

Employer Branding

**Strategien und Instrumente zur
Rekrutierung von Turnusärzten für das
Allgemein öffentliche Krankenhaus
der Elisabethinen Linz**

**Bachelorarbeit
zur Erlangung des akademischen Grades
Bachelor of Arts in Business**

**FH Oberösterreich
Studiengang: Sozial- und Verwaltungsmanagement
Studienzweig: Sozialmanagement**

Andrea SEYRINGER 08/1/0562/089

Gutachterin: Frau Prof. (FH) Dr. Brigitta Nöbauer

Linz, Oktober 2011

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die Bachelorarbeit mit dem Titel "Employer Branding - Strategien und Instrumente zur Rekrutierung von Turnusärzten für das Allgemein öffentliche Krankenhaus der Elisabethinen Linz" selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und alle den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche gekennzeichnet habe.

Linz, Oktober 2011

Andrea Seyringer

Kurzfassung

Die vorliegende Bachelorarbeit beschäftigt sich mit dem Thema Employer Branding für das Allgemein öffentliche Krankenhaus der Elisabethinen Linz, da sich dieses als attraktiver Arbeitgeber für Turnusärzte positionieren möchte. Demzufolge soll die Frage geklärt werden, welche Möglichkeiten dem Krankenhaus zur Verfügung stehen, um potenzielle Turnusärzte rekrutieren zu können.

Um diese Fragestellung klären zu können, werden im ersten Teil der Arbeit die theoretischen Grundlagen zum Themenfeld Employer Branding dargestellt. Aufbauend auf den Erkenntnissen dieses theoretischen Teils wird in einem nächsten Schritt der Prozess des Employer Branding für das Krankenhaus der Elisabethinen angewendet. Die Ergebnisse der Fragebogenerhebung sowie des Experteninterviews bilden die Grundlage für Handlungsempfehlungen zur zukünftigen Gestaltung des Rekrutierungsprozesses. Die Gestaltungsempfehlungen werden aus den Erkenntnissen der Theorie und der empirischen Studie abgeleitet, welche diese Arbeit abschließen.

Abstract

This bachelor thesis deals with the topic of employer branding for the General Public Hospital of the Elisabethinen Linz, as it seeks to position itself as an attractive employer for physicians. Consequently, the hospital must address the question of which options it has to attract and recruit physicians.

To answer this question, the first part of this thesis explains the theoretical foundations of employer branding. The findings in this theoretical part form the basis for the next step - the process of employer branding for the Hospital of the Elisabethinen. The analysis of a questionnaire-based survey and an expert interview leads to recommendations regarding the future shape of the recruitment process. General policy recommendations are then derived from both the theory and the empirical study to conclude the topic.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1 Ausgangslage / Problemstellung	2
1.2 Ziel / Forschungsfrage.....	3
1.3 Aufbau und Struktur der Arbeit.....	4
1.4 Aktualität des Themas	5
2. Employer Branding - theoretische Grundlagen	6
2.1 Employer Brand.....	6
2.2 Employer Branding	7
2.3 Arbeitgeberimage	8
2.4 Arbeitgeberattraktivität.....	9
3. Funktionen / Wirkungsbereiche des Employer Branding	12
3.1 Funktionen / Wirkungsbereiche aus Arbeitgebersicht	13
3.1.1 Präferenzbildung.....	13
3.1.2 Differenzierung	14
3.1.3 Emotionalisierung	15
3.2 Funktionen / Wirkungsbereiche aus Arbeitnehmersicht	15
3.2.1 Orientierung	16
3.2.2 Vertrauen	16
3.2.3 Identifikation.....	17
4. Entwicklung einer Arbeitgebermarke - der Prozess	18
4.1 Zielgruppendefinition	19
4.2 Analyse.....	20
4.3 Employer Branding Strategie.....	22
4.4 Umsetzung	23
4.4.1 Interne Employer Branding Maßnahmen	24
4.4.2 Externe Employer Branding Maßnahmen	26
5. Resümee theoretischer Teil	30

6. Empirische Studie	31
6.1 Projektauftraggeber	31
6.2 Zielsetzung der empirischen Studie	32
6.3 Vorgehensweise	33
6.4 Zielgruppendefinition	34
6.5 Analyse.....	35
6.5.1 Auswahl und Aufbau der Erhebungsinstrumente.....	35
6.5.2 Standardisierter Fragebogen	36
6.5.3 Experteninterview	39
7. Die Befragungsergebnisse	42
7.1 Ergebnisse der Fragebogenerhebung.....	42
7.1.1 Demographische Daten und Informationen zur Ausbildung.....	42
7.1.2 Bewerbung.....	44
7.1.3 Alternativer Arbeitgeber	47
7.1.4 Kriterien / Gründe für die Bewerbung	48
7.1.5 Zufriedenheit mit der Ausbildung / dem Arbeitgeber.....	49
7.1.6 Stärken der Ausbildung / des Krankenhauses	50
7.1.7 Verbesserungsvorschläge	52
7.2 Ergebnisse des Experteninterviews	54
7.2.1 Allgemeine Rahmenbedingungen der Ausbildung	55
7.2.2 Derzeitige Rekrutierungsmaßnahmen	56
7.2.3 Einschulung / Integration nach Eintritt des Turnusarztes.....	57
7.2.4 Stärken / Schwächen der Ausbildung / des Krankenhauses.....	58
7.3 Analyse der Ergebnisse.....	60
8. Resümee empirischer Teil	66
9. Literaturverzeichnis	68
10. Anhang	72

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Taxonomie möglicher Arbeitbereigenschaften	10
Abbildung 2: Funktionen und Wirkungsbereiche der Employer Brand	12
Abbildung 3: Die Phasen im Employer Branding Prozess	19
Abbildung 4: Faktoren und Quellen zur Informationsgewinnung.....	21
Abbildung 5: Die Phasen im Employer Branding Prozess	33
Abbildung 6: Faktoren und Quellen zur Informationsgewinnung.....	37
Abbildung 7: Absolvierte Universität der Turnusärzte	44
Abbildung 8: Faktoren zur Erzeugung von Aufmerksamkeit	45
Abbildung 9: Informationsquellen und -wege	46
Abbildung 10: Zeitpunkt der Entscheidung für die Bewerbung	47
Abbildung 11: Kriterien für die Bewerbung.....	49
Abbildung 12: Zufriedenheit mit der Ausbildung / dem Arbeitgeber	50

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Instrumentelle Maßnahmen im internen Employer Branding.....	25
Tabelle 2: Instrumentelle Maßnahmen im externen Employer Branding.....	28
Tabelle 3: Alternativer Arbeitgeber.....	48
Tabelle 4: Stärken der Ausbildung.....	51
Tabelle 5: Stärken des Arbeitgebers.....	52
Tabelle 6: Verbesserungsvorschläge.....	53
Tabelle 7: Bester Ruf als Arbeitgeber in OÖ.....	54

Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
ca.	cirka
DEBA	Deutsche Employer Branding Akademie
d.h.	das heißt
EVP	Employee Value Proposition
gespag	Oö. Gesundheits- und Spitals-AG
HR	Human Resources
HRM	Human Resource Management
OÖ	Oberösterreich
USP	Unique Selling Proposition
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
z.B.	zum Beispiel

Anmerkung

Aus Gründen der Übersichtlichkeit und besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit bei Bezeichnungen jeweils nur die männliche Form verwendet. Dies ist als geschlechtsneutrale Bezeichnung zu verstehen. Frauen und Männer sind gleichermaßen gemeint.

1. Einleitung

Die Diskussion um einen zukünftigen Ärztemangel in Österreich hat in den letzten Monaten an Brisanz gewonnen. Der seit einiger Zeit prognostizierte Ärztemangel ist bereits jetzt massiv spürbar, das heißt konkret, dass sich die Medizin-Absolventen ihren Arbeitsplatz heute aussuchen können.¹ Auch in Oberösterreich wird ein möglicher Mangel an Fachärzten diskutiert. Die demographische Entwicklung der Bevölkerung, der medizinische Fortschritt und die Altersstruktur des Ärztestandes selbst zeigen, dass schon in den nächsten Jahren mit einem Fachärztemangel in nahezu allen Fächern zu rechnen ist. Das liegt darin begründet, dass die letzten Jahrzehnte von einem Überangebot an Medizinern, das u.a. durch die geburtenstarken Jahrgänge und dem allgemeinen Zugang zur universitären Ausbildung zu erklären ist, geprägt war.²

Das Krankenhaus der Elisabethinen Linz versucht mit Hilfe von neuen Ansätzen im Personalmarketing diesen Entwicklungen entgegenzuwirken, um eine langfristige Sicherung von Nachwuchskräften zu gewährleisten. Der Fokus dabei liegt auf der Zielgruppe „Turnusärzte“.

Das Personalmarketing der Zukunft steht vor der Herausforderung, künftige, potenzielle, aktuelle und ehemalige Mitarbeiter von der eigenen Arbeitgeberqualität nachhaltig zu überzeugen. Doch wer überzeugen möchte, sollte möglichst viel über seine bevorzugte Zielgruppe wissen. Das bedeutet nicht nur wo man sie findet, sondern auch wie man sie mit welchen Informationen anspricht, wie sie Entscheidungen treffen, wie man mit ihnen kommuniziert usw.³

Es bedarf daher eines Konzepts zur Profilierung eines Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber, um eine eindeutige Arbeitgeberpräferenz bei der

¹ Vgl. Sametinger (2011), 7.

² Vgl. Brock u.a. (2008), 3.

³ Vgl. Beck (2008), 6.

gewünschten Zielgruppe zu entwickeln. Dieses zu erarbeitende Personalmarketingkonzept basiert auf der klassischen, produktbezogenen Markenpolitik und wird als „Employer Branding“ bezeichnet.⁴

Einleitend zum Thema erfolgt zunächst die Darlegung der Ausgangslage bzw. Problemstellung, im Anschluss daran eine Skizzierung der Zielsetzung mit den dazugehörigen Forschungsfragen sowie ein Überblick über den Aufbau und die Struktur dieser Arbeit. Abschließend geht das erste Kapitel auf die Aktualität des Themas Employer Branding ein.

1.1 Ausgangslage / Problemstellung

Sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene wird die Sorge ausgedrückt, dass es in Zukunft nicht mehr ausreichend qualifizierte Mitarbeiter im Gesundheitswesen, insbesondere im ärztlichen Bereich, geben wird. Auch in Oberösterreich wird ein möglicher Mangel an Fachärzten diskutiert. Dieser Mangel wird allerspätestens dann deutlich spürbar, wenn die Generation der heute 40 bis 50-jährigen Ärzte nicht mehr in vollem Umfang einsatzfähig ist. Derzeit werden in Oberösterreich nicht ausreichend Fachärzte ausgebildet, um den Bedarf in den kommenden Jahren decken zu können. Um diesem Fachärztemangel vorzubeugen, müssten bereits jetzt mehr Fachärzte ausgebildet werden, als dies zum Ersatz der in den Ruhestand tretenden Ärzte notwendig wäre.

In den oberösterreichischen Krankenhäusern werden daher Befürchtungen geäußert, dass in den kommenden Jahren keine Turnusärzte mehr zu finden sein werden. Außerdem ist die Anzahl der Studenten an den medizinischen Universitäten in Österreich gegenüber den 1980er Jahren deutlich zurückgegangen, hingegen hat der Anteil an ausländischen Studenten zugenommen.⁵

⁴ Vgl. Petkovic (2008), 4.

⁵ Vgl. Brock u.a. (2008), 3ff.

Dieser Arbeit liegt die Frage zugrunde, wie sich das Krankenhaus der Elisabethinen positionieren kann, um attraktiv für künftige und potenzielle Turnusärzte zu sein. An dieser Stelle kommt das Employer Branding als Handlungsfeld zum Erreichen dieser Position zum Einsatz. Den Kern dieses Personalmarketingkonzepts stellen Arbeitgebermarken dar, die das Entscheidungsverhalten der bevorzugten Zielgruppe in ihrer Arbeitgeberwahl beeinflussen, da sie direkt auf deren Präferenzen wirken.⁶

1.2 Ziel / Forschungsfrage

Das Ziel der vorliegenden Bachelorarbeit ist, einerseits einen theoretischen Einblick in das Themenfeld Employer Branding zu geben und andererseits anhand einer Fragebogenerhebung mit Turnusärzten sowie eines Experteninterviews Ansatzpunkte für die Rekrutierung der Jungmediziner aufzuzeigen und daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Die eingangs dargestellte Ausgangslage / Problemstellung lässt folgende zentrale Forschungsfragen ableiten:

- Welche Informationsquellen bzw. -wege werden von Turnusärzten genutzt um das Ausbildungs Krankenhaus auszuwählen?
- Welche Kriterien sind den Jungmediziner bei der Wahl des Arbeitgebers wichtig?
- Was sind wichtige Stärken der Turnusärzteausbildung sowie des Krankenhauses und wo besteht Verbesserungspotenzial?
- Welche Krankenhäuser sind aktuelle Mitbewerber und warum?

Diese Fragen sollen im Verlauf der Arbeit geklärt und in der Analyse der Ergebnisse noch einmal aufgegriffen werden.

⁶ Vgl. Petkovic (2008), 4.

1.3 Aufbau und Struktur der Arbeit

Zur Erfüllung der Aufgabenstellung werden zwei wissenschaftliche Methoden und das Medium Internet für die umfassenden Rechercharbeiten eingesetzt. Die vorliegende Bachelorarbeit untergliedert sich daher methodisch in zwei wesentliche Bereiche, einen theoretischen und einen empirischen Teil.

Im theoretischen Teil dieser Arbeit wird im Zuge der Recherche wissenschaftliche Literatur zum Themenfeld des Employer Branding herangezogen und ausführlich erläutert.

Anhand einer empirischen Studie in Form einer Fragebogenerhebung sowie eines Experteninterviews werden ausgewählte Aspekte im Sinne eines Employer Branding Prozesses erhoben. Der Schwerpunkt im empirischen Teil liegt in der Darstellung und Präsentation der Ergebnisse der Fragebogenerhebung und des Experteninterviews, da diese die Grundlage für weiterführende Schritte zur optimalen Positionierung des Krankenhauses als attraktiver Arbeitgeber darstellen.

Im Sinne des Employer Branding Prozesses wird dazu eine „Zielgruppendefinition“ sowie eine „Analyse“ zu ausgewählten Aspekten wie Arbeitsplatzattraktivität, Arbeitsplatzpräferenzen, Arbeitgeberimage, Suchwege usw. mit ca. 40 Turnusärzten aus dem Krankenhaus der Elisabethinen durchgeführt. Weiters soll anhand eines Experteninterviews mit dem Leiter der Personalabteilung und der Turnusärztervertreterin deren Sichtweise zu einzelnen Faktoren erörtert, den Ergebnissen der Fragebogenerhebung gegenübergestellt und objektiv beschrieben werden. Die Handlungsempfehlungen werden abschließend aus den Erkenntnissen der Theorie und der empirischen Studie abgeleitet.

Vorweg soll jedoch erwähnt werden, dass die Analyse der Wettbewerbssituation sowie eine Markenstrategieanalyse nicht in dieser Arbeit enthalten sind. Sie gehören zu den nächsten Schritten in der Entwicklung einer starken Arbeitgebermarke.

1.4 Aktualität des Themas

Die Personalabteilungen von Unternehmen stehen in den nächsten zehn Jahren vor den größten Herausforderungen seit ihrem Bestehen. Personalwirtschaftliche Themen wie das Employer Branding, das Talent Management bis hin zum Performance Management werden zunehmend zur Existenzfrage für jedes Unternehmen.⁷ Wertewandel, Geburtenrückgang, Wissensgesellschaft, Mangel an Fachkräften - vielfältige veränderte gesellschaftliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen machen den Mitarbeiter zur knappen Ressource.⁸

Noch bis vor Kurzem suchten die Unternehmen die Bewerber aus. Das ist jedoch Geschichte. Heute bereits - und künftig noch viel stärker - werden die Präferenz-Entscheidungen vermehrt von den qualifizierten Kandidaten getroffen. Die Herausforderung des heutigen Personalmarketings besteht somit in der nachhaltigen Kommunikation und Steigerung der Arbeitgeberqualität, dem Aufbau eines positiven Arbeitgeberimages sowie dem Ausbau des Bekanntheitsgrades in der bevorzugten Zielgruppe.⁹

Die zunehmende Aufmerksamkeit, die das Thema Employer Branding erfährt, lässt auf vielversprechende Ansätze in naher Zukunft hoffen. Man kann sich in den kommenden Jahren auf mehr Kreativität im diesem Bereich freuen. Dem Human Resource Management (HRM) bietet das Employer Branding ein vielversprechendes Feld, um mit Kampagnen die Freude bereiten, einen strategischen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten.¹⁰

⁷ Vgl. Beck/Bastians (2011), 18.

⁸ Vgl. Forster/Erz/Jenewein (2009), 279.

⁹ Vgl. Beck (2008), 5ff.

¹⁰ Vgl. Trost (2009), 74f.

2. Employer Branding - theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel werden die für die Arbeit relevanten begrifflichen Grundlagen zum Thema Employer Branding erläutert. Ziel dieses Einführungskapitels ist die Abgrenzung der wichtigsten Begriffe aus dem Themenumfeld des Employer Brandings, da diese oft falsch verwendet bzw. nicht klar voneinander unterschieden werden. Dies kann u.a. darauf zurückgeführt werden, dass einzelne Begriffe teils viele Gemeinsamkeiten aufweisen.¹¹ Um eine bessere Lesbarkeit und Verständlichkeit zu gewährleisten, sollen diese im Folgenden schrittweise erläutert werden.

2.1 Employer Brand

Bereits in den späten 90er Jahren hat sich das Thema „*Employer Brand*“ zunehmend etabliert. Im Deutschen wird dafür synonym der Begriff „Arbeitgebermarke“ verwendet. Die Employer Brand folgt einer strategischen Ausrichtung und hat zum Ziel, das Arbeitgeberimage in einer bestimmten Weise zu prägen. Ähnlich wie bei Produktmarken wird der Versuch gestartet, am Arbeitsmarkt eine bestimmte Wahrnehmung einer Organisation als Arbeitgeber gezielt zu generieren. Die Arbeitgebermarke beantwortet die Frage nach dem Warum: Warum soll sich ein qualifizierter, talentierter und motivierter Mensch für genau diesen bestimmten Arbeitgeber interessieren? Die Antwort darauf spiegelt sich in der Employee Value Proposition (EVP) wider. Sie stellt den Kern der Arbeitgebermarke dar und ist damit das Arbeitgeberversprechen an die potenziellen Bewerber und Mitarbeiter. Die EVP ist durchaus mit der Unique Selling Proposition (USP), dem Alleinstellungsmerkmal im Produktmarketing hinsichtlich seiner Bedeutung vergleichbar.¹²

Das Thema „Marke“ ist somit nicht nur im Marketing relevant, sondern hat auch auf dem Personalmarkt eine wichtige und hohe Bedeutung erzielt. Sie

¹¹ Vgl. Trost (2009), 14.

¹² Vgl. Trost (2009), 13ff.

wird als entscheidender Differenzierungsfaktor zur Erlangung eines Wettbewerbsvorteils verstanden. Unternehmen müssen sich daher selbst zu einer starken Arbeitgebermarke, einer Employer Brand, entwickeln. Die Arbeitgebermarke knüpft im Sinne einer Gesamtstrategie an die Corporate Brand an und ist damit ein Teil der strategischen Unternehmensführung.¹³

Aufbauend auf das Verständnis der „Employer Brand“ bzw. der Arbeitgebermarke, wird nachfolgend das Employer Branding selbst näher beleuchtet.

