

Wolfgang Hellmann (Hrsg.)

Die junge Ärztegeneration zeigt Flagge

Vorschläge zu Studium, Weiterbildung
und Arbeitsbedingungen
im Krankenhaus

Kohlhammer

Kohlhammer

Der Herausgeber



Prof. Dr. habil. Wolfgang Hellmann

Professor der Hochschule Hannover, Kompetenzzentrum KoKiK[®] – Kooperative Kundenorientierung im Krankenhaus, Hellmann-W@t-online.de.

Initiator des Studienmodells Hannover (Berufe im Gesundheitswesen) und Initiator der Akademie für Management im Gesundheitswesen e. V., Wissenschaftlicher Leiter des Studienprogramms MHM[®] – Medical Hospital Management für ärztliche Führungskräfte im Krankenhaus, Herausgeber zahlreicher Publikationen zum Krankenhausmanagement. Besonderes Anliegen: Leistung eines Beitrags zur Befähigung der jungen Ärztegeneration zu einer patientenzentrierten Gesundheitsversorgung im Kontext eines modifizierten Rollenverständnisses ohne Paternalismus und ohne schwerpunktmäßige Fokussierung auf ökonomische Ziele.

Wolfgang Hellmann (Hrsg.)

Die junge Ärztegeneration zeigt Flagge

Vorschläge zu Studium, Weiterbildung und
Arbeitsbedingungen im Krankenhaus

Verlag W. Kohlhammer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Pharmakologische Daten verändern sich ständig. Verlag und Autoren tragen dafür Sorge, dass alle gemachten Angaben dem derzeitigen Wissensstand entsprechen. Eine Haftung hierfür kann jedoch nicht übernommen werden. Es empfiehlt sich, die Angaben anhand des Beipackzettels und der entsprechenden Fachinformationen zu überprüfen. Aufgrund der Auswahl häufig angewandeter Arzneimittel besteht kein Anspruch auf Vollständigkeit.

Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen und sonstigen Kennzeichen berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

Es konnten nicht alle Rechtsinhaber von Abbildungen ermittelt werden. Sollte dem Verlag gegenüber der Nachweis der Rechtsinhaberschaft geführt werden, wird das branchenübliche Honorar nachträglich gezahlt.

Dieses Werk enthält Hinweise/Links zu externen Websites Dritter, auf deren Inhalt der Verlag keinen Einfluss hat und die der Haftung der jeweiligen Seitenanbieter oder -betreiber unterliegen. Zum Zeitpunkt der Verlinkung wurden die externen Websites auf mögliche Rechtsverstöße überprüft und dabei keine Rechtsverletzung festgestellt. Ohne konkrete Hinweise auf eine solche Rechtsverletzung ist eine permanente inhaltliche Kontrolle der verlinkten Seiten nicht zumutbar. Sollten jedoch Rechtsverletzungen bekannt werden, werden die betroffenen externen Links soweit möglich unverzüglich entfernt.

1. Auflage 2021

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-038032-5

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-038033-2

epub: ISBN 978-3-17-038034-9

mobi: ISBN 978-3-17-038035-6

Die Autorinnen und Autoren¹

Die Autorinnen und Autoren des Buches sind hoch motiviert für die Bereitstellung von innovativen Vorschlägen für Studium, Praktisches Jahr, Weiterbildung und das Krankenhausmanagement. Darüber hinaus haben sie Erfahrungen in der Bundesvertretung der Medizinstudierenden in Deutschland e. V. (bvmd)², z. T. in führenden Positionen, sammeln können. Sie stehen in ihrer Gesamtheit für ein Spektrum von Medizinstudierenden in unteren und höheren Semestern, fortgeschrittenen Medizinstudierenden im Praktischen Jahr (PJ) und approbierten jungen Ärzten (Ärzte in Weiterbildung). Insoweit haben ihre Beiträge durchaus auch repräsentativen Charakter für die Vorstellungen zukünftiger Ärzte zur Zukunftssicherung von Krankenhäusern.

