

# Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

Journal of Leadership and Human Resource Management in Healthcare

## GENERATION



# Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

---

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm, University of Applied Sciences  
Prof. Dr. Uta M. Feser, Präsidentin

### Mitherausgeber/ Redaktion

Mario A. Pfannstiel (federführend), Prof. Dr. Patrick Da-Cruz (verantwortlich), V. i. S. d. P.

### Layout & Grafik

Simone Raymund, Theresa Osterholzer (Marketing und Presse)

### Redaktionsanschrift

Hochschule Neu-Ulm, Fakultät Gesundheitsmanagement, Wileystraße 1, 89231 Neu-Ulm

Telefon: 0731 9762-1621

E-Mail: [zfpg@hs-neu-ulm.de](mailto:zfpg@hs-neu-ulm.de)

### Abonnement

Möchten Sie sich mit einem eigenen Beitrag in die Zeitschrift einbringen oder die Zeitschrift kostenlos per E-Mail erhalten, dann schreiben Sie uns bitte eine Anfrage.

### Rechtliche Hinweise

Die Zeitschrift einschließlich aller in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der Redaktion unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Nachdruck, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Herausgebers wieder.

### Zitierweise

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft, Hochschule Neu-Ulm, Jg. 1, Nr. 2, 2015, S. 1-44. DOI: 10.17193/HNU.ZFPG.01.02.2015-01

### Erscheinungsort

Neu-Ulm, 03/ 2015

### ISSN Online

2363-9342

### ISSN Print

2364-2556

### QR-Code



### Webseiten

Zeitschrift  
[www.hs-neu-ulm.de/ZFPG](http://www.hs-neu-ulm.de/ZFPG)

Hochschule  
[www.hs-neu-ulm.de](http://www.hs-neu-ulm.de)

## Beitrag aus der Wissenschaft I



### Titel

Personalbeschaffung als Herausforderung für Krankenhäuser – Forschungsstand zur Arbeitgeberwahl junger Ärzte

### Autoren

Prof. Dr. Sabine Bohnet-Joschko (links)  
Claus Zippel (rechts)

### Einleitung

In Anbetracht des drohenden Ärztemangels hat das Thema „Rekrutierung junger Ärzte“ in den letzten Jahren sowohl in der Wissenschaft als auch in der Krankenhauspraxis an Bedeutung gewonnen. Wir geben einen Überblick über wesentliche Forschungsergebnisse zur Beschaffung und Bindung von Assistenzärzten in Deutschland.

