

# Arbeitgeberattraktivität vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels bei Ärzten

von

Paul Bomke, Anita Hausen, Joachim Merk

1. Auflage

Jacobs 2014

Verlag C.H. Beck im Internet:

[www.beck.de](http://www.beck.de)

ISBN 978 3 89918 227 9

Paul Bomke, Anita Hausen, Joachim Merk,  
Anke Rahmel (Hrsg.)  
Arbeitgeberattraktivität vor dem  
Hintergrund des Fachkräftemangels  
bei Ärzten

Schriftenreihe zur innovativen Gesundheitswirtschaft  
Hrsg. von Joachim Merk und Anke Rahmel  
Band 1

# Arbeitgeberattraktivität vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels bei Ärzten

**Paul Bomke, Anita Hausen,  
Joachim Merk, Anke Rahmel (Hrsg.)**



Jacobs Verlag

Bibliographische Information der Deutschen  
Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese  
Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie;  
detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über  
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Copyright 2014 by Jacobs Verlag  
Hellweg 72, 32791 Lage  
Druck: Pressel  
Foto Umschlag: Pfalzklinikum für Psychiatrie & Neurologie –  
AdöR  
ISBN 978-3-89918-227-9

# Prolog

INNOVATIV

ZUKUNFT GESTALTEN – IDEEN TEILEN – IMPULSE SETZEN

sind die Schlüsselbegriffe der Schriftenreihe  
zur innovativen Gesundheitswirtschaft.

Die Idee: (Nachwuchs-) Wissenschaftlern und vorausdenkenden Praktikern eine Plattform bieten, um empirische Erkenntnisse, theoretische Überlegungen und zukunftsweisende Konzepte zu präsentieren.

Die „innovative Gesundheitswirtschaft“ versteht sich dabei als Chance für die Patienten im Einzelnen und die Gesellschaft als Volkswirtschaft; dabei schließt der Begriff „innovativ“ insbesondere die Themenfelder „Qualität“, „Beschäftigungsfähigkeit“ und „Wirtschaftlichkeit“ mit ein. Wichtig ist bei allem, den Menschen – sei es Patient oder Mitarbeiter – im Fokus zu sehen und dabei kann die innovative Gesundheitswirtschaft einen wirkungsvollen Beitrag leisten.

Aus der Erkenntnis, dass traditionelle Sektorenengrenzen nicht mehr existieren und häufig übergreifende Netzwerke, Kooperationen und Allianzen die Gesundheitswirtschaft bestimmen, widmet sich die Schriftenreihe explizit auch den Bereichen der Sozialwirtschaft oder der Öffentlichen Wirtschaft.

In Sinne des Vorsitzenden des wissenschaftlichen Beirats des OPINIO Forschungsinstituts, Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Peter Eichhorn, wurde die Schriftenreihe im Jahr 2014 gegründet.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort .....</b>	<b>7</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>9</b>
1.1 Einführung in die Arbeitgeberattraktivität (Anita Hausen, Joachim Merk und Anke Rahmel).....	9
1.2 Ausgangssituation - Ärztemangel im Krankenhaus (Nina Fuchs, Franziska Heideker, Simone Kunert und Regina Umarov).....	12
<b>2 Theoretische Grundlagen zur Arbeitgeberattraktivität.....</b>	<b>15</b>
2.1 Grundlegendes Verständnis des Personalmarketings (Justine Seitz) .....	15
2.2 Employer Branding als ein Instrument zur Personalgewinnung (Simone Kunert und Justine Seitz).....	18
2.3 Determinanten der Arbeitgeberattraktivität (Justine Seitz).....	29
<b>3 Literaturanalyse zur Arbeitgeberattraktivität (Simone Kunert) .....</b>	<b>39</b>
3.1 Suchstrategien der Literaturrecherche .....	39
3.2 Ergebnisse der Literaturrecherche.....	40
3.3 Literatur zur Arbeitgeberattraktivität aus allgemeiner Perspektive .....	40
3.4 Literatur zur Arbeitgeberattraktivität von Krankenhäusern.....	47
3.5 Literatur zur Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Ärzte .....	50
3.6 Bewertung der analysierten Literatur mit Fokus auf Ärzte im Krankenhaus.....	51
3.7 Übertragbarkeit der allgemeinen Erkenntnisse auf Ärzte im Krankenhaus .....	68
3.8 Potenzielle Forschungsthemen mit Fokus auf Ärzte im Krankenhaus ...	70
3.9 Fazit zur Literaturrecherche.....	72

<b>4 Arbeitgeberattraktivität am Beispiel des Pfalzklinikums (Nina Fuchs, Franziska Heideker, Simone Kunert und Regina Umarov) .....</b>	<b>77</b>
4.1 Das Pfalzklinikum .....	77
4.2 Zielsetzung und Methodik des Projektes .....	78
4.5 Exemplarische Maßnahmen für das Pfalzklinikum .....	91
4.6 Anwendung der Maßnahmen auf das Pfalzklinikum .....	104
4.7 Fazit .....	105
<b>5 Fazit und Ausblick zur Arbeitgeberattraktivität .....</b>	<b>107</b>

# Vorwort

Arbeitgeberattraktivität und Employer Branding sind zwei neue Modewörter, die in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft Einzug gehalten haben und die Liste der Managementbegriffe für Führungskräfte erhöhen. Ob allerdings in diesem Zusammenhang die richtigen Schlüsse gezogen werden, bleibt abzuwarten.