Jana Aulenkamp, Assistenzärztin in Weiterbildung am Universitätsklinikum Essen, Doktorandin an der Ruhr Universität in Bochum
E-Mail: Jana@aulenkamp.net

Julian Pascal Beier, Medizinstudent an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg und Mitarbeiter im Öffentlichen Gesundheitsdienst
E-Mail: julian.beier@posteo.de

Peter Jan Chabiera, Medizinstudent im 14. Semester nach dem Praktischen Jahr (PJ) am Ortenau-Klinikum Lahr-Ettenheim und der Gutshofpraxis Umkirch – Gemeinschaftspraxis für Allgemeinmedizin
E-Mail: chabiera.pj@web.de

Jonah Grütters, Dualer Student im 2. Semester Gesundheitsmanagement, IUBH Hamburg
E-Mail: Jonah.gruetters@gmx.de

Tobias Henke, Medizinstudent im 7. Semester an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg
E-Mail: tobias.henke@uranus.uni-freiburg.de

Matthias Kaufmann, Arzt in Weiterbildung am Universitätsklinikum Erlangen
E-Mail: matthias.kaufmann@fau.de

Nicolas Krapp, Arzt in Weiterbildung am Uniklinikum Augsburg
E-Mail: nicolas.krapp@med.uni-augsburg.de

Lisa Leikeim, Ärztin in Weiterbildung am Universitätsklinikum Heidelberg, Doktorandin an der Medizinischen Fakultät Mannheim, Universität Heidelberg
E-Mail: leikeim.lisa@icloud.com

Pauline Lieder, Ärztin in Weiterbildung am Städtischen Klinikum Braunschweig
E-Mail: pauline.lieder@gmail.com

Malte Schmieding, Arzt, Absolvent der Charité (Berlin), derzeit dort angestellt als Wissenschaftlicher Mitarbeiter
E-Mail: malteschmieding@posteo.de

Jeremy Schmidt, Arzt, Absolvent der Ruprecht-Karls Universität Heidelberg
E-Mail: jeremyschmidt95@yahoo.de

Lisa Schmitz, Medizinstudentin im Praktischen Jahr (PJ) am Universitätsklinikum Hamburg Eppendorf (UKE)
E-Mail: lisa-schmitz@live.de

Carolin Siech, Ärztin, Absolventin der Medizin der Goethe-Universität Frankfurt am Main
E-Mail: siech@live.de

1 Alle Autoren geben in ihren Beiträgen ihre private Meinung wieder und äußern sich nicht im Namen ihrer Ausbildungsstätten.

- 2 Die Bundesvertretung der Medizinstudierenden in Deutschland e. V. (bvmd) ist ein Zusammenschluss der Studierendenvertretungen der 38 medizinischen Hochschulen in Deutschland, des ehemaligen Deutschen Famulantenaustausches sowie weiterer Projekte und Gruppen von Medizinstudierenden. Sie vertritt als legitimierte Vertretung die Interessen der Medizinstudierenden, vor allem in Hinblick auf die Weiterentwicklung des Medizinstudiums und die aktuellen Entwicklungen in unserem Gesundheitswesen. Sie ist eine Plattform für Medizinstudierende, um Projekte zu initiieren und sich untereinander zu vernetzen. Durch eine intensive Vorbereitung auf eine spätere eigenverantwortliche Tätigkeit können in der Teamarbeit der Bundesvertretung der Medizinstudierenden Führung erlernt und die berufliche Selbstfindung auf breiterer Basis unterstützt werden.

Geleitwort

Das vorliegende Buch fokussiert auf die junge Generation (Y) als zukünftige Mitgestalterin des Krankenhauses. Es gibt dieser Generation, hier vertreten durch die Autor*innen, Gelegenheit, ihre Einstellungen und Überlegungen zum Krankenhaus der Zukunft zu erläutern. Damit sollen zukünftige Arbeitgeber Informationen erhalten, um sich auf die Wünsche und Forderungen der Generation einstellen zu können.

