

POLITIK 01.09.2013

Neue Ansprüche der Generation Y an die Berufspolitik und das Personalmanagement: Konsequenzen aus einer Umfrage des BDC



Jährlich schließen in Deutschland rund 10.000 Mediziner ihr Studium an den Universitäten ab. Trotzdem besteht in vielen Krankenhäusern ein Mangel an jungen Nachwuchskräften.

„Wir dürfen uns nicht wundern, wenn ein Teil der Absolventen ihre fachärztliche Weiterbildung nicht in Deutschland antritt. Der ärztliche Nachwuchs stimmt heute mit den Füßen ab. Die Bürokratie mit den arztfremden Tätigkeiten muss daher schnell abgebaut und die Weiterbildung verbessert werden. Auch die Bedingungen des beruflichen Umfeldes müssen familienfreundlicher für den langfristig auf über 60 Prozent steigenden Anteil von Ärztinnen gestaltet werden. Die medizinischen Fachberufe und die als Ärzte tätigen Mediziner müssen ferner insgesamt besser zusammenwirken können. Dazu gehören die tradierten Versorgungsstrukturen auf den Prüfstand. Auch die Grenzen zwischen ambulanter und stationärer Versorgung müssen aufgebrochen werden“, forderte 2011 Professor Dieter Bitter-Suermann langjähriger Präsident der Medizinischen Hochschule Hannover und ehemaliger Präsident des Medizinischen Fakultätentages [1].

Mit rund 12 Absolventen pro 100.000 Einwohner werden in Deutschland doppelt so viele Ärztinnen und Ärzte wie in den USA oder Japan ausgebildet [1]. Anlässlich der Diskrepanz zwischen Absolventenzahlen und dem Mangel an ärztlichen Nachwuchskräften, stellen sich zahlreiche Herausforderungen an das Personalmanagement der Krankenhäuser und unsere Berufspolitik.

- Welche Bedingungen und Voraussetzungen müssen gegeben sein, um junge Ärztinnen und Ärzte für die Facharztweiterbildungen zu gewinnen?
- Wie gelingt es, in den operativen Fachrichtungen Nachwuchs zu generieren?
- Wie kann eine Karriere am Krankenhaus für junge Ärztinnen und Ärzte attraktiv sein?
- Welche Wünsche und Anforderungen stellt die Generation Y an den Arbeitgeber und wie muss sich die Berufspolitik wandeln?

Der Berufsverband der Deutschen Chirurgen e.V. möchte sich dem Thema stellen. Mit der Generationenumfrage wurden die Bedürfnisse der Generationen erfasst. Entsprechende Konsequenzen für das Personalmanagement der Krankenhäuser und die Berufspolitik müssen von den Ergebnissen abgeleitet werden. Der BDC hat 2012/2013 eine

online Umfrage durchgeführt, an der 2.640 Chirurginnen und Chirurgen teilgenommen haben. In den Generationen X und Y waren bereits mehr als die Hälfte der befragten Teilnehmer weiblich.

Auf der Basis der Umfrageergebnisse wollen wir Ihnen das neue Selbstverständnis und die Charaktereigenschaften der Generation Y nahe bringen und darstellen, wie diese das Portfolio des BDC verändert und erweitert haben.

An der Generationenumfrage des BDC haben 2.640 Chirurginnen und Chirurgen teilgenommen. In den Generationen X und Y waren bereits mehr als die Hälfte der befragten Teilnehmer weiblich. Auf der Basis der Umfrageergebnisse wollen wir Ihnen das neue Selbstverständnis und die Charaktereigenschaften der Generation Y nahe bringen und darstellen, wie diese das Portfolio des BDC verändert und erweitert hat.

Welche Generationen sind im ärztlichen Berufsleben aktiv?

Als Generationen werden Menschen zusammengefasst, die innerhalb derselben Zeitspanne geboren sind und die bestimmte Lebenserfahrungen der Zeit, ihrer Umstände und Ereignisse teilen [2]. Sie sind geprägt durch gesellschaftliche, politische, wirtschaftliche und technische Ereignisse ihrer Zeit.

Die Generation der Veteranen (geboren 1922- 1943) hat bereits die Arbeitswelt verlassen. Die Führungskräfte in den Krankenhäusern bestehen heute aus der Generation der Baby Boomer (geboren 1943- 1960) und der Generation X (geboren 1960- 1979). Der ärztliche Nachwuchs entspringt der Generation Y (geboren 1980-1995).

