

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

Journal of Leadership and Human Resource Management in Healthcare

TALENTMANAGEMENT

Chancen

Wissen

Methodenkompetenz

Mitarbeitergespräche

Qualifizierung

Spezialisierung

Erfolg

Talentplanung

Wettbewerb

Motivation

Potential

Ziel

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

IMPRESSUM

Herausgeber

Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm, University of Applied Sciences
Prof. Dr. Uta M. Feser, Präsidentin

Mitherausgeber/ Redaktion

Mario A. Pfannstiel (federführend), Prof. Dr. Patrick Da-Cruz (verantwortlich), V. i. S. d. P.

Layout & Grafik

Simone Raymund, Theresa Osterholzer (Marketing und Presse)

Redaktionsanschrift

Hochschule Neu-Ulm, Fakultät Gesundheitsmanagement, Wileystraße 1, 89231 Neu-Ulm

Telefon: 0731 9762-1621

E-Mail: zfpg@hs-neu-ulm.de

Abonnement

Möchten Sie sich mit einem eigenen Beitrag in die Zeitschrift einbringen oder die Zeitschrift kostenlos per E-Mail erhalten, dann schreiben Sie uns bitte eine Anfrage.

Rechtliche Hinweise

Die Zeitschrift einschließlich aller in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der Redaktion unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Nachdruck, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Herausgebers wieder.

Zitierweise

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft, Hochschule Neu-Ulm, Jg. 1, Nr. 1, 2015, S. 1-46. DOI: 10.17193/HNU.ZFPG.01.01.2015-01

Erscheinungsort
Neu-Ulm, 03/ 2015

ISSN Online
2363-9342

ISSN Print
2364-2556

QR-Code



Webseiten

Zeitschrift
www.hs-neu-ulm.de/ZFPG

Hochschule
www.hs-neu-ulm.de

Beitrag aus der Wissenschaft I



Titel

Talentmanagement für die Zukunft

Autoren

Prof. Dr. Heike Schinnenburg (links)

Dr. Andreas Fiehn (rechts)

Einleitung

Das Personalmanagement im Gesundheitsbereich realisiert schon heute: Der Wettbewerb der Zukunft wird auch und maßgeblich auf dem Arbeitsmarkt ausgetragen. Ärztemangel und Pflegenotstand sind vor dem Hintergrund demografischer Veränderungen keine kurzfristigen Erscheinungen, sondern erfordern neue Konzepte, um qualifizierte Mitarbeiter zu bekommen und an das eigene Unternehmen zu binden. Die Anwerbung von Ärzten aus dem Ausland mag zunächst als Lösung erscheinen, greift aber zu kurz, wenn nicht gleichzeitig strategische Ansätze entwickelt werden und die Personalentwicklung einen höheren Stellenwert bekommt. Denn die Komplexität des Personalmanagements erhöht sich angesichts

- heterogener Mitarbeitergruppen, die mit unterschiedlichem Hintergrund (Länder, Kulturen, Bildungsvoraussetzungen, Rollenverständnis gegenüber Patienten) in einem Haus arbeiten,
- eines höheren Anteils an Ärzten, die angesichts familiärer Aufgaben flexiblere Lösungen für Arbeitszeiten und Aufgabenverteilungen fordern (Bühren/ Eckert 2011),

- einer neuen Generation an Mitarbeitern (Generation Y), die angesichts des Arbeitsmarktes sehr selbstbewusst auftritt und viel deutlicher als frühere Generationen nach Arbeitgeberleistungen und Möglichkeiten zur eigenen Weiterentwicklung fragt.

Work-Life-Balance, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten und ein gutes Betriebsklima nehmen an Bedeutung zu; die Bereitschaft der „Babyboomer“, für den beruflichen Aufstieg „die Zähne zusammenzubeißen“ und das Privatleben zurückzustellen, stellt heute eher die Ausnahme dar. Diese Tendenzen lassen sich auch international feststellen (Walk/ Schinnenburg/ Handy 2013).

Gefragt sind hier strategische Ansätze für ein ganzheitliches Talentmanagement, das diesen Bedingungen Rechnung trägt. Dazu gehört auch ein Kulturwandel in den Unternehmen hin zu stärker partizipativen Ansätzen und einer höheren Wertschätzung von Mitarbeitern. Denn es reicht nicht, aus der Not heraus Einzelfall-Lösungen für Mitarbeiter, die man unbedingt gewinnen möchte, zu entwickeln, wenn das Gesamtsystem nicht zu einem attraktiven Arbeitgeber weiterentwickelt wird.

