in Zukunftsworkshops und Arbeitgebercoachings Unternehmen und Geschäftsführungen dabei, sich als attraktiver Arbeitgeber aufzustellen und ein gelingendes Miteinander der Generationen zu gestalten. Dabei

habe ich auch mit vielen Praxen, Kliniken und Kasernen zusammengearbeitet. Meine Erfolgserlebnisse sind, wenn junge und ältere Mitarbeitende sich mit den Zielen identifizieren, motiviert arbeiten und als Team zusammenhalten. Denn die nächste Generation sind nicht nur die Jungen, sondern auch die Älteren, die wir auch im Alter noch in der Gesundheitsbranche benötigen.

Wer ist die Generation Z?

Doch wer ist eigentlich die Generation Z? Dazu kann ich nur sagen: Die Generation Z ist gar keine Generation! Für die Wissenschaft ist das, was wir Generation Z nennen, eine Alterskohorte oder Altersgruppe. Dennoch arbeite ich mit dem Begriff, weil er sich eingebürgert hat und er uns hilft, über gesellschaftliche Veränderungen zu sprechen. Oft wird er auch genutzt, um Abgrenzungen hervorzuheben oder dient für Vorurteile. Das liegt leider daran, dass viele nicht wissen, dass die verschiedenen „Generationen“ vielmehr gemein haben, als sie trennt. Ich bin überzeugt: Wir sollten vielmehr die Gemeinsamkeiten hervorheben, die viele sind. Denn das ist das Fundament für Verständnis und Zukunft, für das Bauen von Brücken zwischen Menschen und zum Morgen.

Doch worin unterscheiden sich die Generationen dann doch? Erstens in der Lebensphase. Die

Generation Z, geboren zwischen 1995 und 2010, ist aktuell zwischen 14 und 29 Jahre alt und voll in der Lebensphase der Jugend und dem Erwachsenenwerden. Eine Phase der vielen Fragezeichen und Unsicherheiten. Wer bin ich, wer will ich sein? Wo will ich leben, was will ich einmal tun? Welche Menschen tun mir gut? Eine Phase des Übergangs von der Schule in die Arbeitswelt. Eine Phase der Verselbstständigung.

Der zweite große Unterschied liegt in der Prägung. Was prägt Menschen in der Jugend an politischen Ereignissen wie zum Beispiel die Coronapandemie, Fridays for Future oder der Krieg in der Ukraine, gesellschaftliche Normalität wie der Erziehungsstil von Eltern oder dem Schulsystem und letztlich auch die Einstellung zur Arbeit, die nicht mehr dem „Lehrjahre sind keine Herrenjahre“ entspricht, sondern eher „Work-Life-Balance now, wer weiß was morgen passiert?“.

Denken Sie einmal daran, wie sie in ihrer Jugend Bilder von einer gemeinsamen Reise mit Freunden geteilt haben. Wenn ihr Schulabschluss wie bei mir schon ein paar Jahre her ist, dann kennen sie das noch, Film vollknipsen, warten, Film abgeben, warten, Film abholen, verabreden und warten, Bilder teilen. Bilder teilen war reines Geduldstraining. Wie Kommunikation übrigens auch. Denken Sie nur an das Schreiben von Briefen und das Warten auf die Antwort. Heute geht das dank Smartphones und der „always on“ Mentalität schneller. Kaum sind die zehn Bilder geschossen, sind sie schon gepostet, verschickt oder „ge-AirDropped“.

Lassen Sie uns diese Beschleunigung und den Beat der Generation Z spüren. Klatschen Sie mit mir diesen Rhythmus: „Tack, Tack, Tack“. Das ist die Geschwindigkeit, wie junge Menschen über ihre Smartphones wischen. Die Geschwindigkeit, mit der sie sich informieren. Die Geschwindigkeit, mit der sie sich entscheiden, ob sie etwas gut oder schlecht finden. Und drei, zwei, eins – pssst. Sie sehen: Aufmerksamkeit ist der Schlüssel zur jungen Generation und der Schlüssel, um mit ihnen gemeinsam die Zukunft des Gesundheitssystems zu gestalten.

Hoher Stellenwert von Geld bei der Generation Z

Die größten Sorgen der Generation Z sind aktuell die Inflation, der Krieg in Europa, teurer, knapper Wohnraum und die Spaltung der Gesellschaft. Allerdings auch die Zuwanderung, die als Sorge von etwa 20 Prozent im letzten Jahr dieses Jahr auf über 40 Prozent zugenommen hat. Auch die Angst vor Altersarmut ist bei den Jungen schon sehr hoch. Die Sorgen unterscheiden sich übrigens

kaum bei den unterschiedlichen Altersgruppen, nur das Klima sorgt die Älteren etwas weniger, und die Angst vor Altersarmut treibt die über 50-Jährigen deutlich mehr um.

Der hohe Stellenwert von Geld spiegelt sich auch darin, dass die Top-Motivation für Leistung aktuell nicht der Spaß, sondern Geld ist. Nicht, weil Geld ein guter Motivator wäre, sondern weil junge Menschen Angst haben, dass das Geld nicht reicht für ein gutes Leben. Maslow lässt grüßen. Passend dazu: Der Top-Benefit von Arbeitgebern sind bezahlte Überstunden.