Die schnelle technologische Entwicklung in Europa führt in der Arbeitswelt zu einer globalen Erreichbarkeit von Menschen und Informationen, in deren Folge die Organisation flacher und zugleich vernetzter strukturiert ist. Flexibilität und Spezialisierung sowie ein lebenslanges Lernen werden von dem Einzelnen gefordert [3].

Was charakterisiert die Generation Y?

Die Mehrheit der Generation Y ist in wohlbehüteten familiären Verhältnissen ohne materiellen Mangel aufgewachsen. Sie wurden verwöhnt und die Eltern überwachten und steuerten ihre Entwicklung. Individualität und Unabhängigkeit wurden stets unterstützt. Dies drückt sich in einem Selbstbewusstsein aus, das der Generation eigen ist und sie aufgeschlossen und kommunikativ auftreten lässt. Dies findet sich auch im Umgang mit Autoritäten und Führungskräften wieder und macht vor hierarchischem Gefüge keinen Halt, wobei sie sehr wohl wissen, wie die Führungskräfte ihnen beim Erreichen ihrer Ziele helfen können [4, 5]. Langjährige Berufserfahrung wird von ihnen oftmals unterschätzt bzw. nicht in so hohem Maße gewürdigt, wie von den Vorgängern [6].

Durch die Vielzahl an angebotenen Stellen haben die ärztlichen Berufsanfänger eine Vielfalt an Wahlmöglichkeiten, die es so noch nicht gegeben hat. So kann in fast jeder Fachrichtung der Arbeitsplatz ganz nach den beruflichen und privaten Bedürfnissen gewählt werden. Werden Vorstellungen nicht erfüllt oder Versprechen nicht eingehalten, ist die Generation Y schnell bereit, den Arbeitsplatz zu wechseln. Die erfahrene gesellschaftliche Schnelligkeit führt zu einer hohen Veränderungsbereitschaft.

Jedoch scheinen die Mitglieder der Generation Y hierbei nur auf der Suche nach einem verlässlichen Arbeitsplatz und Privatleben zu sein, der ihnen Sicherheit und Stabilität gibt [4]. Die berufliche Tätigkeit sollte dabei interessant sein, Spaß machen und einen Sinn haben. Dann ist die Generation zu hohen Leistungen bereit. Sie fordert die Vereinbarkeit von Arbeit, Familie und Freizeit. Gern werden hierzu flexible Arbeitszeitmodelle angenommen. Versprechungen zur Weiterentwicklung werden verbindlich gesehen und die regelmäßige Rückmeldung der erbrachten Leistung wird eingefordert. Kritik und Feedback werden dabei nicht immer als Motor zur eigenen Weiterentwicklung gesehen [7].

Durch das Aufwachsen mit dem Internet ist die Generation Y technisch versiert und wünscht sich natürlich einen innovativen Arbeitsplatz. Im Bereich der Weiter- und Fortbildung werden interaktive Medien gefordert [8].

Die Studie der Kienbaum Management Consultants GmbH (2009) zeigt, was die Generation Y in der Arbeitswelt motiviert [7]:

- Herausfordernde Arbeit (64 %)
- Vergütung (57 %)
- Kollegiales Umfeld (51 %)
- Standort (48 %)
- Karrieremöglichkeit (48 %)
- Work-Life-Balance (43 %)
- Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten (41 %)
- Arbeitsplatzsicherheit (28 %)
- Anerkennung der eigenen Arbeit (25 %)
- Flexible Arbeitszeit (24 %)

Welche Veränderungen werden mit der Generation Y zukünftig berufspolitisch und im Personalmanagement eintreten?

1. Wahlmöglichkeiten

Die jungen Ärzte der Generation Y werden sich ihre Fachrichtung und ihren Arbeitsplatz bei zur Zeit noch bestehendem Ärztemangel sehr genau aussuchen. Dabei wird geprüft, ob die Fachrichtung sowie die Unternehmenskultur zu den eigenen Werten und Zielen passt. Es zeigt sich kein Unterschied zwischen den weiblichen und männlichen jungen Assistenten. Einige Fachrichtungen müssen „weiblicher“ werden, um genügend Nachwuchs zu rekrutieren.

