

# War for Talents

Foto: Coloures-Pic – stock.adobe.com



Der Ärztemangel ist in Deutschland inzwischen ein massives Problem an vielen medizinischen Einrichtungen. Im Rahmen des Europäischen Gesundheitskongresses 2019 in München wurde ein spezieller Aspekt angesprochen: Wie halten und gewinnen wir Ärzte zurück. Dazu werden in den folgenden Ausgaben der KU aus unterschiedlicher Sicht Fachleute zu Wort kommen, die die Praxis des Ärztemangels und seine Konsequenzen aus erster Hand kennen.

Wir möchten damit Anregungen geben, wie die Verantwortlichkeiten im Gesundheitssystem sich den veränderten Bedingungen der ärztlichen Tätigkeit anpassen und selbst aktiv Einfluss nehmen können. Ziel ist es, auch zukünftig ausreichend viel motivierte, emphatische und kompetente Mediziner für die verantwortliche Betreuung aller Patienten sicherzustellen.

## Prof. Dr. med. Johannes Brachmann

Regiomed Kliniken, Klinikum Coburg

Geschäftsführer Medical School REGIOMED, Chefarzt II. Med. Klinik Kardiologie, Angiologie, Pneumologie  
Ketschendorfer Straße 33, 96450 Coburg

## War for Talents

### Für unsere Ärzte tun wir fast alles

Von Stefan Wollschläger

*Individuelle Karrieremöglichkeiten und unterschiedliche Anforderungen der Generationen erleichtern es den Ärzten, ihre Wege zu finden. Jedoch bedeutet dies enorme Anstrengungen für die Krankenhäuser, das Richtige für die Richtigen zu tun. Bewährte Erfolgsfaktoren in der Gewinnung und Bindung von Ärzten sollten deshalb stringent genutzt werden, um weiterhin „die Besten der Besten“ zu bekommen.*

**Keywords:** Employer Branding, Personalmanagement, Strategie

**D**er „War for Talents“, 1997 aufgrund einer Arbeitsmarktstudie von McKinsey durch einen McKinsey-Partner erstmalig als Buchtitel genutzt, ist weiterhin allgegenwärtig. Unternehmen legten damals begeistert los und begannen ganz allgemein, um Mitarbeiter zu werben. Sie begannen, die Zielgruppe Mitarbeiter sensibler zu behandeln und warben mit vielfältigen Aktivitäten verstärkt um sie. Es entstanden Karriereseiten im Internet, Arbeitgebervideos und Social-Media-Kanäle und man ging auf Karrieremessen. Wettbewerbe, Zertifikate und Auszeichnungen wurden ins

Leben gerufen. Auch kreativere Stellenanzeigen fanden ihren Weg in die Welt.

### Was wollen (unsere) Ärzte eigentlich?

Hierzu diente dem Autor ein Vergleich zwischen einer Leserbefragung im Deutschen Ärzteblatt und der Mitarbeiterbefragung im eigenen Unternehmen anhand folgender Beispiele:

Was macht für Ärzte bspw. einen guten Job aus? Einerseits gute Beziehungen zu Kollegen, weiterhin Arbeitsinhalte, aber auch Weiterbil-

dungsmöglichkeiten sind ein wichtiges Kriterium. Und wer sind denn eigentlich alles Zielgruppen in diesem Zusammenhang?

Nun, am Anfang alle Berufsgruppen, die im Krankenhausumfeld benötigt werden. Und was alle erleben, nur eben völlig individuell in der Wahrnehmung, ist die sog. „Candidate experience“ (► Abb., S. 58).