Dazu ist es wichtig, Talentmanagement als eine Aufgabe zu verstehen, die nicht nur ein professionelles Personalmanagement (als Funktion der Unternehmensleitung) erfordert, sondern auch entsprechend kompetente Führungskräfte, die die Förderung ihrer Mitarbeiter und die Schaffung eines offenen, lernfreundlichen und vertrauensvollen Klimas als eine ihrer Kernaufgaben verstehen. Bei aller theoretischen und praktischen Unschärfe des Begriffs Talentmanagement (Sparrow/ Scullion/ Tarique 2014) geht es im Wesentlichen darum, die richtigen Mitarbeiter für das eigene Unternehmen zu gewinnen, ihre Potenziale bestmöglich zu entwickeln und einzusetzen sowie zu binden. Dies ist nicht nur „nice-to-have“, sondern entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg der Krankenhäuser (Groves 2011 und 2012) und daher ist Talentmanagement eine gemeinsame Aufgabe des Personalmanagements und der Führungskräfte mit höchster Priorität. Dabei geht es vorrangig um folgende Punkte:

1. Personalmarketing und Personalgewinnung

An welchen Punkten der beruflichen Laufbahn können Mitarbeiter am ehesten und sinnvollsten rekrutiert werden? Für wen ist z. B. das Krankenhaus oder die Praxis ein idealer Arbeitgeber? Wie sollte die Unternehmenskultur weiterentwickelt werden, um eine emotionale Bindung zur Organisation zu erreichen? Studien (Flintrop 2013; Kamp et al., 2011 und Elbel/ Vahs 2012) zeigen dabei deutliche Unterschiede zwischen den Selbst-Einschätzungen der Klinikleitungen und der Ärzte. Letztere wünschen sich – unabhängig von Generation X oder Y – vor allem ein gutes Betriebsklima, d. h. Unterstützung und Hilfestellung unter Arbeitskollegen, gemeinsame Ziele und einen Konsens zwischen Management, Pflege und Ärzteschaft, Teamarbeit, ein gemeinsames, zukunftsgerichtetes Qualitätsmanagement sowie familienfreundliche Rahmenbedingungen. Die meisten wissen um die Bedeutung

der wirtschaftlichen Gesamtsituation der Klinik und wollen nicht für schlecht geführte Unternehmen arbeiten. Sie erwarten wertschätzende, fördernde Führung und können im heutigen Arbeitsmarkt auch schnell wechseln, wenn sie ihre Anforderungen nicht erfüllt sehen.

Im Personalmarketing geht es daher weniger darum, Stellen nun über Facebook oder Twitter anzubieten, sondern den Kern des Unternehmens glaubwürdig weiterzuentwickeln und darzustellen (Kirchhoff et al. 2014), d. h.

- Was macht uns aus? Welche Werte leben wir?
- In welchen Bereichen sind wir „Leuchtturm“? Was können wir als Arbeitgeber wem bieten?
- Wie stellen wir sicher, dass Mitarbeiter bei uns bestmögliche Chancen bekommen, ihre Potenziale zu entfalten?

Den Austausch über die tatsächlich gelebte Unternehmenskultur übernehmen Mitarbeiter ohnehin. Im positiven Falle wirken sie als Markenbotschafter und können passende neue Kollegen ins Haus holen, die somit vorab eine als vertrauenswürdig eingeschätzte Vorinformation über das Unternehmen bekommen haben. Empfehlungen aus dem Freundeskreis gelten für die Gruppe der Studierenden nach Unternehmenswebsites und Online-Stellenbörsen als wichtigste Informationsquelle für die Stellensuche, während Social Media eher privat genutzt und ihre Bedeutung für das Recruiting weitgehend überschätzt wird (Schlüter 2013).