Dem Krankenhausmanagement ist es sicher nicht möglich, nur die Bedürfnisse dieser Generation zu befriedigen. Einige Aspekte (wie flexiblere Arbeitszeiten) kommen vielleicht allen Mitarbeitern zugute und führen zu einer höheren Zufriedenheit. Zuhören und Beobachten führt zu einer Sensibilisierung für die Bedürfnisse.

Passendes BDC-Angebot: Karriere-Seiten auf „Chirurgie-Suche.de“

Hier finden junge Chirurgen Informationen über Weiterbildungsangebote, Familienfreundlichkeit und Firmenphilosophie ihrer zukünftigen Arbeitgeber. Weiterbildungscurricula und Evaluationsergebnisse der Abteilungen stehen zum Download bereit.

Weitere Informationen: www.chirurgie-suche.de

2. Kommunikation

Eine wesentliche Aufgabe wird es in den nächsten Jahren sein, die unterschiedlichen Bedürfnisse der Generationen im Krankenhaus zu erkennen, zu verstehen und ein gegenseitiges Verständnis zu fördern. Dabei sollten die Gemeinsamkeiten und Unterschiede von den Generationen kommuniziert werden [9]. Feedbackkultur ist wesentlich für die Generation Y, die mit positiven Rückmeldungen aufgewachsen ist.

Passendes BDC-Angebot: Weiterbildungsbücher

Logbücher mit Formularen zur Vorbereitung von Mitarbeiter-Gesprächen sowie zur Evaluation der chirurgischen Kompetenz junger Mitarbeiter.

Weitere Informationen: www.bdc-shop.de/fort-weiterbildung

3. Internetpräsenz

Wesentlich wird es sein, wie sich das Unternehmen lokal und im Internet präsentiert. Unternehmensaufbau, -kultur und das Leistungsvermögen müssen ehrlich, anschaulich und übersichtlich mit substanziellen Informationen versehen sein. Falsche Darstellungen und Versprechungen werden schnell entlarvt und führen zu einem enormen Imageverlust [3].

Passendes BDC-Angebot: „Chirurgie-Suche.de“

Internetportal „Chirurgie-Suche.de“ mit umfangreichen Möglichkeiten zur Präsentation der eigenen Abteilung oder Praxis. Mit speziellen Bereichen spricht dieses Portal gleichermaßen medizinische Laien, als auch Einweiser und den chirurgischen Nachwuchs an. Mit über 5.500 Klinikabteilungen und Praxen ist Chirurgie-Suche.de das größte Portal seiner Art und bietet in Kooperation mit dem Ärztlichen Zentrum für Qualität in der Medizin (ÄZQ) fundierte Informationen zu vielen Erkrankungen und deren Therapieoptionen.

Weitere Informationen: www.chirurgie-suche.de

4. Mitarbeiter wie Kunden behandeln

Verschiedene attraktive Angebote, wie flexible Famulaturen, interessante Tertiale im Praktischen Jahr mit über die Stationsarbeit hinausgehenden Inhalten, Doktorandenbetreuung, aber auch Entlohnung während der Famulatur oder des PJ, freies Mittagessen, Unterkunft oder Bezahlung, führen zu einer deutlichen Aufmerksamkeitssteigerung bei den Studenten.

Werden die Angebote dann auch gelebt und scheint sich diese Unternehmenskultur bei den Assistenten fortzusetzen, wird das Unternehmen sich seine zukünftigen Ärzte aussuchen können. Erleben die jungen Kollegen hingegen eine Enttäuschung, wird dies schneller als gewünscht unter den Studierenden in allen Studienjahren und den verschiedenen Universitäten kundgetan. Die weitere Rekrutierung des Nachwuchses wird sich schwierig gestalten.

Passendes BDC-Angebot: Berufsstarter-Paket

Mit dem Einsatz der **Berufsstarter-Pakete** des BDC signalisiert eine Weiterbildungsklinik ihr Interesse an einer fundierten und strukturierten Weiterbildung für ihre jungen Mitarbeiter. Das Paket enthält Seminare, Fachbücher, E-Learning-Programme und vieles mehr und deckt einen Großteil des externen Weiterbildungsbedarfs junger Chirurginnen und Chirurgen in den ersten zwei Jahren ihrer chirurgischen Karriere (Basischirurgie) ab.

