

# Diskrepanzen als Chancen

**Karriere** Schon seit einigen Jahren ist der Nachwuchs ein Thema und gehört – neben Personalmangel im Pflege- und Therapiebereich und dem zunehmenden Kostendruck – zu den krisenhaften Veränderungen unseres Gesundheitssystems. Ärztliche Führung hat den jungen Medizinerinnen und Mediziner in diesem Zusammenhang mehr zu bieten, als sie denkt.

Christina Venzin

**W**as unterscheidet die neue Generation (Gen-Z) von früheren Newcomern in der Medizin? Es sind nicht die Wünsche nach berechenbaren Arbeitszeiten, funktionierenden IT-Systemen und Lernmöglichkeiten. Nun werden diese Wünsche im Gegensatz zu vorherigen Generationen klar geäußert. Frühere Generationen mussten dankbar um eine Stelle sein und nahmen selbst Inakzeptables hin. Wichtig ist aber vor allem: Die Erwartungen der jüngeren Generation an den Medizinberuf stehen offenbar in Diskrepanz zum Erleben, sonst würde nicht ein Grossteil der frischgebackenen Medizinerinnen und Mediziner das Feld kurz nach Eintritt in die klinische Realität verlassen.

Die ärztliche Führung befindet sich in der Krise und auch hier geht es um Diskrepanzen: Gesundheitskosten sollen gesenkt werden, gleichzeitig strebt jedes Spital möglichst hohe EBITDA-Margen und CMIs an, um das eigene Überleben oder zumindest den Ruf zu sichern. Smarter medicine und hohe Erwartungen an eine hoch spezialisierte und individualisierte Medizin stehen sich gegenüber. Der Wunsch nach flachen Hierarchien beisst sich mit dem Wunsch nach «starken» Koryphäen als Aushängeschild für eine Abteilung oder Klinik. Personal zu finden und dieses dann unter teilweise schwierigen Rahmenbedingungen für die Medizin zu begeistern ist herausfordernd. Und jetzt auch noch Gen-Z. Wer will da noch Führungsverantwortung.

Mit etwas mehr Ehrlichkeit bietet sich der Führung aber eine Chance, dem Diskrepanzerleben zu begegnen – dem eigenen und dem der Jungen. Wenn wir expliziter mit den Widersprüchlichkeiten umgehen, können wir die jungen Medizinerinnen und Mediziner besser auf den bevorstehenden Spagat vorbereiten. Und vielleicht sogar gemeinsam auf neue Lösungsansätze kommen, zumindest würde das Innovationsdenken gefördert.

Und wann wäre ein guter Zeitpunkt für diese Auseinandersetzung? So früh wie möglich. Bereits im bei der Anwerbung der jungen Menschen könnten wir uns als Arbeitgebende ehrlich fragen, was wir den Jungen zu bieten haben. Das ist keine typisch ärztliche Denkweise und erfordert etwas Übung. Es geht nicht darum, ein unter Druck stehendes System als goldenen Tempel zu verkaufen. Ärzte sind in der Regel schlechte Teppichverkäufer – was gut so ist. Viel mehr geht es um die Frage, was die eigene Abteilung, das Spital oder auch ich persönlich realistisch als Führungs-

kraft bieten kann. Ein sinnvoller Anfang wäre der ehrliche Umgang mit Herausforderungen. Ich könnte als Führungskraft im Bewerbungsgespräch beispielsweise hervorheben, wo die Stärken der Abteilung liegen (zum Beispiel: vielfältige Krankheitsbilder, ein diverses Patientengut, selbstständiges Arbeiten etc.) und gleichzeitig auf die Shortcomings hinweisen: «In puncto Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen möchten wir uns noch verbessern», «Das IT-System macht uns manchmal Mühe, aber hier sehen wir Potenzial, indem wir uns einbringen», nur um zwei häufige Beispiele zu nennen.

## Wir könnten beim ausgeprägten Diskrepanzerleben der Jungen ansetzen und uns fragen, was wir als Arbeitgebende zu bieten haben.

Auf diese Weise könnten wir Erwartungen und Realitätserleben der jungen Menschen etwas näher zusammenbringen und sie im Verlauf ihrer Facharztausbildung besser auf die Schwierigkeiten im komplexen Gesundheitssystem vorbereiten. Ehrliche Kommunikation ist zudem überzeugend und schafft Vertrauen – nicht nur bei jungen Menschen. Für uns als Führungskräfte könnte dabei auch etwas herauspringen: Wenn man erst einmal ins Nachdenken darüber gerät, könnten wir Potenzial erkennen, wie man vorhandene Diskrepanzen im direkten Umfeld verringern könnte. Im besten Fall dient das auch unserer eigenen beruflichen Zufriedenheit.



**Dr. med. Christina Venzin**

Die Leitende Ärztin am Spital Davos ist zudem Dozentin bei college M und an der Universität Bern. An dieser Stelle schreibt sie regelmässig über Karrierefragen.



© Luca Bartulović