

# Junge Ärzte gewinnen und halten – das sind die Schlüsselfaktoren

Die Bedürfnisse der jungen Ärzte haben sich geändert. Eine intakte Work-Life-Balance und sozialverträgliche Arbeitsbedingungen sind wichtiger geworden. Durch gezieltes Personalmanagement können sich Spitäler einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil schaffen. – Von Christof Stirnimann, Guido Stirnimann und Sven Streit

Ärzte sind begehrt auf dem Arbeitsmarkt, denn die Schweiz leidet seit Jahren an einem akuten Ärztemangel. Die Ausbildungsstellen bewegen sich seit Jahren unter dem ausgewiesenen Bedarf und junge Ärzte möchten nach dem Studium mehrheitlich Teilzeit arbeiten. Zudem haben sich viele nicht-klinische Berufsfelder für Ärzte als attraktive Alternative entwickelt. Zwar konnten Spitäler und Arztpraxen in den letzten Jahre dank der Migration von mehrheitlich Deutschen Ärzten die sich abzeichnende Versorgungslücke decken, doch verbesserte Arbeitsbedingungen und bessere Löhne im Ausland lassen die Anzahl ausländischer Ärzte stagnieren. Um den Ärztemangel zu bekämpfen, wurde die Anzahl Studienplätze zwar erhöht, jedoch nicht genügend,

um längerfristig die Zahl der ausgebildeten Ärzte dem tatsächlichen Bedarf anzupassen. Doch bis diese Massnahmen Wirkung zeigen, vergehen aufgrund der langen Dauer von Studium und Weiterbildung zum Facharzt zehn bis fünfzehn Jahre.

## Befragung junger Ärzte

In diesem «War for Talent» kommt auch dem Personalmanagement eine entscheidende Rolle zu, um neue Mitarbeitende mit attraktiven Arbeitsbedingungen anzuziehen und die bestehenden Mitarbeiter längerfristig an den Arbeitsort zu binden, respektive nicht an die Konkurrenz zu verlieren.

Doch welche Faktoren beeinflussen junge Ärzte, sich zu bewerben, am beste-

henden Arbeitsort zu bleiben oder aber eine Stelle zu verlassen? Ziel der Studie war es, solch brennende Fragen zu beantworten, um Spitälern und Praxen Grundlagen in die Hände zu geben, dem Ärztemangel selber entgegenzutreten zu können. Die Schlüsselfragen konzentrierten sich auf folgende Aspekte:

- Faktoren, die für die Stellenauswahl zentral sind (Pull-in-Faktoren)
- Faktoren, die für das Verbleiben an einer Stelle entscheidend sind (Retentionsfaktoren)
- Faktoren, die dazu bewegen, einen Stellenwechsel in Erwägung zu ziehen (Pull-/ Push-out-Faktoren).

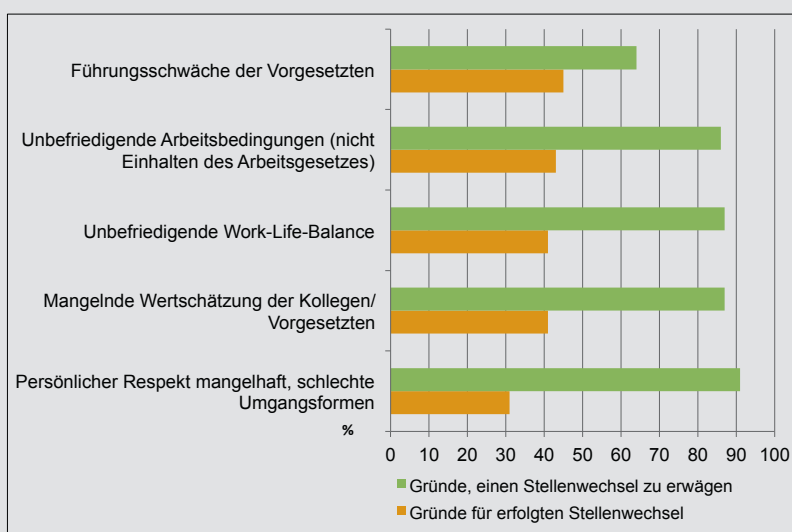
## Am meisten Anstellungsverträge auf Blindbewerbungen

Am Anfang eines neuen Anstellungsverhältnisses steht meist eine Blindbewerbung, sowohl bei der ersten Anstellung als Arzt (55 %), wie auch bei den weiteren Arbeitsverhältnissen (74 %). Bereits hier zeigt sich ein bisher nicht ausgeschöpftes Potenzial für Unternehmen, künftige Mitarbeiter frühzeitig anzuwerben, indem Medizinstudenten während Praktika in Arztpraxen oder Spitälern aktiv auf eine mögliche zukünftige Zusammenarbeit vorbereitet werden können, wie dies in anderen Berufssparten schon längst praktiziert wird.

## Pull-in-Faktoren – soziales Umfeld überragt materielle Anreize

Weshalb entscheiden sich junge Ärzte für eine spezifische Stelle? Die Frage wurde sowohl im Hinblick auf die erste als auch auf die weiteren Stellen untersucht, wobei sich

Die 5 wichtigsten Gründe junger Ärzte für einen Stellenwechsel



Versagt die Führung, erwägen junge Ärzte am ehesten einen Stellenwechsel.

## Über die Studie

Die Umfrage wurde 2013 bei den Mitgliedern des Vereins Junge Hausärztinnen und -ärzte (JHaS, [www.jhas.ch](http://www.jhas.ch)) durchgeführt. Die JHaS ist ein Netzwerk für Studierende, Assistenzärzte in Weiterbildung, junge Fachärzte und erst seit Kurzem tätige Hausärzte. Diese Zielgruppe wurde ausgewählt, weil deren Mitglieder entweder aktiv in der ärztlichen Weiterbildung sind, diese demnächst in Angriff nehmen oder erst kürzlich abgeschlossen haben. Die Hausärzte stellen zudem ein besonders grosses Kollektiv innerhalb der Ärz-

teschaft dar und der Ärztemangel ist hier am grössten.