Bemerkenswert ist, dass die Verfasser der Beiträge dem Aspekt notwendiger Teamorientierung hohe Bedeutung zumessen. Dies ist begrüßenswert, wurde dem Aspekt der Teamarbeit in der Medizin, ganz im Gegensatz zu anderen Hochsicherheits-Hochrisiko-Industrien (wie z. B. Luftfahrt etc.), doch in der Vergangenheit zu wenig Stellenwert eingeräumt.

Dem Wunsch nach kooperativer Führung, individualisierter Teamarbeit, selbstständigem Arbeiten und guter Ausbildung müssen auch die dazu notwendigen Leistungen des gesamten beteiligten Teams folgen. Diese können wiederum mit anderen Werten und Zielen der Generation (Work-Life-Balance etc.) in Konflikt geraten.

Als Experte für Patientensicherheit und Teamwork in medizinischen Teams habe ich die Hoffnung, dass das Buch mit Verbreitung der Erkenntnisse aus diesem Bereich und daraus resultierender Anwendung von Aspekten des Crew Resource Managements (CRM) Möglichkeiten bietet, Wünsche und Ziele mit der Realität zu verbinden, damit so eine noch bessere medizinische Versorgung der Patienten mit noch zufriedeneren Mitarbeitern entstehen kann.

Das frühe Einüben von Teamwork schon im Medizinstudium, z. B. im Rahmen von realitätsnahen Simulationen, schafft dafür gute Voraussetzungen und sollte ausgebaut werden.

Insgesamt wünsche ich dem Buch eine weite Verbreitung bei den Führungskräften im Krankenhaus, damit sie auf die wichtigen

Informationen zu Wünschen und Forderungen der jungen Generation vorbereitet sind. Aber auch für Medizinstudierende dürfte die Auseinandersetzung mit den Wünschen, Vorschlägen und Zielen der Verfasser anregend sein.

Dr. med. Marcus Rall

Reutlingen, im August 2020

Notarzt und Experte für Teamwork und Patientensicherheit

marcus.rall@inpass.de

Inhaltsverzeichnis

Die Autorinnen und Autoren

Geleitwort

Vorwort

I Die Generation Y im Krankenhaus

1 Medizinstudierende und junge Ärzte der Generation Y – Merkmale, Ansprüche und erfolgreiche Einbindung ins Krankenhaus

Wolfgang Hellmann

II Forderungen der Generation Y an das Krankenhaus

2 Anforderungen an ein zeitgemäßes Studium der Medizin

Peter Jan Chabiera

3 Wünsche an den Arbeitgeber Krankenhaus

Lisa Leikeim

4 Anforderungen an die Organisationsstruktur der Kliniken

Jana Aulenkamp, Matthias Kaufmann

5 Dialog- und Fehlerkultur

Lisa Schmitz

6 Anforderungen an Führung und Kommunikation

Jana Aulenkamp, Matthias Kaufmann

7 Technische Innovationen – Bedeutung und Vorschläge zur Umsetzung

Jonah Grütters

8 Überlegungen zu flexiblen Karrierewegen in der Medizin

Carolin Siech

9 Das Praktische Jahr – Vorschläge zu einer Verbesserung der Lehr- und Organisationsqualität

Jeremy Schmidt

10 Ärztliche Weiterbildung – Kritische Reflexion und Optimierungsvorschläge

Pauline Lieder, Malte Schmieding

11 Gute Zusammenarbeit im ärztlichen Team – Rahmenbedingungen und Strategien zur Umsetzung

Nicolas Krapp

12 Kooperationen – Modelle und Anforderungen im Überblick

Tobias Henke, Julian Beier

III Ausblick

Wolfgang Hellmann

Weiterführende Literatur

Vorwort

Die Generation Y wird das Krankenhaus der Zukunft maßgeblich prägen. Dies beinhaltet Forderungen und Wünsche, die bei den Führungskräften des Krankenhauses nicht immer auf Resonanz stoßen, deren Realisierung aber zur Zukunftssicherung des Krankenhauses zwingend ist.