2.2 Employer Branding

Es gibt eine Vielzahl von Definitionsversuchen von Employer Branding. Die heute wohl am häufigsten herangezogene Definition stammt von der Deutschen Employer Branding Akademie (DEBA) aus dem Jahr 2008:

„Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber. Kern des Employer Brandings ist immer eine die Unternehmensmarke spezifizierende oder adaptierende Arbeitgebermarkenstrategie. Entwicklung, Umsetzung und Messung dieser Strategie zielen unmittelbar auf die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmensimages. Mittelbar steigert Employer Branding außerdem Geschäftsergebnis sowie Markenwert.“¹⁴

Das Employer Branding ist eine unternehmensstrategische Maßnahme, bei der Konzepte aus dem Marketing angewandt werden. Ein Unternehmen wird als attraktiver Arbeitgeber dargestellt und gegenüber den Wettbewerbern positiv positioniert. Das Ergebnis bzw. der Kern ist die Arbeitgebermarke, also das vom Unternehmen gezielt gestaltete Image, um als attraktiver Ar-

¹³ Vgl. Stotz/Wedel (2009), 2.

¹⁴ Deutsche Employer Branding Akademie (2008), 1.

beitgeber wahrgenommen zu werden. Arbeitgeber müssen eindeutige Merkmale in Bezug auf ihre Wahrnehmung entwickeln. Dabei wirkt das Employer Branding extern in Richtung Rekrutierung auf potenzielle Kandidaten und intern in Richtung Retention and Development auf die bereits beschäftigten Mitarbeiter im Unternehmen.¹⁵

2.3 Arbeitgeberimage

Jedes Unternehmen besitzt - ob positiv oder negativ, ob gewollt oder nicht - ein Arbeitgeberimage. Ziel der Arbeitgebermarke ist, sowohl intern als auch extern ein „Great-place-to-work“-¹⁶-Image aufzubauen.¹⁷ Das Streben nach einer positiven Identität stellt eine wichtige Voraussetzung für die Identifikation mit einem Arbeitgeber bzw. einem Unternehmen dar. Das bedeutet, je positiver das Image des Unternehmens, desto leichter fällt die Identifikation mit dieser.¹⁸

Die Entscheidung bzw. Auswahl eines Arbeitgebers ist für viele Menschen von Unsicherheit geprägt, da der Bewerber kaum Einblicke in die Arbeitswelt der Unternehmen hat. Denkt man an ein Unternehmen, so hat man möglicherweise das Gebäude oder das Produkt im Kopf. Diese Wahrnehmung ist durch das Unternehmensimage geprägt. Dort wo Unternehmen keine Einblicke in das Innenleben erlauben, dominieren stereotype Urteile, d.h. es besteht eine einhellige Meinung. Dieses Phänomen wird als Image bezeichnet. Es geht hier nicht um die individuellen Einstellungen gegenüber einem bestimmten Objekt, sondern um die gesellschaftliche Sichtweise. In diesem konkreten Zusammenhang spricht man vom Arbeitgeberimage, einer einheitlichen Wahrnehmung eines Unternehmens als Arbeitgeber in der Gesellschaft. Das Arbeitgeberimage entsteht klassisch über Medienberichte, Erfol-

¹⁵ Vgl. Schuhmacher/Geschwill (2009), 39.

¹⁶ Ein „Great Place to Work“ ist ein Arbeitsplatz, an dem man als Mitarbeiter von denen anerkannt wird, mit denen man arbeitet, stolz auf das ist, was man tut, und die vertrauensvollen, leistungsfördernden Beziehungen schätzt (Stotz (2007), 185).

¹⁷ Vgl. Forster/Erz/Jenewein (2009), 280.

¹⁸ Vgl. Müller/Rosner (2010), 214.

ge, Produkte, Skandale, eigene Erfahrungen, Geschichten wichtiger Persönlichkeiten usw.

Weiters muss zwischen dem Arbeitgeberimage und dem Unternehmensimage unterschieden werden. Die Art und Weise wie ein Unternehmen insgesamt in der Gesellschaft wahrgenommen wird, bezeichnet man als Unternehmensimage. Es geht über das Arbeitgeberimage hinaus, da dieses als Teil des Unternehmensimage gesehen werden kann.¹⁹

2.4 Arbeitgeberattraktivität

Das vorrangige Ziel des Employer Branding besteht in der Schaffung einer attraktiven Arbeitgebermarke, mit der es gelingen soll, möglichst viele geeignete Bewerber an den Arbeitgeber zu binden. Eine starke Employer Brand führt zwangsläufig zu einer hohen Arbeitgeberattraktivität und infolgedessen zu einem höheren Bewerbungsaufkommen.²⁰

Die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber umfasst unterschiedliche Faktoren. Die Dienstleistungen und Produkte des Unternehmens sind ebenso wie die Attraktivität des Standortes oder das Branchenimage wichtige Aspekte. Diese Faktoren können jedoch meist nur indirekt beeinflusst werden, da sie eng mit dem Unternehmensimage zusammenhängen. Direkter beeinflussbar sind jedoch Faktoren wie z.B.:²¹

- spezifische Attraktivitätsfaktoren
- Informationen zum Unternehmen als Arbeitgeber
- persönliche Erfahrungen mit dem Unternehmen.

Spezifische Attraktivitätsfaktoren sind Merkmale eines Arbeitgebers, die ihn von anderen Arbeitgebern unterscheidbar machen und seine Alleinstellung begründen. Diese Merkmale können auch als Arbeitgeberereigenschaften

¹⁹ Vgl. Trost (2009), 14ff.

²⁰ Vgl. Walter/Henkel/Heidig (2009), 298.

²¹ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2006), 28f.

bezeichnet werden, d.h. Stärken, die ein Arbeitgeber aufzuweisen hat bzw. Besonderheiten, die ein Unternehmen seinen Mitarbeitern bietet.²²

Nachfolgende Abbildung zeigt mögliche Arbeitgebereigenschaften (nach Trost), die in fünf inhaltlich abgrenzbare Kategorien eingeteilt sind:

Angebote	Aufgaben	Unternehmen	Mitarbeiter	Werte
Entlohnung	Interessante Aufgaben und Projekte Internationaler Einsatz Innovation Einfluss	Produkte/ Dienstleistungen	Persönlichkeit der Mitarbeiter	Unternehmens- kultur
Zusatzleistungen		Technologie-/ Marktführerschaft	Qualifikations- niveau der Mitar- beiter	Führungsqualität und -leitbild
Karrieremöglich- keiten		Unternehmens- erfolg	Zusammenarbeit	Vertrauen/Flexibi- lität der Arbeit
Work-Life- Balance		Standort	Diversity	
		Öffentliche Reputation		
		Arbeitsplatz- sicherheit		
		Kunden		

Abbildung 1: Taxonomie möglicher Arbeitgebereigenschaften²³

Die Arbeitgebereigenschaften sind ein wichtiger Ausgangspunkt für die Definition der EVP. Dabei finden jedoch nicht alle Arbeitgebereigenschaften eines Unternehmens Berücksichtigung, sondern jene, die den Präferenzen der Zielgruppe entsprechen und sich darüber hinaus von den Stärken der Wettbewerber abheben. Trost unterscheidet, aufgrund seiner Beobachtungen, fünf grundlegende Typen von Positionierungsstrategien, je nachdem worauf sich der Fokus richtet: auf Angebote, auf Aufgaben, auf das Unternehmen, auf die Mitarbeiter oder auf die Werte.²⁴ Für das Krankenhaus könnte das konkret bedeuten, dass es verstärkt auf ihre Werte als besonderes Argument dafür, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, setzt. Dabei soll kommuniziert werden, was dem Krankenhaus und seinen Mitarbeitern wich-

²² Vgl. Trost (2009), 18.

²³ Abbildung 1 entnommen aus: Trost (2009), 20.

²⁴ Vgl. Trost (2009), 18ff.

tig ist. Damit werden gewisse Werthaltungen und der Umgang untereinander deutlich.

Als weiterer Faktor sind *Informationen zum Unternehmen* als Arbeitgeber zu nennen, welche die Zielgruppen im Rahmen unterschiedlichster Kommunikationsmittel bekommen. Dies können Imageanzeigen, öffentliche Berichterstattungen oder Mitarbeiterzeitschriften sein, die in den Köpfen der Bewerber und Mitarbeiter Bilder anreichern. Hier besteht ein zentraler Gestaltungshebel um Attraktivitätsfaktoren zu schaffen.

Als letzter Faktor sind *persönliche Erfahrungen* von Bewerbern und Mitarbeitern mit dem Unternehmen anzuführen. Erfahrungen können z.B. aus Bewerbungsgesprächen oder aus Zeiten eines Praktikums gewonnen werden. Auch das Verhalten von Führungskräften oder die Wirkung des Pressesprechers bei einem Fernsehbeitrag geben Rückschluss auf die Philosophie, mit der im Unternehmen Personalmanagement betrieben wird.

Zusammenfassend bedeutet das, dass die Arbeitgeberattraktivität einen zentralen Ansatzpunkt darstellt. Sie ist der Ausdruck für die Anziehungskraft, die ein Unternehmen auf relevante externe sowie interne Zielgruppen ausübt. Dadurch besitzt sie eine Selektionsfunktion, d.h. Bewerber, Mitarbeiter und externe Beobachter können daran überprüfen, ob das Unternehmen zu ihnen passt und entscheiden letztendlich, ob sie mit ihm in Beziehung treten. Daher besteht die Hauptaufgabe darin, Attraktivitätsfaktoren zu identifizieren, sie anschließend zu kommunizieren und erfahrbar zu machen.²⁵

Nachdem die relevanten Begrifflichkeiten aus dem Themenbereich Employer Branding detailliert ausgeführt wurden, beschäftigt sich nun das Kapitel 3 mit den Funktionen und Wirkungsbereichen einer Employer Brand.

²⁵ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2006), 29f.

3. Funktionen / Wirkungsbereiche des Employer Branding

Das Employer Branding zeigt sowohl grundlegende Wettbewerbsvorteile als auch positive Effekte, welche in einer Vielzahl von Bereichen in Wechselwirkung zueinander stehen. Diese können anhand der Funktionen einer Employer Brand aufgezeigt werden.

Zurückzuführen sind die Funktionen einer Marke auf den funktionsorientierten Ansatz nach Koppelman (1994). Dieser Ansatz hat zum Ziel, Markenfunktionen für unterschiedliche Marktteilnehmer zu bestimmen und anschließend zu systematisieren. Die Marktteilnehmer können grundsätzlich nach der Perspektive des Betrachters unterschieden werden. Für die Arbeitgebermarke bedeutet das im übertragenen Sinn, eine Unterscheidung aus Sicht des Arbeitgebers sowie des Arbeitnehmers. Das Markenkonzept ergibt idealerweise eine Win-Win-Situation für beide Arbeitsmarktteilnehmer.²⁶ Die nachfolgende Abbildung soll dies veranschaulichen:



Abbildung 2: Funktionen und Wirkungsbereiche der Employer Brand²⁷

Aus dieser Abbildung geht hervor, dass die Employer Brand sowohl für den Arbeitgeber selbst, als auch für den Arbeitnehmer verschiedene Funktionen erfüllt und somit in fünf Wirkungsbereichen, die ebenso in der Definition von

²⁶ Vgl. Stotz/Wedel (2009), 29.

²⁷ Abbildung 2 entnommen aus: Stotz/Wedel (2009), 29.

Employer Branding (siehe Kapitel 2.2) erwähnt werden, einen Nutzeffekt erzielt.

In einem nächsten Schritt werden nun die Funktionen und Wirkungsbereiche aus Sicht des Arbeitgebers und Arbeitnehmers näher beleuchtet.

3.1 Funktionen / Wirkungsbereiche aus Arbeitgebersicht

Die Employer Brand bietet dem Unternehmen aus interner sowie externer Sicht des Personenmarktes mehrere Chancen.²⁸ Stotz und Wedel definieren drei Hauptfunktionen aus Sicht des Arbeitgebers:

3.1.1 Präferenzbildung

Oberstes Ziel des Employer Branding ist, eine möglichst stark ausgeprägte Präferenz bei der bevorzugten Zielgruppe zu erreichen. Das bedeutet, als Unternehmen bei aktuellen und potenziellen Mitarbeitern der „Employer of Choice“ zu bleiben bzw. zu werden.

Mit Hilfe von umfassenden Maßnahmen zum Employer Branding wird eine positive Wahrnehmung des Unternehmens als potenzieller Arbeitgeber gesteigert. Bereits vor der tatsächlichen Arbeitsplatzsuche kommt es zu positiven Berührungspunkten mit den potenziellen Mitarbeitern. Beispielsweise durch Empfehlungen von Bekannten, bei Informationsveranstaltungen in Hochschulen oder der Website des Unternehmens. Dies hat zur Folge, dass eine größere Masse an Bewerbungen vorliegt, wodurch auch die Bewerberqualität gesteigert wird.

Mitarbeiter, die ein Unternehmen bei ihrer Arbeitgeberwahl bereits präferiert haben, werden motivierter und somit leistungsbereiter sein. Jedoch müssen ihre erweckten Erwartungen und Vorstellungen erfüllt werden. Das Marken-

²⁸ Vgl. Wiese (2005), 27.

versprechen, das gegeben wird, muss stets nach innen und nach außen gehalten werden. Das heißt, es muss das gelebt werden, was versprochen und von den Mitarbeitern erwartet wird. Es muss authentisch sein.

Weiters eröffnet eine starke Arbeitgebermarke Kosteneinsparungspotenziale, sowohl bei der Rekrutierung als auch bei der langfristigen Entgeltentwicklung. Der Grund dafür liegt darin, dass einerseits ein attraktiver Arbeitgeber eine größere Anzahl an qualifizierten Bewerbern anzieht und andererseits suchen jene Arbeitnehmer nicht ausschließlich eine Einkommensverbesserung am neuen Arbeitsplatz. Somit kann das Risiko von teuren Fehlbesetzungen reduziert und die Effizienz im Rekrutierungsprozess gesteigert werden.²⁹

3.1.2 Differenzierung

Die Präferenzbildung, wie soeben beschrieben, impliziert zwangsläufig eine weitere wichtige Funktion einer Arbeitgebermarke. Dabei handelt es sich um das Erreichen einer Differenzierung der Arbeitgebermarke gegenüber jener von der Konkurrenz. Somit trägt die Marke zur Absicherung bzw. Verbesserung der Wettbewerbsposition bei. Die Differenzierung von der Konkurrenz zählt zu den Hauptfunktionen einer Marke. Nur jene Unternehmen, die sich von anderen Unternehmen abheben, werden bzw. bleiben attraktiv bei den aktuellen und potenziellen Mitarbeitern. Um der Homogenität auf dem Arbeitgebermarkt zu entfliehen, ist es unumgänglich eine Arbeitgebermarke aufzubauen. Das Ziel der Arbeitgebermarkenpolitik besteht darin, eine Monopolstellung in den Köpfen der bevorzugten Zielgruppe zu erreichen. Nur dadurch können sich weitere Auswirkungen einer starken Arbeitgebermarke zeigen.³⁰

²⁹ Vgl. Stotz/Wedel (2009), 30f.

³⁰ Vgl. Petkovic (2008), 62f.

3.1.3 Emotionalisierung

In der Markenpolitik ist es üblich, sich über die Methode der Emotionalisierung von der Homogenität des Angebots abzuheben. Es wird versucht, mangelndes kognitiv-rationales Differenzierungsvermögen bei homogenen Produktqualitäten auszugleichen. Eine emotional aufgeladene Marke wirkt sich zudem positiv auf das Treueverhalten aus und steigert damit die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen sowie deren Loyalität. Weiters wird durch geeignete Maßnahmen, die an der Arbeitgebermarke ausgerichtet sind, die Mitarbeiter-Zufriedenheit gesteigert. Letztendlich werden dadurch die Qualität der Arbeitsergebnisse und die Effizienz erhöht. Ebenso kann eine motivationsbedingte Fluktuation oder die Anfälligkeit von Wechselabsichten zur Konkurrenz reduziert werden.³¹ Zusammengefasst besteht das Ziel darin, über den Nutzen hinweg Sympathie aufzubauen und Gefallen bei der bevorzugten Zielgruppe für das Unternehmen als Arbeitgeber zu wecken.³²

3.2 Funktionen / Wirkungsbereiche aus Arbeitnehmersicht

Aus den vorangegangenen Ausführungen zu den Funktionen und Wirkungsbereichen des Employer Branding aus Arbeitgebersicht kann entnommen werden, dass mit der Marke das Ziel der Verwirklichung der Interessen verfolgt wird. Um diese Interessen tatsächlich verwirklichen zu können, ist die Sicht des Arbeitnehmers genau zu untersuchen. Denn die Arbeitgebermarke übt auf potenzielle Bewerber eine besondere Wirkung aus, sodass sich deren Arbeitgeberwahl vereinfacht und dadurch erfolgreicher gestaltet.³³ Wie Abbildung 2 auf Seite 12 von Stotz und Wedel verdeutlicht, ergeben sich auch aus Arbeitnehmersicht drei Hauptfunktionen:

³¹ Vgl. Stotz/Wedel (2009), 31f.

³² Vgl. Petkovic (2008), 63.

³³ Vgl. Petkovic (2008), 63f.

3.2.1 Orientierung

Eine starke Arbeitgebermarke gibt potenziellen Mitarbeitern Orientierung bei der Auswahl des Arbeitgebers. Durch Intransparenz und Informationsasymmetrien auf dem Arbeitsmarkt gestaltet sich der Such- und Auswahlprozess schwierig. Potenzielle Mitarbeiter werden mit einer Vielfalt an Informationen seitens mehrerer Unternehmen konfrontiert. Hier dient die Arbeitgebermarke als Informationsträger einer Schlüsselbotschaft, d.h. sie bündelt funktionale und emotionale Informationen und vereinfacht schließlich den Entscheidungsprozess.³⁴

3.2.2 Vertrauen

Wie bereits erläutert wurde, fehlen den meisten Bewerbern Informationen und Erfahrungen über die Eigenschaften eines Unternehmens als potenzieller Arbeitgeber. Somit stellt die Arbeitgeberwahl für viele Bewerber eine Risikoentscheidung dar, da sich die tatsächlichen Gegebenheiten in einem Unternehmen erst nach einer gewissen Betriebszugehörigkeit feststellen lassen. Bei Personen, die früher schlechte Erfahrungen bei der Arbeitgeberwahl gemacht haben, liegt die Barriere noch etwas höher. Kommt es zu einer frühzeitigen Trennung vom Arbeitgeber, hinterlässt dies Fragen im Lebenslauf. In weiterer Folge kann das bei einer Bewerbung in einem neuen Unternehmen als negativ empfunden werden. Insofern kann eine starke Arbeitgebermarke der Risikominimierung bei der Auswahl des Arbeitgebers dienen.³⁵

Die Marke stellt aufgrund ihrer Bekanntheit, Identität und Kompetenz ein Wertversprechen dar. Sie fungiert dabei als Signal für eine gleich bleibend gute Qualität und weckt somit ein gewisses Maß an Vertrauen bei den Bewerbern.³⁶ Der Aufbau von Vertrauen bei der gewünschten Zielgruppe stellt daher eine wichtige Zielgröße dar.³⁷

³⁴ Vgl. Stotz/Wedel (2009), 33.

³⁵ Vgl. Stotz/Wedel (2009), 34.