Was heißt das? Auf der y-Achse ist abgebildet, wie ein möglicher Kandidat, eine mögliche Kandidatin, den Prozess der Personalgewinnung, hier abgebildet auf der x-Achse (1. Anziehung, 2. Information...), wahrnehmen könnte. Der Einfachheit halber irgendwo zwischen positiv und negativ. Am Beispiel einer potenziellen Assistenzärztin könnte das folgendermaßen ablaufen: „Zuerst sieht sie eine tolle Kampagne, daraufhin besucht sie eine Karrierewebsite und will sich tatsächlich bewerben (realistischerweise kommt das bei der Zielgruppe nicht so häufig vor), doch dann musste sie sich unendlich im Bewerbungstool vorkämpfen, um die Unterlagen abzusenden. Das geht dann so weiter, glücklicherweise verläuft alles positiv, die Assistenzärztin fängt bei dem Arbeitgeber an und schwärmt sofort von einem tollen Team.“

Die Herausforderung ist hier jedoch zudem, dass, um im ärztlichen Bereich zu bleiben, zusätzlich noch verschiedene Hierarchieebenen am Anfang differenziert angesprochen werden müssen und die Wahrnehmung der „Candidate experience“ absolut individuell, insofern n-fach ausgeprägt ist und erhalten bleibt.

Aber zurück zum Beispiel: Die Assistenzärztin ist nun da, wie geht es weiter? Jeder Karrierepfad verläuft komplett individuell. Die Assistenzärztin könnte im Rahmen eines Weiterbildungscurriculum eine entsprechende Ausbildung erhalten, ggf. kann sie diese aber nur in Kooperation mit einem anderen Mitbewerber erfolgreich absolvieren. Oder sie möchte sich vielleicht in einem anderen Haus ein Bild machen, dann wird sie hoffentlich in einem der nächsten Karriereschritte das aktuelle Unternehmen

wieder auswählen, wenn die für sie relevanten Faktoren stimmig waren.

Zudem kann es in den verschiedenen Lebensphasen zu besonderen Umständen kommen, welche eine spezielle Bindung erfordern (langfristige Erkrankung, Elternzeit, Mutterschutz). Hier sollte man sich ganz besonders um den Arbeitnehmer kümmern, mit dem Ziel, dass derjenige/diejenige bald wieder in das Unternehmen zurückkehrt. Auch weiterführende Elemente der Personalentwicklung wie beispielsweise eine Führungskräfteausbildung schaffen Sicherheit und längerfristige Bindung an das Unternehmen.

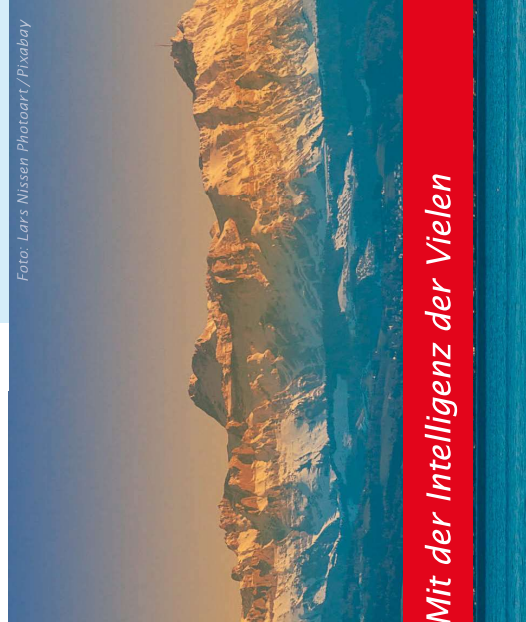
### Vertrauensaufbau für den Erfolg

Welche Schritte können unternommen werden, um den Fortschritt gemeinsam mit dem Arbeitnehmer umzusetzen? Nun, der Leitgedanke könnte dabei lauten: „Wie kann wechselseitiges Vertrauen in gemeinsame Wertschöpfung verwandelt werden?“

Vier mögliche Schritte, um Ärzte zu gewinnen und zu halten, könnten sein:

1. Daten sammeln: Es gibt zahlreiche Studien und Befragungen zur Arbeitgeberattraktivität bei Ärzten, auch Daten im eigenen Unternehmen durch Mitarbeiterbefragungen. Bewerten Sie die Daten ehrlich und ohne politische Korrekturen.
2. Differenzen herausstellen: Kernfrage: Was unterscheidet das eigene Haus (in der spezifischen Zielgruppe) vom Wettbewerber?
3. Erfolge messen: Wie ist der unternehmerische Wertschöpfungsbeitrag des Personalmarketings bei Ärzten: Gibt es eine Steigerung der Quantität oder Qualität von Bewerbungen? Was kann überhaupt gemessen werden? Sind Fluktuation, Krankenstand und Mitarbeiterzufriedenheit geeignete Kriterien für eine Erfolgsmessung?
4. Kommunizieren: „Wir haben unsere Arbeitgebermarke definiert.“ Das klingt nach: „Wir haben ein Haus gebaut.“ Es gibt keinen statischen Endzustand. Kommunikation ist die Auseinandersetzung mit dynamischen Akteu-

Foto: Lars Nissen Photoart/Pixabay



Mit der Intelligenz der Vielen

**1. Gesundheitswirtschaftsgipfel D|A|CH**  
interprofessionell | grenzüberschreitend | richtungweisend

**Das Beste von allen – bringen auch Sie sich ein!**  
[www.gewig-dach.com](http://www.gewig-dach.com)



**6. + 7. Mai  
2020**

**Graf-Zeppelin-Haus  
Friedrichshafen am Bodensee**

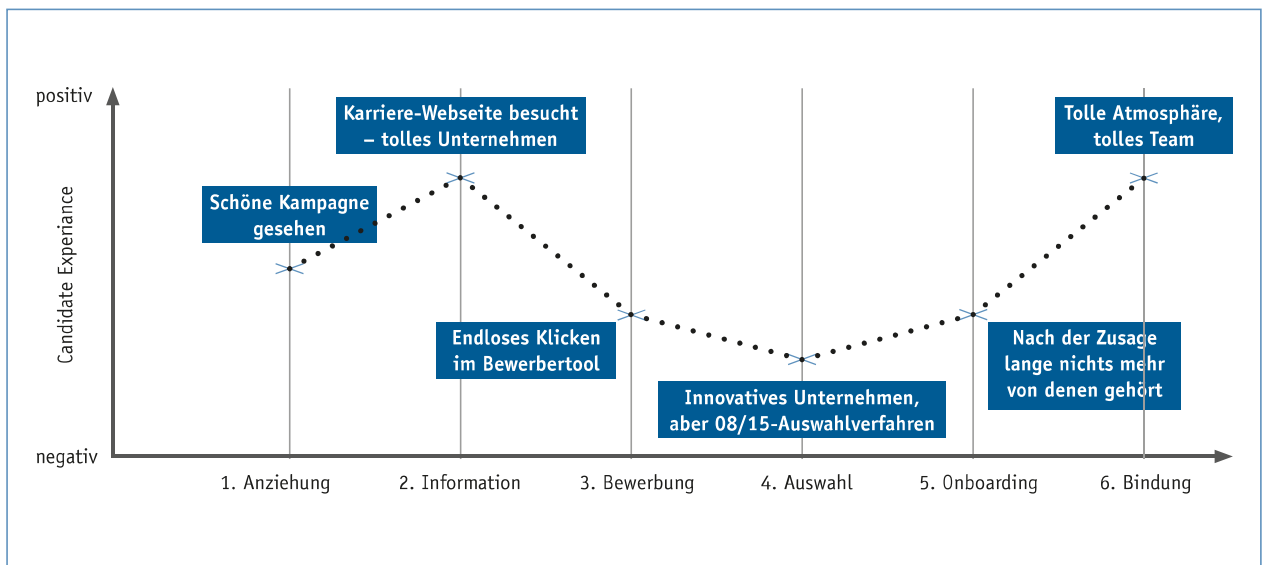


Abb.: Verlauf einer Candidate Experience

ren in einem dynamischen Umfeld. Dies muss mit Leben gefüllt werden. Eine Marke oder ein Profil definieren sich täglich neu und zwar mehrheitlich von außen. Entsprechend muss die Kommunikation gemanagt werden. Dabei sollte insbesondere auf Aktivitäten im Social Media Bereich Wert gelegt werden.