Zur jungen Generation gibt es eine Flut von Publikationen, teilweise geprägt von zahlreichen Vorurteilen. Häufig nicht richtig eingeschätzt, geht es natürlich nicht um eine »ganze Generation«, sondern nur um eine Kohorte aus der Gesamtheit der ab 1980 Geborenen mit in der Regel zuzuordnenden Merkmalen wie: »Gut situierte Eltern«, »Gute Schulbildung«, »Studium«. Ein übersteigertes Betreuungsbedürfnis der Eltern (Helikoptereltern) ist häufiger identifizierbar. Es wird vor allem von Arbeitgebern für behauptete negative Verhaltensweisen der Generation (fordernd, wenig selbstständig, sprunghaft, Ich-Mentalität) verantwortlich gemacht.

Nachvollziehbar ist somit, dass Verantwortliche in Krankenhäusern der Generation teilweise skeptisch und mit gemischten Gefühlen entgegensehen, oft beflügelt durch ein Schreckensszenario nach dem Grundsatz: »Die wollen das System Krankenhaus auf den Kopf stellen«.

Eine Reihe von Einschätzungen ist wenig sachlich und ausgewogen. Das Buch soll Führungskräften deshalb helfen, zu erfahren, wie die zukünftigen Ärzte³ »ticken«, um angemessen mit ihnen umgehen und sie führen zu können.

Zentrales Anliegen des Herausgebers war es, bereits erfolgten Bemühungen zu einer Einbindung der jungen Generation in öffentlichkeitswirksame Publikationen zu einem zukunftssträchtigen Gesundheitswesen (Brinkmann u. Nohl-Deryk 2016, Jahn u. Fleischmann 2016, Aulenkamp u. a. 2020, Chabiera u. Aulenkamp 2020) einen weiteren umfassenden Schritt folgen zu lassen. Ergebnis ist das vorliegende Buch.

In 11 Beiträgen erläutern die jungen Autorinnen und Autoren (im Kontext eines einleiteten Beitrags und eines Ausblicks des Herausgebers) ihre Vorstellungen zu einer innovativen Ausbildung und zum zukunftsorientierten Krankenhaus. Fokussiert wird auf Themen wie: Medizinstudium, Erwartungen an den Arbeitgeber, Organisationsstruktur des Krankenhauses, Bedeutung einer Fehlerkultur, Führung und Kommunikation, Technische Innovationen, Karriere, Lehre im Praktischen Jahr, Ärztliche Weiterbildung, Ärztliches Team und Kooperationen.

Gedankt sei allen Autorinnen und Autoren für die Bereitstellung der Beiträge und die gute Zusammenarbeit. Dank gilt vor allem Herrn Peter Jan Chabiera (Bundesvertretung der Medizinstudierenden e. V., bvmd) für die zuverlässige Koordination und Rekrutierung geeigneter Autoren und Frau Anne Borgböhmer (Kohlhammer Verlag) für die durchgängig hilfreiche und zuverlässige Beratung in allen Fragen der Umsetzung des Buches. Last but not least danke ich meiner Frau Ilse Hellmann für die immer bestehende Diskussionsbereitschaft zur inhaltlichen Gestaltung des Buches.

Prof. Dr. Wolfgang Hellmann
Herausgeber

Hannover, im Dezember 2020

3 Zugunsten einer lesefreundlichen Darstellung wird in der Regel die neutrale bzw. männliche Form verwendet. Dies gilt für alle Geschlechtsformen (weiblich, männlich, divers).

