

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

Journal of Leadership and Human Resource Management in Healthcare

GENERATION



Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

IMPRESSUM

Herausgeber

Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm, University of Applied Sciences
Prof. Dr. Uta M. Feser, Präsidentin

Mitherausgeber/ Redaktion

Mario A. Pfannstiel (federführend), Prof. Dr. Patrick Da-Cruz (verantwortlich), V. i. S. d. P.

Layout & Grafik

Simone Raymund, Theresa Osterholzer (Marketing und Presse)

Redaktionsanschrift

Hochschule Neu-Ulm, Fakultät Gesundheitsmanagement, Wileystraße 1, 89231 Neu-Ulm

Telefon: 0731 9762-1621

E-Mail: zfpg@hs-neu-ulm.de

Abonnement

Möchten Sie sich mit einem eigenen Beitrag in die Zeitschrift einbringen oder die Zeitschrift kostenlos per E-Mail erhalten, dann schreiben Sie uns bitte eine Anfrage.

Rechtliche Hinweise

Die Zeitschrift einschließlich aller in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der Redaktion unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Nachdruck, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Herausgebers wieder.

Zitierweise

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft, Hochschule Neu-Ulm, Jg. 1, Nr. 2, 2015, S. 1-44. DOI: 10.17193/HNU.ZFPG.01.02.2015-01

Erscheinungsort

Neu-Ulm, 03/ 2015

ISSN Online

2363-9342

ISSN Print

2364-2556

QR-Code



Webseiten

Zeitschrift
www.hs-neu-ulm.de/ZFPG

Hochschule
www.hs-neu-ulm.de

Beitrag aus der Praxis II



Titel

Werte und Erwartungen der Generation Y – Herausforderungen für Weiterbildung und Führung von Nachwuchsmedizinern

Autoren

Prof. Dr. Thorn Kring (links)

Prof. Dr. Joachim P. Hasebrook (rechts)

Einleitung

Das System der ärztlichen Weiterbildung im deutschen Gesundheitswesen steht vor erheblichen Veränderungen. Treiber dieser Entwicklung sind die Einflüsse der demografischen Veränderung und deren Niederschlag in der Gruppe der Patienten sowie die spezifischen Erwartungen der Generation Y. Der vorliegende Beitrag stellt ausgewählte Veränderungen im Gesundheitswesen dar und beschreibt anhand des Berufsmonitoring Medizinstudenten 2014 die Werte und Grundhaltungen der Nachwuchsmediziner. Es wird aufgezeigt, welche Auswirkungen sich für die Weiterbildung, die Führung und die Organisation im Gesundheitswesen ergeben. Für die Weiterbildung wird vorgeschlagen, zukünftig verstärkt moderne Lernwerkzeuge, Skill-Labs und Simulationen einzusetzen. Ferner sollten die Fortbildungsangebote stärker als bislang an Lebensphasen orientiert und strukturiert werden. Führung sollte zukünftig weniger auf Hierarchie basieren, sondern in Netzwerken erfolgen. Zur verbesserten Organisation sollte der Aufbau einer kompetenzbasierten Einsatzplanung mit Erfassung von Kompetenzgruppen und Kompetenzstufen ermöglicht werden, um vorhandene Kompetenzen optimaler zu nutzen und Zusatzqualifizierung

gezielter zu planen. Um einem Ärztemangel in der Allgemeinmedizin und insbesondere in ländlichen Regionen entgegenzuwirken, sollten schließlich Anreize in der Aus- und Weiterbildung sowie Managementunterstützung auf dem Weg zum niedergelassenen Arzt angeboten werden.