³⁶ Vgl. Wiese (2005), 27.

³⁷ Vgl. Petkovic (2008), 66.

3.2.3 Identifikation

Die Arbeitgeberwahl ist nicht nur von objektiven Unternehmens- und Arbeitsplatzfaktoren abhängig, sondern wird in hohem Maße auch von einer emotionalen Komponente beeinflusst. Daher ist das Identifikationspotenzial mit dem Arbeitgeber von großer Bedeutung. Die Arbeitgebermarke vermittelt Wertvorstellungen des Unternehmens. Kann sich ein potenzieller Mitarbeiter damit identifizieren, wird er auf das Unternehmen aufmerksam und sich folglich auch bewerben. Wenn ein Mitarbeiter sich mit dem Unternehmen identifizieren kann, wird er zufrieden sein und sich wohl fühlen, d.h. er wird loyal sein.

Zusammenfassend bedeutet dies, dass die Identifikationsfunktion der Employer Brand in zwei Richtungen wirkt: einerseits hinsichtlich des Bewerberprofils selektiv und andererseits loyalitätsfördernd, d.h. es wird eine innere Bindung zum Unternehmen hergestellt. Werden die Wünsche und Erwartungen der Mitarbeiter im Unternehmen erfüllt, wirken sie als Botschafter des Unternehmens und empfehlen Anderen ihren Arbeitgeber, den Employer of Choice, weiter. Auch nach außen hin erzielt die Arbeitgebermarke für die Arbeitnehmer gewisse Wirkungen, denn sie ermöglicht eine Art Selbstdarstellung in ihrem sozialen Umfeld. Dabei wird das Image der Arbeitgebermarke genutzt, um selbst ein gewisses Image und Prestige bei Freunden aufzubauen. Somit kommt der Marke auch eine Demonstrations- und Prestigefunktion zu.³⁸

In den Kapiteln 2 und 3 wurden die begrifflichen Grundlagen sowie die Funktionen und Wirkungsbereiche von Employer Branding erläutert. Der Weg hin zu einer attraktiven Arbeitgebermarke wird im nächsten Kapitel dieser Arbeit vorgestellt.

³⁸ Vgl. Stotz/Wedel (2009), 34f.

4. Entwicklung einer Arbeitgebermarke - der Prozess

Die Implementierung einer Employer Brand geschieht nicht von heute auf morgen und lässt sich nicht „mal eben“ nebenbei entwickeln. Das Employer Branding muss im Kontext der Unternehmensstrategie und als wesentliche Facette des gesamten Corporate Branding gesehen werden.³⁹

Die Employer Brand stellt das Ziel von diversen Employer Branding Maßnahmen dar. Diese Maßnahmen müssen als strategischer Prozess konzipiert und anschließend sorgfältig implementiert werden, um zielführend wirken zu können. Die Employer Branding Strategie darf kein Selbstzweck sein, sondern muss sich aus der Human Resources (HR) Strategie ableiten.⁴⁰ In einem Employer Branding Prozess werden die Grundwerte des Unternehmens, seine Kultur und sein Selbstverständnis ermittelt und nach außen kommuniziert. Von großer Bedeutung dabei ist, authentisch und glaubwürdig zu wirken.⁴¹

Da die Aktivitäten im Rahmen eines Employer Branding Prozesses sehr komplex sind, ergeben sich mehrere organisatorische Zuständigkeiten.⁴² Verschiedene Abteilungen und Personengruppen leisten dazu ihren Beitrag. Die Hauptrolle dabei spielt klarerweise die Personalabteilung, die die Gestaltung des Personalmarketings inne hat. Weiters ist eine Zusammenarbeit mit der Marketing- und der Öffentlichkeitsarbeitsabteilung sinnvoll, um mit Hilfe einer geeigneten Mediennutzung arbeitgebermarkenbezogene Botschaften zu senden. Eine besonders wichtige Rolle nimmt die Geschäftsleitung eines Unternehmens ein. Ihrerseits muss ein eindeutiges Commitment für einen fundierten Aufbau einer Arbeitgebermarke und deren Führung vorhanden sein. Neben den einzelnen Abteilungen und Personengruppen trägt schließlich auch jeder einzelne Mitarbeiter zum Employer Branding bei, da dieser

³⁹ Vgl. Dannecker/Franke (2010), 52.

⁴⁰ Vgl. Stotz/Wedel (2009), 35ff.

⁴¹ Vgl. Furkel (2007), 67.

⁴² Vgl. Wiese (2005), 76.

die Unternehmenskultur und die tatsächliche Attraktivität des Arbeitgebers aus eigenen Erfahrungen am glaubwürdigsten wiedergeben kann.⁴³

In der Literatur finden sich mehrere unterschiedliche Darstellungen eines Employer Branding Prozesses. Folgende Grafik zeigt die Phasen im Employer Branding in Anlehnung an den Ansatz des Employer Branding der Deutschen Employer Branding Akademie.



Abbildung 3: Die Phasen im Employer Branding Prozess⁴⁴

Im Folgenden werden nun die einzelnen Schritte des Employer Branding Prozesses von Abbildung 3 näher ausgeführt, beginnend mit der Zielgruppendefinition.

4.1 Zielgruppendefinition

Die Umsetzung einer Arbeitgebermarke und die Definition einer EVP folgen insgesamt einem Prozess bzw. Zyklus. Dabei ist ein erster wichtiger Schritt im Rahmen des Prozesses, die Definition der kritischen Zielgruppen. Als Zielgruppe werden jene Personen verstanden, die ein Arbeitgeber mit seiner Arbeitgebermarke erreichen bzw. ansprechen möchte. Es stellt sich somit die Frage: „Welche Mitarbeiter wollen wir auf uns aufmerksam machen?“ Die Definition der Zielgruppen orientiert sich hauptsächlich an den Schlüssel- und

⁴³ Vgl. Petkovic (2008), 238f.

⁴⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Deutsche Employer Branding Akademie (2006).

Engpassfunktionen eines Unternehmens. Dahinter steckt die Überlegung, dass sich das Employer Branding auf jene Zielgruppen im Arbeitsmarkt konzentrieren sollte, die für bestimmte, schwer zu besetzende Funktionen potenziell in Frage kommen.⁴⁵ Für ein erfolgreiches Personalmarketingkonzept ist es erforderlich, die Erwartungen die diese Zielgruppen an das Unternehmen haben, die Handlungsmöglichkeiten, die sie besitzen und die Motive, die sie antreiben, zu kennen.⁴⁶

4.2 Analyse

Nachdem die kritische Zielgruppe definiert wurde, folgt die Analysephase. Die Analyse liefert das Fundament für den Employer Branding Prozess, da sie umfangreiche Informationen zur Verfügung stellt. Dabei gilt, sowohl interne als auch externe Faktoren zu berücksichtigen. Eine sorgfältige Analyse kann eine sichere Basis für den Aufbau und die Entwicklung einer Employer Brand sein.⁴⁷ Sie stellt die Basis für die Identifizierung glaubwürdiger Attribute, für eine differenzierende Positionierung und für eine sympathische und zielgerichtete Kommunikation dar.⁴⁸ Auf der Grundlage der Ergebnisse dieser Phase, ist ein Unternehmen besser in der Lage die EVP zu definieren. Ziel der Analyse ist es, Informationen über interne Faktoren wie die Arbeitgeberereigenschaften sowie externe Faktoren wie die Zielgruppenpräferenzen, die Position im Wettbewerb und das Arbeitgeberimage zu eruieren.⁴⁹ Aus den gewonnenen Informationen ergeben sich Hinweise zu den Attraktivitätsfaktoren des Arbeitgebers, die die Besonderheit des jeweiligen Arbeitgebers ausmachen. Sie begründen eine Alleinstellung und machen ihn somit unterscheidbar von den Wettbewerbern.⁵⁰

⁴⁵ Vgl. Trost (2009), 17ff.

⁴⁶ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2006), 45.

⁴⁷ Vgl. Stotz/Wedel (2009), 90.

⁴⁸ Vgl. Dannecker/Franke (2010), 53.

⁴⁹ Vgl. Trost (2009), 17ff.

⁵⁰ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2006) 53.

Ein Arbeitgeber sollte daher folgende Fragen beantworten können:⁵¹

- Welche sind unsere besonderen Stärken als Arbeitgeber?
- Was ist unserer Zielgruppe wichtig bei der Auswahl des Arbeitgebers?
- Was bieten wichtige Wettbewerber am Markt?
- Wie werden wir aktuell als Arbeitgeber gesehen?

Für dieses Vorgehen liegt es nahe, eine entsprechende Studie durchzuführen. Weiters empfiehlt es sich, die Medienpräferenzen der Zielgruppe zu erfassen, da sie wichtige Ergebnisse hinsichtlich der späteren Entscheidung der Mediennutzung liefern können. Im Rahmen einer Studie sind in einem ersten Schritt mögliche Quellen für Informationen zu identifizieren. Folgende Abbildung liefert eine Reihe an Vorschlägen, für welche Faktoren welche Quellen herangezogen werden können.⁵²

Faktor	Quelle
Stärken als Arbeitgeber	<ul style="list-style-type: none"> – Mitarbeiter – Ehemalige Mitarbeiter – Führungskräfte auf oberen Führungsebenen – Personalberater
Stärken der direkten Wettbewerber	<ul style="list-style-type: none"> – Mitarbeiter vom Wettbewerber – Neue Mitarbeiter – Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen und zum Wettbewerber wechseln – Karrierewebsites der Wettbewerber – Imageanalysen
Präferenzen der Zielgruppen	<ul style="list-style-type: none"> – Mitarbeiter aus Schlüsselfunktionen – Neue Mitarbeiter – Externe Mitglieder der Zielgruppen – Interne und externe Recruiter
Aktuelles Arbeitgeberimage	<ul style="list-style-type: none"> – Externe Mitglieder der Zielgruppen – Bewerber – Neue Mitarbeiter
Markenstrategie	<ul style="list-style-type: none"> – Marketingabteilung
Medienpräferenzen der Zielgruppen	<ul style="list-style-type: none"> – Neue Mitarbeiter – Mitarbeiter aus Schlüsselfunktionen

Abbildung 4: Faktoren und Quellen zur Informationsgewinnung⁵³

⁵¹ Vgl. Trost (2008), 36.

⁵² Vgl. Trost (2009), 17ff.

⁵³ Abbildung 4 entnommen aus: Trost (2009), 33.

Die obige Abbildung zeigt, dass es viele Möglichkeiten gibt, um an Informationen zu gelangen. Es muss jedoch schlussendlich entschieden werden, welche Quellen man für welchen Faktor nutzen möchte. In einem nächsten Schritt werden bestimmte Fragestellungen konzipiert, um Aufschluss über die jeweiligen Faktoren zu gewinnen. Beispielsweise könnte man neue Mitarbeiter fragen, warum sie sich für ihren neuen Arbeitgeber entschieden haben. Dadurch erhält man relevante Ergebnisse in Bezug auf den Faktor „aktuelles Arbeitgeberimage“.⁵⁴

Im zweiten und empirischen Teil dieser Arbeit werden die Fragestellungen im Einzelnen bestimmt sowie deren Erhebungsmethoden näher erläutert.

4.3 Employer Branding Strategie

Nach der eben dargestellten Analysephase folgt die Strategiefindung. Im Wesentlichen geht es dabei um die Positionierung, da die Ergebnisse aus der Analysephase die zentrale Grundlage für die Positionierung der Arbeitgebermarke darstellen. Damit verbunden kann die EVP definiert werden. Wie schon bei der Definition der Employer Brand erläutert wurde, stellt die EVP den Kern der Arbeitgebermarkenstrategie dar und bestimmt die Grundausrichtung des Arbeitgebers auf dem Arbeitsmarkt. Durch die Berücksichtigung der analysierten internen und externen Faktoren kann sichergestellt werden, dass die EVP authentisch, attraktiv und konform mit der Markenstrategie ist.⁵⁵ In ihr werden das Nutzenversprechen und die Werte zusammengefasst, welche die strategische Ausrichtung einer Employer Brand vorgibt. Sie basiert im Wesentlichen auf den Attraktivitätsfaktoren und den Employer Branding-Zielen eines Unternehmens. Die ausgewählten personalpolitischen Konzepte und Instrumente müssen daher auf sie abgestimmt werden. Zusammengefasst bedeutet das, dass im Rahmen einer Positionierung die Grundlage für die Markenstärke der Employer Brand gelegt wird.⁵⁶

⁵⁴ Vgl. Trost (2009), 33f.

⁵⁵ Vgl. Trost (2009), 39f.

⁵⁶ Vgl. Stotz/Wedel (2009), 103.

An eine erfolgreiche Positionierung sind gewisse Anforderungen geknüpft:⁵⁷

- Die Positionierung soll zur Identität, d.h. zu den nutzenbringenden Arbeitsbedingungen und Werten passen.
- Die Nutzenerwartungen und Anforderungen der Zielgruppe sollen weitestgehend erfüllt werden.
- Eine Abgrenzung bzw. Differenzierung von der Positionierung der konkurrierenden Arbeitgeber soll gegeben sein.

Weiters ist zu beachten, dass die Positionierung langfristig verfolgt wird, da der Aufbau der Arbeitgebermarke ein sehr zeitaufwendiger Prozess ist.⁵⁸

4.4 Umsetzung

Nach einer sorgfältigen Analyse- und Strategiephase beginnt die Phase der Umsetzung. Im Mittelpunkt steht die Erhöhung der Attraktivität als Arbeitgeber. Dazu bedarf es einer Vielzahl an Maßnahmen, die sowohl intern als auch extern Anwendung finden.⁵⁹ Die Arbeitgebermarke soll daher mit entsprechenden operativen und kommunikativen Maßnahmen erfolgreich in den Köpfen der aktuellen, potenziellen und ehemaligen Mitarbeiter positioniert werden. Dadurch wird zum einen die *Arbeitgeberqualität* verbessert und zum anderen ein einzigartiges *Arbeitgeberimage* aufgebaut, gepflegt und weiterentwickelt. Aus dem Zusammenspiel dieser strategischen Maßnahmen ergibt sich schrittweise die Employer Brand des Unternehmens.⁶⁰

Im Folgenden werden die einzelnen Maßnahmen im Rahmen einer Employer Branding Strategie nach Zielrichtungen geordnet aufgelistet. Vorweg soll aber darauf hingewiesen werden, dass es sich dabei nur um einen Auszug möglicher Maßnahmen handelt. Jedes Unternehmen ist daher gefordert, die am geeignetsten Maßnahmen für sich herauszufiltern. Welche Maßnahmen dies speziell für das Krankenhaus sein könnten, wird nach den Ausführungen

⁵⁷ Vgl. Petkovic (2008), 192.

⁵⁸ Vgl. Stotz/Wedel (2009), 103.

⁵⁹ Vgl. Schuhmacher/Geschwill (2009), 40.

⁶⁰ Vgl. Stotz/Wedel (2009), 10ff.

der internen als auch der externen Employer Branding Maßnahmen verdeutlicht.

4.4.1 Interne Employer Branding Maßnahmen

Internes Employer Branding macht die Arbeitgeberpositionierung im Unternehmen, d.h. nach innen, sozusagen erlebbar. Es bildet die Basis für eine positionierungsgerichtete Entwicklung der *Arbeitgeberqualität*.⁶¹ Ein elementar wichtiger Bestandteil bei der Erlebarmachung der Arbeitgeberpositionierung ist die Einbindung und Involvierung der Mitarbeiter selbst.⁶² Das interne Employer Branding wirkt in erster Linie auf die Bindung der eigenen Mitarbeiter. Dadurch wird die Loyalität der Mitarbeiter gesteigert sowie die Bereitschaft zur Leistung und schlussendlich die Produktivität der Mitarbeiter erhöht. Die Ausgestaltung der im Folgenden dargestellten Maßnahmen prägt auch das Bild des Unternehmens nach außen, d.h. die eigenen Mitarbeiter wirken als „Botschafter“ bzw. „Werbeträger“.⁶³

Das interne Employer Branding bezieht sich auf folgende Maßnahmen:⁶⁴

- HR-Produkte und -Prozesse
- Mitarbeiterführung
- Gestaltung der Arbeitswelt
- interne Kommunikation

Nachfolgende Tabellen stellen für jeden soeben kurz skizzierten Bereich Beispiele für konkret anwendbare Instrumente dar. Im Anschluss daran werden sie kurz erläutert.

⁶¹ Vgl. Stotz/Wedel (2009), 11.

⁶² Vgl. Gelbert (2009), 40.

⁶³ Vgl. Schuhmacher/Geschwill (2009), 43.

⁶⁴ Vgl. Stotz/Wedel (2009), 11.

HR-Produkte und -Prozesse
Interne Rekrutierung (z.B. Duales Studium, Trainee-Programm,...)
Mitarbeiterintegration (Integrationsprogramm, Mentoring,...)
Mitarbeiterbindung (Prämien, Ideenmanagement,...)
Austritt des Mitarbeiters (Austrittsinterviews, Trennungskultur,...)
Mitarbeiterführung
Anforderungsprofil
Mitarbeitergespräch / Zielvereinbarungsgespräch
Vorgesetzten-Feedback
Entwicklungsprogramme / Trainings
Mentoring / Coaching
Gestaltung der Arbeitswelt
Gesundheitsmanagement
Arbeitsmedizinischer Dienst
Interne Treffpunkte für Mitarbeiter
Arbeitsplatz
Flexible Arbeitszeitsysteme
Interne Kommunikation
Intranet
Mitarbeiterzeitung
Mitarbeiter-Newsletter (Email)
Mitarbeiterbefragungen
Informationsbroschüren über das Unternehmen für Mitarbeiter

Tabelle 1: Instrumentelle Maßnahmen im internen Employer Branding⁶⁵

⁶⁵ Tabelle 1 entnommen aus: Stotz/Wedel (2009), 108ff.

HR-Produkte und -Prozesse umfassen sämtliche interne Kontaktpunkte mit dem Mitarbeiter, vom Eintritt über die Bindung bis hin zu seinem Austritt.

Die *Mitarbeiterführung* im Unternehmen ist ebenso ein wichtiger Bestandteil im Employer Branding Prozess, da die Beziehung zum Vorgesetzten bzw. zu Führungskräften für die Zufriedenheit eines Mitarbeiters ausschlaggebend ist.

Der *Gestaltung der Arbeitswelt* kommt ebenso eine nicht zu vernachlässigende Bedeutung zu, da ein motivierter Mitarbeiter sein Potenzial erst durch ein entsprechendes Umfeld entfalten kann.

Die *interne Kommunikation* umfasst alle Instrumente, die verwendet werden, um die Kommunikation im Unternehmen zu unterstützen.⁶⁶

Beispielsweise wäre für das Krankenhaus der Elisabethinen denkbar, ein Mentoren-System speziell für Turnusärzte einzuführen. Dadurch ist eine individuelle, persönliche Betreuung des Jungmediziners durch z.B. einen Assistenzarzt möglich. Somit wird die Integration des neuen Mitarbeiters gefördert und dieser kann sich möglichst schnell an das Team anpassen. Im Sinne der Mitarbeiterbindung wäre denkbar, ein Betriebliches Vorschlagswesen (Ideenmanagement) einzuführen, um kreative Ideen von Turnusärzten hinsichtlich der Verbesserung der Ausbildungsqualität bzw. der Arbeitsabläufe zu erhalten. Dadurch kann die Partizipation im Krankenhaus gefördert werden.