I Die Generation Y im Krankenhaus

Dieses Kapitel gibt einen Überblick zum Blick von außen auf die Generation, zu eigenen Erfahrungen des Herausgebers und zu den Wünschen der Generation an das Krankenhaus. Berechtigte Forderungen werden genannt und zu überzogenen Anliegen mögliche Maßnahmen der Gegensteuerung vorgestellt. Anforderungen an gute Zusammenarbeit werden im Kontext von Erfahrungen aus anderen Ländern thematisiert. Abgerundet werden die Inhalte durch praktische Tipps zu erfolgreicher Zusammenarbeit, das Aufzeigen von Strategien für eine erfolgreiche Einbindung der Generation ins Krankenhaus und Hinweise zur Verantwortung der organisierten Ärzteschaft für immer noch bestehende größere Defizite in Aus- und Weiterbildung. Ein kurzer Exkurs zur Generation Z schließt den Beitrag ab. Insgesamt betrachtet, werden nicht nur Merkmale der Generation und deren Forderungen thematisiert, sondern auch Vorschläge zu deren Einbindung ins Krankenhaus gemacht.

1 Medizinstudierende und junge Ärzte der Generation Y – Merkmale, Ansprüche und erfolgreiche Einbindung ins Krankenhaus

Wolfgang Hellmann

Abstract

Die Generation Y, und damit auch Medizinstudierende und junge Ärzte, steht in breiter Diskussion, Vorurteile überwiegen. Sie basieren meist auf Unkenntnis und mangelnder Erfahrung. Der folgende Beitrag beschreibt Merkmale, Eigenschaften und Ansprüche der Generation und macht deutlich, dass es ohne Zugeständnisse des Arbeitgebers an die junge Generation nicht geht. Dieser fordert von der jungen Generation aber ebenfalls Flexibilität ein. Sie muss bereit sein, den besonderen Anforderungen des Krankenhauses zu genügen und persönliche Interessen zurückzustellen. Kooperation anstelle von Konfrontation muss die Devise für alle Beteiligten lauten. In besonderer Weise ist die Bereitschaft zu enger Zusammenarbeit mit der Pflege zwingend. Sie ist Voraussetzung für eine qualitativ hochwertige Patientenversorgung. Die Ampel steht hier auf Grün. Zentrale Anliegen der zukünftigen Ärztegeneration sind Teamorientierung, flache Hierarchien und gute Zusammenarbeit über die Berufsgrenzen hinweg.

Die Außensicht auf die Generation Y – BAP-Studie und Vorstellungen aus Krankenhäusern

BAP-Studie

Der Blick auf die Generation Y (Generation der ab 1980 Geborenen) ist geprägt durch zahlreiche Vorurteile und Fehleinschätzungen (Bund 2014, Hellmann 2014c, 2015c, 2015d), basierend u. a. auf einer Publikationsflut mit vorrangiger Sicht von Arbeitgebern.

Die Arbeitgebersicht auf die Generation spiegelt z. B. die BAP-Studie Junge Deutsche 2017, die 2019 zum vierten Mal erschienen ist (Schnetzer, S. u. BAP 2019, jungezielgruppen.de 2019) und die auch Bezug zur Folgegeneration Z nimmt. Befragt wurden 1007 Teilnehmer im Alter zwischen 14 und 39 Jahren (Generation Z: 14–21 Jahre, Generation Y: die älteren Jahrgänge). Die Erhebung erstreckte sich auf den Zeitraum zwischen dem 14. Januar und dem 25. Februar 2019. Herausgeber der Studie ist der Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister (BAP) in Zusammenarbeit mit dem Jugendarbeitsforscher Simon Schnetzer.

