

# 1 Überblick: Von Statussymbolen und Überstunden

Alle reden im Gesundheitswesen über Digitalisierung. In der Politik, bei den gesetzlichen und privaten Kassen, in den Krankenhäusern, aber natürlich auch in den Industrieunternehmen, Beratungen und Start-ups. Es geht um künstliche Intelligenz, Big Data und Bitcoins. Warum? Weil Entscheidungsträger im Gesundheitswesen seit vielen Jahren keine Lösung für Fachkräftemangel, fehlende Erlöse und die steigenden Anforderungen an die Patientenversorgung finden. Nun erhoffen sich viele eine Lösung durch den digitalen Wandel.

Selbstverständlich wird die Digitalisierung vieles verändern und dazu beitragen, dass sich neue Türen öffnen. Viele Vorteile sind heute noch gar nicht vollumfänglich greifbar. Es ist kaum möglich zu ermessen, wo die Grenzen dieser Transformation liegen. Und doch wird sie scheitern. Warum? Weil das Gesundheitswesen an einer anderen Krankheit leidet.

*„Die Reform beginnt an der Spitze. Die Treppe muss von oben gekehrt werden.“  
(Hermann Simon)*

Der Deutsche Wirtschaftswissenschaftler Hermann Simon spricht aus, was die Jahrgänge nach 1980 denken: Das Gesundheitswesen braucht dringend eine Transformation. Es gibt Zahnräder, die dringend erneuert werden müssen. Ein Schlüssel ist dabei das Management.

Betrachtet man die Entscheider-Ebene oberflächlich, so fallen innerhalb kürzester Zeit einige Aspekte auf:

- Bei Branchenveranstaltungen liegt der Altersdurchschnitt von Referenten und Podiumsdiskutanten seit Jahren weit über 50.
- Obwohl das Gesundheitswesen nach Anzahl der Arbeitnehmer eine der größten Branchen in Deutschland ist, haben aktuell nur einige wenige Menschen Einfluss auf ihre Entwicklung.
- Die Branche befasst sich fortwährend zähflüssig mit Themen, die in Automobil, IT, Touristik und Logistik bereits vor über zehn Jahren diskutiert und gelöst wurden.

Bei genauerem Hinsehen offenbaren sich weitere erschreckende Details:

- Entscheider im Gesundheitswesen glauben, sie wirken innovativ, weil sie die Worte Digitalisierung oder digitale Transformation möglichst oft innerhalb eines Satzes benutzen.
- Ohne Professur oder Dokortitel bestehen im Gesundheitssystem kaum Chancen auf Akzeptanz, geschweige denn auf Beförderung.
- Quereinsteiger werden belächelt und verpönt.
- Es macht den Eindruck, als erfolgten Beförderungen mehr nach Vitamin B als nach Kompetenz – oder nach Betriebszugehörigkeitsdauer („Peter-Prinzip“).
- Frauen sind entweder nicht vorhanden oder mehr für die Optik – umso mehr ohne Professor- oder Dokortitel.
- Junge aufstrebende Nachwuchskräfte werden systemisch kleingehalten („die jungen Leute“).
- Aktuelle Themen wie Digitalisierung werden nicht von Digital Natives diskutiert, sondern von solchen, die es gern wären.
- Über die Zukunft des Gesundheitswesens entscheiden ausschließlich die, die sie gar nicht mehr erleben werden.
- Werte und Leitsätze stehen zwar überall an den Wänden, werden aber kaum irgendwo gelebt.
- Es wird versucht zu vermitteln, dass erfolgreiches Management erst ab 60 Wochenstunden gelingt.

Deutschland braucht keine Manager im Gesundheitswesen. Es braucht Führungspersönlichkeiten:

- **Initiatoren**, die den interdisziplinären und -professionellen Austausch nicht nur fördern, sondern explizit fordern – und das generationenübergreifend.
- **Pioniere**, die bereit sind die Komfortzone zu verlassen, um neue Wege zu gehen.