4.4.2 Externe Employer Branding Maßnahmen

Externes Employer Branding vermittelt die Arbeitgeberpositionierung nach außen. Es bildet die Basis für eine positionierungsgerichtete Entwicklung des *Arbeitgeberimages*.⁶⁷ Während sich das Interne Employer Branding an die Mitarbeiter richtet, wendet sich das externe Employer Branding an die Ziel-

⁶⁶ Vgl. Stotz/Wedel (2009), 107ff.

⁶⁷ Vgl. Stotz/Wedel (2009), 11.

gruppen im Arbeitsmarkt. Es dient dazu, einen Arbeitgeber in den Köpfen seiner Wunschkandidaten als attraktive Arbeitgebermarke zu verankern. Dadurch bleibt der Arbeitgeber in allen Phasen der Jobsuche der Employer of Choice bei den für ihn richtigen Kandidaten.⁶⁸

Das externe Employer Branding bezieht sich auf folgende Maßnahmen:⁶⁹

- Networking
- Bewerbermanagement
- Arbeitsmarktkommunikation
- Corporate Reputation

Nachfolgende Tabellen stellen für jeden soeben kurz skizzierten Bereich Beispiele für konkret anwendbare Instrumente dar. Im Anschluss daran werden sie kurz erläutert.

Networking
Praktikantenprogramme
Diplomandenprogramme
Wettbewerb für Schüler oder Studenten
Direktkontakte zu den Lehrstühlen ausgewählter Hochschulen
Lehraufträge an Hochschulen
Fachvorträge an Hochschulen
Stipendien

⁶⁸ Vgl. Deutsche Employer Branding Akademie (2009), 22.

⁶⁹ Vgl. Stotz/Wedel (2009), 11.

Bewerbermanagement
Pflege eines Bewerberpools
Interviewleitfaden für Bewerbungsgespräche
Telefoninterview
Bewerbungsgespräch
Assessment-Center
Online-Bewerbungstool
Arbeitsmarktkommunikation
Absolventenkongresse / Jobmessen
Recruiting-Events
Jobbörsen im Internet
Stellenanzeigen in (Fach-) Zeitungen
Stellenanzeigen auf der Unternehmenshomepage
Mundpropaganda über Mitarbeiter
Informationsbroschüren für potenzielle Mitarbeiter
Corporate Reputation
Imageanzeigen
Pressearbeit
Internetauftritt des Unternehmens
Wettbewerbe zur Arbeitgeberattraktivität
Audits / Zertifizierungen
Soziales Engagement und nachhaltige Unternehmensführung

Tabelle 2: Instrumentelle Maßnahmen im externen Employer Branding⁷⁰

⁷⁰ Tabelle 2 entnommen aus: Stotz/Wedel (2009), 115ff.

Networking hat eine sehr hohe Bedeutung im externen Employer Branding. Kontakte zu Vereinen, Hochschulen und der Presse öffnen so manche Türen und sollten daher schrittweise aufgebaut und gepflegt werden.

Ein professionelles *Bewerbermanagement* spart Zeit und vor allem Kosten. Zudem hat der Ablauf des Bewerbungsprozesses einen maßgeblichen Einfluss auf die Arbeitgeberwahl des Bewerbers.

Die *Arbeitsmarktkommunikation* richtet sich an potenzielle Mitarbeiter, d.h. die Kommunikation der Arbeitgebermarke an die bevorzugte Zielgruppe ist alles entscheidend.

Die Kommunikation mit der Unternehmensöffentlichkeit, der *Corporate Reputation*, ist ebenso wichtig wie die Arbeitsmarktkommunikation, da die Meinung der Stakeholder gegenüber dem Unternehmen ebenfalls Einfluss auf das Arbeitgeberimage hat.⁷¹

Beispielsweise wäre für das Krankenhaus der Elisabethinen denkbar, ein gezieltes Hochschulmarketing zu betreiben. Der regelmäßige Kontakt zu den medizinischen Universitäten in Österreich könnte so manche Vorteile mit sich bringen. Es wäre anzudenken z.B. vakante Turnusarztstellen an die Universitäten zum Aushang zu senden. Im Sinne eines professionellen Bewerbermanagements könnte ein Bewerberpool eingeführt werden, speziell für ehemalige Famulanten und Praktikanten. Dadurch kann der Kontakt zu geeigneten Kandidaten aufrechterhalten werden um später, im Falle einer Vakanz, rekrutieren zu können.

Abschließend soll jedoch erwähnt werden, dass es nicht eine einzelne, besonders zu empfehlende Maßnahme gibt. Erst durch die Kombination aller internen sowie externen Maßnahmen, die zum Unternehmen passen, wird das Ziel - eine erfolgreiche, individuelle Employer Brand - erreicht.⁷²

⁷¹ Vgl. Stotz/Wedel (2009), 115ff.

⁷² Vgl. Stotz/Wedel (2009), 107.

5. Resümee theoretischer Teil

Die Sorge in Zukunft nicht mehr ausreichend qualifizierte Mitarbeiter im Gesundheitswesen - insbesondere im ärztlichen Bereich - zu finden, stellt das Gesundheitswesen in Österreich vor große Herausforderungen. Das Konzept des „Employer Branding“ bietet eine gute Ausgangslage, dieser Problematik zu begegnen. Employer Branding hat zum Ziel, ein Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren. Kern ist die Arbeitgebermarke, die sich an der Identität und den Werten des Unternehmens orientiert. Durch die Entwicklung einer starken Arbeitgebermarke - Employer Brand - soll ein klares und unverwechselbares Bild in den Köpfen bestehender und zukünftiger Mitarbeiter aufgebaut werden.

Den Kern der Arbeitgebermarke bildet die sogenannte Employee Value Proposition. Sie ist das Versprechen, das ein Arbeitgeber an Bewerber und Mitarbeiter gibt. Sie drückt aus, was das Besondere ist, hier beschäftigt zu sein. Am Ende ist entscheidend, die EVP in unterschiedlichen Medien an zukünftige Mitarbeiter in geeigneter Weise zu vermitteln. Ein Unternehmen kann sich jedoch nur glaubwürdig positionieren, wenn es intern einlösen kann, was es am Arbeitsmarkt verspricht.

Der anschließende zweite und empirische Teil dieser Arbeit stellt das Projekt „Employer Branding - Strategien und Instrumente zur Rekrutierung von Turnusärzten im Allgemein öffentlichen Krankenhaus der Elisabethinen Linz“ vor. Die soeben im theoretischen Teil skizzierten Grundlagen zum Thema Employer Branding fließen in den empirischen Teil ein.

6. Empirische Studie

Aufbauend auf den Erkenntnissen aus dem theoretischen Teil dieser Arbeit wird nun im empirischen Abschnitt die Idee bzw. der Prozess des Employer Brandings für das Krankenhaus der Elisabethinen Linz angewendet, um das Krankenhaus als attraktiven Arbeitgeber für Turnusärzte zu positionieren.

Nach einem Gespräch mit dem Leiter der Personalabteilung des Krankenhauses kristallisierte sich das Thema der Rekrutierung als den zu bearbeitenden Schwerpunkt heraus. In diesem Gespräch wurde deutlich, dass die Schwierigkeit in den nächsten Jahren darin liegt, potenzielle Turnusärzte zu finden. Die dargestellte Ausgangslage / Problemstellung (siehe Kapitel 1.1) war der Anstoß für ein Projekt zum Themenschwerpunkt „Employer Branding“.

Der erste Teil dieses Kapitels beschreibt einleitend den Projektauftraggeber, während im zweiten Abschnitt die Ziele der empirischen Erhebung dargelegt werden. Der dritte Abschnitt beschäftigt sich mit der konkreten Vorgehensweise und im anschließenden vierten Teil wird die Zielgruppendefinition vorgenommen. Der fünfte Teil beschreibt abschließend die Analyse mit der Auswahl sowie dem Aufbau der Erhebungsinstrumente.

6.1 Projektauftraggeber

Das Allgemein öffentliche Krankenhaus der Elisabethinen Linz ist als Ordensspital ein Schwerpunktkrankenhaus in der Basis- und Akutversorgung von Linz und Umgebung mit etwa 501 Betten in 12 Abteilungen, 5 Instituten und etwa 1.400 Mitarbeitern. Das christliche Weltbild ist die Grundlage des Wirkens der Elisabethinen. Die Qualität der medizinischen, ärztlichen und pflegerischen Behandlung der Patienten ist ein zentrales Anliegen des Krankenhauses.

Das Krankenhaus der Elisabethinen Linz ist ein Krankenhaus mit medizinisch hochqualitativen Schwerpunkten. Auf Basis des christlichen Weltbildes wird versucht, bestmögliche medizinische und auf dem neuesten Stand der Wissenschaft entsprechende Behandlungen anzubieten. Das Krankenhaus stellt heute einen modernen, hochkomplexen Betrieb dar, welcher in viele eigenverantwortliche Bereiche gegliedert ist.

Die medizinischen Schwerpunkte liegen in der interdisziplinären (ganzheitlichen und fachübergreifenden) Behandlung von Erkrankungen der Organe. Insbesondere liegen die Schwerpunkte in der Behandlung der ableitenden Harnwege, des Herz-/Kreislaufsystems (Herz- und Gefäßerkrankungen), des Magen-/Darmtraktes sowie der Lunge und der Haut. Chirurgie und Onkologie ergänzen das Behandlungsspektrum. Ein weiterer Schwerpunkt liegt in der Behandlung der älteren Patienten, insbesondere im Bereich der Gynäkologie sowie der Palliativmedizin.⁷³

6.2 Zielsetzung der empirischen Studie

Das Ziel dieses Projektes bestand darin, die Wahrnehmung der derzeitigen Turnusärzte im Krankenhaus über ihren Arbeitgeber zu erheben sowie die Stärken und Schwächen des Krankenhauses zu erkennen, um auf die Wünsche und Bedürfnisse der Zielgruppe eingehen zu können. Ebenso war ein weiterer wichtiger Aspekt, Aufschluss über das damalige Bewerbungsverhalten der Turnusärzte zu erhalten. Das heißt, welche Informationsquellen bzw. -wege wurden von den Jungmedizinerinnen genutzt um ihr Ausbildungs-Krankenhaus auszuwählen und vor allem anhand welcher Kriterien wurde der Arbeitgeber ausgesucht.

Das Hauptziel bestand zusammengefasst darin, herauszufinden, welche Maßnahmen gesetzt werden können, um sich bei zukünftigen Turnusärzten als Wunsch-Arbeitgeber zu positionieren. Daraus resultierend kann in Zukunft der Prozess zur Rekrutierung von Turnusärzten erleichtert werden.

⁷³ Vgl. Allgemein öffentliches Krankenhaus der Elisabethinen Linz (2011).

6.3 Vorgehensweise

Der im theoretischen Teil definierte Employer Branding Prozess soll als Orientierung herangezogen werden. Demnach wird als erster Schritt die relevante Zielgruppe definiert. Darauf aufbauend kann die Analysephase durchgeführt werden. Sie stellt wohl die zeitintensivste Phase im gesamten Prozess dar. Im Anschluss daran werden mögliche Ansatzpunkte bzw. Handlungsempfehlungen abgeleitet. Die Umsetzung der Maßnahmen - als letzter Schritt - obliegt dem Krankenhaus selbst und ist daher nicht mehr Teil dieser Arbeit.

Da die zu bearbeitende Thematik, wie soeben erläutert, sehr umfangreich war, beschränkte sich das Projekt auf die ersten zwei Prozessschritte bei der Entwicklung einer Employer Brand. Dies soll nachfolgende Abbildung noch einmal verdeutlichen.



Abbildung 5: Die Phasen im Employer Branding Prozess⁷⁴

Aus diesem Grund wurden einerseits die „Zielgruppendefinition“ und andererseits die Phase der „Analyse“ anhand einer Fragebogenerhebung mit den Turnusärzten des Krankenhauses durchgeführt. Weiters konnte mittels eines Experteninterviews mit dem Leiter der Personalabteilung und der Turnusärztevertreterin des Krankenhauses deren Sichtweise zum Thema Turnusärzte erörtert werden. Dies ermöglichte eine Gegenüberstellung der

⁷⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Deutsche Employer Branding Akademie (2006).

Ergebnisse. Zunächst erfolgt nun die „Zielgruppendefinition“ als erster Schritt im dargestellten Employer Branding Prozess.

6.4 Zielgruppendefinition

Seitens des Auftraggebers wurde die Mitarbeitergruppe „Turnusärzte“ als relevante Zielgruppe definiert. Der gesetzliche Rahmen des „Turnus“ ist im österreichischen Ärztegesetz von 1998 geregelt. Weiters regelt die Ärztinnen-/Ärzte-Ausbildungsordnung 2006 die für die Ausbildung zum Arzt für Allgemeinmedizin, zum Facharzt und zum Additivfacharzt vorzusehenden Ausbildungserfordernisse, einschließlich der Definition des Aufgabengebietes, sowie das Ziel und den Umfang der Ausbildung, mit Ausnahme der Arztprüfung.⁷⁵ Die Begriffsbestimmung „Turnusärzte“ wird in dieser Verordnung im 1. Abschnitt §3 wie folgt definiert:

„Turnusärzte sind jene Ärzte, die in der Ausbildung zur Ärztin für Allgemeinmedizin/zum Arzt für Allgemeinmedizin, zur Fachärztin/zum Facharzt oder in einer Additivfachausbildung stehen.“⁷⁶

Derzeit sind ca. 44 Turnusärzte im Krankenhaus der Elisabethinen beschäftigt. Der jährliche Bedarf liegt bei durchschnittlich 12 Turnusärzten, wobei sich in der dreijährigen Ausbildung entsprechende Verschiebungen bei den Fächern ergeben können. Die derzeitigen Entwicklungen zeigen, dass der Bedarf ab dem Jahr 2015 fallend ist, da aufgrund der Spitalsreform 2011 zwei Abteilungen geschlossen werden müssen.

Die Turnusärzte können im Krankenhaus der Elisabethinen folgende Fächer durchlaufen: Anästhesie, Akutgeriatrie, Chirurgie, Dermatologie, Gynäkologie, Hämatonkologie, Kardiologie, Nephrologie, Gastroenterologie, Pneumologie, Radiologie und Urologie. Offene Fächer wie z.B. die Neurologie u.a. müssen in einem anderen Krankenhaus absolviert werden. Das Kranken-

⁷⁵ Vgl. Ärztekammer für Oberösterreich (2011).

⁷⁶ Rechtsinformationssystem des Bundes (2011).

haus der Elisabethinen hat hier enge Kooperationen mit anderen Häusern, um den Turnusärzten die Absolvierung der fehlenden Fächer zu ermöglichen. Die diesbezüglich hohe Flexibilität von Seiten des Krankenhauses wird als Besonderheit der Ausbildung gesehen.⁷⁷

6.5 Analyse

Nachdem nun die Zielgruppe definiert wurde, kann mit der Analyse begonnen werden. Das Ziel der Analysephase besteht darin, Informationen über die Zielgruppe zu sammeln, um eine Basis für das weitere Vorgehen zu schaffen. Welche Informationen mit welchen Methoden erhoben wurden, wird anschließend ausführlich erläutert.

6.5.1 Auswahl und Aufbau der Erhebungsinstrumente

In diesem Abschnitt wird die methodische Vorgehensweise der empirischen Studie detailliert dargestellt, wobei zunächst die Auswahl der Erhebungsinstrumente begründet und schließlich deren Aufbau erläutert wird. Weiters wird auch auf die Planung und Durchführung der Erhebung eingegangen.

Wichtig für das Gelingen einer empirischen Studie ist die Auswahl eines adäquaten Erhebungsinstruments. Um die Wahrnehmung der derzeitigen Turnusärzte über ihren Arbeitgeber zu erheben sowie die Sichtweise des Krankenhauses zu erörtern, wurde daher ein Konzept zur Befragung entworfen.

Der Fragebogen ist das am häufigsten verwendete Instrument für schriftliche sowie mündliche Befragungen. Nach der Art der Kommunikation können drei Typen von Befragungen unterschieden werden, nämlich das persönliche, das telefonische und das schriftliche Interview.⁷⁸ Die unterschiedlichen Varianten der Befragung unterscheiden sich hinsichtlich der Standardisierung des Vor-

⁷⁷ Vgl. Interview mit Christian Kneidinger am 10. Oktober 2011

⁷⁸ Vgl. Diekmann (2008), 437.

gehens. Dabei geht der Fragebogen von einer vorgegebenen Liste von Fragen und Antwortmöglichkeiten aus, wohingegen beim Interview die Fragen variiert werden können und die Antwortmöglichkeiten offen sind.⁷⁹

Für die Befragung der Turnusärzte wurde ein standardisierter schriftlicher Fragebogen erarbeitet, der anschließend näher erläutert wird. Für die Befragung des Leiters der Personalabteilung und der Turnusärztervertreterin wurde ein Experteninterview vorbereitet, auf das ebenso später eingegangen wird. Zunächst werden jedoch die Erstellung des Fragebogens sowie die Durchführung der Befragung ausgeführt.

6.5.2 Standardisierter Fragebogen

Die meisten Befragungen basieren auf dem Einsatz von Fragebogen, die entweder mündlich in einer Befragungssituation oder schriftlich beantwortet werden. Grundlegendes Kennzeichen von einem Fragebogen ist eine weitgehende bis vollständige Standardisierung. Dabei werden die Formulierung sowie Reihenfolge der einzelnen Fragen und Antwortmöglichkeiten vorab festgelegt. Gelegentlich sind einige offene Fragen eingeschlossen, bei denen der Befragte in eigenen Worten antworten kann. Fragebogenstudien zielen darauf ab, vergleichbare Antworten von den Befragten zu erhalten, weshalb sowohl die Fragen als auch die Antwortmöglichkeiten und Befragungssituationen für alle Teilnehmer identisch sind.⁸⁰

Die Befragung der Turnusärzte erfolgte mittels standardisiertem, schriftlichem Fragebogen. Einige Fragen wurden als offene Fragen formuliert, wodurch die Turnusärzte die Möglichkeit hatten, die Stärken der Ausbildung / des Krankenhauses sowie Verbesserungsvorschläge für die Ausbildung zu deponieren.

Die Entwicklung des Fragebogens stellte einen der Hauptprozesse des Projektes dar. In einem ersten Schritt wurden mögliche Quellen für Informatio-

⁷⁹ Vgl. Flick (2009), 105.

⁸⁰ Vgl. Flick (2009), 105.

nen identifiziert. Dazu wurde die schon erläuterte Grafik von Trost (siehe Kapitel 4.2) als Orientierung herangezogen.

Faktor	Quelle
Stärken als Arbeitgeber	<ul style="list-style-type: none"> – Mitarbeiter – Ehemalige Mitarbeiter – Führungskräfte auf oberen Führungsebenen – Personalberater
Stärken der direkten Wettbewerber	<ul style="list-style-type: none"> – Mitarbeiter vom Wettbewerber – Neue Mitarbeiter – Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen und zum Wettbewerber wechseln – Karrierewebsites der Wettbewerber – Imageanalysen
Präferenzen der Zielgruppen	<ul style="list-style-type: none"> – Mitarbeiter aus Schlüsselfunktionen – Neue Mitarbeiter – Externe Mitglieder der Zielgruppen – Interne und externe Recruiter
Aktuelles Arbeitgeberimage	<ul style="list-style-type: none"> – Externe Mitglieder der Zielgruppen – Bewerber – Neue Mitarbeiter
Markenstrategie	<ul style="list-style-type: none"> – Marketingabteilung
Medienpräferenzen der Zielgruppen	<ul style="list-style-type: none"> – Neue Mitarbeiter – Mitarbeiter aus Schlüsselfunktionen

Abbildung 6: Faktoren und Quellen zur Informationsgewinnung⁸¹

Dabei wurde entschieden, sich auf folgende Faktoren zu beschränken:

- Stärken als Arbeitgeber
- Präferenzen der Zielgruppe
- Aktuelles Arbeitgeberimage
- Medienpräferenzen

Eine Analyse der direkten Wettbewerber sowie der Markenstrategie ist in dieser Arbeit nicht enthalten. Sie gehören zu den nächsten Schritten in der Entwicklung einer starken Arbeitgebermarke.