Weitere Informationen: www.bdc.de/starterpaket

5. Aktives Werben

Ein aktives Werben um Nachwuchs ist in Zukunft notwendig. Dies kann schon früh beginnen mit einem „Tag der offenen Tür für Schüler“, Bereitstellung von Plätzen für Interessierte am Bundesfreiwilligen-Dienst oder am Übergangsjahr für Abiturienten, werben um Famulanten, Doktoranden und PJ-lern.

Die Berufsverbände, die Fachgesellschaften aber auch die Krankenhäuser sollten sich hierbei interessant und abwechslungsreich darstellen und realistische Einblicke in ihre Arbeitswelt gewähren. Der Student bekommt die Möglichkeit, die Arbeitsbedingungen von innen zu prüfen und kann sich ein realistisches Bild machen.

Wenn er sich für ein Fachgebiet oder ein Krankenhaus entscheidet, wird seine Motivation hoch sein. Die an ihn gestellten, teilweise hohen zeitlichen und körperlichen Anforderungen hat er dann bereits für sich akzeptiert. Zielsetzungen und die persönliche Entwicklung seiner Karriere sind als die eigenen Ziele gewünscht. Eine hohe Leistungsbereitschaft wird dafür aufgebracht. So wird man unter den Besten seinen Nachwuchs aussuchen können. Ein schneller und unkomplizierter Bewerbungsablauf spricht für Verlässlichkeit und fördert das gegenseitige Vertrauen von Anfang an.

Passendes BDC-Angebot: BDC-Nachwuchskampagne und der BDC-Stellenmarkt

BDC-Nachwuchskampagne „Nur Mut! – Kein Durchschnittsjob: ChirurgIn.“ Mit Informationsveranstaltungen und praktischen Kursen vor Ort präsentiert sich die Chirurgie als vielseitiges und innovatives medizinisches Fachgebiet.

Weitere Informationen: www.chirurg-werden.de

Ein weiteres attraktives Angebot für die Werbung junger Mitarbeiter ist der **BDC-Stellenmarkt „App.in.den.OP“**. Mit einer einzigen, kostengünstigen Anzeige sind Sie mit Ihrem Stellenangebot omnipräsent

in den Medien des BDC vertreten, von Smartphones und Tablets über die BDC-Webseiten und die Nachwuchskampagne bis hin zur Facebook-Präsenz von „Chirurg-werden“.

Weitere Informationen: www.bdc-shop.de/stellenanzeigen

6. Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Die Unternehmensvertreter sollten bei den Gesprächen darauf vorbereitet sein, dass Arbeitskultur, Dienstplanregelungen, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, regionale Arbeitsmöglichkeiten des Partners und die Kinderbetreuung, aber auch klare Karrieremöglichkeiten, mit strukturierten Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten hinterfragt werden. Leere Versprechungen helfen hier nicht. In der Regel ist der Bewerber bereits vorinformiert und testet ihre Ehrlichkeit und Verlässlichkeit.

Passendes BDC-Angebot: Karriere-Seiten auf „Chirurgie-Suche.de“.

Hier finden junge Chirurgen Informationen über Weiterbildungsangebote, Familienfreundlichkeit und Firmenphilosophie ihrer zukünftigen Arbeitgeber. Aktualisieren Sie die Informationen über Ihre Abteilung noch heute. Nur so können Sie sicher sein, daß junge Bewerber die Angebote Ihrer Klinik wahrnehmen. Tun Sie Gutes und zeigen Sie es im Netz!

Weitere Informationen: www.chirurgie-suche.de

7. Arbeitskultur

Frühzeitig, wenn möglich vor dem ersten Arbeitstag, sollte der neue Mitarbeiter Kontakt zu Kollegen bekommen und zu Fortbildungen oder Feierlichkeiten persönlich eingeladen werden. Um gute neue Mitarbeiter werden sich auch andere bemühen. Je schneller sich der Mitarbeiter zu Hause fühlt, umso weniger ist er offen für Offerten der Mitbewerber.

Der Einstieg in den Arbeitsprozess sollte durch einen Mentor begleitet werden. Dieser ist für Einführung in den Berufsalltag mit Vorstellung des neuen Kollegen verantwortlich und gibt auch bei der Einarbeitung in den unterschiedlichen Einsatzbereichen (Notaufnahme, Station, Sekretariate usw.) sowie in die EDV (KIS-System) Hilfestellung. So macht die neue Tätigkeit schnell Spaß und der Mitarbeiter fühlt sich nicht als störend, sondern dazugehörig.