- **Motivatoren**, die Talente erkennen und dazu bringen, über sich hinauszuwachsen.
- **Vermittler**, die vier Generationen in den Dialog bringen, um Erfahrungen zwischen Babyboomern, Digital Immigrants, Digital Natives und Technoholics zu transferieren.
- **Ideengeber**, die zu Kreativität und Innovation inspirieren.
- **Regisseure**, die neue Drehbücher schreiben, damit den Protagonisten von morgen das Happy End gelingt.
- **Mannschaftstrainer**, die aus Einzelspielern ein Siegerteam formen.
- **Dirigenten**, die dafür sorgen, dass die Musiker ihres Orchesters im gleichen Rhythmus spielen.
- **Mentoren**, die Verantwortung, Kompetenzen und Motivation übertragen, um die nächste Generation ins Spiel zu bringen.

Der Impuls zur Veränderung kann nur von oben angestoßen werden. Und er kann nur zum Ziel führen, wenn eine neue Führungskultur Einzug ins Gesundheitswesen hält. Warum? Weil die nächste Generation dem bestehenden System sonst eiskalt den Rücken kehren wird.

Die nächste Generation. Einige der sogenannten Manager bekommen regelmäßig Alpträume, wenn es um die neue Generation der Mitarbeiter geht. Im Buchstabensalat von Y und Z hat schon längst keiner mehr den Durchblick. Wo genau hört Y auf und fängt Z an? Wie sollen die Erwartungen dieser so unterschiedlichen Generationen erfüllt werden? Und war nicht früher eigentlich alles besser? Denn eine Philosophie teilen die etablierten Entscheider bereits seit vielen Jahren: „Das haben wir schon immer so gemacht!“ Wie sollen neue Möglichkeiten entdeckt und genutzt werden, wenn sich das Gesundheitssystem irgendwo zwischen Steinzeit und Renaissance festgefahren hat? Und wie soll sich etwas verändern, wenn sich der Rand der Komfortzone nicht auch nur einen Millimeter verschiebt?

Doch ähnlich einem Vulkan hat es im Gesundheitswesen angefangen zu brodeln. Eine neue Bewegung hält aktuell Einzug. Sie steht für eine neue Generation. Eine Generation, die nicht mit einem Buchstaben in einen Sack voller Klischees gesteckt werden kann. Diese Generation kann nicht am Alter oder am Erfahrungslevel definiert und bemessen werden. Sie definiert sich über ideelle Werte, über intrinsische Motivation und den Wunsch nach Veränderung. Ihre Vertreter sind in (fast) allen Generationen zu finden, doch vor allem in den Jahrgängen nach 1980. Die Entscheider haben noch nicht begriffen, dass sich hier etwas anbahnt. Das eine Generation kommt, die sie verstehen lernen müssen. Denn das Gesundheitssystem braucht diese Generation: Menschen, die den Mut haben, sich immer wieder zu hinterfragen, um etwas zu verändern. Persönlichkeiten, die bereit sind, sich den Herausforderungen zu stellen und das Risiko eingehen, zu scheitern. Gestalter, die nicht nur anprangern, sondern Ideen entwickeln. Gründer, die selbstständig

und einfallsreich neue Konzepte realisieren. Gleichgesinnte, die sich freiwillig und unentgeltlich in Think Tanks, Initiativen und Vereinen zusammenschließen. Individualisten, die zum Teil bereits unter 30 neue Meilensteine erreichen und ein Zeichen setzen: Die Generation Hashtag.

Wer ist diese Generation Hashtag und warum wird sie entscheidend sein für den Managementwandel im Gesundheitswesen? Grundsätzlich geht es dabei um eine Bewegung, die in erster Linie durch ihre Haltung geeint wird. Haltung ist ein großes Wort, steht aber für einen Aspekt, der im aktuellen Gesundheitssystem mehr und mehr verschwindet. Die innere Grundeinstellung, die das Denken und Handeln prägt, geht einher mit einem hohen Maß an Integrität. Vertreter der Generation Hashtag beanspruchen beides für sich, weil sie noch nicht in Schubladen denken und noch den Mut haben, Missstände unabhängig von Hierarchien zu benennen. Sie fordern eine Offenheit im System und Klarheit bei Entscheidungen. Kein Schwanken und kein unter den Tisch kehren, sondern ein ehrliches und verbindliches Miteinander.