⁸¹ Abbildung 6 entnommen aus: Trost (2009), 33.

Anschließend an die Identifizierung möglicher Quellen für Informationen wurden Fragestellungen im Einzelnen definiert. Diese verschiedenen Fragestellungen bezogen sich auf folgende Schwerpunkte:

- *Bewerbung*

Das Bewerbungsverhalten bei der damaligen Bewerbung der Turnusärzte erschien hinsichtlich des Aspekts des Aufmerksamwerdens auf das Krankenhaus interessant. Es soll außerdem Auskunft darüber geben, welche Suchwege und Informationsquellen von der Zielgruppe genutzt wurden, um sich über das Krankenhaus zu informieren. Weiters war der Zeitpunkt der Entscheidung für die Bewerbung im Krankenhaus interessant, um zu erörtern, wann erste Aktivitäten zur Rekrutierung der Zielgruppe gesetzt werden müssen.

- *Alternativer Arbeitgeber*

Die Frage nach alternativen Arbeitgebern wurde gestellt, um die Konkurrenten des Krankenhauses im Bereich der Arbeitnehmer abschätzen zu können und um mögliche Attraktivitätsfaktoren der Wettbewerber zu erörtern.

- *Kriterien / Gründe für die Bewerbung*

Einen wichtigen Aspekt bei der Befragung stellten die Kriterien für die Bewerbung im Krankenhaus dar. Die Auswertung sollte aufzeigen, welche die entscheidendsten Kriterien sind, um deren Gestaltung dementsprechend priorisieren zu können.

- *Zufriedenheit mit der Ausbildung / dem Arbeitgeber*

Mit dieser Frage wurde das Ziel verfolgt ein Stimmungsbild über die Zufriedenheit der Turnusärzte mit der Ausbildung bzw. dem Arbeitgeber zu bekommen, da dies maßgeblich für das interne Employer Branding ist. Nur wenn die Innen- und Außensicht übereinstimmt, können die identifizierten Attraktivitätsfaktoren glaubwürdiger als Stärken nach außen präsentiert werden.

- *Stärken der Ausbildung / des Krankenhauses*

Die Stärken der Ausbildung / des Krankenhauses sind ein wesentlicher Ansatzpunkt zur zukünftigen Positionierung als Wunsch-Arbeitgeber. Anhand der Erkenntnisse aus der Befragung können sie identifiziert und nach außen kommuniziert werden.

- *Verbesserungsvorschläge*

Die Verbesserungsvorschläge der eigenen Mitarbeiter stellen eine wichtige Grundlage zur Arbeit an bestehenden Schwächen dar.

Nach der Erstellung des Fragebogens wurde dieser einem Pretest⁸² unterzogen. Dieser Pretest wurde von einem Arzt des Krankenhauses durchgeführt. Nachdem der Fragebogen auf seine Tauglichkeit hin getestet wurde, konnte die schriftliche Befragung erfolgen. Im Rahmen einer internen Fortbildungsveranstaltung für Turnusärzte der Elisabethinen wurden die Fragebögen vor Beginn persönlich an die Turnusärzte verteilt und nach kurzer Bearbeitungszeit wieder eingesammelt. Aufgrund der geringen Anwesenheit bei der Fortbildung wurden in einem zweiten Anlauf die fehlenden Befragungen durchgeführt, um eine möglichst große Anzahl an Turnusärzten zu erreichen. Von den derzeit 40 Turnusärzten⁸³ konnten letztendlich 32 befragt werden.

Die Auswertung der Fragebögen erfolgte mittels des Statistikprogramms „SPSS“. Die Ergebnisse konnten anschließend in Microsoft Excel übertragen werden, um bei Bedarf Diagramme sowie Tabellen zur grafischen Darstellung erstellen zu können. (Fragebogen siehe Anhang)

6.5.3 Experteninterview

Bei Interviews ist zwischen verschiedenen Interviewformen, je nach Verwendungszweck, zu unterscheiden. Die konkrete Ausgestaltung des Interviews in seiner Vorbereitung sowie Durchführung hängt eng mit dessen Ziele und der

⁸² Ein Pretest dient dazu, das erstellte Erhebungsinstrument (z.B. Fragebogen) auf seine Tauglichkeit hin zu testen (Vgl. Atteslander, (2006), 277).

⁸³ Zum Zeitpunkt der Befragung waren 40 Turnusärzte im Krankenhaus der Elisabethinen beschäftigt. Der Befragungszeitpunkt erstreckte sich von Dezember 2010 bis Jänner 2011.

zu befragenden Zielgruppe zusammen. Das Experteninterview ist eine spezielle Form des Leitfadeninterviews. In Experteninterviews geht es weniger um die Person des Befragten als darum, seine Expertise in einem bestimmten Bereich durch gezielte Fragen einzuholen.⁸⁴

Bei Experteninterviews wird mit Menschen gesprochen, die entweder im Umgang mit der Zielgruppe Erfahrung haben oder die über den Forschungsgegenstand umfassende und besondere Erfahrungen haben. Das Experteninterview zählt zu den wenig strukturierten Interviews, d.h. der Interviewer arbeitet ohne Fragebogen. Der Vorteil liegt darin, dass dadurch ein hoher Freiheitsspielraum entsteht, da die Anordnung oder Formulierung der Fragen individuell auf den Befragten angepasst werden kann. Die Bezeichnung „wenig strukturiert“ deutet ebenfalls darauf hin, dass der Interviewer in hohem Maße den Erfahrungsbereich des Befragten zu erkunden versucht, d.h. dass er vor allem zuhört. Das Gespräch folgt somit nicht den Fragen des Interviewers, sondern die jeweils nächste Frage ergibt sich aus den Aussagen des Befragten.⁸⁵

Für die Befragung des Leiters der Personalabteilung und der Turnusärztervertreterin wurde ein Experteninterview vorbereitet. Damit wurde das Ziel verfolgt, die Sichtweise des Krankenhauses bezüglich Turnusärzte zu erörtern.

Folgende Themen wurden dabei besprochen:

- allgemeine Rahmenbedingungen der Ausbildung
- derzeitige Rekrutierungsmaßnahmen
- Einschulung / Integration nach Eintritt des Turnusarztes
- Stärken / Schwächen der Ausbildung / des Krankenhauses

Das Interview fand im Krankenhaus der Elisabethinen statt und wurde mittels Diktiergerät aufgezeichnet. Anschließend konnte das Gespräch transkribiert

⁸⁴ Vgl. Flick (2009), 113ff.

⁸⁵ Vgl. Atteslander (2006), 124ff.

und die Ergebnisse mittels qualitativer Inhaltsanalyse herausgearbeitet werden. (Interviewleitfaden siehe Anhang)

Im nächsten Kapitel wird nun auf die Ergebnisse der Fragebogenerhebung sowie des Experteninterviews im Speziellen eingegangen.

7. Die Befragungsergebnisse

Im Anschluss an die Darstellung der Vorgehensweise bei der Datenerhebung und der Durchführung der Befragung werden in diesem Kapitel die gewonnenen Ergebnisse der Fragebogenerhebung sowie des Experteninterviews dargestellt. Zu Beginn werden die Ergebnisse aus der Fragebogenerhebung ausführlich erläutert. Im Anschluss daran wird das Experteninterview zusammenfassend präsentiert. Abschließend werden die Ergebnisse analysiert und einander gegenübergestellt. Daraus resultierend werden Handlungsempfehlungen abgegeben.

7.1 Ergebnisse der Fragebogenerhebung

Zunächst wird auf die Ergebnisse aus der schriftlichen Befragung näher eingegangen. Dabei werden einleitend demographische Daten und Informationen zur Ausbildung dargestellt. Anschließend erfolgt die Auswertung hinsichtlich der bereits im Kapitel 6.5.2 näher ausgeführten Schwerpunkte: Bewerbung, Alternativer Arbeitgeber, Kriterien / Gründe für die Bewerbung, Zufriedenheit mit der Ausbildung / dem Arbeitgeber, Stärken der Ausbildung / des Krankenhauses, Verbesserungsvorschläge.

7.1.1 Demographische Daten und Informationen zur Ausbildung

Als demographische Daten und Informationen zur Ausbildung wurden das Geschlecht, das derzeitige Ausbildungsjahr, der aktuelle Wohnort sowie die absolvierte Universität ausgewertet. An der Befragung nahmen insgesamt 32 der 40 Turnusärzte teil, das bedeutet eine sehr hohe Beteiligung von exakt 80%.

Geschlecht

Betrachtet man die Geschlechterverteilung der Befragung (n= 32), zeigt sich, dass 28% männlich und 69% weiblich waren. Die restlichen 3% machten dazu keine Angabe. Daraus lässt sich ableiten, dass der Frauenanteil unter den Turnusärzten im Krankenhaus sehr hoch ist. Diese Tatsache ist wenig überraschend, da gerade im Sozial- und Gesundheitsbereich ein sehr hoher Frauenanteil zu finden ist. Im Ärzteumfeld wird auch häufig von einer „Feminisierung der Medizin“ gesprochen, da an einigen Hochschulen in Österreich bis zu 70% der Medizinstudenten weiblich sind.⁸⁶

Ausbildungsjahr

Im Bezug auf das Ausbildungsjahr kann gesagt werden, dass sich von den 32 befragten Turnusärzten genau die Hälfte im ersten Ausbildungsjahr und jeweils 19% im 2. bzw. 3. Jahr ihrer Ausbildung befinden. Lediglich eine Person (3%) ist bereits im 4. Ausbildungsjahr. Der Rest (9%) gab diesbezüglich keine Angabe.

Wohnort

Der Wohnort der Turnusärzte ist, wie vermutet, mit 69% die Stadt Linz. Jeweils 9% sind aus den umliegenden Bezirken Linz-Land und Urfahr-Umgebung. 7% der Befragten leben derzeit in Perg und jeweils 3% wohnen in Eferding bzw. Freistadt.

Absolvierte Universität

Mehr als die Hälfte der Turnusärzte (53%) haben ihre Ausbildung an der medizinischen Universität Wien absolviert, gefolgt von Innsbruck (34%) und Graz (13%). Nachfolgende Abbildung soll dies graphisch veranschaulichen:

⁸⁶ Vgl. Höflechner (2010), 2.

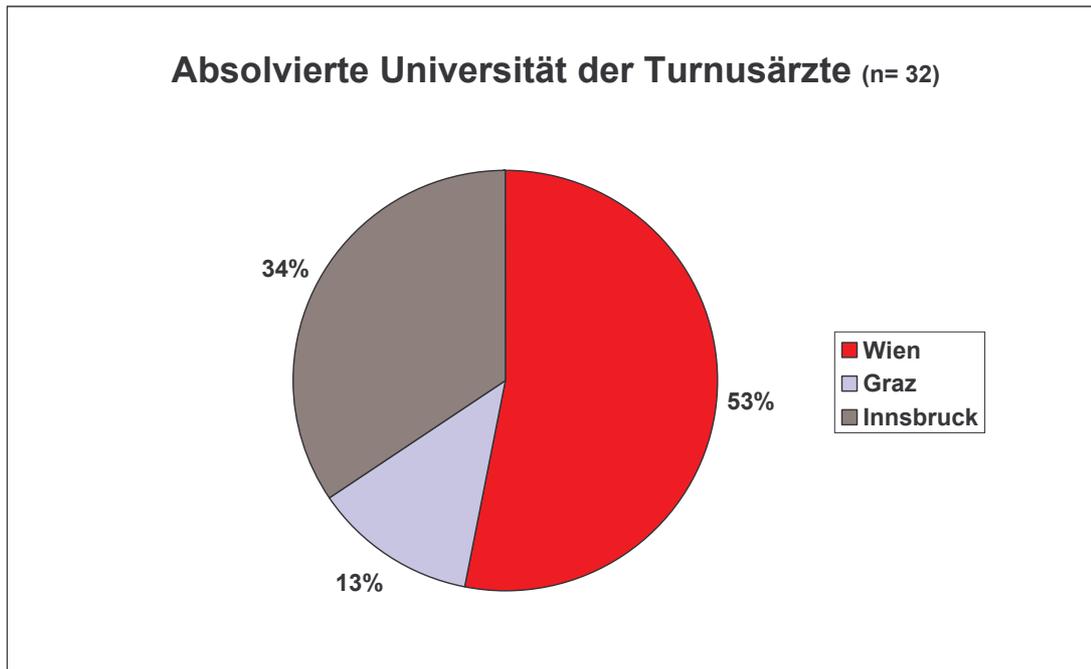


Abbildung 7: Absolvierte Universität der Turnusärzte⁸⁷

7.1.2 Bewerbung

Das Bewerbungsverhalten bei der damaligen Bewerbung der Turnusärzte soll Aufschluss darüber geben, wie die Zielgruppe auf das Krankenhaus aufmerksam geworden ist. Das Ergebnis zeigt deutlich, dass mehr als die Hälfte der Turnusärzte das Krankenhaus aufgrund eigener Erfahrungen (Praktikum, Famulatur, Zivildienst) kennengelernt haben (53%). Einen ebenso wichtigen Aspekt stellt die Mundpropaganda über Bekannte / Verwandte / Freunde und Familie dar (50%). 16% der Befragten bekamen eine Empfehlung von Studienkollegen und lediglich 9% sind durch die Medien / Internet auf das Krankenhaus aufmerksam geworden. Die Antwortmöglichkeiten „Empfehlung durch Vortragende / ProfessorInnen an der Universität sowie „Stellenausschreibung“ wurden nicht genannt. Eine Person gab bei „Sonstiges“ an, dass sie das Krankenhaus vom Hören sagen kennt und eine weitere Person wollte in Linz arbeiten und hat sich deshalb überall beworben. Nachfolgende Abbildung zeigt die detaillierte Aufteilung.

⁸⁷ Eigene Darstellung.

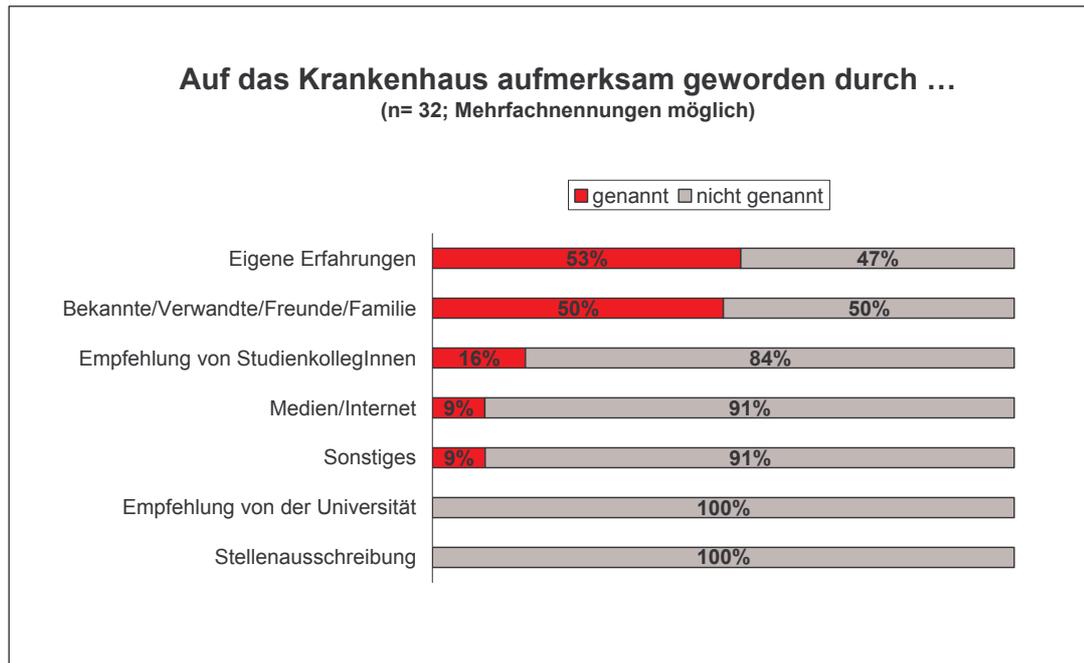


Abbildung 8: Faktoren zur Erzeugung von Aufmerksamkeit⁸⁸

Auch die Suchwege und genutzten Informationsquellen der Turnusärzte vor deren Bewerbung wurden untersucht. Folgende Grafik verdeutlicht, dass die Mitarbeiter des Krankenhauses eine wesentliche Informationsquelle für die derzeitigen Turnusärzte darstellten, bevor sie sich für den Turnus beworben haben. Das bedeutet, dass insgesamt drei Viertel der Turnusärzte diesen Weg genutzt haben, wenn die Kategorien „trifft zu“ und „trifft eher zu“ zusammengefasst werden. Ein wesentliches Medium stellt auch das Internet, d.h. die Website des Krankenhauses, dar. Auch diese Quelle nutzten insgesamt 69%, wenn hier wiederum die ersten beiden Kategorien zusammengefasst betrachtet werden. Ähnlich wie in der vorhergehenden Abbildung zeigt sich, dass das Praktikum, die Famulatur bzw. der Zivildienst erste Berührungspunkte mit dem Krankenhaus darstellten. Dies wurde aufgrund der 66%-igen Zustimmung deutlich, wobei hier „trifft eher zu“ gar nicht genannt wurde und daher auch an die erste Stelle gereiht werden könnte. Auch „eigene Erkundungen im Krankenhaus“ wurden von 51% der Befragten durchgeführt.

⁸⁸ Eigene Darstellung.

Weitere Informationsquellen bzw. -wege waren „Turnusärzteplattformen“, die „Homepage der Ärztekammer“, „Informationsveranstaltungen“ sowie „Folder und Broschüren“. Erwähnenswert ist abschließend der Aspekt, dass sich lediglich 3 Personen (9%) vor ihrer Bewerbung nicht über das Krankenhaus informiert haben.