Von 227 angefragten Ärzten der JHaS nahmen 129 an der Onlineumfrage teil, was einem guten Rücklauf von 57 Prozent entspricht. Drei von vier Befragten waren Frauen. Die grosse Mehrheit der Befragten (68 %) befand sich zum Zeitpunkt der Befragung in der Weiterbildung zum Facharzt. Die Befragung wurde schweizweit durchgeführt. Antworten kamen aus allen Landesteilen. ■

ein fast deckungsgleiches Bild ergab. Am wichtigsten sind den jungen Ärzten immaterielle soziale Anreize. Konkret legen die Ärzte Wert auf ein gutes Verhältnis zu Mitarbeitern und Vorgesetzten sowie auf ein respektvolles und wertschätzendes Arbeitsumfeld. Die intrinsischen Anreize, also jene durch die Arbeit selbst, werden durchwegs als wichtig bewertet, fallen aber deutlich hinter die sozialen Anreize zurück. Sämtliche materiellen Anreize, wie Gehalt oder Gratifikationen, belegen die Schlussplätze.

### Retentionsfaktoren – gute Arbeitsbedingungen werden wichtiger

Assistenzärzte müssen – so schreiben es die fachärztlichen Weiterbildungsprogramme vor – bis zum Erlangen des Facharztes einmal oder gar öfter den Arbeitgeber wechseln. Obwohl dieser Umstand allen Beteiligten und somit auch den jeweiligen Personalverantwortlichen bekannt ist, kommt es häufig zu ungeplanten oder verfrühten Abgängen. Dies führt zu Planungsunsicherheiten und erhöhten Fluktuationskosten. Entsprechend wichtig ist es, jene Faktoren zu kennen, die zum Verbleiben in einem Arbeitsverhältnis führen.

Auch hier finden sich immaterielle, soziale Anreize als Hauptgrund, warum die Befragten in einem Anstellungsverhältnis verbleiben. Besonders wichtig ist ihnen ein gutes und respektvolles Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten. Daneben sind Arbeitsbedingungen und besonders die Arbeitszeiten von Bedeutung, dies auch im Hinblick auf die Einhaltung des Arbeitsgesetzes mit einer maximalen Wochenarbeitszeit von 50 Stunden. Von den materiellen Anreizen wurde einzig ein angemessenes Grundgehalt als wichtig beurteilt.

### Pull-out- und Push-out-Faktoren – wenn die Führung versagt

Spannend ist auch die Analyse der Pull-out- und Push-out-Faktoren. Während Pull-out-Faktoren Hinweise geben können, wo andere Stellen mehr Attraktivität aufweisen, geben Push-out-Faktoren ernstzunehmende Hinweise auf Defizite im aktuellen Betrieb (siehe Grafik).

Die häufigsten Gründe, über einen Stellenwechsel nachzudenken, waren mangelhafter persönlicher Respekt und schlechte Umgangsformen sowie eine als ungenügend empfundene Wertschätzung. Stimmen die Arbeitsbedingungen oder die Work-Life-Balance nicht, ist dies für neun von zehn Ärzten ein Grund, über einen Stellenwechsel nach-

## Das Buch zur Studie



Das Buch «Wettbewerbsvorteil durch gezieltes Personalmanagement der Ärzteschaft» gibt Antworten darauf, wie Vorgesetzte und Personalverantwortliche besser auf die Bedürfnisse der jungen Ärzteschaft reagieren und sich im umkämpften Markt um Ärzte vorteilhaft positionieren können. Das Buch ist im GRIN-Verlag erschienen (ISBN 9783656631262) und als eBook für CHF 32.– oder als Buch für CHF 42.– erhältlich. Mehr dazu unter: [www.grin.com](http://www.grin.com) ■



**Dr. med. Christof Stirnimann**, Regionaler ärztlicher Dienst Zentralschweiz, Luzern; 041 369 09 01, [christof.stirnimann@ivstlu.ch](mailto:christof.stirnimann@ivstlu.ch)

**Dr. med. Guido Stirnimann**, Hepatologie Inselspital, Bern; 031 632 21 11, [guido.stirnimann@insel.ch](mailto:guido.stirnimann@insel.ch)

**Dr. med. Sven Streit**, Berner Institut für Hausarztmedizin BIHAM, Bern; 031 631 58 70, [sven.streit@biham.unibe.ch](mailto:sven.streit@biham.unibe.ch)

## Comment séduire les jeunes talents

Les besoins des jeunes médecins ont changé. Une récente étude montre qu'ils accordent plus d'importance à leurs conditions de travail ainsi qu'à l'équilibre entre leur vie privée et leur carrière professionnelle. L'analyse a porté sur les facteurs qui entrent en ligne de compte pour le choix d'une place de travail et ceux qui expliquent la fidélité des jeunes médecins à leur institution. Le manque de leadership des supérieurs a été le motif le plus fréquemment avancé pour justifier une démission effective. Ceci laisse supposer qu'un sérieux effort de rattrapage est nécessaire en ce domaine dans les hôpitaux et les cliniques. ■

zudenken. Als häufigster Grund für eine effektiv erfolgte Kündigung wurde Führungsschwäche der Vorgesetzten angegeben. Dies lässt aufhorchen und ist ein Indiz dafür, wo in den Spitälern und Kliniken offenbar grosser Nachholbedarf besteht. ■