Die demografischen Entwicklungen in Deutschland, die damit einhergehenden Veränderungen im Gesundheitswesen und der Wandel von Werten und Erwartungen junger Nachwuchsmediziner wird das System der ärztlichen Weiterbildung verändern. Gefordert sind Karrieremöglichkeiten, die eine von vielen Studierenden der Medizin gewünschte Spezialisierung in der Allgemeinmedizin so attraktiv erscheinen lassen, dass drohenden Engpässen in der hausärztlichen Versorgung entgegen gewirkt wird. Was für die Weiterbildung gilt, muss auch für die organisatorische Unterstützung auf dem Weg zur Niederlassung gelten. Doch nicht nur der Hausarztmangel zwingt zum Umdenken, sondern auch die steigende Zahl unbesetzter Arztstellen im Krankenhaus: Die Vorstellungen der Generation Y führen dazu, dass Arbeitgeber im Gesundheitswesen ihre Führungssysteme und -strukturen überdenken müssen. Traditionelle Strukturen mit starren Hierarchien und autoritärem Führungsverhalten stoßen bei der jungen Gene-

ration auf wenig Gegenliebe. Führung entsteht nicht aus hierarchischem Status, sondern aus Autorität und Verlässlichkeit. Gefragt sind also Führungskräfte als Vorbilder, die eine intensive Feedbackkultur leben, Mitarbeiter einbinden und einen hierarchieübergreifenden Austausch sowie Teamarbeit fördern.

Veränderte Arbeitsbedingungen im Gesundheitswesen

Der demografische Wandel hat im Gesundheitswesen einen unheilvollen Prozess in Gang gesetzt: Durch Schrumpfung und Alterung unserer Gesellschaft altern Patienten, so dass die Morbiditätslast vor allem durch ältere und chronisch Kranke steigt. Dadurch werden die Gesundheitskosten steigen, während es weniger Beitragszahler in den Krankenkassen gibt. Es altern aber auch die Belegschaften im Gesundheitswesen und junge Nachwuchskräfte werden weniger (Köhler, 2012). Dadurch wächst der Druck auf die kurativ tätigen Berufe und lassen das Berufsbild im Ergebnis immer unattraktiver werden. Dabei erfordert die Behandlung der älteren Patienten nicht nur finanzielle Mittel, sondern auch genügend Ärzte, die ausgestattet mit umfassendem medizinischen Wissen komplexe Techniken in der Behandlung einsetzen und die medizinische Versorgung sicherstellen können. Rein quantitativ muss gewährleistet werden, dass der sich bis 2021 abzeichnende Ersatzbedarf an Ärzten im deutschen Gesundheitssystem von rund 70.000 Ärzten gedeckt werden kann. Qualitativ stellt diese demografisch bedingte Veränderung Anforderungen an die Ausbildung der Mediziner und fordert ein Umdenken im Lehr- und Lernverhalten (Hahnenkamp et al., 2013).

Strukturelle Herausforderungen ergeben sich weiterhin aufgrund einer ungleichen fachlichen wie räumlichen Verteilung der Ärzte (Köhler, 2012). Diese äußert sich fachlich darin, dass aufgrund einer zunehmenden Spezialisierung immer weniger Ärzte für

die haus- und fachärztliche Grundversorgung zur Verfügung stehen. Die räumliche Dimension dieser Ungleichverteilung lässt sich am Ärztemangel im ländlichen Raum beobachten. Immer weniger Ärzte lassen sich für eine Niederlassung in kleinen oder ländlichen Kommunen begeistern. Bestätigt wird dieser Trend durch die Ergebnisse des Berufsmonitoring Medizinstudenten 2014. Um die medizinische Versorgung in allen Regionen aufrecht zu erhalten, bedarf es daher attraktiver Rahmenbedingungen einer allgemeinmedizinischen Aus- und Weiterbildung sowie struktureller Unterstützungen auf dem Weg zur Niederlassung. Berücksichtigt man ferner die zunehmende Leistungsverlagerung vom stationären in den ambulanten Bereich, verstärkt dies die Notwendigkeit, Mediziner zu einer Tätigkeit in Medizinischen Versorgungszentren (MVZ) oder als niedergelassenen Arzt zu bewegen.