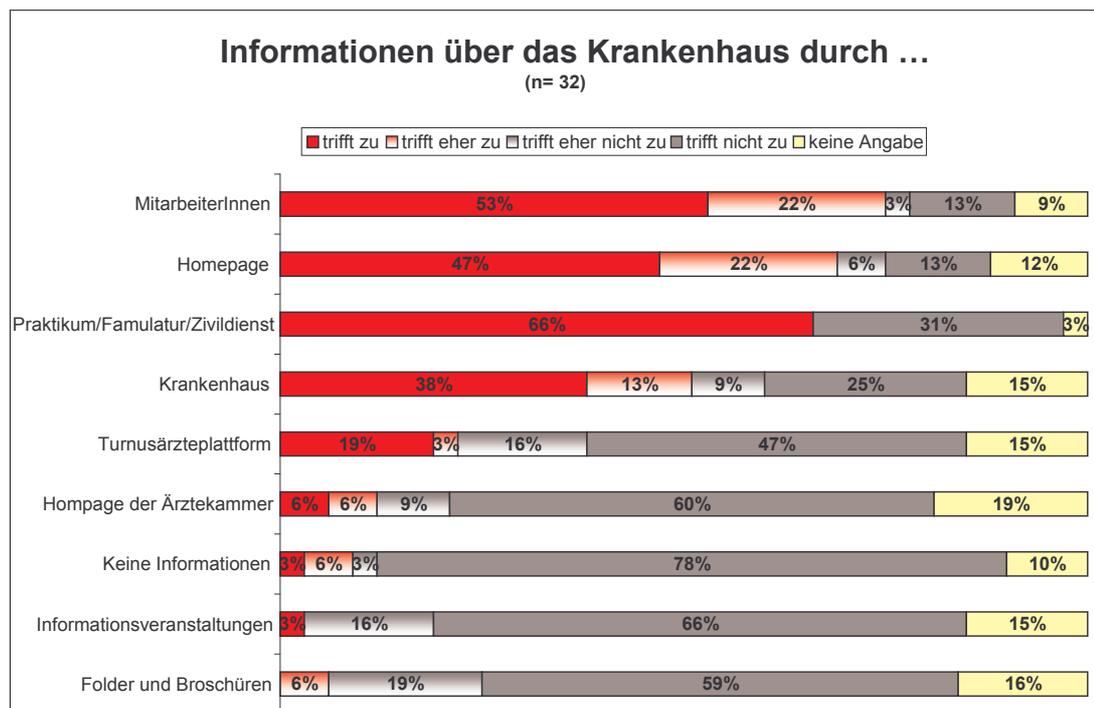


Abbildung 9: Informationsquellen und -wege⁸⁹

Weiters war der Zeitpunkt der Entscheidung für die Bewerbung im Krankenhaus interessant herauszufinden. 44% der Turnusärzte haben ihre Entscheidung für die Bewerbung im Krankenhaus erst nach ihrem Studienabschluss getroffen. Für 28% der Befragten fiel die Entscheidung bereits nach der Famulatur bzw. dem Praktikum und für 22% im letzten Studienabschnitt. Lediglich 6% wussten bereits vor dem Studium, dass sie sich im Krankenhaus der Elisabethinen bewerben werden. Dies soll nachfolgende Grafik noch einmal veranschaulichen.

⁸⁹ Eigene Darstellung.

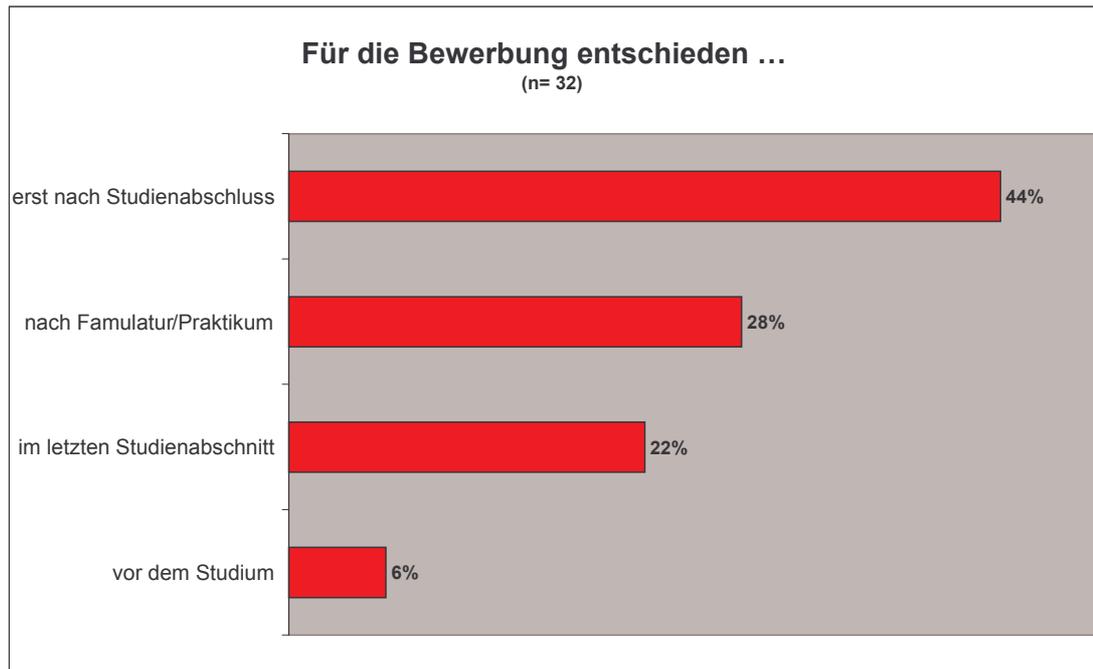


Abbildung 10: Zeitpunkt der Entscheidung für die Bewerbung⁹⁰

7.1.3 Alternativer Arbeitgeber

Die Frage nach alternativen Arbeitgebern wurde gestellt, um die Konkurrenten des Krankenhauses im Bereich der Arbeitnehmer abschätzen zu können. Damit sollte erörtert werden, welches Krankenhaus außer das der Elisabethinen für die Turnusärzte als Arbeitgeber in Frage gekommen wäre und warum. Diesbezüglich haben 26 von den 32 befragten Turnusärzten Nennungen abgegeben, wobei Mehrfachnennungen möglich waren. Wie die folgende Tabelle zeigt, ist das „Krankenhaus der Barmherzigen Schwestern Linz“ neun Mal als alternativer Arbeitgeber genannt worden, gefolgt vom „Krankenhaus der Barmherzigen Brüder Linz“ mit sieben Nennungen. Das „Allgemeine Krankenhaus der Stadt Linz“ wurde fünf Mal angemerkt. Die restlich genannten Krankenhäuser können aus der Tabelle entnommen werden.

⁹⁰ Eigene Darstellung.

Alternativer Arbeitgeber	Nennungen
Krankenhaus der Barmherzigen Schwestern Linz	9
Krankenhaus der Barmherzigen Brüder Linz	7
Allgemeines Krankenhaus der Stadt Linz	5
Keine	4
Landesnervenklinik Wagner-Jauregg	1
Landeskrankenhaus Freistadt	1
Landeskrankenhaus Kirchdorf	1
Landeskrankenhaus Gmunden	1
Landeskrankenhaus Rohrbach	1
Klinikum Wels-Grieskirchen	1
Universitätsklinik Wien	1
Landeskrankenhaus Feldkirch	1
Kaiserin-Elisabeth-Spital Wien	1

Tabelle 3: Alternativer Arbeitgeber⁹¹

Als Gründe für eine Bewerbung bei einem anderen Krankenhaus wurden beispielsweise „positive Erfahrungen bei der Famulatur sowie beim Praktikum“ (sieben Personen) angegeben. Vier Personen begründeten die Frage mit der „räumlichen Nähe zum Wohnort“. Eine Person gab eine „gute Qualität der Ausbildung“ als Grund für den alternativen Arbeitgeber an. Insgesamt haben 12 der 32 Turnusärzte die Frage beantwortet.

7.1.4 Kriterien / Gründe für die Bewerbung

Über die Auswertung der Frage wie wichtig bestimmte allgemeine Kriterien für die Bewerbung im Krankenhaus waren, lässt sich sagen, dass ein „wertschätzendes Klima“ den Turnusärzten ebenso wichtig für eine Bewerbung

⁹¹ Eigene Darstellung.

war, als auch eine gute „Qualität der Ausbildung“. Dies zeigt sich deutlich mit je 97% Zustimmung, wenn die Kategorien „sehr wichtig“ und „wichtig“ zusammengefasst werden. Ebenfalls sehr hohe Zustimmung genießen die Kriterien „Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten“ sowie eine „selbstständige Arbeitsweise“ mit jeweils 94%, wenn wiederum die ersten beiden Kategorien zusammengefasst betrachtet werden. Der „Ruf / das Image des Krankenhauses“ wurde mit 84% an die fünfte Stelle gereiht. Weitere Kriterien stellten „geregelte Arbeitszeiten“ und die „Nähe des Wohnortes“ dar. Die Tatsache, dass Bekannte auch im Krankenhaus arbeiten, war kein ausschlaggebendes Kriterium für eine Bewerbung im Krankenhaus.

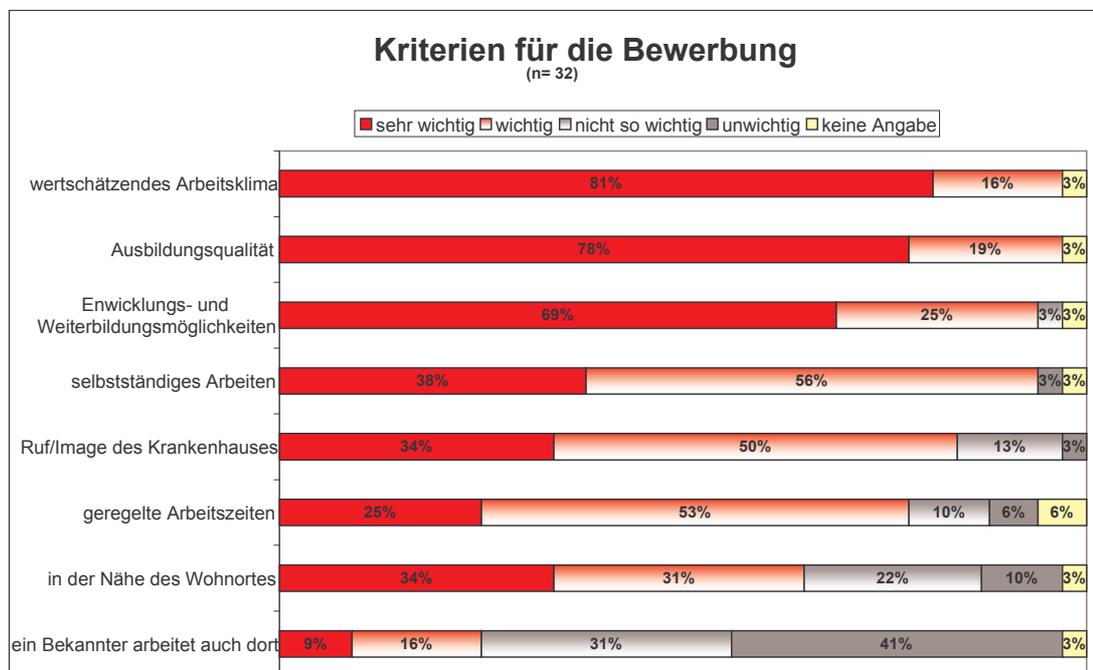


Abbildung 11: Kriterien für die Bewerbung⁹²

7.1.5 Zufriedenheit mit der Ausbildung / dem Arbeitgeber

Um ein Stimmungsbild über die persönliche Zufriedenheit der derzeitigen Turnusärzte mit ihrer Ausbildung / ihrem Arbeitgeber zu erhalten, wurde dies mittels des Schulnotensystems abgefragt. Dies reichte dabei von 1 = sehr zufrieden bis 5 = nicht zufrieden. Die Frage nach der Zufriedenheit wurde

⁹² Eigene Darstellung.

von drei Viertel der Befragten beantwortet. 21% davon gaben an, „sehr zufrieden“ mit der Ausbildung zu sein, 42% und somit der größte Anteil ist „zufrieden“ und 29% sind „eher zufrieden“ mit der Ausbildung bzw. dem Arbeitgeber. „Weniger zufrieden“ wurde lediglich von 8% und die Kategorie „nicht zufrieden“ wurde von keinem der Befragten angekreuzt. Zusammengefasst bedeutet das, dass 63% von denen die diese Frage beantwortet haben „sehr zufrieden“ bzw. „zufrieden“ mit ihrer Ausbildung bzw. dem Arbeitgeber sind, weitere 29% sind „eher zufrieden“. Die folgende Grafik veranschaulicht die derzeitige Situation.

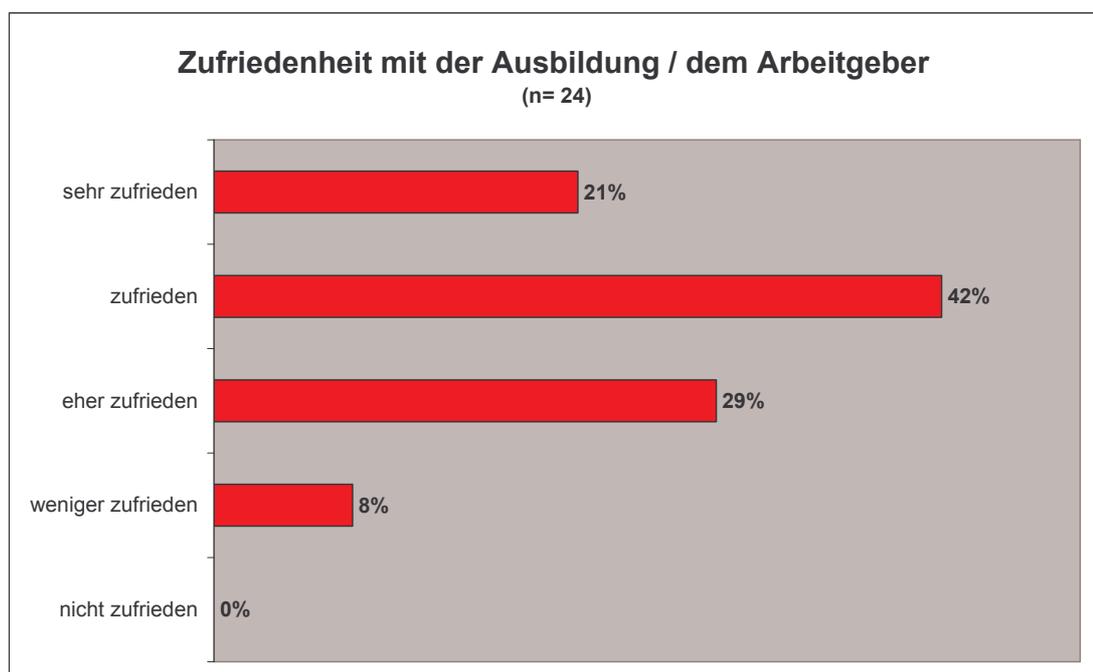


Abbildung 12: Zufriedenheit mit der Ausbildung / dem Arbeitgeber⁹³

7.1.6 Stärken der Ausbildung / des Krankenhauses

Die Stärken der Ausbildung bzw. des Krankenhauses sind ein wichtiger Ansatzpunkt für die zukünftige Positionierung als Wunsch-Arbeitgeber. Einerseits wurden die *Stärken der Ausbildung* abgefragt und andererseits die *Stärken des Unternehmens*. Um diese zu identifizieren, wurden beide Fragen offen formuliert. Zunächst wird die Frage nach den *Stärken der Ausbildung*

⁹³ Eigene Darstellung.

behandelt. Diese wurde von 13 der 32 befragten Turnusärzte beantwortet. Die nachfolgende Tabelle zeigt das Ergebnis auf. Als meistgenannte Stärke wurde das „eigenständige Arbeiten“ mit sechs Nennungen angegeben. Dieser folgt das „sehr gute Arbeitsklima“ sowie die „guten Ausbilder“ mit jeweils drei Nennungen. Die „Qualität der Ausbildung“, die „wöchentlichen, internen Turnusärzterfortbildungen“ sowie die „Erlangung von spezifischem Fachwissen“ wurden als weitere Stärken der Ausbildung mit jeweils zwei Nennungen angemerkt. Mit jeweils einer Nennung wurden das „positive Image der Ausbildung“ sowie „viel Patientenkontakt“ angegeben.

Stärken der Ausbildung	Nennungen
eigenständiges Arbeiten	6
sehr gutes Arbeitsklima	3
gute Ausbilder (Ober- und Assistenzärzte)	3
Qualität der Ausbildung	2
wöchentliche, interne Turnusärzterfortbildungen	2
Erlangung von spezifischem Fachwissen	2
positives Image	1
viel Patientenkontakt	1

Tabelle 4: Stärken der Ausbildung⁹⁴

Die *Stärken des Arbeitgebers* wurden in diesem Zusammenhang hinsichtlich der Unterscheidungsmerkmale des Krankenhauses im Vergleich zu anderen Krankenhäusern abgefragt. Diese Frage wurde lediglich von acht der 32 Befragten beantwortet. Die nachstehende Tabelle stellt die genannten Stärken des Arbeitgebers dar. Dabei lässt sich erkennen, dass das „Arbeitsklima“ mit fünf Nennungen als sehr gut erachtet wird. Weiters wird der sogenannte „Ärzte-Patienten-Kontakt“ mit zwei Nennungen als positiv beurteilt. Ein „hoher Lerneffekt“, „modernste diagnostische und therapeutische Versorgung“, „Menschlichkeit“, „gute Spezialabteilungen“ und „Veränderungen in der Tur-

⁹⁴ Eigene Darstellung.

Turnusärzteausbildung“ werden als weitere Stärken des Krankenhauses gesehen.

Stärken des Arbeitgebers	Nennungen
Arbeitsklima	5
guter Ärzte-Patienten-Kontakt	2
hoher Lerneffekt	1
modernste diagnostische und therapeutische Versorgung	1
Menschlichkeit	1
gute Spezialabteilungen	1
Veränderungen in der Turnusärzteausbildung	1

Tabelle 5: Stärken des Arbeitgebers⁹⁵

Die soeben identifizierten Stärken der Ausbildung bzw. des Arbeitgebers im Krankenhaus sind ein wichtiger Hinweis auf Positionierungsfaktoren, denn sie sind ein wichtiger Ausgangspunkt für die Definition der EVP.

7.1.7 Verbesserungsvorschläge

Um an eventuellen Schwächen in der Turnusärzteausbildung im Krankenhaus arbeiten zu können, waren konkrete Verbesserungsvorschläge von den Befragten erwünscht. Die Frage wurde von der Hälfte der Befragten beantwortet. Klar zu erkennen ist dabei, dass eine „hohe Qualität in der Ausbildung“ (neun Nennungen) den Turnusärzten sehr wichtig ist. Diesbezüglich wurden vor allem ein Zuviel an administrativen Tätigkeiten, an Routinetätigkeiten wie z.B. dem Blut abnehmen sowie an systemerhaltenden Tätigkeiten beanstandet. Mit fünf Nennungen folgt das „eigenständige Arbeiten“. Dabei wurden Verbesserungsvorschläge wie „die Einbindung in die weiterführende

⁹⁵ Eigene Darstellung.

Diagnostik“, „mehr Praxisbezogenheit“, „eigenständiges Arbeiten in den Ambulanzen“ und „eigenständiges Behandeln von Patienten“ angeführt.

Der Wunsch nach „mehr Fort- bzw. Weiterbildungsmöglichkeiten“, bevorzugt intern, wird vier Mal genannt. Von einer Person wurde konkret angemerkt, dass auch die zeitlichen Möglichkeiten zum Besuch einer Fortbildung gegeben werden müssen. Ebenso vier Nennungen erhält der Wunsch nach „weniger Bürokratie“ und somit mehr Zeit für die Patienten. Einen weiteren Aspekt stellen die „geregelten Arbeitszeiten“ mit abermals vier Nennungen dar. „Eine bessere Betreuung und Einführung auf den Stationen“ und „mehr Zeit für Patienten“ wird jeweils von einer Person gewünscht. Die eben erläuterten Verbesserungsvorschläge werden in der nachfolgenden Tabelle noch einmal aufgezeigt.