Für das Krankenhaus ist die Arbeit des neuen jungen Mitarbeiters früher effizient, was sich z. B. an der frühzeitigen Teilnahme am Dienstsysteem widerspiegelt. Andere Kollegen werden entlastet. Es stellt sich auch bei ihnen Zufriedenheit gegenüber dem neuen Mitarbeiter, aber auch gegenüber dem Personalmanagement, ein. Die schnelle Wiederbesetzung von freien Stellen und eine solch umsichtig strukturierte Einarbeitung, ist also ein Gewinn für das gesamte Unternehmen.

Passendes BDC-Angebot: BDC-Seminare

Die **Basischirurgie-Seminare** der BDC|Akademie vermitteln seit Jahren die Grundlagen der Chirurgie und des chirurgischen Klinikalltages. Von der Notaufnahme über den Nachtdienst bis zur Intensivmedizin. Mit Schwerpunkt auf der perioperativen Medizin werden junge Kolleginnen und Kollegen systematisch fit für den Berufsstart gemacht. Gleichzeitig erhalten sie durch Workshops erste praktische Erfahrungen.

Die chirurgische Praxis und die Entwicklung manueller Fertigkeiten rücken wird in Fortgeschrittenen-Seminaren, beispielsweise zur Allgemein- und Viszeralchirurgie oder zur Intensivmedizin in den Mittelpunkt.

Beide Seminare und vieles mehr sind auch im **Berufsstarterpaket** des BDC enthalten.

Weitere Informationen: www.bdc.de, Rubrik Termine/BDC-Veranstaltungen

8. Fort- und Weiterbildung

Das Unternehmen Krankenhaus wird im Weiteren an seinen versprochenen Zielen in der Fort- und Weiterbildung und der Karriereentwicklung gemessen. Hierzu zählen Realisierung der notwendigen Kurse, Einhaltung der Weiterbildungsziele, Erfüllung des Logbuches und regelmäßige, ernstgemeinte Feedbackgespräche. Nicht immer wird man damit rechnen können, dass erhobene Kritik als Ansporn verstanden wird. Bedürfnisse sollten hierbei von den Vorgesetzten erfasst werden. Ziele und Strategien sollten dem Mitarbeiter jedoch auch klar dargelegt werden.

Wichtig wird es sein, durch frühe gezielte Übertragung von Verantwortungen, die richtigen Mitarbeiter zu motivieren und zu binden. Dabei sollte der Mitarbeiter selbst seine Karriereentwicklung vorantreiben. Gewünschte Fortbildung sollte mit Dienstbefreiung belohnt werden. Notwendige Kurse, wie zum Beispiel die Strahlenschutzkurse für Mitarbeiter einer Notaufnahme, sollten vom Arbeitgeber bezahlt und koordiniert werden.

Die Generation Y ist nicht an klassische Karrierelaufbahnen interessiert. Immer wieder entscheiden sie sich früh für individuelle Laufbahnen. Dies muss von den Führungskräften akzeptiert werden und das Personalmanagement muss reagieren (z. B. Teilzeitarbeit). Wahlmöglichkeiten in dem Unternehmen sollten allen offen stehen und den Lebensphasen angepasst werden.

Passendes BDC-Angebot: BDC|Akademie

Das **Portfolio der BDC|Akademie** begleitet Chirurgeninnen und Chirurgen vom Einstieg bis zur Endposition einer chirurgischen Karriere. Es ergänzt die Bemühungen von Kliniken und Abteilungen im Rahmen der internen Weiter- und Fortbildung um systematische und aufeinander aufbauende externe Angebote.

Neben den Seminaren für Berufseinsteiger werden für Fortgeschrittene eine Reihe von praktischen Workshops, beispielsweise zur laparoskopischen Chirurgie oder zur Osteosynthese angeboten. Die bekannten Vorbereitungsseminare auf die Facharztprüfung runden das Akademieprogramm für die Weiterbildung ab.

Im Rahmen der Fortbildung bietet die BDC|Akademie eine Vielzahl von Seminaren für Spezialisten der chirurgischen Fachdisziplinen sowie eine Reihe von Seminaren zu Kommunikation und Führung, zum Gutachterwesen und für niedergelassene Chirurgeninnen und Chirurgen.