Erwartungen der Generation Y im Gesundheitswesen

Die Ausgangssituation der Generation Y im Gesundheitswesen erscheint komfortabel. Für sie hat sich der Arbeitsmarkt in dieser Branche von einem Arbeitgebermarkt in den 90er Jahren zu einem Arbeitnehmermarkt entwickelt. Nicht mehr sie sind es, die sich bei den Krankenhäusern andienen müssen. Stattdessen müssen sich die Arbeitgeber um die knappe Ressource „Arzt“ bemühen und diese mit entsprechenden Arbeitsbedingungen für sich gewinnen. Die Nachwuchsmediziner sind sich ihrer Wahlmöglichkeit bewusst und werden entsprechend selbstbewusst Forderungen an ein attraktives Arbeitsumfeld stellen.

Den vielfältigen Ansprüchen und Lebensentwürfen der jungen Generationen „Y“ und „Z“ spüren zahlreiche Studien nach (Kring, 2013). Als charakterisierend für diese Generation wird eine geringere Arbeitszentralität im Vergleich zu Vorgängergenerationen gesehen: Sie wollen „leben auch beim Arbeiten“. Der Wunsch nach Vereinbarkeit von

Beruf und Familie hat für Mitarbeiter der Generation Y hohe Priorität. Sie sind zwar davon überzeugt, dass man mit harter Arbeit viel erreichen kann, sind aber nicht immer bereit diesen Einsatz auch zu erbringen. Dennoch streben Mitarbeiter der Generation Y nach Unabhängigkeit und Eigenständigkeit im Rahmen ihrer täglichen Arbeit, überschätzen dabei aber nicht selten ihre eigenen Fähigkeiten. Liegen ihre Stärken im Umgang mit modernen Technologien, zeigen sie mitunter Defizite in der persönlichen direkten Interaktion mit Menschen. Während sie hierarchischen Strukturen eher skeptisch gegenüber stehen, schätzen sie das Arbeiten in Teams und erwarten ein engmaschiges Feedback durch Mentoren oder Vorgesetzte (Schmidt, 2013).

Das Berufsmonitoring Medizinstudenten 2014, initiiert durch die Kassenärztliche Bundesvereinigung (KBV), ermöglicht einen genaueren Blick auf Angehörige der Generation Y, die sich für eine berufliche Tätigkeit im Gesundheitswesen entschieden haben. Diese Vollerhebung unter den Medizinstudierenden in Deutschland bestätigt die Präferenz der Nachwuchsmediziner für Arbeitsbedingungen mit geregelten und flexiblen Arbeitszeiten, die Zeit für Hobbys und Familie ermöglichen: 95% erwarten sich die Möglichkeit, Familie und Beruf in Einklang bringen zu können. Um diese Generation als Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten werden an Lebensabschnitte angepasste und flexible Arbeitsmodelle erforderlich sein (Schmidt, 2013).

Ferner wünscht sich die Generation Y auf dem neusten Stand der Wissenschaft arbeiten zu können (95%). Dies fordert nicht nur eine verlässliche, gut strukturierte, sondern auch eine Weiterbildung auf hohem wissenschaftlichem Niveau, bei der die Mediziner auch in komplexen Behandlungsmethoden geschult werden (Hahnenkamp et al., 2013).

Mit Blick auf das Ausüben ihrer kurativen Tätigkeit steht die Mehrheit der Medizinstu-

denten Teamarbeitsformen sehr positiv gegenüber. Auch besteht eine hohe Bereitschaft zum Lernen in Gruppen. Der Einsatz von Teamlernen, beispielsweise das Lernen in der komplexen interdisziplinären Arbeit im OP, erscheint für diese Generation daher zielführend (Schmidt et al., 2011).