Verbesserungsvorschläge	Nennungen
hohe Qualität in der Ausbildung	9
eigenständiges Arbeiten	5
mehr Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten	4
weniger Bürokratie	4
gezielte Arbeitszeiten	4
bessere Betreuung und Einführung auf den Stationen	1
mehr Zeit für Patienten	1

Tabelle 6: Verbesserungsvorschläge⁹⁶

Abschließend wurde noch die Frage gestellt, welches Krankenhaus in Oberösterreich (OÖ) den besten Ruf als Arbeitgeber hat und aus welchem Grund. 15 Turnusärzte haben diese Frage beantwortet. Folgende Tabelle soll dies veranschaulichen. Das „Unfallkrankenhaus Linz“ erhält mit fünf Nennungen die meisten Stimmen. Das wurde einheitlich damit begründet, dass dort „gezielte Arbeitszeiten“ vorherrschen und eine „bessere Entlohnung“ geboten

⁹⁶ Eigene Darstellung.

wird. Das „Krankenhaus der Barmherzigen Schwestern Linz“ wurde vier Mal genannt, begründet durch „gute Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten“, „bezahlte Fortbildungen“, „bessere Arbeitszeiten“ und eine „gute Gemeinschaft unter den Turnusärzten“. Das „Allgemeine Krankenhaus der Stadt Linz“ wurde ebenfalls mit vier Nennungen vermerkt, wiederum einheitlich begründet durch „geregelte Arbeitszeiten“ und „selbständiges Arbeiten“. Das „Allgemein öffentliche Krankenhaus der Elisabethinen Linz“ sowie die Krankenhäuser der „Oö. Gesundheits- und Spitals-AG“ (gespag) erhielten jeweils eine Stimme. Hier wurden jedoch keine Gründe angegeben.

Bester Ruf als Arbeitgeber in OÖ	Nennungen
Unfallkrankenhaus Linz	5
Krankenhaus der Barmherzigen Schwestern Linz	4
Allgemeines Krankenhaus der Stadt Linz	4
Allgemein öffentliches Krankenhaus Elisabethinen Linz	1
Krankenhäuser der gespag	1

Tabelle 7: Bester Ruf als Arbeitgeber in OÖ⁹⁷

7.2 Ergebnisse des Experteninterviews

Nachdem die Ergebnisse der Fragebogenerhebung ausführlich beschrieben wurden, folgt nun die Präsentation der Ergebnisse des Experteninterviews mit dem Leiter der Personalabteilung sowie der Turnusärztevertreterin. Mit dem Experteninterview wurde das Ziel verfolgt, die Sichtweise des Krankenhauses bezüglich Turnusärzte zu erörtern. Das Gespräch erfolgte gleichzeitig mit den beiden Vertretern des Krankenhauses, d.h. es wurde ein Interview mit den Beiden gemeinsam geführt. Es kristallisierte sich eine übereinstimmende Einschätzung der Beiden heraus, da bei den angesprochenen Themen im Gespräch stets Einigkeit herrschte. Die Experten ergänzten sich in

⁹⁷ Eigene Darstellung.

ihren Ausführungen durch ihre persönlichen Berührungspunkte mit den Turnusärzten.

Wie in Kapitel 6.5.3 bereits erwähnt wurde, bezog sich das Interview auf folgende Themen: allgemeine Rahmenbedingungen der Ausbildung, derzeitige Rekrutierungsmaßnahmen, Einschulung / Integration nach Eintritt des Turnusarztes und Stärken / Schwächen der Ausbildung / des Krankenhauses. Der Schwerpunkt lag jedoch bei der Erörterung der derzeitigen Rekrutierungsmaßnahmen, da diese maßgeblich für die Handlungsempfehlungen sind.

7.2.1 Allgemeine Rahmenbedingungen der Ausbildung

Die allgemeinen Rahmenbedingungen der Turnusärzteausbildung wurden im Interview nur kurz angesprochen, da der Schwerpunkt des Experteninterviews, wie soeben erwähnt, bei den derzeitigen Rekrutierungsmaßnahmen gesetzt wurde.

Derzeit sind im Krankenhaus der Elisabethinen ca. 44 Turnusärzte beschäftigt. Dazu gibt es eine ganz klare Vorschrift vom Land Oberösterreich, d.h. es gibt in Summe ein genehmigtes Ärztekontingent für jedes Krankenhaus. Dieses Kontingent unterteilt sich in Primärärzte, Fachärzte, Assistenzärzte und Turnusärzte. Prinzipiell ist es die Entscheidung des Primararztes, wie er das Kontingent auf seiner Station aufteilt, d.h. wie viele Fach-, Assistenz- und Turnusärzte er einsetzt. Dies unterliegt auch immer wieder Schwankungen und ist relativ flexibel in der Einteilung.

Die Arbeitszeiten der Turnusärzte sind ganz klar geregelt. Es dürfen pro Woche nicht mehr als 72 Stunden laut Arbeitszeitgesetz gearbeitet werden. Bei Überschreitung erhält der Turnusarzt ein Schreiben der ärztlichen Direktion bezüglich einer Rechtfertigung der Überstunden.

Die Turnusärzte im Krankenhaus kommen zum einen aus den drei medizinischen Universitäten in Österreich und zum anderen auch aus Deutschland. Da an den Universitäten mittlerweile sehr viele ausländische Studierende, vor allem deutsche Kollegen, vertreten sind, wird dies in absehbarer Zeit zu einem Turnusärztemangel führen. Dies liegt darin begründet, dass sich der Prozentsatz jährlich erhöht und die ausländischen Studenten nach dem Studium großteils wieder in ihr Heimatland zurückkehren werden. Außerdem ist es z.B. in Deutschland möglich, gleich mit der Facharztausbildung zu beginnen und das zieht auch immer mehr Österreicher in das Nachbarland.

7.2.2 Derzeitige Rekrutierungsmaßnahmen

Derzeit ist eine aktive Bewerberansprache bei den Turnusärzten noch nicht nötig, d.h. es wurden bis dato aktiv keine Maßnahmen gesetzt. Das System funktioniert momentan so, dass regelmäßig (ca. alle sechs Wochen) je nach Bedarf bzw. Bewerberanzahl, ein sogenanntes Hearing durchgeführt wird. Bislang haben sich immer ausreichend Jungmediziner angemeldet, aus denen schlussendlich die am geeignetsten Kandidaten ausgewählt wurden. Derzeit sind ca. vier bis sechs Turnusärzte pro Hearing anwesend, der Bedarf liegt meist jedoch nur bei maximal zwei bis drei. Bei diesem Hearing haben die Turnusärzte die Möglichkeit sich persönlich vorzustellen. Dabei wird speziell auf die Person selbst geachtet, d.h. ob sie zum Krankenhaus und zu den Mitarbeitern passen könnte. Es wird das Augenmerk auf jene Personen gelegt, wo man spürt, dass sie die Medizin um des Heilens Willen leben.

Ein weiterer Berührungspunkt mit zukünftigen Turnusärzten entsteht bei deren Famulaturen bzw. Praktika. Im Rahmen des Medizinstudiums sind 16 Wochen Pflichtfamulatur vorgeschrieben. Die Famulaturen werden auf die Studienjahre aufgeteilt und vorwiegend in den Ferien absolviert. Zumeist werden für eine Famulatur jeweils 4 Wochen herangezogen, in unterschiedlichen Fächern und teilweise auch in unterschiedlichen Bundesländern, ebenso im Ausland. Das Praktikum hingegen wird im letzten Studienabschnitt als

klinisch-praktisches Jahr absolviert. Dieses Ausbildungsangebot am Krankenhaus der Elisabethinen richtet sich jedoch nur an Studierende der medizinischen Universitäten Graz und Innsbruck, da die Studierenden aus Wien das klinisch-praktische Jahr in Wien absolvieren müssen. Die Famulaturen hingegen können jedoch überall absolviert werden.

Die Studierenden, die sich für eine Famulatur bzw. das Praktikum im Krankenhaus der Elisabethinen bewerben, werden großteils untergebracht und kaum abgewiesen, sofern die Möglichkeiten gegeben sind. Nach der Absolvierung der Famulaturen bzw. des praktischen Jahres wird selten der Kontakt zu den Studierenden aufrecht erhalten, da die meisten wieder in ihr Bundesland zurückkehren und dort ihre Turnusausbildung machen.

Betreffend Maßnahmen zur Bewerberansprache wird, wie bereits eingangs erwähnt, aktiv nichts unternommen. Das Krankenhaus der Elisabethinen ist ein Lehrkrankenhaus und die Ansprache funktioniert daher derzeit gut mittels Mundpropaganda durch Famulanten, Internet und Turnusärzteplattformen. Dort wird jedoch von Seiten des Krankenhauses nicht aktiv kommuniziert, sondern ausschließlich durch die Turnusärzte selbst.

7.2.3 Einschulung / Integration nach Eintritt des Turnusarztes

Der Start in das Berufsleben beginnt für alle neuen Turnusärzte im Krankenhaus der Elisabethinen mit einem Einführungstag. An diesem Tag erfolgt eine Vorbereitung auf die zukünftige Arbeit in den Abteilungen. Dabei werden verschiedene Themen behandelt, wie z.B. diverse organisatorische Dinge, eine Führung durch das Haus, eine EDV-Einführung und eine Hygiene-Einschulung. Die nachfolgende Zeit sind sie dann einer Station und dort einem Team zugewiesen, wo sie von den Kollegen eingeschult werden. Seit ca. eineinhalb Jahren gibt es ein sogenanntes Mentoren-System, das bis dato noch nicht wirklich gegriffen hat. Der Gedanke dahinter liegt darin, dass es dadurch eine konkrete Ansprechperson für den Turnusarzt gibt. Das Team besteht meistens aus einem Oberarzt und z.B. zwei Assistenz- sowie

Turnusärzten, wo im Prinzip zurzeit jeder als Ansprechpartner für den Turnusarzt fungiert.

Derzeit wird an der Einführung eines Einschulungsplanes gearbeitet. Dazu startet demnächst ein konkretes, schon geplantes Projekt. Dieser Plan definiert genau, was in welchem Zeitraum zu absolvieren ist. Im Anschluss daran soll das Erlernte auch von Fachärzten abgeprüft werden. Weiters werden auch Hinweise für Fortbildungsangebote angeführt sowie Links zur vertiefenden Nachlese und zur Einholung von Zusatzinformationen. Dieses Projekt bedeutet einen großen zeitlichen Aufwand, da alleine die Aufbereitung der Unterlagen für jede Fachabteilung sehr zeitintensiv ist. Ebenso ist das „WIE“ der Aufbereitung ein wichtiges Thema.

Die Integration von neuen Turnusärzten verläuft zumeist sehr gut. Grundsätzlich besteht zwischen den Turnusärzten ein sehr gutes Verhältnis. Anlassbezogen bzw. bei Bedarf werden Treffen oder Besprechungen für alle Turnusärzte angeboten. Dies ist meist dann der Fall, wenn es neue Informationen die Turnusärzte betreffend gibt. Regelmäßig werden auch Treffen von den Turnusärzterevertretern organisiert, zumeist einmal im Monat. Weiters werden Ausflüge wie z.B. Skifahren miteinander unternommen. Dahinter verbirgt sich natürlich auch ein gewisses Eigeninteresse, da diese sich dadurch speziell bei den Prüfungsvorbereitungen austauschen können. Außerdem ist gerade am Anfang der Ausbildung der Austausch wichtig, um sich besser integrieren zu können.

7.2.4 Stärken / Schwächen der Ausbildung / des Krankenhauses

Zu den größten Stärken des Krankenhauses aber auch der Ausbildung zählt das nette, sehr kollegiale Arbeitsklima. Die Kollegen auf den Stationen sind sehr hilfsbereit und stets bereit Auskunft zu erteilen. Die überschaubare Größe des Hauses ist diesbezüglich auch ein positiver Punkt, da sich die meisten Turnusärzte persönlich kennen und dadurch ein gutes Klima schaffen.

Die Turnusärzte bestätigen einen guten Ruf des Krankenhauses und auch ihrer Ausbildung. Auch wenn die Arbeitszeiten manchmal überstrapaziert werden, fühlen sich im Prinzip alle wohl und freuen sich auch auf ihre Rückkehr, wenn sie einige Monate in anderen Krankenhäusern verbracht haben. Bei der Absolvierung von Fächern in anderen Krankenhäusern wird relativ flexibel gearbeitet, dadurch entstehen für die Turnusärzte keine langen Wartezeiten bzw. Stehmonate in der Ausbildung. Diese Flexibilität äußert sich darin, dass die Turnusärzte ihre Ausbildung nach ca. 36 Monaten bzw. zwei bis drei Monate später abschließen können.

Die Ausbildung selbst ist anstrengend und die Turnusärzte sind viele Stunden anwesend. Manchmal kann es vorkommen, dass eine Turnusarztstelle in eine Facharztstelle umgewandelt wird und deshalb die Arbeit auf weniger Turnusärzte aufgeteilt werden muss. Dies äußert sich natürlich dadurch, dass sich die Arbeitszeiten häufig ausdehnen und die Zeit für die eigentliche Ausbildung fehlt. In der Hinsicht besteht in Zukunft klar ein Verbesserungsbedarf bei den Arbeitszeiten.

Die Nähe zum Eigentümer des Krankenhauses wird als weiterer positiver Effekt bzw. Vorteil empfunden, da der Konvent der Elisabethinen gleich nebenan ist. Das ist z.B. bei den gespag-Krankenhäusern nicht der Fall, denn deren Eigentümer, das Land Oberösterreich, ist für die Mitarbeiter nicht direkt präsent. Die Nähe zum Eigentümer äußert sich im Krankenhaus vor allem durch die Persönlichkeit der Schwestern und den gelebten Werten.

Die technische Ausstattung des Krankenhauses wird als weitere Stärke gesehen. Die technologische Weiterentwicklung ist der Krankenhausleitung ein großes Anliegen. Dementsprechend wird auch großer Wert auf die Schulung der Mitarbeiter gelegt.

7.3 Analyse der Ergebnisse

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der empirischen Studie mit der theoretischen Auseinandersetzung in Zusammenhang gebracht. Daraus resultierend sollen Handlungsempfehlungen abgegeben werden. Die formulierten Gestaltungsempfehlungen sind primär als Handlungshinweise zu verstehen und schließen den Anspruch auf Vollständigkeit aus. Sie können allerdings Wege aufzeigen und auf strategische sowie operative Schwerpunkte hinweisen.

Die der Arbeit zugrunde liegenden Forschungsfragen werden folglich nochmals aufgegriffen und schrittweise beantwortet.

- **Welche Informationsquellen bzw. -wege werden von Turnusärzten genutzt um das Ausbildungs Krankenhaus auszuwählen?**

Die Analyse des Bewerbungsverhaltens zeigt, dass 66% der Turnusärzte das Krankenhaus aufgrund „eigener Erfahrungen (Praktikum, Famulatur, Zivildienst)“ kennengelernt haben. Dieses Ergebnis signalisiert die Wichtigkeit der Kontaktverdichtung und -pflege mit ehemaligen Mitarbeitern des Krankenhauses. Im Experteninterview wird verständlich, dass diesbezüglich keinerlei Aktivitäten gesetzt werden. Ein erwähnenswerter Aspekt in diesem Zusammenhang ist auch, dass sich die Hälfte der Turnusärzte bereits „nach der Famulatur / Praktikum“ bzw. „im letzten Studienabschnitt“ für eine Bewerbung im Krankenhaus der Elisabethinen entschieden haben. Hier wird deutlich, dass bereits ab diesem Zeitpunkt Maßnahmen zur Rekrutierung gesetzt werden müssen.

Die Famulatur bzw. das Praktikum der Turnusärzte bietet einen wesentlichen Ansatzpunkt für eine spätere Rekrutierung. Beispielsweise könnte ein spezielles Betreuungsprogramm eingeführt werden, um die Famulanten bzw. Praktikanten in dieser Zeit genau beobachten zu können. Dabei sollte genau geregelt werden, wer konkreter Ansprechpartner ist, wohin sich die Famulan-

ten bzw. Praktikanten bei Fragen und Problemen wenden können usw. Dadurch ergibt sich die Möglichkeit, geeignete Kandidaten herauszufiltern und sie in einen elektronischen Talente-Pool bzw. in eine Datenbank aufzunehmen. Nach der Famulatur bzw. dem Praktikum sollten sie regelmäßig mit Informationen aus dem Krankenhaus versorgt werden, z.B. mittels Newsletter oder Mitarbeiterzeitungen. Weiters könnten sie zu speziellen Veranstaltungen des Krankenhauses eingeladen werden.⁹⁸

Einen ebenso wichtigen Faktor stellt die „Mundpropaganda“ einerseits über die Mitarbeiter (75%) und andererseits über Bekannte / Verwandte / Freunde und Familie (50%) dar, anhand welcher die Befragten auf das Krankenhaus aufmerksam geworden sind und daher als Informationsquellen herangezogen wurden. Die Mitarbeiter stellen ein großes Potenzial hinsichtlich der Weitergabe von Informationen dar und sollten aktiv in die Bewerberansprache eingebunden werden. Hierbei wäre interessant, die derzeitigen Turnusärzte mit ins Boot zu holen und sie als glaubwürdige Informationsträger nach außen auftreten zu lassen. Da auch das „Internet“ bzw. die „Homepage des Krankenhauses“ (69%) als wichtiges Medium erörtert wurde, könnte beispielsweise eine Turnusärzte-Plattform erstellt werden, wo die Turnusärzte selbst als Botschafter für das Krankenhaus auftreten. Das Allgemeine Krankenhaus der Stadt Linz beispielsweise hat diesen Weg gewählt und eine sehr übersichtliche Plattform für Turnusärzte gestaltet: <http://www.taeo.at/>. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, das bereits bestehende Turnusärzteportal auf der Website des Krankenhauses zu adaptieren und deutlich für Interessenten zu positionieren. Dieses müsste stets auf dem aktuellen Stand gehalten und entsprechend gepflegt werden.

Auch das Krankenhaus selbst wurde mit 51% als wichtige Informationsquelle bestätigt. Hier gilt zu beachten, dass konkret eine Ansprechperson für die Turnusärzteausbildung bestimmt wird, an die sich die interessierenden Kandidaten wenden können. Beispielsweise könnte diese Aufgabe von der Personalabteilung wahrgenommen werden. Ebenso könnten spezielle Informationsbroschüren für potenzielle Turnusärzte erstellt werden, die einerseits die

⁹⁸ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2006), 74f.

Rahmenbedingungen sowie die Besonderheiten der Ausbildung und andererseits die Attraktivitätsfaktoren des Krankenhauses darstellen.

• Welche Kriterien sind den Jungmedizinerinnen bei der Wahl des Arbeitgebers wichtig?

Wie die Ergebnisse zeigen, sind ein „wertschätzendes Arbeitsklima“ sowie die „Qualität der Ausbildung“ mit 97% Zustimmung entscheidende Kriterien für die Wahl des Arbeitsplatzes. Auch die „Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten“ und die „selbstständige Arbeitsweise“ werden als sehr wichtige Voraussetzungen für eine Bewerbung erachtet (94%). Der „Ruf / das Image des Krankenhauses“ zählt ebenso zu den „Top Fünf“ der Befragung (84%).

Dabei wird deutlich, dass einerseits die „Unternehmenskultur“, also das „wertschätzende Arbeitsklima“, ein entscheidendes Kriterium für die Zielgruppe darstellte. Andererseits sind auch die „Arbeitsbedingungen“ wie „Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten“, die „Qualität der Ausbildung“ und das „selbstständige Arbeiten“ relevante Voraussetzungen für eine Bewerbung. Weiters wird der „Ruf / Image des Krankenhauses“ als nicht unbedeutendes Kriterium erachtet.