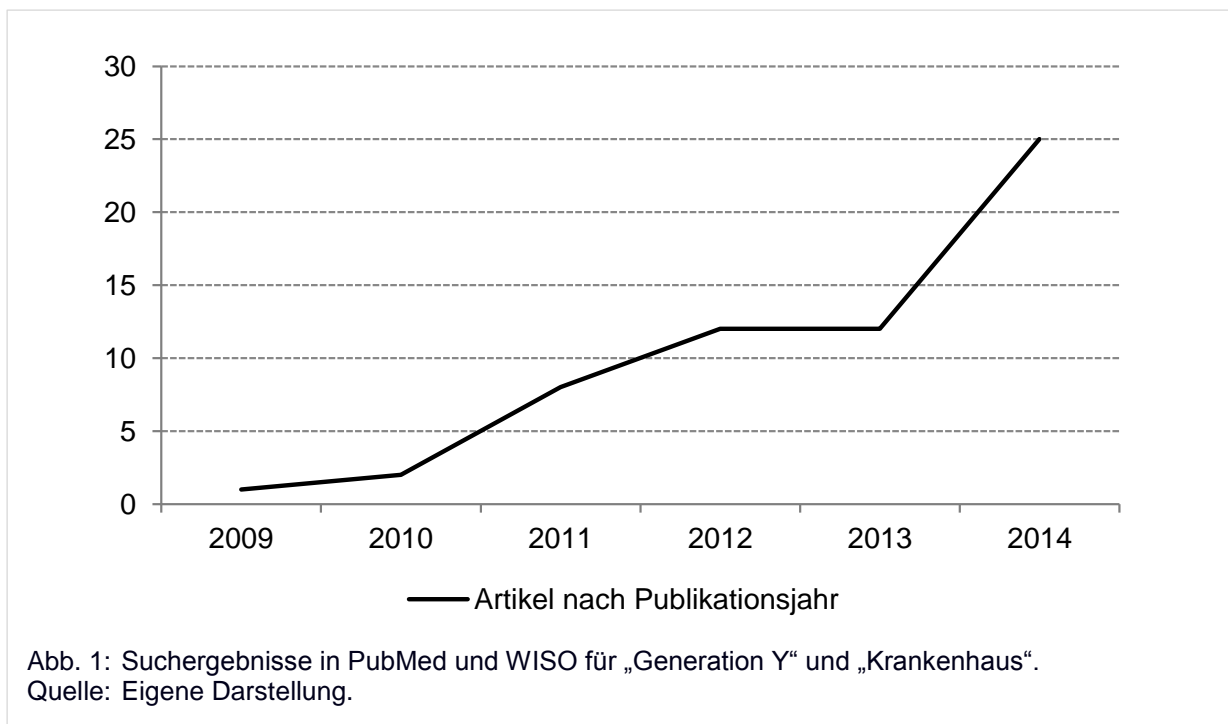
Seit Jahren ist bekannt, dass Krankenhäuser in Deutschland zunehmend Probleme haben, ihre Arztstellen bedarfsgerecht und kostengünstig zu besetzen (Kopetsch 2010, Blum et al. 2010). Gründe dafür sind unter anderem die demographische Entwicklung, die auch durch einen wachsenden Bedarf an Gesundheitsleistungen gekennzeichnet ist, und eine steigende Zahl von Ärzten, die sich in der Hoffnung auf bessere Arbeitsbedingungen für eine Arztstelle im Ausland entscheiden. Experten warnen bereits vor einem akuten Mangel bei Krankenhausärzten, der zu einem Versorgungsengpass in bestimmten Regionen und Facharzttrichtungen führen und die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Häuser etwa durch Umsatzeinbußen aufgrund ärztlicher Unterbesetzung oder höherer Personalbeschaffungskosten negativ beeinflussen kann (Adler und v.d.

Knesebeck 2011). Vor diesem Hintergrund ist für Krankenhäuser die Rekrutierung von qualifizierten Ärzten zu einem strategischen Erfolgsfaktor geworden. Eine besondere Herausforderung ist dabei die Gewinnung von Assistenzärzten, da dies die personell größte und damit eine für die Personalbeschaffung besonders relevante Arztgruppe im Krankenhaus ist. Sie gehören der Alterskohorte an, die als „Generation Y“ bezeichnet wird.

### Entwicklung und Stand der Wissenschaft: Was junge Ärzte erwarten

Eine Suche in den Datenbanken PubMed und WISO, bei der die Suchwörter „Generation Y“ und „Krankenhaus“ in Deutsch und Englisch verknüpft verwendet wurden, verdeutlicht die zunehmende Relevanz und Aktualität der Thematik in der Wissenschaft (vgl. Abbildung 1). Für den Zeitraum 2009-2014 wurden 58 Artikel in den Datenbanken angezeigt, die Mehrzahl der Fachbeiträge wurde im vergangenen Jahr publiziert.

Unter den Beiträgen finden sich mehrere Studien, die konkrete Einblicke in die Arbeitgeberwahl des Ärztenachwuchses bieten. Die methodische Vorgehensweise ist dabei ähnlich: (1) Operationalisieren der Arbeitgeberattraktivität mittels krankenhausspezifi-



scher Arbeitsplatzmerkmale, (2) die Bedeutung dieser Merkmale für die Bewerbungsentscheidung bzw. Arbeitgeberwahl von (angehenden) Ärzten auf Basis großer Zahlen empirisch erheben, (3) organisationale Erfolgsfaktoren für eine effiziente und effektive Ärztebeschaffung im Krankenhaus ableiten.

Studienübergreifend wird der Überlegung gefolgt, dass sich Ärzte dort bewerben bzw. sich bei mehreren Stellenangeboten für das Krankenhaus entscheiden, wo sie die aus ihrer Sicht besten Arbeitsbedingungen vermuten. Häuser, die diese Anforderungen und Interessen kennen, können folglich ihre ärztlichen Arbeitsplätze durch personalpolitische Instrumente und Maßnahmen gezielt an die Präferenzen der Bewerber anpassen und sich im Vergleich zu Mitbewerbern als attraktiver Arbeitgeber positionieren. Ein daraus resultierendes positives Arbeitgeberimage führt zu Vorteilen bei der Besetzung offener Stellen.

