

Anaesthesist 2015 · 64:659–668
 DOI 10.1007/s00101-015-0065-z
 Eingegangen: 6. April 2015
 Überarbeitet: 30. Juni 2015
 Angenommen: 1. Juli 2015
 Online publiziert: 26. August 2015
 © Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2015



T. Berlet

Universitätsklinik für Intensivmedizin, Inselspital/Universitätsklinik Bern, Bern, Schweiz
 Abteilung für Intensivmedizin, Bonifatius Hospital, Lingen (Ems), Deutschland

Personalmarketing in der Anästhesiologie

Wahrnehmung, Nutzung und Bewertung durch die Zielgruppe

Zusatzmaterial online

Dieser Beitrag enthält zusätzlich Screenshots der Personalmarketingumfrage. Dieses „supplementary material“ finden Sie unter DOI 10.1007/s00101-015-0065-z.

Die Gewinnung von Mitarbeitern ist angesichts des Ärztemangels für Gesundheitsunternehmen von hoher Relevanz; dies gilt besonders für die Anästhesiologie. Das Personalmarketing (PM) ist bei der Ansprache potenzieller Mitarbeiter besonders wichtig. Umfassendes PM beinhaltet die Optimierung des Produkts „Mitarbeit im Unternehmen“, dessen Abgleich mit übergeordneten Unternehmenszielen sowie die effiziente interne und externe Vermarktung. Bisher ist kaum bekannt, wie PM in der Zielgruppe wahrgenommen wird und welcher Zusammenhang mit der Bildung einer Arbeitgebermarke besteht.

Hintergrund

Die Personalsituation im Gesundheitswesen und hier insbesondere im ärztlichen Bereich hat sich seit Beginn des neuen Jahrtausends stark gewandelt. Während bis zu diesem Zeitpunkt noch von einer „Ärztenschwemme“ die Rede war, hat sich seither in allen Sektoren des Gesundheitswesens ein Arbeitskräftemangel entwickelt. Kennzahlen belegen dies und dokumentieren die Stellenbesetzungsprobleme im ärztlichen Bereich [11, 24].

Die Personalsituation in der Anästhesiologie spiegelt die eingangs dargestellten Verhältnisse [17]. Zwar ist die Zahl von Stelleninseraten in diesem Gebiet in jüngerer Zeit leicht rückläufig, der Personalbedarf wird jedoch weiterhin als hoch eingeschätzt [6].

Es zeigt sich, dass der viel zitierte „war for talent“ auch auf dem ärztlichen Stellenmarkt stattfindet [4]. Neben der Bindung vorhandener Mitarbeiter kommt daher der Gewinnung neuer Mitarbeiter höchste Bedeutung zu. Diese Funktion erfüllt das externe Personalmarketing (PM).

Personalmarketing bezeichnet die Summe aller Aktivitäten und Maßnahmen, die auf die Deckung des Personalbedarfs eines Unternehmens abzielen, und geht somit über das Bewerben einer Stellenvakanz hinaus. Es beinhaltet vielmehr die Optimierung des Produkts „Mitarbeit im Unternehmen“ und zielt auf den Abgleich dieses Produkts mit den übergeordneten Unternehmenszielen, die Erhöhung und Erhaltung seiner Akzeptanz innerhalb der Mitarbeiterschaft sowie auf die möglichst effiziente Darstellung und Vermarktung innerhalb und außerhalb des Unternehmens ab [2].

Personalmarketing wurde in den 1960er Jahren im privatwirtschaftlichen Bereich erstmalig eingesetzt, seither konsequent weiterentwickelt und in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften intensiv erforscht [20]. Es hat sich zu einem facettenreichen Instrument des Personalmanagements entwickelt [2], findet jedoch nur langsam Berücksichtigung in den Unternehmen der Gesundheitsbranche [21]. Aktuelle Erhebungen zeigen,

dass Personalverantwortliche von Gesundheitsunternehmen die zunehmende Bedeutung des PM zwar durchaus anerkennen, ein regelmäßiges bzw. zielgruppenspezifisches PM jedoch nur selten betreiben [25].

Obwohl sich gegenwärtig geeignete „Bewerber ein Unternehmen als Arbeitgeber wählen und nicht umgekehrt“ [20], besteht in der Gesundheitswirtschaft ein Realisierungsdefizit des PM [18, 27].

Vereinzelt wurden bereits Instrumente und Maßnahmen zur Ausgestaltung eines externen PM im ärztlichen Bereich vorgestellt [16, 21]. Auf die Bedeutung der attraktiven Gestaltung von Stelleninseraten, die Vorteilhaftigkeit einer persönlichen Ansprache von Zielgruppen, das Schaffen günstiger Rahmenbedingungen, wie z. B. flexible Arbeitszeitmodelle, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, wurde hingewiesen [18, 26, 27]. Effektivität und Effizienz dieser Ansätze sind jedoch nicht empirisch belegt. Erkenntnisse hinsichtlich der Wahrnehmung sowie der Nutzung von PM-Maßnahmen und -Instrumenten durch die Zielgruppe der potenziellen Mitarbeiter sind spärlich [29].

Empirische Studie

Ziel

Bekanntheitsgrad, Nutzung und Nutzenbewertung verschiedener Instrumente des externen PM durch tatsächliche oder potenzielle Stellensuchende sollten untersucht werden. Darauf aufbauend sollten Empfehlungen zur Optimierung von Inst-

Tab. 1 Instrumente des externen Personalmarketings

Bewerberansprache
1. Stellenanzeigen in Printmedien
2. Ausschließlich internetbasierte Stellenanzeigen
3. Stellenanzeigen auf Klinik-Homepages
4. Aushänge und Flyer
5. Karrierebörse oder Jobmesse
6. Personalvermittler/Headhunter
7. Agentur für Arbeit
8. Persönliche Empfehlung, „Mundpropaganda“
9. Persönliche Ansprache durch Klinik oder deren Vertreter
10. Internetrecherche
11. Recherche innerhalb sozialer oder Expertennetzwerke
12. Initiativbewerbung
13. Hinterlegen eines Bewerberprofils
14. Schalten einer Suchanzeige
15. Nennung von Ansprechpartnern
Rahmenbedingungen der Mitarbeit im Unternehmen
1. Weiterbildungsbefugnis des abteilungsleitenden Arztes
2. Vorhandensein eines Weiterbildungscurriculums
3. Tarifvertrag und Gehalt
4. Außer tarifliche Vergütungsbestandteile
5. Kinderbetreuung
6. Flexible Arbeitszeitmodelle
7. Traineeprogramm
8. Internes Fortbildungsangebot
9. Freistellung für externe Fortbildungsmaßnahmen
10. Finanzierung von Fortbildungsmaßnahmen
11. Leitbild der Klinik
12. Abteilungsportfolio
13. Qualitätsbericht
14. Wissenschaftliche Publikationen
15. Weiterbildungs Evaluationen
16. Ranking
Imagefördernde Aktivitäten des Unternehmens
1. Tag der offenen Tür
2. Forschungs- oder Projektkooperationen
3. Fortbildungs- oder Kursveranstaltungen
4. Hospitation, Praktikum
5. PJ-Tertial
6. Famulatur, Studentenpraktikum
7. Gestaltung der Klinik- oder Abteilung-Homepage
8. Imagefilm, Imageanzeige
9. Pressespiegel
10. Nichtwissenschaftliche Publikationen
11. Leuchtturmprojekte
12. CV des abteilungsleitenden Arztes
CV Curriculum vitae, PJ praktisches Jahr.

Instrumenten für das externe PM im Gesundheitswesen abgeleitet werden.

