

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

Fallstudie



Titel

Heute fit machen für die Talente von morgen:
Talentmanagement bei HELIOS

Autor

Anna-Maria Zeschmann-Hecht

Einleitung

Wie bleiben wir als Arbeitgeber attraktiv? Wie erhalten wir uns in einem zunehmend angespannten Arbeitsmarkt mit wachsendem Fachkräftemangel die Motivation unserer Mitarbeiter? Wie identifizieren wir frühzeitig die Talente in unseren eigenen Reihen und zeigen ihnen: Bei HELIOS wird Entwicklung groß geschrieben - hier können Sie Karriere machen!

Mit diesen Fragen starteten die HELIOS Kliniken 2010 das Experiment „Internes Talentmanagement“. Bis zu diesem Zeitpunkt hatte die Fresenius Tochter angesichts ihres kontinuierlichen Wachstums bereits einiges in die Identifikation und Ausbildung des eigenen Führungskräftenachwuchses investiert. Aber es zeigte sich: Wir müssen mehr tun, wenn wir weiterhin so wachsen und uns am Markt erfolgreich behaupten wollen. Anknüpfend an bereits bestehende erfolgreiche interne Programme wie das Führungskräfteentwicklungsprogramm, das seit dem Jahr 2000 bereits einige Klinikgeschäftsführer und Chefarzte hervorgebracht hatte, galt es nun, Strukturen aufzubauen, die es auch zukünftig möglich machen, frühzeitig engagierte und motivierte Nachwuchsführungs-

kräfte aller Dienststellen in den Kliniken zu identifizieren und gezielt zu entwickeln.

Die Idee

Im Sommer 2010 starteten wir. Schnell war klar: Wenn wir Chefarzte dazu bewegen möchten, uns ihre Talente für interne Programme zu empfehlen, dann brauchen wir einen sehr vertrauensvollen Umgang mit diesen Führungskräften. Denn warum sollte ein Chefarzt uns seinen besten Mitarbeiter empfehlen, um diesen dann an eine andere HELIOS Klinik zu verlieren, wo er Chefarzt würde? Die eigene Stelle müsste in der Folge nachbesetzt werden. Die Erkenntnis: Talentmanagement funktioniert nur dann, wenn alle sich an Spielregeln halten und an einem Strang ziehen.

Wie sind diese Spielregeln?

- Ein Mitarbeiter kann nur in ein Talentprogramm entsendet werden, wenn er selbst, sein Vorgesetzter und seine Klinikleitung dies unterstützen. Über den Kopf des Vorgesetzten hinweg wird nichts entschieden.
- Offene Stellen müssen transparent für alle sichtbar gemacht werden

Zur HELIOS Kliniken Gruppe gehören 110 eigene Akut- und Rehabilitationskliniken inklusive sieben Maximalversorger in Berlin-Buch, Duisburg, Erfurt, Krefeld, Schwerin, Wuppertal und Wiesbaden, 50 Medizinische Versorgungszentren (MVZ), fünf Rehasentren, sechs Präventionszentren und 15 Pflegeeinrichtungen. HELIOS ist damit einer der größten Anbieter von stationärer und ambulanter Patientenversorgung in Deutschland und bietet Qualitätsmedizin innerhalb des gesamten Versorgungsspektrums. Sitz der Unternehmenszentrale ist Berlin.



HELIOS versorgt jährlich mehr als 4,2 Millionen Patienten, davon mehr als 1,2 Millionen stationär. Die Klinikgruppe verfügt insgesamt über mehr als 34.000 Betten und beschäftigt über 68.000 Mitarbeiter. Im Jahr 2013 erwirtschaftete HELIOS einen Umsatz von 3,4 Milliarden Euro. Die Klinikgruppe gehört zum Gesundheitskonzern Fresenius.

Quelle: Helios Kliniken GmbH (2015).

- Bevor wir einen Mitarbeiter für eine Stelle ansprechen, ist der Vorgesetzte zu informieren

Die Umsetzung

Schritt 1: Entwicklung gezielter Programme

Verschiedene Programme unterstützen die gezielte Entwicklung der Mitarbeiter. Entwickelt werden dabei Mitarbeiter aller Dienstarten, also Ärzte genauso wie Mitarbeiter der Pflege, der Verwaltung und der Funktionsdienste.

Neu hinzu kam 2011 das Programm „Fit für Führung“, dessen Teilnehmer sich auf das Ziel fokussieren, sich zum Oberarzt zu entwickeln.