Ein eher trauriges Kapitel ist die mentale Belastung der jungen Menschen, die deutlich stärker ausfällt, als bei älteren Menschen. Über 50 Prozent geben an, unter Stress zu leiden. Auch sehr hoch sind die Werte bei Überforderung und Selbstzweifel. Sicher liegt das zum Teil auch an der Lebensphase Jugend mit den vielen Fragezeichen und dem Leistungsdruck, ob man gut genug ist für die schulisch-beruflichen Ziele. Aber „Tack-Tack-Tack“, auch das Smartphone ist schuld, weil Krisen viel unmittelbarer einwirken und der ständige Vergleich mit anderen an ihnen nagt. Ein scheinbar gutes Leben fühlt sich nicht gut an, weil es den anderen vermeintlich immer besser geht.

Eine Anekdote aus einem Workshop im Alterheim: Die Jugend der Nachkriegszeit hatte nichts und musste das Beste daraus machen. Sie waren zufrieden, weil sonst auch keiner was hatte und sie halt kreativ wurden. Heute haben die Jugendlichen das neueste Smartphone und keinen Hunger, aber im Vergleich geht es den anderen immer besser und alles ist reguliert oder verboten.

Die wichtigsten Werte junger Menschen sind identisch mit denen von älteren Menschen: Familie, Gesundheit, Freiheit. Für die Menschen zwischen 30 und 50 ist Familie etwas stärker ausgeprägt, für die über 50-Jährigen die Gesundheit, doch das Ranking ist robust.

Was macht gute Arbeit aus? Auch hier gibt es eine Gemeinsamkeit über alle Altersgruppen hinweg. Das Wichtigste ist die gute Arbeitsatmosphäre, gefolgt von der Möglichkeit, Arbeit und Freizeit zu vereinbaren, sowie gute Führungskräfte. Gerade im Gesundheitsbereich höre ich das mit der Führung besonders häufig, weil gute Ärzte nicht unbedingt personelle Führung lernen und mit anderen Aufgaben überschüttet werden.

Doch wie passt das zusammen? Eigentlich müssten junge Menschen doch noch mehr arbeiten, wenn sie Angst vor der Zukunft haben und zu wenig Geld. Ja, eigentlich schon. Aber nicht, wenn sie nicht an eine gute Zukunft glauben. Wenn sie das Gefühl haben, der Zenith des Wohlstands



ist überschritten, die Umwelt und die Finanzierung des Sozialsystems kaputt und sie in einer Quasi-Endzeitstimmung nicht daran glauben, dass sie irgendwann einen entspannten Ruhestand haben werden. Sie streben nach der Work-Life-Balance im Hier und Jetzt, anstatt zu investieren für einen späteren Tag X. Ja, mit der Gründung einer Familie kann sich das ändern, doch auch das lehnen viele für sich ab.

Um Vertrauen in die Zukunft zu gewinnen, müssen wir sie stärker beteiligen. Damit sie Krisen als gestaltbar erleben und sich mit der gemeinsamen Zukunft identifizieren, anstatt sich dieser zu entziehen. Dazu gehört auch, dass wir nicht auf alten Rollenbildern der Medizin verharren, sondern uns die Lebensrealität junger Ärztinnen und Ärzte bewusst machen und mehr Flexibilität im System zulassen oder die Einrichtung von Gesundheitszentren in Kommunen ermöglichen und mehr Ärzten Teilzeit und Anstellung ermöglichen. Um Vertrauen in die Zukunft zu schaffen, müssen wir nicht alles ändern. Aber einen zuverlässigen, attraktiven und gestaltbaren Rahmen schaffen.

Wie wird die Generation Z die Zukunft verändern?

Vor 30 Jahren haben sich Kliniken und Praxen noch gefragt, ob sie eine Webseite benötigen. Später kam die Frage, ob sie diese auch sichtbar für Suchmaschinen gestalten können, oder gar Werbung dafür bezahlen. Heute stellt die Relevanz einer Webseite als wichtigste Informationsinstanz für Patienten und Bewerberinnen bzw. Bewerber kaum noch jemand infrage. In fünf Jahren steht auf dem Banner der BLÄK vielleicht auch ein TikTok-Alias. Denn wer in Zukunft sichtbar sein möchte, kommt an Vertical-Video-Formaten nicht vorbei und den aktuell populärsten Plattformen Instagram, YouTube und TikTok. Das Problem ist, dass viele Jugendliche schon heute nicht mehr über Google suchen, sondern sich von den Algorithmen von Meta und TikTok vorschlagen lassen, was sie interessiert, oder auf den Plattformen suchen, um direkt mit anderen Usern in den Austausch über deren Einschätzung zu gehen.

