



Dr. Christian Ulrich

## Professionalisierung der Rekrutierung macht aus Ärztemangel eine Wettbewerbschance

*In der Schweiz herrscht ein Ärztemangel, der sich weiter verschärfen wird. Spitäler und Kliniken, die auf diesem hart umkämpften Stellenmarkt bestehen wollen, müssen die Rekrutierung weiter professionalisieren. Damit die Kandidaten systematisch identifiziert und angesprochen werden können. Und damit gezielt eine selbstbewusste Reputation aufgebaut werden kann.*

«Früher war alles besser», oft gesagt, und doch meist unwahr. Beim Thema Rekrutierung von Ärzten denkt jedoch so mancher Spitaldirektor und Chefarzt mit Wehmut an vergangene Zeiten zurück. Noch bis vor ein paar Jahren war die Situation bei der Rekrutierung von Ärzten für Spitäler in der Schweiz komfortabel. War eine Stelle zu besetzen, standen meist mehrere qualifizierte Bewerber zur Auswahl. Das persönliche Netzwerk, gute Beziehungen in der Branche und ein reger Informationsaustausch unter Kollegen reichten aus. Entweder lagen gute Initiativbewerbungen vor oder einer der Ärzte im eigenen Hause kannte geeignete Personen vom Studium, seiner Lehrtätigkeit, dem Militärdienst oder von einem Kongress her. Nach ein paar Telefonaten und Nachtessen war die Position mit einem passenden Kandidaten besetzt.

### Ärztmarkt trocknet weiter aus

Heute ist die Situation umgekehrt. Qualifizierte Bewerber stehen vor den Spitälern nicht mehr Schlange. Gute Ärzte haben meist mehrere Angebote. Aus Sicht vieler Kliniken herrscht ein Ärztemangel. Die Entwicklung von Ärzteschwemme zu Ärztedürre kam nicht über Nacht. Nach Einführung des universitären Numerus Clausus an den Schweizer Medizin-Fakultäten vor fast 15 Jahren dauerte es ein paar Jahre, bis sich diese Massnahme auf dem Markt bemerkbar machte – was in der Natur dieser Massnahme liegt. Als schliesslich die verkleinerten Jahrgänge die Universitäten verliessen, wurde dies von den Spitälern noch kaum wahrgenommen. Es standen genügend Ärzte aus den umliegenden Ländern bereit, um Lücken schnell zu schliessen.

Der Zufluss versiegt aber langsam, insbesondere aus Deutschland, wo bis anhin die meisten ausländischen Ärzte rekrutiert wurden. Gründe sind vor allem Lohnanpassungen und Verbesserung der Arbeitsbedingungen in deutschen Spitälern. Aber auch die Rede unter deutschen Ärztekollegen von Schwierigkeiten bei der beruflichen und privaten Integration. Als Folge bleiben Arztstellen in Spitälern zunehmend lange Zeit vakant oder können gar nicht mehr besetzt werden. Bis anhin sind primär Kliniken an der Peripherie betroffen. Über kurz oder lang werden auch zentrumsnahe Institution mit dem Problem unbesetzter Ärzte-Stellen konfrontiert sein.

### Nur die professionelle Direktansprache ist zielführend

Die Erfahrung zeigt: Wer die Rekrutierung professionalisiert, kann offene Stellen schneller mit bestens qualifizierten Ärzten besetzen. Denn die bisherigen ad-hoc-Methoden wie Spontanbewerbungen oder Buddy-Netzwerke sind immer weniger zielführend. Andere Branchen waren mit der Knappheit von Fach- und Führungskräften, dem sogenannten War of Talents, schon vor Jahrzehnten konfrontiert und reagierten entsprechend auf die Entwicklung. Die heute etablierteste Methode, um in solchen Situationen geeignete Arbeitskräfte zu finden, ist die Direktansprache.

Dabei werden in einem ersten Schritt Ärzte gemäss dem gesuchten Profil systematisch identifiziert und anschliessend direkt kontaktiert. Dieses Vorgehen hat die Vorteile, dass der Kandidatenpool vergrössert wird, die Besetzung nachhaltiger erfolgt und die Kliniken sich selbstbewusst als professionelle Arbeitgeber positionieren können. Durch die zunehmende Spezialisierung und Internationalisierung in der Medizin ist es für den einzelnen Spitaldirektor oder Chefarzt immer schwieriger, Newcomers und personelle Rochaden in der gesamten Branche zu erfassen. Mit einem systematischen Screening des Ärzte-Marktes wird dieser Know-how-Verlust kompensiert, die Marktübersicht gewahrt und die Wahrscheinlichkeit der Stellenbesetzung erhöht.

Initiativbewerber sind aus Sicht der Kliniken bequem: Die Ärzte brauchen eine Stelle und sind darum einfach zu gewinnen. Den starken Wunsch nach einer Anstellung hat aber einen gewichtigen Nachteil: Nicht immer die Besten sind auf Jobsuche. Wer hochqualifiziert ist und am bestehenden Arbeitsplatz gefördert wird, schaut nicht von sich aus aktiv nach einer neuen Herausforderung. Die Nachhaltigkeit der Stellenbesetzung ausschliesslich durch Initiativbewerber und Bewerber auf Stelleninserate ist nicht selten reduziert. Stellensucher machen oft Kompromisse, die nach Arbeitsbeginn bereut werden. Dann wird die erstbeste Gelegenheit genutzt, um die Stelle wieder zu verlassen. In einem solchen Fall steht die Institution wieder am Ausgangspunkt der Stellenbesetzung. Bei der systematischen Direktansprache aber werden Ärzte angesprochen, die sich in gefestigter Position befinden, gefordert sind und gefördert werden. Sie haben keine Zeit und keine vordergründige Motivation, sich nach anderen Stellen umzuschauen. Solche Ärzte müssen abgeholt und von einer neuen Herausforderung überzeugt werden. Wenn diese Kandidaten eine Stelle wechseln, ist der Entscheid durchdacht und damit umso nachhaltiger.

### Rekrutierung ist auch ein Reputationsfaktor

Indem Ärzte direkt für eine Stelle angesprochen werden, signalisiert eine Klinik zudem, dass sie genau weiss, wen sie sucht und warum. Dies deutet darauf hin, dass das Spital professionell geführt ist und Entscheidungen wohlüberlegt getroffen werden. Ein Spital stellt auch klar: Wir nehmen nicht jeden. Wir haben etwas zu bieten und auch entsprechend Ansprüche an unsere Mitarbeitenden. Dieses Selbstbewusstsein erhöht die Attraktivität der Institution als Arbeitgeber, gerade in einem umkämpften Stellenmarkt.

Die Professionalisierung und Externalisierung der Rekrutierung von Ärztepersonal schreiten in der immer internationaler werdenden Spitalbranche voran. Einen Vorsprung verschaffen sich jene Spitäler und Kliniken, die diese Entwicklung frühzeitig antizipieren und damit gezielt eine attraktive Reputation auf dem Stellenmarkt aufbauen. Sie sehen im Ärztemangel auch eine eigene Wettbewerbschance, die genutzt werden kann. Und die es zu nützen gilt.

### Für weiterführende Informationen:

Dr. Christian Ulrich  
 Ulrich Associates AG  
 Universitätsstrasse 31, 8006 Zürich  
 Telefon 043 268 0800  
 E-Mail [ulrich@ulrich-associates.com](mailto:ulrich@ulrich-associates.com)  
 Web [www.ulrich-associates.com](http://www.ulrich-associates.com)