Methoden

Die Studie war als internetbasierte Umfrage konzipiert und richtete sich an im stationären Sektor tätige Ärzte aus dem Fachbereich Anästhesiologie. Die Ansprache der Studienteilnehmer erfolgte über die abteilungsleitenden Ärzte von Krankenhausabteilungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. In Deutschland wurden aus der Gesamtheit der akademischen Lehrkrankenhäuser 250 Kliniken unter Wahrung einer ausgeglichenen regionalen Verteilung quasizufällig ausgewählt [12]. Auch in Österreich wurde eine quasizufällige Stichprobe von Lehrkrankenhäusern der medizinischen Fakultäten aller Universitäten generiert ($n=55$, [15]). Im deutschsprachigen Landesteil der Schweiz wurden alle akkreditierten Weiterbildungsstätten für das Fachgebiet Anästhesiologie angesprochen ($n=37$, [14]).

Anhand einer Literaturrecherche wurde eine umfassende Aufstellung der für das externe PM relevanten Instrumente und Maßnahmen erarbeitet (Tab. 1). Es wurden 43 Einzelparameter identifiziert, die den Umfrageteilnehmern in Form eines webbasierten Fragebogens präsentiert und im Rahmen der Auswertung in nachfolgend aufgeführte Gruppen zusammengefasst wurden:

- Instrumente der Bewerberansprache,
- Rahmenbedingungen der Mitarbeit im Unternehmen,
- imagefördernde Aktivitäten des Unternehmens.

Die Kontaktaufnahme erfolgte per E-Mail oder postalisch. Der Umfragezeitraum erstreckte sich vom 06.11.2013 bis zum 20.12.2013.

Der Fragebogen wurde unter Verwendung des Onlinebefragung-Tools „SurveyMonkey®“ (<https://de.surveymonkey.com/>) online gestellt. Der Zugang erfolgte über eine eigens eingerichtete passwortgeschützte Webdomain (<http://www.pm-studie.eu>). Somit konnten nichtangesprochene Personen von der Befragung ausgeschlossen werden.

Ein 3-gliedriges Umfrage-Tool wurde eingesetzt. Zunächst wurden demo-

grafische Daten, Kernaspekte der aktuellen beruflichen Position und die Aktivität im Arbeitsmarkt innerhalb der vorangegangenen 12 Monate erfragt. Der zweite Abschnitt widmete sich der Evaluation von Bekanntheit, aktiver Nutzung und Nutzenbewertung der PM-Instrumente. Die Umfrageteilnehmer wurden zunächst um die Angabe gebeten, ob ihnen eines oder mehrere der in Gruppen angebotenen PM-Instrumente bekannt war. Im positiven Fall wurde eine detaillierte Abfrage darüber angeschlossen, ob diese Instrumente auch aktiv genutzt wurden bzw. welche Nutzenbewertung ihnen zugeordnet wurde (Tab. 2). Eine modifizierte Version der Bewertungsskala nach Thielsch et al. wurde eingesetzt [29]. Der letzte Fragebogenabschnitt bot die Möglichkeit, freie Kommentare abzugeben, Feedback anzufordern oder an einer Gutscheinerlosung einer medizinischen Fachbuchhandlung teilzunehmen (Zusatzmaterial online: Screenshots der Personalmarketingumfrage).

Statistische Auswertung

Die statistische Auswertung erfolgte mithilfe des Prism 5® (GraphPad Software Inc., San Diego, CA). Kategorische Daten werden als Häufigkeiten oder Prozentzahl der Nennungen dargestellt. Zur tiefergehenden Exploration der Befragungsergebnisse wurden Subgruppenanalysen der Umfrageteilnehmer nach folgenden Kriterien durchgeführt:

- Karrierestufe und Suchposition: Assistenzärzte (in Facharztweiterbildung), Fachärzte ohne Leitungsfunktion, Fachärzte in Leitungsfunktion,
- Aktivität im Arbeitsmarkt: inaktiv oder aktiv. Stellensuchende, Bewerber und Stellenwechsler wurden zur „aktiven“ Gruppe zusammengefasst,
- Geschlecht.

Statistische Vergleiche kategorischer Daten wurden mithilfe des χ^2 -Tests durchgeführt; p-Werte $< 0,05$ wurden als statistisch signifikant eingestuft.

T. Berlet

Personalmarketing in der Anästhesiologie. Wahrnehmung, Nutzung und Bewertung durch die Zielgruppe

Zusammenfassung

Hintergrund. Die Personalsituation im Gesundheitswesen ist vom Arbeitskräftemangel geprägt. Für Krankenhäuser hat die Gewinnung ärztlicher Mitarbeiter hohe Priorität; dies gilt auch für die Anästhesiologie. Dem Personalmarketing (PM) kommt bei der Ansprache potenzieller Mitarbeiter höchste Bedeutung zu. Die Effektivität von PM wurde bisher kaum evaluiert.

Ziel der Arbeit. In einer empirischen Studie wurden Wahrnehmung, Nutzung und Bewertung von PM-Instrumenten durch Krankenhausärzte untersucht und Empfehlungen zur Optimierung des PM abgeleitet.

Material und Methoden. In einer internetbasierten Umfrage wurden 154 klinisch tätige Ärzte hinsichtlich Kenntnis, Nutzung und Nutzenbewertung von PM-Instrumenten befragt.

Ergebnisse. In der Bewerberansprache erhielten die konventionellen und die personalisierten, auch internetbasierten PM-Instrumente hohe Nutzenbewertungen. Unkonventionelle Methoden wurden als nichtnutzbringend bewertet. Personalmarketinginstrumente des Themenbereichs „Rahmenbedingungen der Mitarbeit im Unternehmen“ erhielten die günstigsten Nutzenbewertungen. Imagefördernde PM-Instrumente wurden mit wenigen Ausnahmen als kaum nutzbringend bewertet. Der Bekanntheitsgrad eines PM-Instruments korrelierte nur schwach mit der Nutzenbewertung.

Schlussfolgerung. Anhand der Studienergebnisse können effektive PM-Maßnahmen konzipiert werden. Die Bewerberansprache muss durch internetbasierte Angebote komplementiert und möglichst personalisiert

sein. Innovative Anspracheinstrumente müssen noch entwickelt werden. Der Effekt vorwiegend imagefördernder PM-Maßnahmen ist aus der Bewerberperspektive nicht eindeutig gegeben. Die Entwicklung von Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren, sofern sie unter dem Primat der Personalentwicklung stehen, ist effektives PM und unterstützt die Ausbildung einer Arbeitgebermarke wesentlich.

Schlüsselwörter

Personalentwicklung · Personalmanagement · Bewerberansprache · Anästhesiologie · Umfrage

Personnel marketing in anesthesiology. Perception, use and evaluation by the target group

Abstract

Background. The human resources situation in the healthcare system is characterized by a manpower shortage. Recruiting medical staff is of great importance for hospitals and particularly in anesthesiology. Approaching and recruiting staff usually happens through external personnel marketing (PM); however, up until now the efficacy of these PM measures has barely been empirically investigated.

Aim. The goal of this empirical study was to examine how familiar hospital physicians at varying career levels are with the different tools employed by external PM and how frequently they used as well as rated these tools in terms of benefits. Based on this information, the preferences of medical staff with respect to detailing the workplace of “hospital physician” as well as factors of the hospital’s attractiveness as an employer were evaluated. Another aim was to derive recommendations on how to optimize the marketing instruments used for external PM in the healthcare system.

Material and methods. In an internet-based survey, 154 female and male physicians were questioned about their knowledge, use and benefit assessment of a total of 43 PM tools.

