

Personalmanagement als kritischer Erfolgsfaktor

Der Gesundheitsmarkt wächst und verändert sich nachhaltig. Zudem verringert der demographische Wandel („Pillenknick“) zukünftig das Angebot an qualifizierten Mitarbeitern. Diese Rahmenbedingungen führen zu einem härter werdenden Wettbewerb um die besten Führungs- und Fachkräfte. Ein systematisches Human Resource Management und ein strategisch orientiertes Personalmarketing sind die wichtigsten Voraussetzungen, um die Nase im Kampf um die besten „Key people“ vorn zu haben. „Gutes Führungspersonal binden, Talente entwickeln und Spitzenkräfte vom Wettbewerb gewinnen“, so könnte die vereinfachte Devise lauten. Der Wettbewerb um die Besten hat längst begonnen. Spezialisierte und professionell arbeitende Headhunter, die die Bedürfnisse ihrer Auftraggeber und die von potentiellen Kandidaten bestens kennen, sind in der Lage, „Idealkandidaten“ zu identifizieren und zu rekrutieren.

Healthcare – krisenrobuste Wachstumsbranche

Trotz Wirtschaftskrise fallen die mittel- und langfristigen Wachstumsprognosen für die Healthcare-Branche sehr positiv aus. Treibende Kräfte dabei sind die Alterung der Bevölkerung und der medizinische Fortschritt. Der zunehmende Wunsch der Verbraucher nach „Gesundheitserschaltung“ und einem gesünderen Leben führt zu einem Anstieg an Fitness- und Wellness -Angeboten und funktionalen Nahrungsmitteln. Hinzu kommt, dass die Menschen bereit sind, zukünftig noch mehr Geld für ihre Gesundheit auszugeben. Im Endeffekt wird sowohl der solidarisch als auch der privat finanzierte Gesundheitsmarkt stark wachsen und der Bedarf an Gesundheitsleistungen weiter steigen.

Personeller Engpass

Ein genereller Mangel an Fach- und Führungskräften, das Branchenwachstum und neue Jobs, z.B. im Bereich Gesundheitsökonomie, Krankenhausmarketing- und Management, führen zu einem steigenden Bedarf an qualifizierten Spezialisten und Mitarbeitern. Die Suche nach Fach- und Führungskräften hat eine lange Tradition. Jeder kennt noch die großrahmigen, vollmundigen Stellenausschreibungen in überregionalen Zeitungen, die jahrzehntelang daumendicke Samstag-Ausgaben garantierten. Mit dem Internet-Zeitalter hat der Wechsel von Printmedien zu einer unüberschaubaren Anzahl von Job-Portalen stattgefunden. Auch dort tummeln sich Top-Jobs – Angebote von Arbeitgebern und Personalberatern.

Anzeigengestützte Suche

Die anzeigengestützte Suche über Personalberatungs-Gesellschaften ist entweder nicht effektiv oder nicht kostengünstig – oder beides - und basiert auf der Hoffnung, dass die richtige Person die Anzeige findet, sich angesprochen fühlt und auch bereit ist, Kontakt aufzunehmen. Top-Kandidaten lesen Anzeigen aber nur dann, wenn sie gerade aktiv auf der Suche sind. Je anspruchsvoller oder spezieller die Position, desto geringer ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass der richtige Kandidat sie zur richtigen Zeit wahrnimmt. Und der Idealkandidat eines Mitbewerbers scheut aus nachvollziehbaren Gründen allzu häufig die direkte Kontaktaufnahme. Darüber hinaus führt die Vielzahl unqualifizierter Bewerbungen zu einem hohen administrativen und damit auch kostenintensiven Aufwand. Dieser wird durch Online Serien-Bewerbungen noch erhöht.

Den Wettbewerb schwächen

Der effektivste Ansatz, Spitzen- Führungskräfte zu rekrutieren, besteht in der Beauftragung von spezialisierten Headhuntern, die den Unternehmen helfen, die besten Führungskräfte im Markt für eine spezielle Position zu identifizieren, dann effizient zu rekrutieren und hierdurch gleichzeitig den Wettbewerber zu schwächen. Executive Search wird daher bei der Suche nach Top-Führungskräften, die i.d.R. nicht auf eine Stellenausschreibung reagieren würden, sowie bei der Suche nach Spezialpositionen angewandt. Man spricht hier vom verdeckten Stellenmarkt. Etwa 50 – 70 % der vakanten Top-Positionen werden auf diesem Wege besetzt.