2. Personalentwicklung und Vorbereitung auf Führung

Bisher wird gerade für Ärzte überwiegend davon ausgegangen, dass mit der Führungsposition die Rolle automatisch auch (kompetent?) ausgefüllt wird. Diese Vorge-

hensweise setzt nicht nur junge Führungskräfte unter den Druck, per „Versuch und Irrtum“ in der Echtsituation zu lernen; sie verhindert auch die Entwicklung eines einheitlichen Führungsverständnisses einer Organisation. Ein strategisches Talentmanagement geht von den Zielen und Werten der Organisation aus und berücksichtigt vor dem Hintergrund des Bedarfs für die Zukunft die Anforderungen der Mitarbeiter. Zunächst geht es in vielen Häusern neben fachbezogenen Fortbildungen um den Aufbau klassischer – und im Krankenhaus möglichst berufsgruppenübergreifender – Trainings zum Aufbau sozialer Kompetenzen, Umgang mit Diversität, Konfliktlösungsmethoden und Führungsnachwuchsprogramme. Aber Standardprogramme sind die notwendige Basis; sie reichen jedoch für ein zukunftsorientiertes Talentmanagement nicht aus. Vielmehr geht es angesichts einer höheren Diversität der Belegschaft um individuelle Zukunfts- und Karriereplanung von Mitarbeitern, die in regelmäßigen Mitarbeitergesprächen thematisiert werden sollten. Hier wird die Rolle der Führungskraft unmittelbar deutlich: Denn eine Generation, die der Work-Life-Balance einen hohen Stellenwert einräumt und diese Wünsche angesichts des Arbeitsmarktes auch einfordert (Schinnenburg et al. 2014), geht nicht per se in Vollzeit und stromlinienförmig die Karriereleiter hinauf. Gerade der höhere Anteil von Frauen in der Medizin wird sich bemerkbar machen, da Frauen in geringerem Maße nach Status streben, aber deutlich stärker auf interessante Arbeitsinhalte achten und vor allem in der Familienphase ihre beruflichen Entscheidungen auch in Bezug auf Sinnhaftigkeit für Balance zwischen Familie und Beruf treffen (Böhmer/Schinnenburg 2014 und Maniero/ Sullivan 2005). Und Mitarbeiter, die aus dem Ausland angeworben wurden, erleben je nach kulturellem Hintergrund u.U. besondere Herausforderungen bei der beruflichen und privaten Integration. Hier sind das Personalmanagement und die jeweilige Führungskraft in besonderem Maße gefordert, für die zunehmende Heterogenität gemeinsam faire und transparente Lösungen zu gestalten.

3. Feedback und Identifizierung von Potenzial für Aufstiegs- und Querschnittsfunktionen

Im Talentmanagement ist häufig eine sehr selektive, elitäre Orientierung erkennbar, in der nur wenige als Talente identifiziert und gefördert werden. In einer Expertenorganisation, wie sie typischerweise im Krankenhaus vorliegt, geht es aber gerade darum, keine Starkultur zu entwickeln, in der sich die Organisation von wenigen Mitarbeitern (z. B. Chefärzten) abhängig macht, sondern die organisationalen Fähigkeiten in der Gesamtheit weiterzuentwickeln (Linden/ Teece 2014). Dazu gehört, auch Feedback zu Leistungen und Verhaltensweisen zu geben, um Lernprozesse zu ermöglichen und Hinweise zu Stärken und potenziellen Arbeitsfeldern der Zukunft zu geben. Dabei geht es nicht immer darum, hierarchisch höhere Positionen zu erlangen. Vielmehr sind es oft Projekte, Querschnittsfunktionen oder neue berufliche Orientierungen z. B. ins Management, die nach längeren Jahren der Berufstätigkeit interessante Optionen der Weiterentwicklung darstellen und Fluktuation gut eingearbeiteter Mitarbeiter verhindern können. Dabei gilt, dass Talentmanagement keine Aufgabe für junge Mitarbeiter ist, sondern vielmehr die gesamten Mitarbeiter in unterschiedlichen Lebensphasen in den Blick zu nehmen sind. Angesichts der demographischen Entwicklung ist hier einerseits die kontinuierliche Weiterentwicklung der fachlichen Kompetenzen zu nennen, aber gleichzeitig auch die Nutzung des Erfahrungswissens langjähriger Experten für die interne Aus- und Weiterbildung, Tätigkeit als Mentoren etc.

Fazit

Das Talentmanagement der Zukunft erfordert daher ein professionelles, nachhaltiges Personalmanagement, das gestaltend auf die Unternehmenskultur einwirkt und einen neuen Umgang mit Mitarbeitern findet.