Results. Conventional methods of addressing applicants were commonly used but ranked behind the more personal and direct targeting tools in terms of benefit assessments. Internet-based tools with a conceptual affinity to conventional methods were also highly rated in terms of benefits. In contrast, unconventional methods of addressing applicants were hardly known and were not viewed as being useful. The PM tools from the field of “overall conditions for cooperation in the company” mainly received high to very high benefit assessments. These referred primarily to non-monetary factors, human resource development measures and also to aspects of remuneration. Image-promoting PM tools were rarely assessed as being useful, with the exception of measures aimed at creating personal contact between the hospital or unit/department and applicants or those allowing personal insight into the department’s range of activities. The correlation between familiarity with PM tools and positive benefit assessments was low.

Conclusion. The results of this PM study can contribute to the development of an effective and efficient conception of PM measures by hospitals. Addressing applicants through

traditional job and internet-based advertisements should be supplemented by personalized targeting of potential applicants and innovative targeting instruments must be systematically developed and promoted in order to become effective. It remains questionable whether the target group of external PM can be reached with exclusively or even predominantly image-cultivating measures on behalf of the healthcare company, such as image campaigns. The most effective PM tools create good working conditions and develop factors contributing to the employer’s attractiveness. These two tools should be given priority in human resource development also taking material incentives into consideration, all of which support the effective set-up of an employer branding.

Keywords

Human resources development · Personnel selection · Personnel management · Anesthesiology · Questionnaire

Tab. 2 Bewertungsskala für die Personalmarketinginstrumente

Auswahlmöglichkeiten zur Nutzenbewertung	Semiquantitative Bewertung
Das PM-Instrument hat mich sehr stark angesprochen bzw. war sehr nutzbringend für Stellenrecherche, Bewerbung oder Stellenwechsel	++
Das PM-Instrument hat mich angesprochen bzw. war nutzbringend für Stellenrecherche, Bewerbung oder Stellenwechsel	+
Das PM-Instrument hat mich eher wenig angesprochen bzw. war eher wenig nutzbringend für Stellenrecherche, Bewerbung oder Stellenwechsel	-
Das PM-Instrument hat mich überhaupt nicht angesprochen bzw. war überhaupt nicht nutzbringend für Stellenrecherche, Bewerbung oder Stellenwechsel	--
Ich kenne das PM-Instrument, habe es jedoch nicht genutzt	
Keine Angabe möglich	
PM Personalmarketing.	

Ergebnisse

Demografische Daten

Von insgesamt 158 Beantwortungen waren 154 auswertbar. Die Charakteristika zu Demografie, Tätigkeitsbereich und Aktivität im Stellenmarkt sind in Tabelle 3 zusammengefasst.

Der Bekanntheitsgrad der PM-Instrumente ist in **Tab. 4** dargestellt; **Tab. 5** fasst die abgefragten PM-Instrumente in einer dem Anteil positiver Nutzenbewertungen entsprechenden Rangfolge zusammen.

Bekanntheitsgrad und Nutzenbewertung

Konventionelle Methoden der Bewerberansprache (z. B. Anzeigen in Printmedien) waren sehr bekannt, rangierten bei den Nutzenbewertungen jedoch hinter den personalisierten bzw. den direkten Anspracheinstrumenten. Internetbasierte Anspracheinstrumente mit konzeptioneller Nähe zu den konventionellen Maßnahmen (Beispiel: Stellenanzeigen auf Klinik-Homepages) erhielten ebenfalls hohe Nutzenbewertungen. Unkonventionelle Methoden der Bewerberansprache wie z. B. soziale Netzwerke waren hingegen wenig bekannt und wurden als nicht-nutzbringend bewertet.

Zwölf von 16 PM-Instrumenten (75%) aus dem Bereich der „Rahmenbedingungen der Mitarbeit im Unternehmen“ wurden als nutzbringend oder sehr nutzbringend bewertet; keine Maßnahme dieses Bereiches erzielte eine eindeutig negative Nutzenbewertung.

Im Bereich der imagefördernden PM-Instrumente wurden diejenigen Maßnahmen als nutzbringend bewertet, die einen persönlichen Kontakt zwischen Klinik oder Abteilung und dem potenziellen Mitarbeiter herstellen bzw. die einen persönlichen Einblick in das Tätigkeitsfeld der Abteilung erlauben.

Subgruppenanalyse

Die Stellenanzeige in Printmedien und der Einsatz von Personalvermittlern wurden von Fachärzten in Leitungsfunktion statistisch signifikant nutzbringender bewertet als von Teilnehmern der anderen Karrierestufen oder Suchpositionen. Assistenzärzte bewerteten hingegen Stellenanzeigen auf Klinik-Homepages und Initiativbewertungen als signifikant nutzbringender.

Außertarifliche Vergütungsbestandteile und flexible Arbeitszeitmodelle wurden von Fachärzten mit und ohne Leitungsfunktion als besonders nutzbringend eingeschätzt; PJ-Tertiale bzw. Famulaturen und Studentenpraktika erzielten sowohl bei Assistenzärzten als auch bei Ärzten in Leitungsfunktion besonders positive Bewertungen.

In der Subgruppe der „aktiv Stellensuchenden“ erzielten die Hinterlegung von Stellenprofilen, die Agentur für Arbeit, das interne Fortbildungsangebot und das Vorhandensein einer Kinderbetreuung statistisch signifikant niedrigere Nutzenbewertungen als bei den nichtaktiv stellensuchenden Studienteilnehmern.

Es fanden sich lediglich bei den PM-Instrumenten „Tarifvertrag und Gehalt“

statistisch signifikant höhere Bewertungen in der Subgruppe der männlichen Umfrageteilnehmer.

Die Korrelation zwischen der Kenntnis von PM-Instrumenten und der Abgabe einer Nutzenbewertung jeglicher Ausprägung ist in **Abb. 1** und die Korrelation zwischen Nutzung und Abgabe einer günstigen Nutzenbewertung in **Abb. 2** dargestellt.

In der Zielgruppe war die Kenntnis eines PM-Instruments mit dessen Nutzung eng korreliert (Spearman-Korrelationskoeffizient $r^2=0,85$); die Korrelation zwischen Bekanntheit bzw. Nutzung und der Abgabe einer hohen Nutzenbewertung war deutlich geringer ($r^2=0,4$).

Diskussion

Die vorgestellte Studie hat erstmalig eine große Anzahl von Angehörigen einer umschriebenen ärztlichen Berufsgruppe hinsichtlich Wahrnehmung und Bewertung verschiedener Personalmarketingmaßnahmen empirisch untersucht.

Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

Es fand sich eine große Spannweite bei der Nutzenbewertung, aber auch dem Bekanntheitsgrad verschiedener PM-Instrumente. Die höchsten Bekanntheitsgrade und die höchsten Anteile positiver Nutzenbewertungen erzielten PM-Instrumente, die die Rahmenbedingungen einer Mitarbeit im Unternehmen beschreiben. Im Gegensatz dazu wurden ausschließlich oder vorwiegend imagefördernde PM-Maßnahmen mit dem geringsten Anteil positiver Nutzenbewertungen belegt. Personalmarketingmaßnahmen der Bewerberansprache nahmen eine Mittelstellung ein. Personalmarketinginstrumente, die einen persönlichen Kontakt zwischen dem potenziellen Mitarbeiter und Vertretern des Unternehmens herstellen bzw. einen authentischen Eindruck der Mitarbeit im Unternehmen vermitteln, wurden als besonders nutzbringend eingeschätzt. Statistisch signifikante Unterschiede hinsichtlich der Nutzenbewertung durch die Subzielgruppen fanden sich nur für wenige PM-Instrumente.