Spezielle Anforderungen im Bereich Healthcare

Der Healthcare Markt ist außerordentlich komplex, stark reguliert und ständigen Veränderungen unterworfen. Entsprechend hoch sind die Anforderungen an die Führungskräfte. Neben der fachlichen Qualifikation kommt es besonders auf soziale Kompetenz und Leadership-Eigenschaften an. Aufgrund der hochgradigen Spezialisierung erfordert der Healthcare-Markt spezialisierte Headhunter mit fundierten Marktkenntnissen und einem guten Kontaktnetzwerk.

„Schwarze Schafe“ schädigen Image

Die Attraktivität des Healthcare-Marktes ruft Trittbrettfahrer auf den Plan. Die Unternehmen werden mit einer rasanten Zunahme von Personalberatern, schlechten Beratungsleistungen und Dumpingpreisen verunsichert. Zudem bieten Anzeigenschalter jetzt auch noch Headhunting an. Umfragen zufolge beschwert sich ein Großteil der befragten Unternehmen über unzureichende Branchenkenntnisse der Headhunter und über eine nur durchschnittliche Qualität der Bewerber. Derlei Entwicklungen sind sicherlich nicht förderlich für das Image der seriösen, professionell arbeitenden Headhunting-Institute.

Exakte Suchkriterien

Der qualifizierte Headhunter sorgt für passgenaue Überschneidung von Arbeitgeber- und Arbeitnehmer-Interessen. Im Vorfeld der eigentlichen Suche wird ein detailliertes Suchprofil erstellt, das die fachlichen, persönlichen und sozialen Anforderungen des Wunschkandidaten genau festlegt. Nicht nur das Wissen über die berufliche Qualifikation und Erfahrung, sondern auch genaue Kenntnisse der Unternehmenskultur, des personellen Umfeldes und der geforderten Persönlichkeit sind dabei entscheidende Voraussetzungen für einen erfolgreichen „Search“. Wird der junge entwicklungsfähige Kandidat gewünscht, für den die Stelle der nächste sinnvolle Karriere-Schritt wäre oder sucht man den gestandenen Profi? Oder richtet sich das Interesse des Auftraggebers auf Zielpersonen, die sich bereits beim Mitbewerber bewährt haben? In der Endphase präsentiert der Headhunter seinem Auftraggeber eine handverlesene Auswahl geeigneter Kandidaten.

Die Chemie muss stimmen

Überwiegend nutzt der Headhunter seine langjährigen, persönlichen Kontakte und zapft sein umfangreiches Netzwerk an. Auf der Basis eines systematischen, professionellen Vorgehens ist er in der Lage, Ergebnisse auf hohem Qualitätsniveau und je nach Komplexität innerhalb kurzer Zeit zu liefern. In Gesprächen ermittelt der Headhunter nicht nur die fachliche Qualifikation und Softskills, sondern richtet sein Augenmerk auf die menschliche Komponente des Bewerbers. Nur wenn abzusehen ist, dass auch die Chemie zwischen ihm und dem Auftraggeber stimmen kann, wird er zu einem potentiellen Kandidaten. Die eigentliche Kunst des Headhunters ist es jedoch, den ursprünglich nicht wechselwilligen Idealkandidaten zu einem Wechsel zu motivieren, indem er die Bedürf-

nisse des Kandidaten erkennt und dessen Interesse für die ausgeschriebene Position und das Unternehmen weckt.

People Business

Diese Fähigkeit bringen nur erfahrene Headhunter mit jahrelangen Personalmanagement-Erfahrungen, Menschenkenntnis und Fingerspitzengefühl mit. Headhunting ist „People Business“, wobei Unternehmen und Bewerber dem Headhunter vertrauen oder ihm einen Vertrauensvorschuss gewähren. Bestätigt der Berater das Vertrauen durch eine erfolgreiche Besetzung, so kann er sich Folgeaufträge sicher sein. Falls nicht, war's das für ihn. Ist der Kandidat mit der Beratung des Headhunters zufrieden, so wird dieser ihn nicht selten auch bei seinen nächsten Karriereschritten begleiten.