- Buxel befragte schriftlich 729 Assistenzärzte und 316 Medizinstudierende im letzten Semester zu ihren arbeitsplatzbezogenen Bedürfnissen. Als wichtigste

Merkmale nannten sowohl die Assistenzärzte als auch die Medizinstudierenden das Betriebsklima, gefolgt von der Vereinbarkeit des Berufs mit dem Privatleben und Überstundenausgleich (Buxel 2009).

- Zippel et al. publizierten Ergebnisse einer bundesweiten Online-Befragung zur Arbeitgeberattraktivität von Krankenhäusern, an der sich 1.618 Medizinstudierende des klinischen Studienabschnitts beteiligten. Als wichtigste Bewerbungskriterien wurden Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben, angenehmes Betriebsklima, gutes Verhältnis zu Kollegen, geregelter Überstundenausgleich sowie intensive Einarbeitung und Betreuung genannt (Zippel et al. 2012).
- Gibis et al. führten eine webbasierte Befragung zu den Berufserwartungen von Medizinstudierenden durch. 11.776 von 12.518 Befragten (94%) war es wichtig, Familie und Arztberuf miteinander vereinbaren zu können (Gibis et al. 2012).

## Gutes Klima und Work-Life-Balance für die Generation Y

In einer 2011 veröffentlichten Studie identifizierten Schmidt et al. mittels Literaturanalyse arbeitsplatzbezogene Unterschiede zwischen drei Generationen und übertrugen dies auf die Situation des Krankenhaussektors in Deutschland. Danach besitzt Generation Y (hier definiert als Ärzte der Jahrgänge 1981 und jünger) ein hohes Selbstbewusstsein, lehnt Überstunden ab, fordert eine optimale Aus- und Weiterbildung und stellt den Beruf zugunsten des Privatlebens zurück (Schmidt et al. 2011). Dies bestätigen die bei den Befragungen identifizierten Präferenzen zur Arbeitgeberwahl eindrucksvoll. Im Ergebnis zeigt sich, dass aus Sicht junger Ärzte vor allem die Häuser als attraktiver Arbeitgeber gelten, die ihre Assistenzarztstellen konsequent auf die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben („Work-Life-Balance“) ausrichten.

In Kombination mit der aktuellen Situation auf dem Arbeitsmarkt für Krankenhausärzte stellt dies Personalverantwortliche im Krankenhaus vor eine große Herausforderung. Erforderlich ist ein aktives Personalbeschaffungsmanagement, passives Warten auf Bewerbungen reicht nicht aus. Für den zunehmend weiblichen Ärztenachwuchs sind Möglichkeiten zur Flexibilisierung oder sogar Individualisierung der Arbeitszeiten von großer Bedeutung. In der Literatur finden sich viele Fachartikel, die konkrete Maßnahmen und Best Practices beschreiben, wie die Work-Life-Balance in stationären Einrichtungen gefördert, ein angenehmes Betriebsklima geschaffen oder ein Überstundenausgleich geregelt werden kann.

## Soziale Medien zur Kommunikation der Arbeitgebermarke

Nach Schmidt et al. tauscht sich die Generation Y primär über moderne Kommunikationswege in Netzwerken aus (Schmidt et al. 2011). Dies gilt auch für die Jobsuche. Für

Krankenhäuser ist es daher angezeigt, sich über die Arbeitsplatzgestaltung hinaus mit dem gezielten Einsatz von neuen Personalwerbungsinstrumenten wie etwa Sozialen Medien (Soziales Netzwerk, Content Community, Mikroblog etc.) zu beschäftigen. Laut einer aktuellen Studie von Merkel unterhalten erst 16% der Krankenhäuser in Deutschland ein eigenes Facebook-Profil (Merkel 2014). Beispiele zeigen, wie Soziale Medien zur arbeitsplatzbezogenen Kommunikation mit Generation Y genutzt werden können: Neben einem Auftritt bei Facebook und Twitter stellen erste Krankenhäuser auf einem eigenen YouTube-Kanal Videos mit karriere-spezifischen Informationen und Details für Assistenzärzte und Medizinstudierende etwa zur Weiterbildungssituation oder zum Praktischen Jahr ein.