Tab. 3 Demografische Daten

Kriterium	Nennungen Anzahl, n (Anteil, %)
Berufsausübung in (n = 154)	
Deutschland	87 (56,5)
Schweiz	36 (23,4)
Österreich	31 (20,1)
Tätigkeitsschwerpunkt^a (n = 154)	
Anästhesie	136 (88,3)
Intensivmedizin	75 (48,7)
Notfallmedizin	19 (12,4)
Schmerzmedizin	7 (4,6)
Sonstige	1 (0,6)
Klinikgröße (n = 154)	
Grund- und Regelversorgung	26 (16,9)
Schwerpunktversorgung	49 (31,8)
Maximalversorgung	48 (31,2)
Universitätsklinik	29 (18,8)
Sonstige	2 (1,3)
Karriereposition (n = 154)	
Weiterbildungsassistent	36 (23,4)
Facharzt	
– Ohne Leitungsfunktion	31 (20,1)
– Mit Leitungsfunktion	40 (26,0)
Leitender Arzt/Chefarzt	47 (30,5)
Geschlecht (n = 153)	
Männlich	88 (57,5)
Weiblich	65 (42,5)
Aktivität im Arbeitsmarkt innerhalb der vergangenen 12 Monate^a (n = 154)	
„Informiert“	65 (42,2)
„Gesucht“	71 (46,1)
„Beworben“	38 (24,7)
„Stelle gewechselt“	27 (17,5)
Suchposition (n = 68)	
Weiterbildungsassistent	22 (32,4)
Facharzt	
– Ohne Leitungsfunktion	11 (16,2)
– Mit Leitungsfunktion	18 (26,5)
Leitender Arzt/Chefarzt	17 (25,0)

^aMehrfachnennungen möglich.

Die starke Assoziation zwischen Bekanntheits- und Nutzungsgrad einerseits sowie die schwache Assoziation zwischen Nutzungsgrad und Nutzenbewertung andererseits lassen auf die differenzierte Bewertung verschiedenster PM-Instrumente durch die Zielgruppe schließen.

Stärken und Schwächen der Studie

Durch Auswahl und Ansprache der Studienteilnehmer konnte eine homogene Studiengruppe aus angestellten Krankenhausärzten mit umschriebenen Tätigkeitsspektrum, jedoch unterschiedlichen Karriereabschnitten untersucht werden. Verzerrungseffekte, beispielsweise durch regionale Faktoren, weltanschauliche Prägung oder Klinikgröße, konnten durch die zufällige Auswahl der Kliniken eliminiert werden. Die länderübergreifende Ansprache war vorteilhaft, da sich die Strukturen und die Rahmenbedingungen des Gesundheitswesens in den deutschsprachigen Ländern Deutschland, Schweiz und Österreich stark ähneln.

Nachteilig war, dass nur von einem kleinen Anteil aller potenziellen Studienteilnehmer Beantwortungen eingingen. Weiterhin ermöglichte die anonymisierte Auswertung der Beantwortungen keine zuverlässigen Rückschlüsse über die Anzahl von Studienteilnehmern/Klinik. Die statistische „power“ der Subgruppenanalyse war somit vermindert.

Personalmarketingaktionsfeld

Bewerberansprache

Stellenanzeigen in Print- und Onlinemedien gelten nach wie vor als bevorzugtes Instrument des Personalmarketings [5]. Diese Auffassung kann anhand der erhobenen Daten differenziert werden. Anzeigen in Printmedien wurden gegenüber ausschließlich „online“ verbreiteten Inseraten als nutzbringender bewertet. Dies deckt sich allerdings durchaus mit der Einschätzung anderer Autoren, die in der Anzeigenwerbung den bedeutendsten und zuverlässigsten Beschaffungsweg in der Personalakquise sehen [8]. Die empirische Untersuchung von Thielsch et al. [29] zur Bewertung von PM-Maßnahmen deckt sich mit den Studienergebnissen: Klassische und personalisierte Instrumente der Bewerberansprache wurden günstig bewertet.

Initiativbewerbungen sind in Wirtschaftsunternehmen weit verbreitet [8]. Die Studienteilnehmer maßen diesem PM-Instrument einen hohen Bekanntheitsgrad und Nutzen bei. Hierin manifestiert sich die aktuell arbeitnehmerfreund-

Hier steht eine
Anzeige.



Tab. 4 Bekanntheitsgrad der Personalmarketinginstrumente nach Prozentsatz der Nennungen