Das Hashtag steht charakteristisch für den digitalen Wandel und das Zeitalter der digitalen Kommunikation. Denn als Generation Hashtag versteht es diese Bewegung wie keine vor ihr, digitale Medien zu nutzen, digital zu kommunizieren und digital zu denken. Neben technischen Skills vereint sie ein ganzheitlicher digitaler Denkansatz. Warum? Weil sie diese Lebensweise quasi mit der Muttermilch auf- und angenommen hat. Den Vertretern dieser Generation gelingt es scheinbar mühelos, sich jederzeit agil und flexibel auf neue Situationen einzustellen. Sie fordert schnellere Reaktionszeiten und kurze Entscheidungswege im Arbeitsleben. Etwas, das das Gesundheitswesen gerade dringend benötigt. Auch wenn diese Bewegung gefühlt erst vor Kurzem begonnen hat und noch gar nicht bis in die Entscheider-Ebenen vordringen ist, kommt die Branche nicht darum herum, sich intensiv mit ihr auseinanderzusetzen. Und das ist gut so, denn es wird Zeit.

## 2 Einblick: Geht es immer nur um die Frage nach dem „Warum“?

In diesem Zusammenhang stellt sich immer wieder die Frage, was diese Generation prägt. Natürlich ist es möglich, sie auf die Grundsätze der Generationen Y (Gen Y) zu reduzieren. Von außen betrachtet, erscheinen sie manchem anspruchsvoll, narzisstisch, nicht fokussiert bis hin zu faul und unführbar. Doch im direkten Austausch ist schnell festzustellen, dass sich dahinter mehr verbirgt. Die Frage ist immer wieder die nach dem „Warum“. Und ja, viele können diese Frage nicht mehr hören – meist, weil sie sie nicht verstehen und weil sie sie nicht beantworten können oder wollen. Aber hat die folgende Führungsgeneration nicht gar die Pflicht, komplett zu verstehen, was sie eines Tages verantworten wird?

Bei der Frage nach dem „Warum“ geht es um einen tiefen Sinn. Spricht man mit den Millennials steht bei der Arbeitgeberwahl der Wunsch nach dem Zweck des Tuns im Vordergrund. Der Wunsch, etwas zu bewegen, zu verändern, Einfluss nehmen zu können und etwas zu hinterlassen. Eigentlich ein Anspruch, den jede junge Generation in sich trägt oder tragen sollte. Eine Generation von inspirierten, motivierten und engagierten jungen Menschen, die bereit ist, die Welt in einer Zeit des Umbruchs entscheidend weiterzuentwickeln.

Doch was ist die Ursache für diesen Anspruch? Erfolgsautor und Speaker Simon Sinek bricht es auf vier elementare Punkte herunter:

1. Erziehung
2. Technologie
3. Ungeduld
4. Umfeld

Diese vier Merkmale sind nicht willkürlich gewählt. Im Gegenteil: Sie sind es wert, sie intensiver zu betrachten. Sineks Ansatz lässt sich etwa so verstehen: Die fehlgeschlagene Erziehungsstrategie spielt eine erhebliche Rolle, um zu verstehen, weshalb diese Generation ist wie sie ist. Nimmt man die Nachwuchskräfte ab 1980, so sind diese in dem Wissen groß geworden, dass sie alles haben können, was sie wollen. Einfach nur, weil sie es wollen. Sie bekamen immer wieder zu hören, wie besonders sie sind. Und kamen sie mit schlechten Schulnoten nach Hause, diskutierten die Eltern nicht mit ihren Kindern über mangelnde Disziplin beim Lernen, sondern mit den Lehrern über die Benachteiligung ihres Nachwuchses. Oft so lange, bis die gewünschten Schulnoten verteilt wurden. Die Gen Y wuchs auf mit Teilnahmeurkunden im Sportunterricht. Mit Bestätigungen für Anwesenheit. Es reicht also aus, nur dabei zu sein. Leistung ist nicht entscheidend. Nun schließt diese Generation die Schule und das Studium ab – meist mit guten bis sehr guten Noten – und erhält ihren ersten Job. Was folgt, ist ein böses Erwachen: Plötzlich ist keiner dieser Millennials besonders. Sie erhalten auch keine Beförderung, weil die Eltern wie früher in der Schule ein Gespräch mit dem Vorgesetzten führen. Sie bekommen keine Medaille, weil sie als letztes ins Ziel kommen und sie erhalten nicht, was sie wollen, einfach weil sie es sich wünschen. Was Simon Sinek mit dieser Art der Erziehung anspricht, wird häufig unterschätzt. Denn schlussendlich wurde die Generation wie in einer Luftblase großgezogen, die plötzlich zerplatzt ist. Die Sensibilität für das Arbeitsleben, soziale Strukturen und das Leistungsprinzip der Gesellschaft sind nicht vorhanden und können auch nicht innerhalb einer sechsmonatigen Probezeit angeeignet werden.

Ergänzt wird diese Ausgangssituation durch den Aspekt der Technologie. Dank Facebook, Instagram und Co. betrachten Millennials die Welt nur noch durch einen Filter. Kaum ein Foto wird ohne Retusche gepostet. Der Wunsch, die Realität so viel positiver darzustellen, als sie es manchmal ist, resultiert aus dem starken Bedürfnis der Anerkennung. Diese Form der (Selbst-)Darstellung gibt Außenstehenden das Gefühl, dass diese Generation reif und stark ist. Doch die fehlende Erfahrung, vor allem aufgrund der fehlenden Weichen in der Erziehung, zeigt, wie schnell die Fassade zu bröckeln beginnt, wenn sie mit Drucksituationen im Beruf konfrontiert werden. In vielen Bewerbungsgesprächen begegnen Personalchefs den falschen Selbsteinschätzungen dieser Generation. Nicht selten wird über Brutto-Jahresgehälter jenseits der 60.000 Euro zum Einstieg diskutiert. Tendenziell möglich, aber unwahrscheinlich, wo die meisten doch bereits zum ersten Mal

ins Straucheln geraten, wenn der Drucker aufgrund von Papierstau piepst. Stressresistenz ist im Wesentlichen kaum bis gar nicht vorhanden. Bis hierhin ist das allerdings kein Verschulden der Generation selbst, sondern derer, die sie geprägt hat. Ebenfalls ein Ergebnis der stetigen Digitalisierung ist das Geltungsbedürfnis in sozialen Netzwerken. Da werden nur noch Likes, Shares und Comments gezählt. Diese Response zählt für einige weit mehr als die Knüpfung sozialer Kontakte im echten Leben. Auch hier existiert eine verschobene Realität. Das bedeutet nicht, dass Social Media und die Digitalisierung grundsätzlich schlecht sind. Jedoch birgt die Unausgewogenheit zwischen diesem Verhalten und den sozialen Kontakten und Beziehungen im wahren Leben große Gefahren. Woran ist festzustellen, dass diese Abhängigkeit vorhanden ist? Beispielsweise an Smartphones, die während Meetings konsequent auf dem Tisch liegen müssen, weil auf einen wichtigen Anruf oder eine dringende E-Mail gewartet wird. Der Fokus auf die Menschen im direkten Umfeld geht so nahezu vollständig verloren. Respektvolle und wertschätzende Gespräche bleiben aus. Mangelnde Empathie führt zu kommunikativen Missverständnissen. Ein Teufelskreis, der unbedingt unterbrochen werden muss.