Als wesentliche Ergebnisse für beide Generationen ergaben sich:

- Die Familie ist zentraler Anker.
- Freundschaften werden vorwiegend digital gepflegt. Die Nutzung von Smartphones und Sozialen Medien hat bei der Generation Y allerdings weniger Gewicht.
- Finanzielle Unterstützung zu Studium, Ausbildung und Familienplanung wird als notwendig angesehen.
- Gute Arbeitsbedingungen gelten als unverzichtbar.

Als Besonderheiten der Generation Z werden genannt:

- Im Beruf stark beziehungsorientiert, Kollegen werden zur Ersatzfamilie.
- Ein Alltag ohne Smartphone, soziale Netzwerke und WhatsApp ist nicht mehr vorstellbar.

Ein direkter Bezug der Studie zum Gesundheitswesen besteht nicht.

Erstaunlich ist im Zusammenhang mit Statements von Arbeitgeberseite (losgelöst von der BAP-Studie), dass häufig keine oder nur begrenzte Erfahrungen mit der Generation Y vorliegen. Dies

gilt ebenfalls für die Generation Z, die ja aufgrund ihres Alters gerade erst im Krankenhaus Fuß fasst. Weitergegeben werden häufig nur unreflektierte Meinungen von Dritten. Dies ist bedauerlich. Der Motivation junger Menschen zum Engagement in der Wirtschaft und in Krankenhäusern dürfte dies nicht förderlich sein.

Aussagen aus Krankenhäusern mit negativer Prägung

In Krankenhäusern stößt man vor allem auf folgende Aussagen:

- Wunsch nach grundlegender Veränderung des Systems Krankenhaus
- Besonderes Selbstverständnis mit nicht geeignetem Selbstmanagement für das Krankenhaus
- Geringes Engagement
- Träg- und Faulheit
- Sprunghaftigkeit (häufig kurze Verweildauer an einem Arbeitsplatz)
- Übersteigter hoher Anspruch an Andere
- Einforderung von Teamarbeit (ohne selbst teamfähig zu sein)
- Nehmende Haltung (Erwarten einer Rundumbetreuung durch den Arbeitgeber entsprechend den Erfahrungen im Elternhaus)

Erfahrungen des Herausgebers aus der Zusammenarbeit mit Autoren dieses Buches und Autoren früherer Publikationen

- Bereitschaft zu konstruktiver Zusammenarbeit, vor allem mit der Pflege (Fokussierung auf Teamorientierung und flache Hierarchien)
- Differenzierte Sicht zu Defiziten und notwendigen Veränderungen im Gesundheitswesen, insbesondere Affinität zur Optimierung des Medizinstudiums, des Praktischen Jahrs (PJ) und der ärztlichen Weiterbildung
- Hohe Affinität zu technischen Neuentwicklungen mit besonderem Fokus auf die Nutzung digitaler Techniken für eine Optimierung der Patientenversorgung
- Massives Bemühen, kontinuierlich dazuzulernen und auch im Ausland medizinisch und sozial orientierte Erfahrungen zu erlangen

- Fähigkeit, die Sichtweisen anderer Generationen zu respektieren
- Hochgradiges Engagement in ehrenamtlichen Tätigkeiten
- Hohe Affinität zu sozialem (Bund 2014) und medizinischem Engagement trotz hoher Arbeitsdichte in Aus- und Weiterbildung. Besonderes Engagement der jungen Generation wurde und wird in der Coronakrise deutlich, z. B. durch Unterstützung von Ärzten und Pflegekräften bei der Betreuung von Covid-Patienten.

Diskussionswürdige Einschätzungen und Haltungen der Generation Y mit Vorschlägen zur Optimierung

Nachfolgend stellt der Herausgeber eigene persönliche Sichtweisen aus praktiziertem Umgang mit der jungen Generation vor und macht Vorschläge zur Optimierung. Zugrunde liegen umfassende Erfahrungen mit der Generation, sowohl aus Studienprogrammen zum Management für Ärzte (MHM[®]- Krankenhausmanagement für Ärzte) als auch aus der Erstellung von Publikationen zum Krankenhaus und integrierten Versorgungseinrichtungen. Darüber hinaus konnten vielfältige Hinweise aus der praktischen Arbeit von Klinikärzten mit Vertretern der Generation in die Überlegungen einbezogen werden.