Enormes Wachstumspotential für „Direct Search“

Während in der Pharma-Industrie, im Bereich Medizintechnik und Biotechnologie die Arbeit mit spezialisierten Executive Search-Instituten schon lange etabliert ist, steht das Direktsuch-Geschäft im Bereich der Krankenhäuser & Krankenhausketten und auch im Dienstleistungsbereich erst in den Anfängen. Aus vermeintlicher Absicht Kosten zu sparen, verzichten die Unternehmen zu Beginn häufig auf diese Rekrutierungsmethode, doch der Mangel an qualifizierten Ärzten und Spezialisten sowie die limitierte Erfolgsquote durch Stellenanzeigen zwingen Unternehmensleitung, Krankenhausmanagement und Personalleitung umzudenken. Denn Fehlbesetzungen sind um ein Vielfaches teurer. Bis zu 25 % der getroffenen Personalentscheidungen werden innerhalb der ersten beiden Jahre durch das Unternehmen oder den neuen Mitarbeiter selbst korrigiert. Weitere 10 – 15 % der Einstellungen werden aus Unternehmenssicht als nicht befriedigend angesehen, dennoch aus „Kontinuitätsgründen“ beibehalten. Die direkten und indirekten Kosten einer Fehlbesetzung addieren sich auf ein Vielfaches des Jahresgehaltes bei einer neu eingestellten Führungskraft.

Mehrstufige Auswahlverfahren minimieren Risiko

Über die optimierte und gezielte Modulation der Auswahlprozesse können Unternehmen das Risiko von Fehlbesetzungen deutlich mindern. Firmen, die die Beurteilung und Potentialeinschätzung von Kandidaten nicht dem Zufall überlassen wollen, greifen oftmals auf komplexe mehrstufige Auswahlprozesse zurück. Die hiermit notwendigerweise verbundenen Investitionen gestalten sich in der Regel günstiger als die durch eine Fehlbesetzung verursachten direkten Kosten. Der Einsatz von validen und unterschiedlichen Instrumenten während des Selektionsprozesses erhöht die Trefferquote gegenüber herkömmlichen Rekrutierungsprozessen von 50 auf 90 %. Das über mehrere Stufen ausgehende Verfahren eröffnet dem Personalverantwortlichen und Bewerber die Möglichkeit, in einen intensiven Dialog zu treten und neben der fachlichen auch die persönliche Passung zu beurteilen. Denn die häufigsten Ursachen für das Scheitern von Neueinstellungen sind nicht etwa fehlende Karriereperspektiven, Überforderung oder ähnlich fachlich motivierte Gründe, sondern vielmehr kulturelle Faktoren. Das Gefühl des Mitarbeiters keinen Bezug zum Unternehmen zu haben, ersetzbar zu sein oder die Unternehmensatmosphäre im Allgemeinen sind Hauptgründe für Fluktuation.

Erfolgreiches Personalmarketing fängt mit optimalem Recruitment an

Die Bindung und Motivation guter Mitarbeiter sowie die Gewinnung von Fach- und Nachwuchskräften im Rahmen eines Human Resource Management Konzeptes wir für

den zukünftigen Erfolg von Unternehmen entscheidend sein. Beides ist Ziel des Personalmarketings, das folgende zentrale Aufgabenbereiche umfasst:

- Professionelle und zielgruppenorientierte Akquisition neuer Mitarbeiter
- Motivation der Mitarbeiter im Unternehmen, sich mit ihrer Tätigkeit und dem Unternehmen zu identifizieren
- Profilierung des Unternehmens am Markt durch bewusste Positionierung und Öffentlichkeitsarbeit.

Personalmarketing ist somit weit mehr als das „Verkaufen“ des Arbeitsplatzes, sondern setzt – wenn es Erfolg versprechen soll – ein ganzheitliches, glaubwürdiges Konzept aus gelebter Unternehmenskultur und konsistenter Kommunikation voraus. Das Image eines Unternehmens wird schließlich durch den persönlichen Kontakt mit Mitarbeitern und Führungskräften sowie dessen Außenauftritt (Produkte und Services, Homepage, Stellenanzeigen, Öffentlichkeitsarbeit) im Markt bestimmt. Hat sich ein Unternehmen beispielsweise als Kunden- und Mitarbeiter-orientiertes Unternehmen mit flachen Hierarchien und viel Eigenverantwortung positioniert, der Bewerber bekommt bei seinem persönlichen Kontakt jedoch einen anderen Eindruck vermittelt, so nützt eine gut gemachte Außendarstellung nur wenig. Hier gilt das Motto: „Tue Gutes“ und „Sprich darüber“. Mit anderen Worten: zunächst gilt es, eine strategische Positionierung für das Unternehmen zu entwickeln, die Mitarbeiter mitzunehmen und diese Vision dann konsequent umzusetzen. Anschließend kann man dann durch konsistente, kontinuierliche und glaubwürdige Kommunikation den Bekanntheitsgrad erhöhen und an der gewünschten Imagebildung arbeiten. Erst bei Erfüllung dieser Voraussetzungen kann ein effizientes Recruiting optimal greifen.

Jürgen Reinisch