So oder ähnlich verliefen die Diskussionen auch in unserem Haus, als wieder einmal eine Arbeitsgruppe einberufen wurde, um dem „Ärztemangel“ zu begegnen. Und wie immer gab es Verfechter innovativer Lösungen und Bewahrer der bisherigen Regelungen, gab es Faktensammlungen, die nachzuweisen versuchten, was schon alles unternommen wurde und dass wir als Haus so vieles machen und doch immer nur Undankbarkeit ernten.

Deutlich wurde aber auch, dass wir als Entscheidungsträger und Verantwortliche viel zu wenig wissen, nach welchen Kriterien sich unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für uns entscheiden.

Und die bisherigen Annahmen und „Daumenregeln“ greifen nicht mehr, darüber bestand Einigkeit. Wir nehmen zwar wahr, dass sich Wert und Wertigkeit von Arbeit verändert, können und konnten es lange nicht einordnen und bewerten greifen. Warum besteht und bestand eine so hohe Unsicherheit, ob die Ideen und Maßnahmen greifen werden, die wir als „Dienstleister für seelische Gesundheit“ uns ausgedacht haben?

Erst die Analyse der Interviews der Studentinnen und Studenten der Universitätsmedizin Mainz machte deutlich, was in den letzten 15 Jahren passt war. Die Entscheidungsträger, meist aus der Baby-Boomer-Generation, haben keinen persönlichen und direkten Bezug zu den Fragen und Antworten, die heute beispielsweise junge MedizinstudentInnen erwarten. Deutlich wurde das an der Analyse der Bewerbungsprozeduren. Die etablierten Schritte bilden die Wahrnehmung der Entscheidungsträger ab, die meist in den späten 1980er beziehungsweise in den beginnenden 1990er Jahren selbst auf der Suche nach einem Arbeitsplatz waren. Wie schon im Kindergarten und an der Universität, wo Überfüllung und Mangel an der Tagesordnung waren, erlebten die Baby-Boomer den Arbeitsmarkt als Arbeitgebermarkt, auf dem sich der Bewerber beweisen muss. Wenn dann eine Arbeitsstelle gefunden war, musste der junge Berufsanfänger mit überdurchschnittlichem Engagement zeigen, wie wichtig er ist und dass er gebraucht wird. Diese ersten Berufslektionen sitzen tief und bestimmen das Handeln der Personal-

verantwortlichen im Pfalzklinikum, denn nahezu alle Entscheidungsträger entstammen dieser Generation. Wir als Arbeitgeber wählen eben aus einer Vielzahl an Bewerbungen aus.

Alleine diese Erkenntnis lohnte die Beteiligung des Pfalzklinikums an diesem wichtigen Projekt und es bestand und besteht ein großes Interesse, mehr zu wissen, wie Arbeitgeberattraktivität entsteht, verändert und verbessert werden kann. Denn nur mit diesem Wissen können wir den deutlich zunehmenden „war for talents“ bestehen.

Es freut mich daher ungemein, dass es nun mit der Unterstützung unseres Hauses gelingt, Wissen zu diesem wichtigen Themenfeld zu sammeln und pragmatisches Managementhandeln mit guter Wissenschaft zu verbinden. Ich freue mich über dieses Buch!

Paul Bomke

Geschäftsführer, Pfalzklinikum für Psychiatrie & Neurologie – AdöR

Dienstleister für seelische Gesundheit

Klingenmünster, im März 2014

# 1 Einleitung

## 1.1 Einführung in die Arbeitgeberattraktivität (Anita Hausen, Joachim Merk und Anke Rahmel)

Unter Arbeitgeberattraktivität lassen sich alle Faktoren zusammenfassen, die Arbeitnehmer dazu bewegen, sich genau bei diesem einen Unternehmen zu bewerben und dort gern beschäftigt zu sein. Gerade für Einrichtungen im Gesundheitssystem wird es zunehmend erforderlich, sich mit dem Thema Arbeitgeberattraktivität zu beschäftigen, vor allem vor dem Hintergrund des demografischen Wandels.