In Bezug auf ihre Weiterbildungs- und Spezialisierungsziele stellt eine Tätigkeit als Allgemeinmediziner für 35% der befragten Mediziner der Generation Y eine Option dar, aber lediglich 10% würden derzeit diese Spezialisierung als Facharztweiterbildung wählen. Dies lässt einerseits ein hinreichendes Potenzial an Allgemeinmedizinern erkennen, verdeutlicht aber auch die Notwendigkeit struktureller Verbesserungen, um die Attraktivität einer allgemeinmedizinischen Weiterbildung mit anschließender Bereitschaft zur Niederlassung zu erhöhen.

Auswirkung auf die Weiterbildung

Betrachtet man die aktuellen Entwicklungen im Gesundheitswesen, dann verlangen die zu beobachtenden Trends Anpassungen in der Weiterbildung. Ihre Bedeutung wird aus zwei Gründen zunehmen: Zum einen muss sie an die veränderten Arbeitsbedingungen und das Lernverhalten der Generation Y angepasst werden, zum anderen auf älter und kränker werdende Patienten und zunehmend komplexere Eingriffe vorbereiten, z. B. durch den Einsatz von Skills-Labs und Simulationen. Eine professionelle und strategische Organisation der Weiterbildung muss ein allzu oft eher unstrukturiertes „Training on the job“ ablösen. In vielen Industrie- und Dienstleistungsbetrieben seit langem eingesetzt Skill-Management-Systeme können helfen, eine kompetenzbasierte und individualisierte Weiterbildung anzubieten, die auf dem Abgleich von individuellen Wünschen, vorhandenen Fähigkeiten und den Anforderungen der jeweiligen Aufgabe beruhen. Die Attraktivität kann auch durch neue Lernwerkzeuge (z. B. Tablet PCs, Smartphones) und -formen (z. B. Open

Online Courses, Learning Analytics) gesteigert werden. Neben und nach der Weiterbildung muss es leistungs- und qualifikationsgerechte Anreize geben und an Lebensphasen orientierte und strukturierte Fortbildungsangebote. Ein Schwerpunkt sollte neben fachlich-medizinischer Bildung die Entwicklung von Führungs- und Managementkompetenzen sein.

Auswirkung auf die Führung

Die klassische Aufstiegsfortbildung in einer „vertikalen Führungskarriere“ hat ausgedient: Flexible Fach- und Teamkarrieren erlauben einen Wechsel zwischen Führungs- und Fachpositionen sowie viele Entwicklungsmöglichkeiten, ohne dass damit immer ein Aufstieg in der Hierarchie verbunden sein muss. Krankenhäuser müssen Führungskräfte darin bestärken, an kritischen Erfahrungen zu wachsen und bereit sein, individuell unterschiedliche Formen der Entwicklung zu akzeptieren. Die Frage ist nicht mehr: Wer ist eine ideale Führungskraft? Sondern: Was sind ideale Rahmenbedingungen für Führung in der gesamten Organisation? Kurz: Führung findet nicht mehr durch Personen, sondern in Netzwerken statt. Und schließlich: Innovation müssen gewagt werden statt vermeintlich „Best Practices“ zu kopieren. Dafür sind Geduld, Experimentierfreude und Bereitschaft zu Fehlschlägen erforderlich.

Auswirkungen auf die Organisation

Flexible, auch kurzfristig anpassbare Dienstpläne zur Entlastung des Personals müssen entwickelt werden und dafür methodische und technische Hürden, z. B. durch Simulation von Personalszenarien und elektronische Tauschbörsen, überwunden werden. Lebenslange Zusatzqualifizierung für attraktivere Karrieren setzt die Schaffung organisatorischer Rahmenbedingungen voraus, indem z. B. ein bisher nicht existentes „Facharztcurriculum“ auf Basis selbstgesteuerten Lernens und praxisnahen Wis-

sensmanagements entwickelt wird. Nur mit einer kompetenzbasierten Einsatzplanung ist es möglich, medizinische Versorgung und ärztliche Zusatzqualifizierung zu kombinieren: Besondere Kompetenzen, wie z. B. Narkosen bei Säuglingen, können durch den Aufbau einer kompetenzbasierten Einsatzplanung mit Erfassung von Kompetenzgruppen und Kompetenzstufen ermöglicht werden, um vorhandene Kompetenzen optimaler zu nutzen und Zusatzqualifizierung gezielter zu planen.