Das Gefühl, alles haben zu können, zu jeder Zeit und egal wo, stößt allerdings an einem Punkt an Grenzen. Dort, wo Millennials nach beruflicher Selbstverwirklichung und tiefen menschlichen Beziehungen suchen. Hier sind die Führungskräfte gefragt. Sie müssen den idealistischen, hochmotivierten und smarten Young Professionals etwas anderes geben als nur die Chance, mit ihnen oder für ihr Unternehmen zu arbeiten. Und ja, sie müssen ein Stück weit die fehlende elterliche Erziehung kompensieren, sollten jedoch selbst nicht wie Eltern oder Lehrer auftreten. Hier gibt es weitaus bessere Ansätze.

In der Praxis existieren genügend Beispiele von Vertretern der Gen Y, die ihren Weg auf eine andere Art beschreiten. Sie sind bereit, Geduld und harte Arbeit zu investieren, um etwas zum großen Ganzen beizutragen. Sie haben begriffen, dass es nicht möglich ist, innerhalb weniger Monate sämtliches fachliches Know-how und berufliche Netzwerke aufzubauen, um direkt etwas bewegen zu können. Klassischerweise gilt die Dreijahresregel. Im ersten Jahr ankommen, im zweiten Jahr säen und im dritten Jahr ernten. Erst dann können junge engagierte Millennials Einfluss nehmen. Bis dahin haben sie gelernt, in stressigen Situationen einen kühlen Kopf zu bewahren oder unter Druck, schnelle und richtige Entscheidungen zu treffen, wenn es beispielsweise im Krankenhaus um ein Patientenleben geht. Überträgt die Führungskraft bereits zu früh zu viel Verantwortung, sind im Extremfall Burnout und Depressionen die Folge der Überforderung. Führungsmethoden wie Mentoring und partizipierendes Management sind Schlüsselfaktoren, um die Gen Y langfristig zu binden und erfolgreich zu machen. Doch über all dem steht die Antwort auf die Frage nach dem Warum.

Unabhängig von der Generation müssen Arbeitgeber im Gesundheitswesen dafür das passende Umfeld bieten, angefangen mit der Definition der Unternehmensmission. Dessen, wofür die Einrichtung steht, woraus sich die Arbeitsphilosophie und Werte ableiten. Eine Vision für die nächsten Jahre, die es wert ist, auf sie hinzuarbeiten. Es ist an den Führungskräften, eine Arbeitsumgebung zu bieten, die auch der jungen Generation die nötige Sicherheit vermittelt, ihre Fähigkeiten auszuspielen und zum Wohle des Unternehmens einzubringen. Mit außergewöhnlichem Leadership anstatt klassischem Management kann es gelingen, dass Nachwuchskräfte ihr volles Potenzial entfalten und so für ihre Arbeitgeber im digitalen Wandel den entscheidenden Unterschied machen. Entscheider können nicht davon ausgehen, dass Bachelor- und Masterabsolventen trotz bester Noten sämtliche soziale Kompetenzen besitzen und sich innerhalb weniger Tage mit ihrem Arbeitgeber identifizieren. Sie müssen sich in allen Bereichen der Chef-Angestellten-Beziehung an diese neue Situation anpassen. Wer sich innerhalb von Minuten einen Partner auf Tinder oder Elitepartner suchen kann, der erwartet die gleiche Geschwindigkeit und Verfügbarkeit bei Jobangeboten und Bewerbungsprozessen. Es liegt also an den Führungskräften, das Potenzial dieser Generation zu entfalten und sie zu Leuchttürmen zu entwickeln, indem sie vor allem was die drei Punkte Technologie, Ungeduld und Umfeld betrifft, einen großen Schritt auf sie zugeht. Dann ist auch diese Generation bereit, sich mit Blut, Schweiß und Tränen für ihren Beruf zu verpflichten. Dafür erwartet sie allerdings, dass sich ihre Führungskraft verantwortlich für die persönliche Entwicklung im Unternehmen zeigt – das es um mehr geht, als um reine Zahlen und Ergebnisse, nämlich um Menschen. Eigentlich naheliegend in einer Branche, die die Patientenfürsorge als oberstes Credo nennt.