In Folge des demografischen Wandels kommt es zu einer Strukturverschiebung im Altersaufbau der Bevölkerung. Diese ist gekennzeichnet durch einen Rückgang der Geburtenrate bei gleichzeitigem Anstieg der Lebenserwartung, welches zu einem Rückgang und einer Alterung der Erwerbsbevölkerung führt (DGPF, 2004). So wird es nach dem Jahr 2025 zu einem gravierenden Fachkräftemangel kommen. Der Wettbewerb um qualifiziertes Personal wird ansteigen und die Unternehmen werden sich künftig bei potenziellen Mitarbeitern bewerben, so die Prognosen (Statistisches Bundesamt, 2010; Böttger, 2012).

Mit Blick auf das Gesundheitssystem zeichnet sich jetzt schon ein gravierender Fachkräftemangel ab, vor allem in den klassischen Versorgungsberichen, wo es heute schon an Ärzten und Pflegepersonal fehlt. Beispieleweise haben bereits jetzt schon Kliniken ihre Schwierigkeiten, offene Arztstellen zu besetzen.

Eine Studie berichtete zum Jahresbeginn 2010, dass circa drei Viertel der Kliniken in Deutschland ihre offenen ärztlichen Stellen nicht besetzt bekommen. Anders ausgedrückt – bundesweit fehlt es in den Kliniken an circa 5.500 ärztlichen Mitarbeitern, in Vollzeit gerechnet. Vor allem kleinere Krankenhäuser mit bis zu 300 Betten, psychiatrische Krankenhäuser und Krankenhäuser, im ländlichen Raum gelegen, sind vom ärztlichen Fachkräftemangel überproportional betroffen (Blum u. Löffert, 2010).

Ein Fachartikel in der Ärzte Zeitung vom 22. Oktober 2010 verdeutlicht die Konsequenzen des Ärztemangels in den Kliniken. Demnach musste eine Kinderklinik 150 kranke Kinder innerhalb eines Jahres abweisen, da sie aufgrund des akuten Ärztemangels nicht optimal hätten versorgt werden können (Ärzte Zeitung, 2010).

Auch mit der Zuwanderung von ärztlichen Fachkräften aus Osteuropa lässt sich diese Herausforderung alleine nicht in den Griff bekommen. Ärztliche Fachkräfte aus Osteuropa bringen eine andere Qualifizierung mit, zudem sind die deutschen Sprachkenntnisse oft unzureichend. In der Folge ist die Kommunikation zwischen Kollegen, Mitarbeitern aus anderen Bereichen und Patienten erschwert, die Qualität der Arbeit leidet darunter. Ein ähnlicher Personalmangel zeigt sich in den Bereichen, in denen Pflegekräfte zur Versorgung der Patienten erforderlich sind. Eine besondere Ausprägung nimmt der Fachkräftemangel in der Pflege an, vor dem Hintergrund, dass die Pflege die personenmäßig größte Berufsgruppe in der Patientenversorgung darstellt.

In Anbetracht der genannten Entwicklungen wird der Wettbewerb um geeignetes Fachpersonal heutzutage schon erkennbar. Eine Möglichkeit ist es sich als ein Arbeitgeber mit attraktiven Arbeitsbedingungen und positiven Anreizen zu positionieren, und dieses als Instrument bei der Personalakquise und bei der Personalbindung einzusetzen. Mit einer solchen Strategie kann es den Arbeitgebern im Gesundheitssystem gelingen, im Wettbewerb um personelle Ressourcen, die auf dem Arbeitsmarkt verfügbar sind, positiv abzuschneiden. Die Bedeutung einer hohen Arbeitgeberattraktivität als einer der entscheidenden Faktoren in der Gewinnung von Fachkräften wird an dieser Stelle deutlich.

Für die Arbeitgeber im Gesundheitssystem ist die Frage nach ihrer Arbeitgeberattraktivität entscheidend, weil sie sich damit bei der erfolgreichen Personalakquise und der dauerhaften Personalbindung von anderen Unternehmen abgrenzen können. Mit Kenntnissen über die Einflussfaktoren auf die Arbeitgeberattraktivität lassen sich zu deren Optimierung unternehmensspezifische Maßnahmen entwickeln. Eine solche Strategie setzt allerdings Kenntnisse über die Faktoren, die maßgeblich auf die Arbeitgeberattraktivität einwirken, und deren Beeinflussbarkeit voraus.

In der Praxis interessiert die Frage, wie sich die auf die Arbeitgeberattraktivität einwirkenden relevanten Faktoren identifizieren lassen. Neben der allgemeinen Situation am Arbeitsmarkt sind es interne und externe Faktoren, die die Arbeitgeberattraktivität beeinflussen. Für die internen Faktoren können exemplarisch das Unternehmensimage, die Weiterbildungsmöglich-