PM-Instrument	Alle (%)	Karriereposition (%)			Suchposition (%)			Stellensuche (%)		Geschlecht (%)	
		WB-AA	FA	LTD	WB-AA	FA	LTD	Inaktiv	Aktiv	M	W
Bewerberansprache											
Stellenanzeigen in Printmedien	92,9	80,6	96,8**	97,7**	81,8	100,0**	100,0**	95,1	93,0	97,7**	65,9
Persönliche Empfehlung/Mundpropaganda	92,9	94,4	93,5	93,1	100,0	90,9	91,4	93,9	94,4	93,2**	70,5
Initiativbewerbung	79,4	91,7	71,0	78,2	100,0**	90,9	77,1	75,6	85,9	77,3	62,5
Internetrecherche	78,7	77,8	80,6	79,3	86,4*	63,6	94,3**	74,4	85,9**	83,0	55,7
Stellenanzeigen auf Klinik-Homepages	75,5	77,8	83,9	72,4	86,4	90,9	80,0	70,7	83,1**	79,5	53,4
Personalvermittler oder Headhunter	66,5	38,9	80,6	73,6**	45,5	72,7	82,9**	67,1	67,6	79,5**	37,5
Persönliche Ansprache durch Klinikvertreter	65,8	55,6	74,2	67,8	59,1	81,8	62,9	68,3	64,8	75,0	40,9
Nur internetbasierte Stellenanzeigen	55,5	47,2	48,4	60,9	54,5	54,5	80,0	46,3	66,2**	63,6**	33,0
Nennung von Ansprechpartnern	47,1	44,4	38,7	51,7	45,5	54,5	57,1	43,9	52,1	54,5	28,4*
Hinterlegen eines Bewerberprofils	41,9	38,9	35,5	46,0	36,4	54,5	48,6	41,5	43,7	44,3	29,5
Aushänge und Flyer	40,0	38,9	45,2	39,1	36,4	54,5	34,3	43,9	36,6	46,6	23,9
Karrierebörse oder Jobmesse	38,1	25,0	35,5	44,8	22,7	36,4	37,1	43,9	32,4	42,0	25,0
Agentur für Arbeit	38,1	38,9	51,6**	33,3	45,5	45,5	48,6	32,9	45,1	38,6	28,4
Recherche innerhalb sozialer Netzwerke	35,5	33,3	32,3	37,9	31,8	27,3	51,4	32,9	39,4	40,9	21,6
Schalten einer Suchanzeige	32,3	19,4	22,6	41,4**	22,7	18,2	42,9	32,9	32,4	33,0	23,9
Rahmenbedingungen der Mitarbeit im Unternehmen											
Freistellung für externe Fortbildung	84,5	77,8	83,9	88,5	81,8	90,9	91,4	84,1	87,3	86,4	62,5
Tarifvertrag und Gehalt	80,0	72,2	87,1	81,6	68,2	81,8	91,4	80,5	81,7	85,2	55,7
Finanzierung von Fortbildungsmaßnahmen	79,4	83,3	77,4	79,3	86,4	90,9	88,6	76,8	84,5	80,7	59,1
Weiterbildungsbefugnis des leitenden Arztes	77,2	80,6	74,2	78,2	81,8	63,6	85,7	76,8	80,3	80,7	55,7
Abteilungsportfolio	76,8	63,9	90,3*	78,2	63,6	81,8	85,7	78,0	77,5	83,0	52,3
Weiterbildungscurriculum	74,2	86,1*	58,1	75,9	90,9**	45,5	80,0	73,2	77,5	77,3	53,4
Außertarifliche Vergütungsbestandteile	74,2	55,6	80,6**	80,5**	54,5	81,8	91,4**	74,4	76,1	79,5	51,1
Flexible Arbeitszeitmodelle	72,9	66,7	74,2	75,9	72,7	63,6	77,1	75,6	71,8	70,5	58,0
Internes Fortbildungsangebot	72,3	75,0	61,3	75,9	81,8	63,6	80,0	70,7	76,1	76,1	51,1
Leitbild der Klinik	71,0	72,2	58,1	75,9	77,3	54,5	88,6**	67,1	77,5	72,7	52,3
Kinderbetreuung	60,6	58,3	51,6	65,5	68,2	54,5	68,6	59,8	63,4	62,5	44,3
Wissenschaftliche Publikationen	55,5	44,4	45,2	64,4	40,9	63,6	62,9	57,3	54,9	60,2	37,5
Weiterbildungsevaluationen	54,8	66,7**	25,8	60,9**	68,2	54,5	62,9	48,8	63,4**	60,2	36,4
Qualitätsbericht	45,8	36,1	32,3	55,2*	31,8	36,4	54,3	48,8	43,7	52,3	28,4
Traineeprogramm	36,8	30,6	25,8	43,7	36,4	45,5	48,6	31,7	43,7	38,6	26,1
Ranking	36,8	30,6	32,3	41,4	27,3	45,5	48,6	34,1	40,8	42,0	22,7
Imagefördernde Aktivitäten des Unternehmens											
Hospitation, Praktikum	85,5	72,2	93,5**	89,7**	68,2	100,0**	97,1**	85,4	88,7	88,6	62,5
Fortbildungs- oder Kursveranstaltungen	84,5	75,0	87,1	88,5	72,7	100,0	85,7	86,6	84,5	86,4	62,5
Gestaltung der Klinik-Homepage	76,1	77,8	71,0	78,2	77,3	63,6	91,4	73,2	81,7	78,4	55,7
Tag der offenen Tür	74,8	55,6	74,2	83,9**	50,0	81,8*	80,0*	81,7	69,0	75,0	56,8
Famulatur, Studentenpraktikum	74,8	66,7	74,2	79,3	72,7	90,9	80,0	73,2	78,9	75,0	56,8
PJ-Tertial	65,2	69,4	64,5	64,4	63,6	72,7	80,0	59,8	73,2	64,8	50,0
CV des abteilungsleitenden Arztes	55,5	58,3	48,4	57,5	63,6	72,7	57,1	51,2	62,0	58,0	39,8
Nichtwissenschaftliche Publikationen	45,8	38,9	35,5	52,9	36,4	36,4	60,0	45,1	47,9	50,0	30,7
Forschungs- oder Projektkooperationen	44,5	27,8	38,7	54,0**	27,3	63,6	54,3	42,7	47,9	44,3	34,1
Imagefilm, Imageanzeige	41,9	41,7	35,5	44,8	36,4	45,5	45,7	42,7	42,3	47,7	26,1
Pressespiegel	29,7	16,7	25,8	36,8	13,6	27,3	34,3	32,9	26,8	36,4**	15,9
Leuchtturmprojekte	21,3	8,3	19,4	27,6	4,5	27,3	28,6	22,0	21,1	30,7**	6,8

FA Facharzt ohne Leitungsfunktion, LTD Facharzt in Leitungsfunktion, M männlich, W weiblich, WB-AA Weiterbildungsassistentenarzt.

* $p < 0,05$; ** $p < 0,02$.

Tab. 5 Nutzenbewertung der Personalmarketinginstrumente in der Rangfolge der Medianwerte und Quartilswerte der vergebenen Nutzenbewertung (a) bzw. der Prozentsätze positiver Nennungen (b)

PM-Instrument	Alle Teilnehmer Median ^a (1/3. Quartil)	Karriereposition ^b			Suchposition ^b			Stellensuche ^b		Geschlecht ^b	
		WB-AA	FA	LTD	WB-AA	FA	LTD	Inaktiv	Aktiv	M	W
Bewerberansprache											
Persönliche Empfehlung/Mundpropaganda	++ (+/++)	87	100	86	90	90	88	90	88	89	89
Persönliche Ansprache durch Klinikvertreter	++ (+/++)	100	82	85	100	88	83	85	89	87	88
Stellenanzeigen in Printmedien	+ (+/++)	69	74	89**	63	86	86	85	83	88	76
Initiativbewerbung	+ (+/++)	89**	83**	75	94**	83**	58	67	81	73	89
Personalvermittler oder Headhunter	+ (-/+)	40	62	62	50	25	77**	52	67	62	47
Nennung von Ansprechpartnern	+ (-/+)	57	80	54	63	71	61	58	60	62	57
Nur internetbasierte Stellenanzeigen	+ (-/++)	63	43	62	60	33	63	58	59	59	59
Stellenanzeigen auf Klinik-Homepages	+ (-/++)	90**	53	50	100**	92**	33	53	67	51	74
Internetrecherche	+ (-/++)	58	73	65	53	67	68	67	63	66	63
Aushänge und Flyer	- (--/-)	22	27	10	33	40	8	29	22	22	33
Karrierebörse oder Jobmesse	- (--/+)	43	33	26	25	-	30	25	38	25	42
Recherche innerhalb sozialer Netzwerke	- (--/+)	43	13	45	50	50	47	32	46	40	37
Hinterlegen eines Bewerberprofils	- (--/+)	50	50	41	50	25	37	46**	41	41	48
Agentur für Arbeit	-- (--/-)	0	14	8	0	-	0	11*	5	9	50
Schalten einer Suchanzeige	-- (--/-)	0	0	30	0	0	11	40	7	22	27
Rahmenbedingungen der Mitarbeit im Unternehmen											
Weiterbildungsbefugnis des leitenden Arztes	++ (+/++)	96	95	86	92	83	85	92	88	87	95
Tarifvertrag und Gehalt	++ (+/++)	76	85	90	73	80	91	85	85	91	78
Außertarifliche Vergütungsbestandteile	++ (+/++)	71	78*	78*	64	67	83	77	77	80	72
Flexible Arbeitszeitmodelle	++ (+/++)	50	80**	83**	58	71	77	80	72	75	78
Freistellung für externe Fortbildungen	++ (+/++)	89	96	92	89	89	91	92	90	90	92
Finanzierung von Fortbildungsmaßnahmen	++ (+/++)	90	95	87	89	88	84	91	87	88	90
Abteilungsportfolio	++ (+/++)	91	87	81	100	88	87	82	91	80	95
Weiterbildungscurriculum	+ (+/++)	88	75	75	87	100	69	78	80	74	85
Internes Fortbildungsangebot	+ (+/++)	81	73	74	69	67	63	82*	68	73	79
Traineeprogramm	+ (-/+)	56	50	55	67	50	45	61	48	46	70
Kinderbetreuung	+ (-/++)	42	62	75	38	50	57	81	52+	66	68
Weiterbildungsevaluationen	+ (-/++)	85	58	68	83	71	70	65	74	67	74
Qualitätsbericht	- (-/+)	50	20	49	43	33	38	50	36	43	44
Wissenschaftliche Publikationen	- (--/+)	33	44	51	17	57	33	49	36	48	45
Leitbild der Klinik	- (--/+)	30	38	37	50	20	44	30	42	35	38
Ranking	- (--/+)	40	38	46	38	40	39	50	39	39	56
Imagefördernde Aktivitäten des Unternehmens											
Hospitation, Praktikum	++ (+/++)	96	89	90	93	88	84	93	88	87	95
PJ-Tertial	++ (+/++)	91	87	90	92**	40	95**	90	88	96	86
Fortbildungs- oder Kursveranstaltungen	+ (+/++)	70	78	79	60	78	63	85	67	80	73
Famulatur, Studentenpraktikum	+ (+/++)	88**	54	86**	86	50	62	92	71	81	83
Forschungs- oder Projektkooperationen	+ (-/+)	86	45	58	75	80	50	55	63	58	63
Gestaltung der Klinik-Homepage	+ (-/++)	84	69	75	87	86	71	67	78	71	75
Tag der offenen Tür	- (-/+)	43	40	50	50	60	50	50	61	42	63
Nichtwissenschaftliche Publikationen	- (-/+)	25	25	42	43	14	29	43	27	37	37
CV des abteilungsleitenden Arztes	- (-/+)	55	41	48	42	63	52	46	51	44	54
Pressespiegel	- (--/-)	42	7	13	43	17	6	18	16	10	18
Imagefilm, Imageanzeige	- (--/+)	27	17	28	14	20	20	31	24	21	39
Leuchtturmprojekte	- (--/+)	25	22	46	17	60	42	41	36	47	19