• Systemveränderung

Die Fokussierung auf Systemveränderung wird häufiger von Arbeitgebern unterstellt. Dies wird in Einzelfällen von der jungen Generation zwar durch eigene Überlegungen gelegentlich befördert, die bisherige Organisationsstrukturen in Frage stellen könnten (»Krankenhaus als Team«, »Jeder Mitarbeiter muss bei allem mitentscheiden«). Breite Gültigkeit hat diese Behauptung jedoch nicht. Es geht der jungen Generationen vor allem um sinnvolle und längst überfällige Strukturveränderungen!

Eine Diskussion zu Veränderungen der Krankenhausstruktur ist dringlicher denn je. Die Generation setzt hier Maßstäbe. Sie hat den Mut, Schwächen des Gesundheitssystems aufzuzeigen und deren Beseitigung einzufordern. Augenmaß ist aber auch hier erforderlich. Denn viele Krankenhäuser sind hier bereits auf gutem Wege. Vielerorts wird schon, ergänzend oder auch abweichend zur funktionalen Aufbau-

und Ablauforganisation im Krankenhaus, auf mehr Prozessorientierung und flache Hierarchien abgestellt (Einrichtung Interdisziplinärer Behandlungszentren in Universitätsklinika, integrierte Versorgungskonzepte; therapeutische Teams, in denen Ärzte und Pflege auf gleicher Augenhöhe zusammenarbeiten). Damit sind erste Schritte für eine Neupositionierung des Krankenhauses auf den Weg gebracht, auch im Hinblick auf Krisen wie Corona.

- **Selbstbewusstsein**

Das Selbstbewusstsein erscheint nicht immer dem Tun und Handeln Einzelner zu entsprechen. Es steht gelegentlich in nicht angemessenem Verhältnis zu vorhandenen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen. Konfliktbereitschaft ist durchaus breiter ausgeprägt. **Auch in der ärztlichen Tätigkeit, insbesondere zu Beginn ärztlicher Karriere, ist die Hinterfragung eines angemessenen Selbstbewusstseins für den Arzt selbst, aber auch für eine gute Patientenversorgung, durchaus zielführend.**

Übersteigertes Selbstbewusstsein kann in einem für die Patientenversorgung nicht geeignetem Selbstmanagement sichtbar werden, das mehr das »eigene Ich« in den Mittelpunkt stellt, als die Belange des Patienten berücksichtigt. Dem sollte im Hinblick auf die Notwendigkeit geordneter Abläufe im Krankenhaus vorgebeugt werden (Schulungen im Medizinstudium oder im Krankenhaus zu einem Patientenbezogenen Selbstmanagement).

- **Anspruchshaltung zu Arbeitsbedingungen**

Die Forderung nach Schaffung guter Arbeitsbedingungen (Work-Life-Balance) ist uneingeschränkt berechtigt. Gewohnheitsbedürftig erscheint jedoch die durchaus verbreiterte Orientierung der jungen Generation auf besondere Freiräume (freie Tage für Forschung oder Habilitation, Nebentätigkeiten oder soziales Engagement).

Entsprechende Vorstellungen bedürfen sicherlich der Reflexion. Orientiert werden muss sich aber immer am Machbaren und Möglichen. Dabei muss, besonders vor dem Hintergrund von Krisen wie Corona, berücksichtigt werden, dass sich Krankenhäuser (auch aus den Erfahrungen der Corona-Krise) strukturell und personell zur Bewältigung von Krisen massiv verändern müssen. Freiräume im gewünschten Sinne werden, auch aufgrund weiter zunehmenden Fachkräftemangels und begrenzter Finanzkapazitäten, kaum