Literatur

- Böhmer N., Schinnenburg H. (2014) New Career Concepts & Gender, Does Gender influence the career concepts' fit and impact on Global Talent Management?, Konferenzpapier, präsentiert auf dem 3. Talentmanagement-Workshop des European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM). Berlin. Oktober 2014. in Veröffentlichung.
- Bühren A., Eckert J. (2011) Feminisierung der Ärzteschaft – Überschätzter Effekt. In: Deutsches Ärzteblatt. Jg. 108. Nr. 21. S. A1168-1170.
- Elbel G.-K., Vahs D. (2012) Rollen von Fach- und Führungskräften im Krankenhaus der Zukunft - Herausforderungen für das Personalmanagement. In: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/life-sciences-health-care/lshc-11-2012-personal.pdf>, Abrufdatum: 06.01.2015.
- Flintrop J. (2013) Arbeitgeberattraktivität von Krankenhäusern: Mit Teamklima. Arbeitszeiten und Weiterbildung punkten. In: Deutsches Ärzteblatt. Jg. 110. Nr. 33-34. A-1576/B-1388/ C-1372.
- Groves K. (2011) Talent Management Best Practices: How exemplary Health Care Organizations create value in a down economy. Health Care Management Review. Vol. 36. No. 3. pp. 277-240.
- Groves K. (2012) Impact of Talent Management Practices on Hospital Clinical, Financial & Workforce Metrics. In: <http://school.pepperdine.edu/newsroom/wpcontent/uploads/2013/04/healthcaretalentmgmt.report.pdf>, Abrufdatum: 07.01.2015.
- Kamp A., König J., Müller S., Pflücker W. (2011) Personalmangel versus Arbeitgeberattraktivität. Arzt und Krankenhaus. Nr. 11, S. 334-338.
- Kirchhoff S., Krohne A., Lehrmann J. (2014) Employer Branding im Social Web am Beispiel des Fashionlogistikers Meyer & Meyer. In: Kirchhoff S. (Hrsg.), Online-Kommunikation im Social Web. Mythen, Theorien und Praxisbeispiele, S. 239-260.
- Linden G., Teece D. J. (2014) Managing expert Talent. In: Sparrow P., Scullion H., Tarique I. (ed.), Strategic Talent Management. Contemporary issues in international context, pp. 87-116.
- Mainiero L. A., Sullivan S. E. (2005) Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the "opt-out" revolution. Academy of Management Executive. Vol. 19. No. 1. pp. 106-123.
- Schinnenburg H., Böhmer N., Walk M., Handy F. (2014) Young talents: Individualistic, boundaryless and disloyal? Challenges for International HRM and Development. Präsentiert auf der International HRM Conference Krakau, Juni 2014, Artikel eingereicht (unter Begutachtung).
- Schlüter K. (2013) Mitarbeitergewinnung im Web 2.0. Was die Generation Y wirklich anspricht. Berlin.
- Sparrow P., Scullion H., Tarique I. (2014) Introduction: Challenges for the Field of Strategic Talent Management. In: Sparrow P., Scullion H., Tarique I. (ed.), Strategic Talent Management, Contemporary issues in international context, pp. 1-35.
- Walk M., Schinnenburg H., Handy F. (2013) What do talents want? Work Expectations in India, China, and Germany. Zeitschrift für Personalforschung (German Journal of Research in Human Resource) zum Schwerpunkt „Current Issues in International HRM“. Zeitschrift für Personalforschung. Vol. 27. No. 3. pp. 251-278.

Autorenbiografien

Prof. Dr. Heike Schinnenburg lehrt Personalmanagement an der Hochschule Osnabrück. Ihre Lehr- und Forschungsschwerpunkte sind Internationales Personalmanagement, Talent Management & Karriereforschung sowie Change Management

Dr. Andreas Fiehn, MBA ist Ärztlicher Direktor an den AGAPLESION DIAKONIE KLINIKEN Kassel GmbH.

Autorenanschriften

Prof. Dr. Heike Schinnenburg
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und
Personalmanagement
Caprivistr. 30 A, Raum CN 0306
49076 Osnabrück

E-Mail: Schinnenburg@wi.hs-osnabrueck.de

Dr. Andreas Fiehn
Agaplesion Diakonie Kliniken
Herkulesstr. 34
34119 Kassel

E-Mail: a.fiehn@diako-kassel.de