Die Befragung zeigt, dass genau diese Punkte von den Turnusärzten als Stärken des Krankenhauses genannt wurden. Daraus lässt sich ableiten, dass das Krankenhaus in diesen Bereichen bereits gute Voraussetzungen aufweist, um sich als Wunscharbeitgeber zu positionieren. Daher müssen diese positiv genannten Kriterien sowohl an die potenziellen Turnusärzte als auch an die Mitarbeiter kommuniziert werden.

Die „geregeltten Arbeitszeiten“ waren ebenso Thema einerseits bei den Kriterien für die Bewerbung und andererseits bei den Verbesserungsvorschlägen für die Ausbildung. Weiters wurden sie als vorrangige Gründe dafür genannt,

warum Krankenhäuser den besten Ruf als Arbeitgeber in Oberösterreich haben. Dabei zeigt das Ergebnis, dass 78% der Befragten diese als wichtige Voraussetzung für eine Bewerbung im Ausbildungs Krankenhaus sehen. Dem gegenüber zeigt sich, dass sie einen nicht unwesentlichen Wunsch bei den Verbesserungsvorschlägen darstellen und somit nicht zu den Stärken der Ausbildung zählen. Die Arbeitgeber „Unfallkrankenhaus Linz“, „Krankenhaus der Barmherzigen Schwestern Linz“ und „Allgemeines Krankenhaus der Stadt Linz“ wurden zudem von den Turnusärzten als Krankenhäuser mit dem besten Ruf in Oberösterreich nominiert, da sie offensichtlich „geregelte Arbeitszeiten“ bieten.

Das Thema „geregelte Arbeitszeiten“ wird auch von den Experten des Krankenhauses als „Schwäche“ realisiert. Aufgrund von z.B. Umstrukturierungen im Ärzteteam können ausgedehnte Dienste entstehen. Dies wirkt sich auch unmittelbar auf die „Qualität“ aus, da dadurch zu wenig Zeit für die eigentliche Ausbildung bleibt.

- **Was sind wichtige Stärken der Turnusärzteausbildung sowie des Krankenhauses und wo besteht Verbesserungspotenzial?**

Die Stärken der Ausbildung bzw. des Krankenhauses sind ein wichtiger Ansatzpunkt für die zukünftige Positionierung als Wunsch-Arbeitgeber. Wie schon erwähnt wurde, stimmen die Kriterien für eine Bewerbung größtenteils mit den Stärken der Ausbildung bzw. des Krankenhauses überein. Als meistgenannte Stärke wurde das „eigenständige Arbeiten“ hervorgehoben. Gefolgt vom „sehr guten Arbeitsklima“ sowie den „guten Ausbildnern“, welche auch die „Qualität der Ausbildung“ unterstreichen. Auch im Experteninterview wird das „gute Arbeitsklima“ als wesentliche Stärke des Krankenhauses empfunden und hervorgehoben.

Den Stärken gegenübergestellt können bei den Verbesserungsvorschlägen ähnliche Kriterien als vorhandene Schwächen festgestellt werden. Klar zu

erkennen ist, dass eine „hohe Qualität in der Ausbildung“ den Turnusärzten sehr wichtig ist. Dies wurde mit einem Zuviel an administrativen Tätigkeiten, an Routinetätigkeiten wie z.B. dem Blut abnehmen sowie an systemerhaltenden Tätigkeiten beanstandet. Das „eigenständige Arbeiten“ wurde mit Verbesserungsvorschlägen wie „die Einbindung in die weiterführende Diagnostik“, „mehr Praxisbezogenheit“, „eigenständiges Arbeiten in den Ambulanzen“ und „eigenständiges Behandeln von Patienten“ untermauert. Die Wünsche nach mehr „Fort- bzw. Weiterbildungsmöglichkeiten“, nach „weniger Bürokratie“ und nach „geregelten Arbeitszeiten“ werden als wichtiger Hinweis zu einer Verbesserung angemerkt.

Das Fazit dieser Thematik besteht darin, dass an den eben beschriebenen Verbesserungswünschen kontinuierlich gearbeitet werden sollte, da sie von den Turnusärzten als entscheidende Kriterien für eine Bewerbung genannt wurden und sie sich letztendlich deshalb für das Krankenhaus der Elisabethinen entschieden haben. Diese Faktoren sollten zukünftig im Ausbildungskonzept der Turnusärzte Berücksichtigung finden.

• Welche Krankenhäuser sind aktuelle Mitbewerber und warum?

Um die Konkurrenten des Krankenhauses im Bereich der Arbeitnehmer abschätzen zu können, wurden einerseits alternative Arbeitgeber erörtert und andererseits jene Krankenhäuser erhoben, die nach Meinung der Turnusärzte den besten Ruf in Oberösterreich haben. Als beliebtester alternativer Arbeitgeber wurde das „Krankenhaus der Barmherzigen Schwestern Linz“ genannt, gefolgt vom „Krankenhaus der Barmherzigen Brüder Linz“. Das „Allgemeine Krankenhaus der Stadt Linz“ hat auch sehr gut abgeschnitten. Als Gründe für eine Bewerbung bei einem anderen Arbeitgeber als den der Elisabethinen wurden beispielsweise „positive Erfahrungen bei der Famulatur sowie beim Praktikum“, die „räumliche Nähe zum Wohnort“ und eine „gute Qualität der Ausbildung“ genannt. Diese Gründe lassen wiederum die Wich-

tigkeit der Famulatur / des Praktikums erkennen, da hier erste Berührungspunkte mit dem Krankenhaus entstehen.

Die Erörterung jenes Krankenhauses mit dem besten Ruf in Oberösterreich zeigt ein etwas anderes, jedoch ähnliches Bild. Das zuvor nicht genannte „Unfallkrankenhaus Linz“ erhält die meisten Stimmen. Wiederum an der Spitze stehen das „Krankenhaus der Barmherzigen Schwestern Linz“ und auch das „Allgemeine Krankenhaus der Stadt Linz“. Als Gründe werden dieses Mal relativ einheitlich die „geregelten Arbeitszeiten“ und eine „bessere Entlohnung“ genannt. Hier wird deutlich, dass sich sogenannte Hygienefaktoren wie „geregelte Arbeitszeiten“ und eine „bessere Entlohnung“ zwar positiv auf die Unzufriedenheit der Turnusärzte auswirken können, jedoch schlussendlich Motivationsfaktoren wie das „eigenständige Arbeiten“ oder das „gute Arbeitsklima“ maßgeblich für die Bewerbung waren. Diese Erkenntnis kann aus der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg (1968) abgeleitet werden. Herzberg führte in den 1960er Jahren eine empirische Studie durch, die ergeben hat, dass die Leistungsmotivation durch Motivationsfaktoren entstehen und durch Hygienefaktoren wieder zerstört werden kann.⁹⁹

Durch diese Ergebnisse konnten die unmittelbaren Konkurrenten des Krankenhauses der Elisabethinen aufgezeigt werden. Im Hinblick auf eine Positionierung ist es wichtig, die aktuelle Position im Wettbewerb zu verstehen. Schließlich sollte sich ein Arbeitgeber durch die Arbeitgebermarke langfristig von seinen Mitbewerbern abheben.¹⁰⁰

⁹⁹ Vgl. Gmür/Thommen (2007), 100ff.

¹⁰⁰ Vgl. Trost (2009), 21f.

8. Resümee empirischer Teil

Diese Arbeit zeigt auf, welche Rolle das Employer Branding in der Personalgewinnung spielt. Aufbauend auf den Erkenntnissen aus dem theoretischen Teil dieser Arbeit konnte der Prozess des Employer Branding für das Krankenhaus der Elisabethinen angewendet werden. Dabei wurde deutlich, wie umfangreich eine derartige Initiative sein kann.

Der empirische Teil dieser Arbeit beschäftigt sich mit der Analyse der Zielgruppe mittels Fragebogenerhebung sowie eines Experteninterviews. Im Rahmen dieser Erhebungen wurde eine Fragebogenerhebung mit den derzeitigen Turnusärzten sowie ein Experteninterview mit dem Leiter der Personalabteilung und der Turnusärztevertreterin durchgeführt.

Zu den zentralsten Erkenntnissen gehört, dass die absolvierte Famulatur sowie das Praktikum der Turnusärzte wesentliche Ansatzpunkte für zukünftige Rekrutierungsmaßnahmen bieten. Das „Kontakt halten“ mit dieser Zielgruppe in Form eines Talente-Pools stellt eine sinnvolle Möglichkeit dar. Zu einer Bewerbung animiert werden die Turnusärzte nach ihren Angaben hauptsächlich über die klassische „Mundpropaganda“ durch die Mitarbeiter sowie der „Homepage des Krankenhauses“. Das Medium Internet leistet daher einen wichtigen Beitrag zur Darstellung als Arbeitgeber. Durch den Auftritt auf einer Turnusärzteplattform können die Turnusärzte selbst als Botschafter auftreten und die „Unternehmenskultur“ des Krankenhauses repräsentieren, da diese als große Stärke der Elisabethinen empfunden wird.

Durch die Befragung konnte die Wichtigkeit des Kriteriums „Qualität der Ausbildung“ für eine Bewerbung der Turnusärzte festgestellt werden. Ebenso wird den „Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten“ und der „selbstständigen Arbeitsweise“ eine besondere Bedeutung bei der Wahl des Arbeitgebers beigemessen.

Die Ergebnisse stellen eine gute Basis für konkrete Maßnahmen zur Umsetzung dar, da die Angebote konkret auf die Bedürfnisse der potenziellen Turnusärzte abgestimmt werden können. Weitere Schritte hin zu einer erfolgreichen Employer Branding Strategie stellen die Analyse der Marketingstrategie sowie eine umfassende Wettbewerbsanalyse aufgrund der identifizieren Konkurrenzkrankenhäuser dar. Dies ermöglicht letztlich eine gezielte Differenzierung.

9. Literaturverzeichnis

Bücher und Fachbeiträge

Atteslander, Peter: Methoden der empirischen Sozialforschung, 11. Auflage, Berlin 2006

Beck, Christoph: Personalmarketing 2.0. Vom Employer Branding zum Recruiting, Köln 2008

Beck, Christoph/Bastians, Frauke: Eine Kluft tut sich auf, in: Personalmagazin, 04/2011, 18-21

Brock, Heinz u.a.: Bericht der Arbeitsgruppe: „Adäquate Ausbildung von Fachärztinnen und Fachärzten in Oberösterreich“ (quantitativer Aspekt), Linz 2008

Dannecker, Thomas/Franke, Carsten: Notruf: Arbeitgeber Krankenhaus, in: Personalwirtschaft extra 2010. Special Gesundheitsbranche, 52-53

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.): Erfolgsorientiertes Personalmarketing in der Praxis. Konzept, Instrumente, Praxisbeispiele, 1. Auflage, Bielefeld 2006

Diekmann, Andreas: Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 19. Auflage, Reinbek bei Hamburg 2008

Flick, Uwe: Sozialforschung. Methoden und Anwendungen, Ein Überblick für die BA-Studiengänge, Reinbek bei Hamburg 2009

Forster, Anja/Erz, Antonia/Jenewein Wolfgang: Employer Branding. Ein konzeptioneller Ansatz zur markenorientierten Mitarbeiterführung, in: Tomczak, Torsten u.a.: Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2009, 277-294

Furkel, Daniela: Authentisch und glaubwürdig, in: Personalmagazin, 11/2007, 66-69

Gelbert, Albert: Eine Frage des Vertrauens, in: Personalwirtschaft, 09/2009, 38-40

Gmür, Markus/Thommen, Jean-Paul: Human Resource Management. Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Zürich 2007

Höflechner, Rüdiger: Göttinnen in weiß einst & jetzt. Feminisierung der Medizin, in: Medical Tribune, 41. Jahrgang, 41/2010, 2

Müller, Thomas/Rosner, Lars (Hrsg.): Gute Mitarbeiter finden, fördern, binden. Personalmarketing in der Altenhilfe, Hannover 2010

Petkovic, Mladen: Employer Branding. Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl, 2. Auflage, München 2008

Sametinger, Susanne: Langzeit-Baustelle Turnus, in: Magazin der Ärztekammer für OÖ Nr. 254, September 2011, 6-8

Schuhmacher, Florian/Geschwill, Roland: Employer Branding. Human Resources Management für die Unternehmensführung, 1. Auflage, Wiesbaden 2009

Stotz, Waldemar: Employee Relationship Management. Der Weg zu engagierten und effizienten Mitarbeitern, München 2007

Stotz, Waldemar/Wedel, Anne: Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber, München 2009

Trost, Armin: Die klare Botschaft fehlt, in: Personalwirtschaft, 02/2008, 34-36

Trost, Armin: Employer Branding, in: Trost, Armin (Hrsg.): Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren, Köln 2009, 13-77

Walter, Benjamin/Henkel, Sven/Heidig, Wibke: Mitarbeiterassoziationen als Treiber der Arbeitgeberattraktivität, in: Tomczak, Torsten u.a.: Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2009, 295-315

Wiese, Dominika: Employer Branding. Arbeitgebermarken erfolgreich aufbauen, Saarbrücken 2005

Internetquellen

Ärztchamber für Oberösterreich:

<http://www.aekoee.or.at/cms/index.php?id=102> (Stand: 06.09.2011)

Ärztchamber für Oberösterreich: Turnusärzte-Tätigkeitsprofil, 2011: http://www.aekoee.or.at/cms/uploads/media/Turnus%C3%A4rzte_T%C3%A4tigkeitsprofil_2000_08_31_Stand_BKA%C3%84_2011_06_16.pdf (Stand: 06.09.2011)

Allgemein öffentliches Krankenhaus der Elisabethinen Linz: <http://www.elisabethinen.or.at/> (Stand: 24.08.2011)

Deutsche Employer Branding Akademie: Definition Employer Branding, 2008: http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_EB_Definition_Praeambel.pdf (Stand: 15.08.2011)

Deutsche Employer Branding Akademie: Employer Branding Prozess, 2006:
http://www.employerbranding.org/downloads/multimedia/EB_Gesamtprozess_300dpi.jpg (Stand: 20.08.2011)

Deutsche Employer Branding Akademie: Der Weg zur Arbeitgebermarke, 2009:
http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_EB_Leitfaden.pdf?PHPSESSID=ca393ae0bda9ad8790886b963b6f08c (Stand: 22.08.2011)

Rechtsquellen

Ärztinnen-/Ärzte-Ausbildungsordnung 2006:
<http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20004879> (Stand: 06.09.2011)

10. Anhang

- Fragebogen für die Turnusärzte
- Leitfaden für das Experteninterview

1. **Geschlecht** männlich weiblich Ausbildungsjahr: 1 2 3

2. **Wohnort** Bezirk:

3. **Universität** Wien Graz Innsbruck **Sonstige:**

4. **Wie sind Sie auf das KH der Elisabethinen aufmerksam geworden?** (Mehrfachnennung mögl.)

- Empfehlung von StudienkollegInnen
- Eigene Erfahrungen (Famulatur/Praktikum/Zivildienst)
- Empfehlung durch Vortragenden/ProfessorInnen an der Universität
- über Bekannte / Verwandte / Freunde / Familie
- über die Medien / Internet
- durch eine Stellenausschreibung, **wo?** _____
- Sonstiges: _____

5. **Wie haben Sie sich vor der Bewerbung zum Turnus über die jeweiligen Krankenhäuser informiert?**

	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
Ich habe mir die Homepage der Krankenhäuser angesehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe mich in den Krankenhäusern selbst erkundigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe MitarbeiterInnen oder ehemalige MitarbeiterInnen befragt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe Turnusärzte auf diversen Turnusärztplattformen wie z.B. www.turnusarzt.com befragt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe mich mittels Folder und Broschüren über das Krankenhaus informiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe mir im Vorhinein KEINE Informationen über die Krankenhäuser geholt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe ein Praktikum, eine Famulatur oder den Zivildienst absolviert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe mich auf der Homepage der Ärztekammer informiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe Informationsveranstaltungen besucht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. **Welche konkreten andere Krankenhäuser wären für Sie als Arbeitgeber sonst noch in Frage gekommen?**

..... **Warum?**

.....

7. **Was waren für Sie wichtige allgemeine Kriterien für die Bewerbung im Ausbildungs-krankenhaus?**

	Sehr wichtig	wichtig	Nicht so wichtig	unwichtig
geregelte Arbeitszeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wertschätzendes Arbeitsklima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ausbildungsqualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ein/e Bekannte/r arbeitet auch dort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ruf / Image des Krankenhauses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
in der Nähe des Wohnortes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
selbständigem Arbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Was waren letztendlich die ausschlaggebenden Gründe warum sie sich gerade bei den Elisabethinen beworben haben?

	wichtig	unwichtig
geregelte Arbeitszeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wertschätzendes Arbeitsklima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausbildungsqualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ein/e Bekannte/r arbeitet auch dort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ruf / Image des Krankenhauses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
in der Nähe des Wohnortes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
selbständigem Arbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Meine Entscheidung für die Bewerbung bei den Elisabethinen habe ich getroffen ...

- vor dem Studium
 nach der Famulatur/Praktikum
 im letzten Studienabschnitt
 erst nach Studienabschluss

10. Wie zufrieden sind Sie persönlich mit Ihrer derzeitigen Anstellung als Turnusarzt?

sehr zufrieden Note 1	Note 2	Note 3	Note 4	überhaupt nicht Note 5
<input type="checkbox"/>				

11. Was sehen Sie derzeit als Stärken in ihrer Turnusärzteausbildung?

.....

.....

12. Haben Sie konkrete Verbesserungsvorschläge für die Turnusärzteausbildung?

.....

.....

13. Wodurch hebt sich das KH der Elisabethinen aus ihrer Erfahrung von anderen Krankenhäusern ab?

.....

.....

14. Welches Krankenhaus in Oberösterreich hat unter Ärzten Ihrer Meinung nach den besten Ruf als Arbeitgeber?

..... Warum?

.....



Allgemein öffentliches Krankenhaus
Elisabethinen Linz

**Leitfaden für das Experteninterview mit
dem Leiter der Personalabteilung und der Turnusärztevertreterin
zum Thema „Turnusärzte“**

- 1. Wie sehen die Rahmenbedingungen für die Turnusärzteausbildung aus?**
 - Gibt es Obergrenzen bei der Aufnahme?
 - Stehen dem gegenüber noch genügend Bewerber?
 - Warum spricht man vom Turnusärztemangel?

- 2. Wie sieht Ihr derzeitiger Rekrutierungsprozess von Turnusärzten aus?**
 - Wie gehen Sie dabei vor?
 - Welche Instrumente setzen Sie dabei ein?

- 3. Welche Marketingmaßnahmen setzen Sie ein, um die Turnusärzte auf Ihr Krankenhaus aufmerksam zu machen?**
 - Betreiben Sie z.B. aktiv eine Turnusärzteplattform?
 - Betreiben Sie „Marketin“ an den medizinischen Universitäten in Österreich?

- 4. Wie sieht der „1. Tag“ eines neuen Turnusarztes in Ihrem Krankenhaus aus?**
 - Hat der Turnusarzt einen Mentor bzw. eine konkrete Ansprechperson?
 - Wie funktioniert die Einschulung?

- 5. Welche Stärken / Schwächen sehen Sie in der Ausbildung der Turnusärzte und in Ihrem Krankenhaus?**
 - Was zeichnet die Ausbildung / das Krankenhaus konkret aus?
 - Besteht in bestimmten Bereichen Verbesserungsbedarf?

- 6. Gibt es sonst noch Besonderheiten der Elisabethinen im Bezug auf die Turnusärzteausbildung?**