Der gezielte Einsatz von neuen digitalen Technologien kann den Aufbau und die Kommunikation einer Arbeitgebermarke („Employer Branding“) unterstützen. Dabei ist die Positionierung als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber nicht nur geeignet, die Bewerberquote zu erhöhen, sondern wird auch die Bindung bereits im Krankenhaus angestellter Ärzte verbessern. Krankenhäuser können weitere Vorteile durch eine Verringerung der Rekrutierungskosten, Einarbeitungszeiten und Wissensverluste erzielen.

## Fazit und Ausblick

Wir fassen zusammen: In den letzten Jahren erfuhr das Thema „Rekrutierung junger Ärzte“ einen bemerkenswerten Aufstieg in der wissenschaftlichen Literatur. Studien bieten auf Basis großer Zahlen detaillierte Einblicke in die arbeitsplatzbezogenen Präferenzen der „Ärztegeneration Y“. Hier ist vor allem eine Verschiebung in der Wahrnehmung der Work-Life-Balance zu nennen. Krankenhäuser können dieses Wissen nutzen, um ihre Arztstellen gezielt an die Bedürfnisse der Bewerber anzupassen und somit Vorteile im intensivierten Wettbewerb um qualifizierte

Assistenzärzte zu erzielen. Künftiger Forschungsbedarf besteht unseres Erachtens hinsichtlich der Arbeitsplatzpräferenzen ärztlicher Führungskräfte sowie der Ärztebeschaffung von Krankenhäusern in ländlichen Regionen.

## Literatur

Adler G., v.d. Knesebeck J. H. (2011) Ärztemangel und Ärztebedarf in Deutschland? Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung – Gesundheitsschutz, 54, 2, S. 228-237.

Blum K., Löffert S., Köpf P., Metzinger B. (2010) Ärztemangel - dramatische Zunahme erwartet, das Krankenhaus, 102, 11, S. 1028-1038.

Buxel H. (2009) Arbeitsplatz Krankenhaus: Der ärztliche Nachwuchs ist unzufrieden, Deutsches Ärzteblatt, 106, 37, S. A1790-1793.

Gibis B., Heinz A., Jacob R., Müller C.-H. (2012) Berufserwartungen von Medizinstudierenden: Ergebnisse einer bundesweiten Befragung, Deutsches Ärzteblatt, 109, 18, S. 327-332.

Kopetsch T. (2010) Dem deutschen Gesundheitswesen gehen die Ärzte aus! Studie zur Altersstruktur und Arztlentwicklung, 5. Auflage, Bundesärztekammer und Kassenärztliche Bundesvereinigung, Berlin.

Merkel S. (2014) Krankenhäuser bei Facebook - Landschaft, Nutzung, Aktivitäten, Forschung Aktuell, 6, Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen.

Schmidt C. E., Möller J., Schmidt K., Gerbershagen M. U., Wappler F., Limmroth V., Padosch S. A., Bauer M. (2011)

Generation Y, Der Anaesthesist, 60, 6, S. 517-524.

Zippel C., Güde M., Bohnet-Joschko S. (2012) Was der Ärztenachwuchs erwartet - Ergebnisse einer Studie zur Arbeitgeberattraktivität unter Studierenden der Humanmedizin, das Krankenhaus, 104, 11, S. 1128-1134.

## Autorenbiografien

*Prof. Dr. Sabine Bohnet-Joschko*, Inhaberin der Walcker-Stiftungsprofessur für Management und Innovation im Gesundheitswesen der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft der Universität Witten/ Herdecke. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Innovationsmanagement, Risikomanagement und Wissensmanagement.

*Claus Zippel*, Dipl.-Kaufmann, studierte Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Göttingen und Mannheim. Seit 2010 ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter bei Prof. Dr. Bohnet-Joschko an der Universität Witten/ Herdecke.

## Autorenanschriften

Prof. Dr. Sabine Bohnet-Joschko  
Universität Witten/ Herdecke  
Walcker-Stiftungsprofessur für Management  
und Innovation im Gesundheitswesen  
Alfred-Herrhausen-Straße 50  
58448 Witten

E-Mail: [sabine.bohnet@uni-wh.de](mailto:sabine.bohnet@uni-wh.de)

Dipl.-Kfm. Claus Zippel  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
Universität Witten/ Herdecke  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaft  
Stockumer Straße 12  
58453 Witten

E-Mail: [claus.zippel@uni-wh.de](mailto:claus.zippel@uni-wh.de)