FA Facharzt ohne Leitungsfunktion, LTD Facharzt in Leitungsfunktion, M männlich, W weiblich, WB-AA Weiterbildungsassistent.

+ nutzbringend, ++ sehr nutzbringend, - eher wenig nutzbringend, -- überhaupt nicht nutzbringend.

* $p < 0,05$; ** $p < 0,02$.

^a++ Sehr nutzbringend; + nutzbringend, - eher wenig nutzbringend, -- überhaupt nicht nutzbringend.

^bKumulativer Anteil von ++- und +-Nennungen.

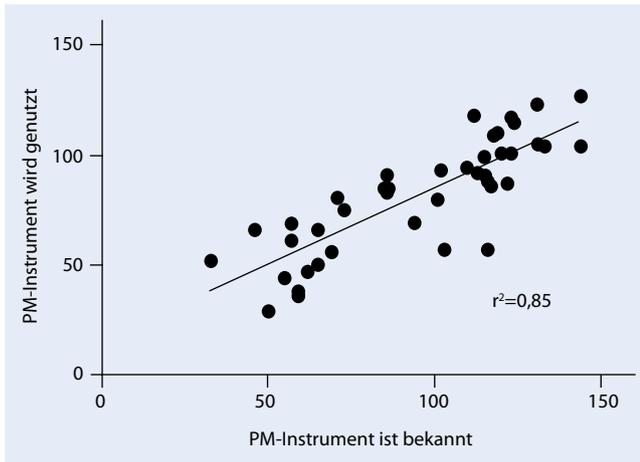


Abb. 1 ◀ Korrelation von Bekanntheitsgrad und Nutzung der Personalmarketing (PM)-Instrumente (Anzahl der Nennungen). r^2 Korrelationskoeffizient

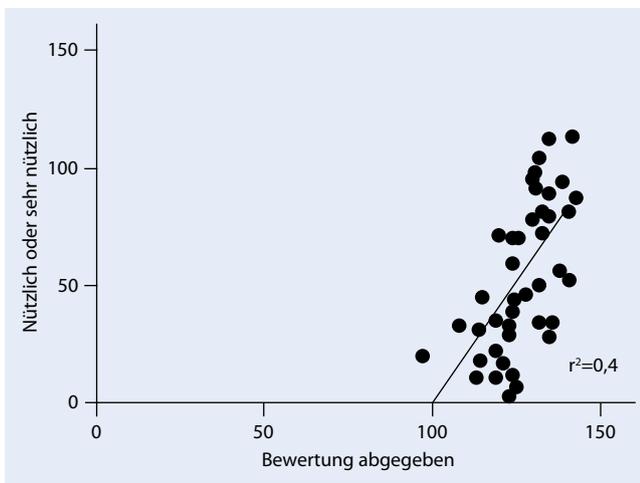


Abb. 2 ◀ Korrelation von Abgabe jeglicher Nutzenbewertung und der Bewertung als „nutzbringend“ oder „sehr nutzbringend“ (Anzahl der Nennungen). r^2 Korrelationskoeffizient

liche Lage am Arbeitsmarkt für Ärzte. Es ist zu vermuten, dass die Studienteilnehmer angesichts vieler Beschäftigungsangebote bereits gute Erfahrungen mit Initiativbewerbungen gemacht haben.

Viele Unternehmen betreiben auch, jedoch nicht ausschließlich „E-recruiting“ [22]. Meist findet dieses auf der Ausbaustufe des Angebots offener Stellen und der Entgegennahme von Onlinebewerbungen statt. E-Recruiting ist nicht ohne Nachteile; beispielsweise wird darauf hingewiesen, dass ein Drittel der jeweils beworbenen Positionen bereits besetzt ist [8]. Die Tatsache, dass PM-Instrumente, die dem E-Recruiting zuzurechnen sind, wie das „Hinterlegen eines Stellenprofils“, geringe Bekanntheits- und Nutzenbewertungen erzielen, weist darauf hin, dass dieses eigentlich innovative Instrument der Bewerberansprache in der Gesundheitsbranche noch keine hohe Ausbaustufe erreicht hat.

Rahmenbedingungen der Mitarbeit im Unternehmen

Die überwiegend positiven Nutzenbewertungen, die die Mehrheit der abgefragten PM-Instrumente dieses Bereiches erzielten, unterstreicht die Bedeutung von Attraktivitätsfaktoren und Anreizkomponenten bei der Arbeitsplatzentscheidung und bestätigt damit bereits geäußerte, jedoch nicht empirisch belegte Empfehlungen. Kirchner et al. [19] stellten in einer Ad-hoc-Befragung zu Attraktivitätsfaktoren eines Klinikarbeitsplatzes die Bedeutung von Leitbildern, Führungsaspekten, Karriereförderung, fachliche Vernetzung, klinikspezifischen Besonderheiten und des Klinikimage vor.

Diethmar [7] formulierte eine Empfehlungsliste zur Gestaltung attraktiver Klinikarbeitsplätze mit den Bestandteilen „Arbeitsumgebung, Arbeitsorganisation, Führungskultur, Gehalt und Arbeitszeit, Identifikation mit dem Arbeitgeber, Kar-

riere- und Aufstiegsmöglichkeiten, Betriebsklima sowie „work-life balance“. Eine Umfrage von angestellten Ärzten unterschiedlicher Karrierestufen, Fachbereiche und Kliniken wies auf die Bedeutung von Teamklima, Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie Arbeitszeitgestaltung als Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren hin [24]. In einer Umfrage von Kamp et al. [18] wurden Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten an zweiter Stelle der Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren eingestuft.

Attraktivitätsfaktoren eines Arbeitgebers bilden den Ausgangspunkt für die Entwicklung von „Alleinstellungsmerkmalen“ [5]. Hierzu zählt auch das „Abteilungsportfolio“. Dieses PM-Instrument wurde von den Studienteilnehmern mit einer sehr hohen Nutzenbewertung belegt. Thematisch vergleichbare Untersuchungen unterstützen die Studienergebnisse [19].