Für das Ziel, die Nachwuchsmediziner für eine allgemeinmedizinische Aus- und Weiterbildung zu begeistern und sie zudem auch zu einer Niederlassung in einer ländlichen Region zu bewegen, bedarf es schließlich nicht nur finanzieller Anreize in der Weiterbildung. Vielmehr sollten Wege beschritten werden, um jungen Medizinerinnen ihre Bedenken durch unterschiedliche Unterstützungsalternativen beim Schritt in die Selbständigkeit und in die Niederlassung zu nehmen. Kooperationsmodelle mit Krankenhäusern, Gemeinschaftspraxen oder Medizinische Versorgungszentren sowie Beratung und Begleitung in Managementfragen können Wege sein, die Generation Y auch für eine Tätigkeit abseits der Metropolen zu gewinnen und dem drohenden Ärztemangel erfolgreich entgegen zu wirken.

Fazit

Die Herausforderungen im Gesundheitswesen – auch im Umgang mit der Generation Y – sind vielfältig. Werden aber die Stärken, die die junge Generation von Nachwuchsmedizinerinnen mitbringt, sowie Weiterbildung, Führung und Organisation auf ihre Erwartungen angepasst, dann liegt in der Generation Y auch der Schlüssel, weiterhin eine exzellente medizinische Versorgung sicherzustellen und den Wandel im Gesundheitswesen erfolgreich zu gestalten.

Literaturverzeichnis

Hahnenkamp K., Brinkrolf P., Wenning M., Hasebrook J. P. (2013) Weiterbildung – Wandel der Werte und Wissensvermittlung, in: AINS – Anästhesiologie, Intensivmedizin, Notfallmedizin, Schmerztherapie, Nr. 48, S. 714-720.

Köhler A. (2012) Gesundheitswesen 2013: Stand und Perspektiven, Präsentation der Kassenärztlichen Bundesvereinigung KBV, http://www.kvvh.net/media/public/db/media/1/2010/02/193/2012-08-18_gemvv_kvsh-hh_gesundheitswesen2013_drkoehler.pdf, Abrufdatum: 06.03.2015.

Kring T. (2013) Generation Y – Anforderungen an Personal- und Organisationsentwicklung, Schriftenreihe der Akademie Deutscher Genossenschaften, Montabaur.

Schmidt C. (2013) Generation Y – Portrait einer neuen Mitarbeitergeneration, in: Die politische Meinung, Jg. 58, Nr. 518, S. 48-53.

Schmidt C. E., Möller J., Schmidt K., Gerbershagen M. U., Wappler F., Limmroth V., Padosch S. A., Bauer M. (2011) Generation Y – Rekrutierung, Entwicklung und Bindung, in: Der Anästhesist, Jg. 60, Nr. 6, S. 517-524.

Autorenbiografien

Prof. Dr. Thorn Kring lehrt Unternehmensethik, Unternehmensführung und Personalmanagement sowie Bankmanagement an der Steinbeis-Hochschule Berlin und leitet dort das Institut für Ethik, Führung und Personalmanagement (IEFP).

Prof. Dr. Joachim P. Hasebrook, ist Leiter des Forschungsprogramms der zeb-business.school an der Steinbeis Hochschule Berlin, Professor für Personalmanage-

ment an der Steinbeis Hochschule und Managementberater bei zeb.

Autorenanschriften

Prof. Dr. Thorn Kring
Institut für Ethik, Führung und
Personalmanagement an der Steinbeis-
Hochschule Berlin
Christoph-Bernhard-Graben 13
48163 Münster

E-Mail: thorn.kring@stw.de

Prof. Dr. Joachim P. Hasebrook
zeb-business.school
Hammer Str. 165
48153 Münster

E-Mail: JHasebrook@zeb-bs.de