Auch die Feedback-Kultur wird sich ändern. Wird sich beschleunigen. Weil junge Menschen es gewohnt sind – „Tack, Tack, Tack“ – schnell zu kommunizieren und sich durch direktes Feedback zu orientieren. Wenn ein Bewerber eine Bewerbung schickt, dann erwartet er das Feedback nicht in drei Wochen, sondern direkt. Wenn ein junger Kollege eine Aufgabe erledigt hat, erwartet er das Feedback nicht beim Jahresgespräch, sondern direkt.

Wir werden lernen müssen, mit einem anderen Verständnis von Verbindlichkeit umzugehen. Auf-

grund der Vielfalt von Möglichkeiten optimieren junge Menschen ihre Möglichkeiten, indem sie eine Entscheidung unverbindlich definieren. Eher wie eine Statusmeldung à la „interessiert mich“. Auf die Phase Entscheidungsfindung folgt dann die Entscheidungsbindung.

Im Umgang mit Patienten heißt das, dass ich vor der Terminvereinbarung Bewusstsein dafür schaffe, was ein Termin für die Praxis oder das Team bedeutet und dann erinere, informiere und wiederholt bestätigen lasse. Im Umgang mit Bewerbungen gilt es, das „Job-Ghosting“ zu vermeiden. Dazu gehören unterschriebene Verträge, die nicht angetreten werden. Mit dem unterschriebenen Vertrag fängt die eigentliche Arbeit an, das sogenannte Preboarding. Außerdem werden viele Prozesse auf den Prüfstand gestellt werden müssen. Junge Menschen haben wenig Verständnis für komplizierte, langwierige Prozesse oder Wartezeiten bei Prüfungen, die aus Erfahrung oder gefühlt so viel effektiver stattfinden könnten. Es gilt hier nicht: Das Alte zu glorifizieren und das Neue zu verteufeln. Genauso wenig wie andersherum. Die Jungen lernen gerne von den Älteren. Es bedarf aber der Bereitschaft und Offenheit, sich auf neue Dinge einzulassen und diese auszuprobieren.

Und noch etwas wird sich ändern müssen: Ärztinnen und Ärzte sollten sich selbst stärker als Influencerinnen und Influencer für das eigene Berufsbild verstehen und durch die eigenen Erzählungen zu einem positiven Bild in der Öffentlichkeit und beim potenziellen Nachwuchs beitragen. Vielleicht ist dann die MTA irgendwann eine MTF, eine medizinisch-technische Fachkraft, was sich ein wenig mehr nach Augenhöhe anfühlt.

Wann macht die Arbeit jungen Menschen keinen Spaß?

Ich arbeite viel mit Gesundheitseinrichtungen und gebe Ihnen gerne noch ein paar Tipps, wie wir mit jungen Menschen eine bessere Zukunft gestalten können und nicht nur mit den Jungen. Es ist nämlich genauso wichtig, dass wir auch die Älteren beteiligen und mitnehmen. Machen Sie den kreativen Kopfstand und stellen Sie im Team die Frage, wann Arbeit keinen Spaß macht. Nehmen Sie ein Flipchart und notieren Sie die Antworten. Keine Angst, wenn mehr Geld genannt wird. Sie können zum Beispiel Geldthemen erst einmal ausklammern und sich um andere Themen kümmern. Wichtig ist, dass sie die Nennungen priorisieren und am Ende nicht sagen: Ok, ich kümmere mich darum, sondern die Verantwort-



tung ins Team zurückgeben und es zu einem Zukunftsgestalter machen.

Eine andere Möglichkeit, die ich mit Krankenhäusern durchführe, ist, junge Menschen ganz bewusst zu Zukunftsgestaltern zu machen und mit ihnen die Herausforderungen lösen, die sie haben. Dadurch steigt die Problemlösungskompetenz, sie identifizieren sich mit dem Unternehmen und der Strategie. Und wir können beispielsweise die Führung oder Bindung an den Arbeitgeber erheblich steigern.

Was passiert mit einem Streichholz, wenn wir es nicht vor Wind schützen? Es ist schnell wieder gelöscht. Genau wie eine Idee, die sofort mit „das machen wir aber schon immer so“ abgeschmettert wird. Wer Zukunft mit den Jungen möchte, sollte einen Rahmen schaffen, in dem die tolle Energie von Ideen geschützt und gefördert wird. Wie die Feuerstelle für ein Lagerfeuer so eine Stelle ist. Dann müssen Vorgesetzte oder Kolleginnen und Kollegen die Idee nicht kaputtreden, sondern sie einfach weiterempfehlen. Und wenn die Idee gut ist, kann sie skalieren und zurückkommen. Wie ein wärmendes Lagerfeuer, an dem Menschen sich wohlfühlen. Haben Sie den Mut, junge Ärztinnen und Ärzten die Zukunft mitgestalten zu lassen. Schaffen Sie einen Rahmen, in dem sie sich mit ihren Ideen einbringen können und freuen sie sich, wenn Sie sich mit ihrer gemeinsamen Zukunft identifizieren. Der Song von Kummer endet übrigens positiver: Alles wird gut. Es sieht nicht danach aus, aber alles wird gut! Durch Beteiligung fühlt es sich auch danach an, dass es gut wird. Das wünsche ich Ihnen.

Es gilt das gesprochene Wort!