Gehalt und Verdienst werden in der wissenschaftlichen Diskussion unterschiedliche Relevanz im Rahmen des PM beigemessen. Cable u. Graham [3] sehen im Verdienst kein starkes Attraktivitätsmerkmal eines Arbeitgebers. Gelbert u. Inglsperger [9] hingegen beschreiben einen Maluseffekt des Gehalts, sofern ein Mindestniveau unterschritten wird. Die Studienergebnisse zeigen, dass Vergütungsfragen grundsätzlich von großer Bedeutung sind.

Dem Leitbild maßen die Studienteilnehmer keinen hohen Nutzen bei. Hier manifestiert sich die von Kirchner et al. [19] festgestellte geringe Durchdringung der Unternehmensrealität von den im Leitbild niedergelegten Prinzipien. Potenzielle Mitarbeiter haben möglicherweise bereits eine Diskrepanz zwischen Anspruch im Leitbild und Wirklichkeit erlebt.

Imagefördernde Maßnahmen

Imagefördernde Maßnahmen umfassen Imageanzeigen, Platzierungen in der Tagespresse oder nichtwissenschaftliche Publikationen. Sie zielen darauf ab, das Unternehmen „an sich“ als attraktiv darzustellen [8]. Die Erwartung, dass derartige PM-Maßnahmen, die der Unterscheidung des Unternehmens von Mitbewerbern im Sinne der „unique employment

proposition“ dienen und so einen kontinuierlichen Bewerberstrom gewährleisten [10], kann anhand der Studienergebnisse differenziert werden. Instrumente, die die optimale Ausgestaltung der Arbeitsverhältnisse darstellen und damit die Arbeitgeberattraktivität erhöhen, wurden als nutzbringend bewertet. Im Gegensatz dazu wurden Maßnahmen der reinen „Imageförderung“ im Sinne der Bewerbung des „Produkts Krankenhaus“ als wenig nutzbringend eingeschätzt. Dieses Resultat bestätigt die Erfahrungen anderer Autoren. Beispielsweise zeigte die Evaluation einer breit angelegten Imagekampagne eines Krankenhausträgers lediglich eine kurzfristige Zunahme der Bewerberzahlen [28].

Generationen- und zielgruppenspezifisches Personalmarketing

Die Subgruppenanalyse lieferte keine Hinweise auf das Vorhandensein generationenspezifischer Präferenzen im Sinne der Einteilung in „baby boomer“ bzw. der Generationen „X“ und „Y“ [24]. Stattdessen waren bei den Mitgliedern der unterschiedlichen Zielgruppen die den jeweiligen Karrieresituationen entsprechende Bewertung und Gewichtung der materiellen und immateriellen Rahmenbedingungen einer Mitarbeit im Unternehmen zu erkennen.

Arbeitgebermarkenbildung

Das Konzept der Bildung einer Arbeitgebermarke wird unter den Begriff des „employer branding“ gefasst und meint die „identitätsbasierte intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber“ [13]. Sowohl imagefördernde Maßnahmen als auch die konkrete Ausgestaltung der Bedingungen der Mitarbeit im Unternehmen und deren Kommunikation können zum Employer branding beitragen [23].

Schlussfolgerung

Die Ergebnisse dieser Studie belegen empirisch die Bedeutung der Rahmenbedingungen der Mitarbeit im Unternehmen sowie derjenigen imagefördernden Maß-

nahmen, die den unmittelbaren Kontakt zwischen Vertretern der Fachbereiche der Klinik und der Zielgruppe herstellen, für die Arbeitgebermarkenbildung von Gesundheitsunternehmen.

Sie erlauben die Bewertung der Effektivität verschiedenster PM-Instrumente. Darüber hinausgehend kann die Effizienz, also die Frage, ob das gesetzte Ziel mit einem günstigen Ressourceneinsatz erreicht werden kann, erst in der Zusammenschau mit den unmittelbaren und den mittelbaren Kosten beurteilt werden. Daraus können fundierte Entscheidungen über geeignete Maßnahmen der Personalrekrutierung abgeleitet werden [8]. Somit können die Ergebnisse dieser Studie die effektive und effiziente strategische Konzeption von PM-Maßnahmen von Krankenhäusern empirisch abstützen und dazu beitragen, das PM als Denk- und Handlungskonzept einer konsequenten Umsetzung des Marketinggedankens im Personalbereich bzw. in der gesamten Unternehmensrealität zu verankern [2].

Die Bewerberansprache sollte in Form einer Kombination aus klassischen Stellenanzeigen, die auch webbasiert vermarktet werden sollten, und Maßnahmen einer möglichst persönlichen Ansprache erfolgen. Besondere Bedeutung kommt den bereits vorhandenen Mitarbeitern zu. Diese können ein authentisches Bild der Attraktivitätsfaktoren des Unternehmens zeichnen; sie werden ihre Mittler- und Multiplikatorfunktion umso besser ausfüllen können, je attraktiver sie ihren Arbeitsplatz erleben. Sehr innovative internetgestützte PM-Instrumente müssen noch gezielt entwickelt und vermarktet werden.

Zur Kommunikation mit der Zielgruppe des externen PM konzipierte vorwiegend imagefördernde Maßnahmen werden von der Zielgruppe nicht positiv rezipiert. Botschafter des Unternehmens sind in erster Linie die Mitarbeiter und die Realität der Beschäftigungsbedingungen, die den potenziellen Bewerbern im Weg von Hospitationen, Praktika, Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen dargestellt werden sollten.

Die Ausgestaltung der Arbeitsverhältnisse und die Entwicklung von Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren stellen die effektivsten PM-Instrumente dar; sie sollten

unter dem Primat der Personalentwicklung bei angemessener Berücksichtigung der materiellen Rahmenbedingungen optimiert werden. Derartige Maßnahmen wirken auf zweierlei Weise: Einerseits werden die Präferenzen der Zielgruppe berücksichtigt, andererseits wird das interne PM gestützt. Schließlich werden zufriedene Mitarbeiter durch ihre Multiplikatorenrolle und den im Rahmen der Bewerberansprache bedeutenden Effekt der Mundpropaganda das externe PM unterstützen.

Fazit für die Praxis

- Effektives PM muss traditionelle und webbasierte Anspracheinstrumente mit einer personalisierten Bewerberansprache kombinieren. Innovative Anspracheinstrumente müssen noch systematisch entwickelt und propagiert werden.
- Ausgestaltung der Arbeitsverhältnisse und Entwicklung von Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren sind die effektivsten PM-Instrumente.
- Die Effektivität vorwiegend imagefördernde PM-Maßnahmen darf angezweifelt werden.
- Der überlegte Einsatz von PM-Maßnahmen kann die Bildung einer Arbeitgebermarke im Sinne des Employer branding wesentlich unterstützen.

Korrespondenzadresse

Dr. T. Berlet M.D., M.A.

Abteilung für Intensivmedizin
Bonifatius Hospital, 49808 Lingen (Ems)
thomas.berlet@hospital-lingen.de

Einhaltung ethischer Richtlinien

Interessenkonflikt. T. Berlet gibt an, dass kein Interessenkonflikt besteht.

Dieser Beitrag beinhaltet keine Studien an Menschen oder Tieren.