### Nutzung von Social Media als weiterer Erfolgsfaktor

Social Media hat in den vergangenen Jahren die Spielregeln deutlich beeinflusst. Transparenz und Interaktivität sind als Rahmenbedingungen hinzugekommen und eben diese interaktiven Formate gewinnen an Bedeutung. Sie als Unternehmen müssen dort präsent sein, wo sich die Ärzte beruflich und privat vernetzen, Informationen sammeln oder einen Teil ihrer Freizeit verbringen. Das sind in der Regel Online-Formate wie Facebook, Xing oder Instagram.

Die Hürden, sich dort als Unternehmen zu präsentieren, sind relativ gering. Aber man muss sich darüber im Klaren sein, dass das Betreiben von Social Media nicht kostenlos ist. Es kostet Ressourcen in personeller wie in finanzieller Hinsicht. Wer geglaubt hat, durch das Internet werde Kommunikation einfacher und billiger, täuscht sich. Kommunikation findet über diverse Themen und Kanäle statt und ist vielseitiger, komplexer, aufwendiger und auch teurer geworden. Und bleibt eben eine Daueraufgabe.

Und auch Kritik müssen die Unternehmen aushalten können. Denn die sozialen Netzwerke sind keine kommunikative Einbahnstraße. Sie enthalten positive wie negative Kommentare, mit denen man sich auseinandersetzen muss. Bedacht werden sollte: Social Media muss kulturell ins Unternehmen passen bzw. zugelassen werden. Die höchste Führungsebene muss konsequent dahinter stehen.

### Zwischenfazit Social Media

Wie viel Transparenz Führungskräfte zulassen und wie viel Vertrauen in die Mitarbeiter gesetzt wird, variiert von Unternehmen zu Unternehmen. Manche Finanzinstitute und Rüstungskonzerne haben sich und ihren Angestellten eine „Kommunikationssperre“ verpasst, aus Furcht, dass Vertrauliches an die Öffentlichkeit gelangt. Andere, wie der US-Online-Schuhversand Zappos, haben über 400 private Twitter-Konten der Mitarbeiter auf der eigenen Internetseite integriert. Unabhängig davon, wie viel Transparenz das Management zulässt, ist es in Zeiten des Web 2.0 unmöglich, ein Bild nach außen aufrechtzuerhalten, welches nach innen nicht stimmt. Und über eines müssen sich die Verantwortlichen klar sein: Wer sich einmal in sozialen Netzwerken positioniert und den Dialog begonnen hat, kann ihn nicht mehr ohne Gesichtsverlust beenden.

### Gesamtfazit

Alle sollten weiterhin ihre Hausaufgaben im Personalmarketing machen. Die weitere Entwicklung

von kreativen Stellenanzeigen, Karriereseiten im Internet oder Arbeitgebervideos sowie die Nutzung von Social-Media-Kanälen und Bespielung von Karrieremesen bleiben als Anforderung bestehen. Auch empfiehlt es sich, sich um Zertifikate und Auszeichnungen zu bemühen – auch diese erhöhen die Arbeitgeberattraktivität. Noch ein Tipp aus der Praxis: Die Messung, wie viele Ärzte ins eigene Haus zurückgekommen sind, gibt wertvolle Hinweise für weitere Nachfragen. Die Frage nach dem „Warum?“ darf ruhig gestellt werden. Hier können sich sehr gute Rückschlüsse auf die Wirkung von eingesetzten Personalmarketinginstrumenten ziehen lassen. ■

**Stefan Wollschläger**  
Stellvertretender Leiter Personalmanagement  
Leiter Personal- und Organisationsentwicklung  
AMEOS Gruppe  
Bahnhofplatz 14  
CH-8021 Zürich  
stefan.wollschlaeger@ameos.ch



Stefan Wollschläger