Weitere Informationen: [Jahresprogramm der BDC|Akademie](#)

9. Anforderungen an die Fachgesellschaften und Berufsverbände

Der Besuch eines klassischen Kongresses mit Opferung eines freien Wochenendes, kilometerweiter Anfahrt und teurer Kongress- und Hotelgebühr, wird es langfristig nicht mehr geben. Schon heute sind die Vortragsanmeldungen bei namhaften Veranstaltungen auf ein Minimum geschrumpft und viele Sitzungen werden durch Einladungsvorträge gefüllt. Durch das Internet stehen neue Formen und Möglichkeiten des Wissensaustausches mit geringeren zeitlichen und finanziellen Mitteln zur Verfügung. Diesem Anspruch müssen wir uns stellen.

Passendes BDC-Angebot: [eCME-Center]

Die **E-Learning-Plattform [eCME-Center]** des BDC bietet mit über 800 Onlinekursen aus allen Disziplinen der Chirurgie ein vielfältiges Angebot an Weiter- und Fortbildungsinhalten. Auch Aufzeichnungen namhafter Kongresse wie des Bundeskongresses Chirurgie sowie ausgewählter BDC-Seminare findet man hier.

Über günstige Jahreslizenzen für Einzelnutzer und Klinikteams können Chirurgeninnen und Chirurgen dieses attraktive Angebot von jedem Ort und zu jeder Zeit nutzen. Ab September 2013 stehen die Inhalte auch auf mobilen Endgeräten (Smartphones und Tablets) zur Verfügung.

Weitere Informationen: www.ecme-center.org

Fazit und Ausblick

Zusammenfassend sollten die Fachgesellschaften und Berufsverbände sowie die Personalführungen ihre Ziele klar definieren. Es bedarf gezielter Aktivitäten, um die passenden und besten Studenten und Assistenten früh auf das Fachgebiet und die Klinik aufmerksam zu machen.

Die Altersstrukturen in den Fachgebieten und Kliniken müssen bekannt sein, um rechtzeitig Umstrukturierungen einleiten zu können. Dabei dürfen nicht nur die Bedürfnisse der Generation Y bedacht werden. Ältere Generationen sollten einbezogen werden. Auch deren Motivation kann durch Projekte gesteigert werden.

Die Einarbeitung sowie die Fort- und Weiterbildung werden anhand definierter Programme strukturiert und für den Einzelnen zeitlich und inhaltlich nachvollziehbar und abrechenbar geplant. Hierbei sind Stufenseminare der Fachgesellschaften und der Berufsverbände, wie sie der BDC es anbietet, hilfreich. Auch zukünftigen Führungskräften müssen Fortbildungsprojekte für die Karriereplanung angeboten werden. In der Fort- und Weiterbildung müssen ehrliche Feedbackprojekte auf allen Ebenen eingeführt werden.

Der hohe technische Anspruch an die Ausstattung sowohl die Medizintechnik als auch die Informationstechnik werden nur eingeschränkt realisierbar sein. Jedem Mitarbeiter sollte jedoch Internet und digitale Literatur zur Verfügung stehen. Der Wissensaustausch wird zunehmend mit geringen zeitlichen und finanziellen Mitteln über das Internet erfolgen.

Das Angebot von flexiblen Arbeitszeitmodellen sollte in allen Bereichen geprüft werden, denn der Einzelne wird eine ausgeglichene Work-Life-Balance fordern.

Jedoch auch die Generation Y ist gefordert, ihre Bedürfnisse anzupassen.

Wenn in der Gesundheitswirtschaft unter wirtschaftlichem und finanziellem Druck Krankenhäuser aufgeben müssen, kann es schnell wieder zu einem Überangebot von Medizinabsolventen und Ärzten kommen. Dann ist eine fundierte Ausbildung mit Spezialisierung und nicht eine ausgewogene Work-Life-Balance in der Bewerbung erfolgversprechend.

Die Literaturliste erhalten Sie auf Anfrage via passion_chirurgie@bdc.de.

Amtsberg G. / Seifert J. Neue Ansprüche der Generation Y an die Berufspolitik und das Personalmanagement. Passion Chirurgie. 2013 September, 3(09): Artikel 02_02.