Literatur

1. Amutat S (2006) Einflussfaktoren auf das Personalmarketing analysieren. In: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg) Erfolgsorientiertes Personalmarketing in der Praxis. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. W Bertelsmann, Bielefeld, S 37–56
2. Beck C (2008) Personalmarketing 2.0. In: Beck C. (Hrsg) Personalmarketing 2.0. Luchterhand, Köln, S 9–56
3. Cable D, Graham M (2000) The determinants of job seekers' reputation perceptions. J Organ Behav 21:929–947
4. Chambers E, Foulon M, Handfield-Jones H, Hankin S, Michaels E III (1998) The war for talent. McKinsey Quarterly 3:1–8 (The Online Journal of McKinsey & Co)
5. Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2006) Instrumente für das erfolgsorientierte Personalmarketing einführen. In: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg) Erfolgsorientiertes Personalmarketing in der Praxis. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. W. Bertelsmann, Düsseldorf, S 71–88
6. Deutsches Krankenhausinstitut e. V./medirandum GmbH (2014) Ärztstellen Barometer Winter 2014. Deutsches Krankenhausinstitut, Düsseldorf
7. Diethmar C (2011) Der Weg zu exzellenten Arbeitsbedingungen im Krankenhäusern. In: Lohmann H, Preusker E (Hrsg) Mitarbeiter händeringend gesucht: Personalkonzepte sichern Überleben. Medhochzwei Verlag, Heidelberg, S 161–168
8. Felsner G (2010) Personalmarketing. Hogrefe, Göttingen
9. Gelbert A, Inglsperger A (2008) Employer Branding als Wachstumshebel. Insights 6:14–21
10. Hampel H, Prvuloic D (2012) Leuchtturmprojekte in der Demenzforschung. In: Kirchner H, Schroeter M, Flesch M (Hrsg) Personalakquise im Krankenhaus. Springer, Berlin, S 107–111
11. Henke K, Ehrhard T (2011) Beschäftigungsentwicklung in der Gesundheitswirtschaft. In: Lohmann H, Preusker E (Hrsg) Mitarbeiter händeringend gesucht: Personalkonzepte sichern Überleben. Medhochzwei Verlag, Heidelberg, S 1–17
12. http://de.wikipedia.org/wiki/Liste_der_akademischen_Lehrkrankenhäuser_in_Deutschland. Zugegriffen: 3. Okt. 2013
13. http://employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_EB_Definition_Praeambel.pdf. Zugegriffen: 3. Okt. 2013
14. <http://www.siwf-register.ch/>. Zugegriffen: 2. Oktober 2013
15. <http://www2.aerztekammer.at/?type=module&aid=convert&url=%2Fsrv%2Fdav%2Ffoak%2Fak-website%2Fausbildung%2Fverzeichnis.htm>. Zugegriffen: 3. Okt. 2013
16. Jüngerhans M, Braun von Reinersdorff A (2013) Fachkräfte sichern: Wie Krankenhäuser sich für die Zukunft rüsten können. In: Göke M, Heupel T (Hrsg) Wirtschaftliche Implikationen des demografischen Wandels. Springer, Wiesbaden, S 223–234
17. Kaisers U, Welker A, Busch T, Schleppeers A, Hokema F, Bajorat J et al (2011) Aktuelle Personalsituation im ärztlichen Dienst der Anästhesiologie an universitären Einrichtungen in Deutschland. Anasthesiol Intensivmed 9:708–719
18. Kamp A, König JE, Müller S, Plücker W (2011) Personalmangel versus Arbeitgeberattraktivität. Arzt Krankenh 11:334–338

19. Kirchner H, Fastenmeier H, Sadra R (2012) Personal für die Klinik gewinnen. In: Kirchner H, Schroeter M, Flesch M (Hrsg) Personalakquise im Krankenhaus. Springer, Berlin, S 19–126
20. Loidl A (2011) Personalmarketing. In: Linz S (Hrsg) Turnusärzte gewinnen – State of the Art in der Literatur und Massnahmen in oberösterreichischen Krankenhäusern. Diplomarbeit des Studiengangs "Services of General Interest", Fachhochschule Linz, S 12–15
21. Naegler H (2011) Personalveränderungen. In: Naegler H (Hrsg) Personalmanagement im Krankenhaus. Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft, Berlin, S 185–242
22. Pommerien J (2011) E-Recruiting aus Bewerber-sicht: Der Einfluss von Persönlichkeit und Einstellung auf die Nutzung von Online-Bewerbungsverfahren. J Bus Media Psychol 2(1):52–62
23. Scherenberg V, Da-Cruz P (2012) Das Krankenhaus als Marke: Erfolgsrezept Employer Branding? In: Kirchner H, Schroeter M, Flesch M (Hrsg) Personalakquise im Krankenhaus. Springer, Berlin, S 80–84
24. Schubert Management Consultants GmbH & Co. KG (2013) Arbeitgeberattraktivität deutscher Krankenhäuser. Deutscher Ärzte-Verlag, Köln
25. Schubert P, Henrich F, Nouzovska D (2009) Benchmark Studie 2009. Wertschöpfende Personalarbeit in Krankenhäusern. Kienbaum Management Consultants GmbH (Hrsg), Gummersbach. http://www.kienbaum.us/Portaldata/3/Resources/documents/downloadcenter/studien/human_resource_management/Kienbaum_Benchmarkstudie_Wertschoepfende_Personalarbeit_in_Krankenhausern_2009.pdf. Zugegriffen: 3.Okt. 2013
26. Siemann C (2009) Wenn Natur alleine nicht genügt. Personalwirtschaft 9:20–21
27. Siemann C (2010) Gefühle ansprechen. kma-Das Gesundheitswirtschaftsmagazin 15(3):53–54
28. Stender H (2011) WKK-Westküstenklinikum: Neue Wege zur Gewinnung von Ärztinnen und Ärzten. In: Lohmann H, Preusker E (Hrsg) Mitarbeiter händeringend gesucht: Personalkonzepte sichern Überleben. Medhochzwei Verlag, Heidelberg, S 137–146
29. Thielsch M, Träumer L, Pytlík L, Kanning U (2012) Personalmarketing aus Bewerbersicht: Nutzung und Bewertung. J Bus Media Psychol 3(1):1–12



Kommentieren Sie diesen Beitrag auf springermedizin.de

► Geben Sie hierzu den Beitragstitel in die Suche ein und nutzen Sie anschließend die Kommentarfunktion am Beitragsende.

Kassen verschicken Organspendeausweise

Die Krankenkassen verschicken in den kommenden Monaten knapp 70 Millionen Organspendeausweise an ihre Versicherten. Nach der Reform des Transplantationsgesetzes von 2012 sind die Kassen verpflichtet, den Mitgliedern im Alter von 16 Jahren und älter alle zwei Jahre einen Vordruck zukommen zu lassen. Deutschlands größte Krankenkasse, die Techniker Krankenkasse (TK), äußert sich zuversichtlich, dass die Post Wirkung haben wird: „Umfragen, die das Meinungsforschungsinstitut Forsa in unserem Auftrag gemacht hat, zeigen, dass wir bereits mit der ersten Versandaktion den Anteil der Versicherten, die einen ausgefüllten Organspendeausweis besitzen, deutlich erhöhen konnten. Wir hoffen, dass auch diesmal viele Versicherte, die seitdem 16 Jahre alt geworden sind oder sich inzwischen mit dem Thema beschäftigt haben, eine Entscheidung für sich treffen und diese dokumentieren. Eine so persönliche Frage sollte jeder selbst beantworten und nicht anderen überlassen“. Schließlich entscheiden nach dem Gesetz die Angehörigen eines Verstorbenen über die Organentnahme, wenn man nicht selbst eine Entscheidung dafür oder dagegen trifft. Die Deutsche Stiftung Organtransplantation verzeichnete im ersten Halbjahr 2015 wieder eine leichte Zunahme der Organspenden. Von Januar bis Juni 2015 hätten 464 Menschen Organe gespendet, im Vergleichszeitraum des Vorjahres seien es 435 gewesen.

www.tk.de