Anfangs überwog ganz klar die Skepsis: Bisher gab es noch kein Nachwuchsführungskräfteprogramm für Assistenzärzte! Gerade bei Ärzten auf dem Weg zum Facharztabschluss steht die fachliche Entwicklung im Vordergrund. Das „soziale Drumherum“ kommt dann schon - so die landläufige Meinung. Mit „Fit für Führung“ wurde etwas völlig Neues geschaffen: Ein Programm, in dem sich talentierte Ärzte damit auseinandersetzen konnten, was in einer Führungsrolle auf sie zukommen wird. Die ersten „Fit

für Führung“ - Camps fanden an Orten wie dem Altenburger Dom nahe Köln oder dem traditionsreichen Schloss Liebenberg in Brandenburg statt. Zahlreiche weitere sollten folgen. Die Seminare wurden tatkräftig unterstützt von HELIOS Regionalgeschäftsführern, Medizinischen Beiräten und anderen Führungskräften des Unternehmens, die sich gerne auch den manchmal kritischen Diskussionen mit jungen Führungskräften stellten. Im Rahmen des Programms absolvieren die Teilnehmer darüber hinaus verschiedene weiterführende Seminare. Vor allem die regelmäßigen Entwicklungsgespräche zwischen Programmabsolvent und Vorgesetztem sind wichtiger Bestandteil des Curriculums. Letztendlich lernen die Teilnehmer aber auch, über den Tellerrand zu schauen, sich im Austausch mit Ärzten aus verschiedenen Kliniken kritisch mit einer potentiellen Führungsrolle auseinander zu setzen und die vielen Möglichkeiten der beruflichen Weiterentwicklung im Netzwerk HELIOS mit seinen 110 Kliniken zu erkennen.

Mittlerweile haben rund 370 Ärzte am Programm teilgenommen, darunter 190 Assistenzärzte, von denen wiederum 41% heute schon als Oberarzt tätig sind. Die ersten nehmen bereits am Entwicklungsprogramm für mittlere Führungskräfte teil und bereiten sich auf eine Karriere als Chefarzt vor.

Erkenntnis: Talentmanagement braucht Zeit, Geduld und Vertrauen.

So wie „Fit für Führung“ und das Führungskräfteentwicklungsprogramm bereiten verschiedene Programme Führungskräfte gezielt auf ihre neue Rolle vor. Im Programm „Strategische Werte“ erlangen angehende Klinikgeschäftsführer das notwendige Rüstzeug zum Führen einer Klinik. Mit „Fit fürs MedCo“ bilden wir unseren eigenen Nachwuchs im so wichtigen Bereich Medizincontrolling aus. Das Programm bietet sowohl dem Berufseinsteiger als auch dem erfahrenen Medizincontroller verschiedene Bausteine zur Erweiterung der fachlichen Kompetenz. Den Managementnachwuchs bildet HELIOS mit eigenen Traineeprogrammen aus.

Schritt 2: Veröffentlichung aller offenen Führungspositionen

HELIOS verfügt über ein einheitliches Karriereportal, in dem alle offenen Stellen publiziert und sowohl intern als auch extern ausgeschrieben werden können. Jeder Mitarbeiter und jeder externe Interessent kann somit schnell und transparent die jeweilige Position erkennen und sich bewerben. Im Schnitt sind bis zu 1000 offene Stellen pro Monat vakant, das macht eine Quote von 1,7% offene Stellen pro Monat.

Schritt 3: Die richtigen Mitarbeiter an die richtigen Stellen: Vernetzung

Seit über zwei Jahren sorgen regional verankerte Talentmanager für eine Vernetzung zwischen potentiellen Arbeitgebern und den Teilnehmern der verschiedenen Programme. Sie koordinieren Entwicklungsgespräche, benennen potentielle Kandidaten für offene Stellen und unterstützen bei der Stellenbesetzung. Dezentrale Führung mit zentraler Unterstützung ist das zentrale Motto der HELIOS Kliniken, das sich auch hier zeigt. Sowohl das zentrale Talentmanagement als auch die regionalen Verantwortlichen arbei-

ten eng zusammen und auch hierin besteht ein Erfolgsfaktor für das effiziente Talentmanagement.

Schritt 4: Transparenz und Messbarkeit

Letztendlich ist Talentmanagement nur dann erfolgreich wenn dieser Erfolg tatsächlich messbar ist. Daher erhebt HELIOS regelmäßig seine internen Besetzungsquoten, ebenso wie wir die Anzahl der offenen Stellen reporten und vergleichen. Damit sind wir sehr schnell in der Analyse kritischer Bereiche, in denen wir heute schon mit gezielten Programmen agieren müssen, um morgen Positionen zu besetzen. Im Jahr 2013 beispielsweise wurde jede zweite Oberarztstelle bei HELIOS intern besetzt. Das ist Ausdruck des kontinuierlichen Bemühens aller Beteiligten, transparent, offen und fair die Besetzung von Führungspositionen zu begleiten.

Fazit

Die ersten Schritte sind wir gegangen: Talentmanagement ist fester Bestandteil der Managementkultur. Die Programme führen zu einer hohen Bindungsrate der Mitarbeiter an das Unternehmen. So konnten z. B. 95% der Nachwuchsärzte, die an „Fit für Führung“ teilgenommen haben, für das Unternehmen gehalten werden, auch von den Teilnehmern des Entwicklungsprogramms für die mittlere Ebene sind 85% heute noch für HELIOS tätig – das Programm selbst gibt es seit 15 Jahren - angesichts des Fachkräftemangels ein wichtiger Aspekt. Zahlen zeigen, dass wir einen großen Teil unserer Führungspositionen intern besetzen können: Im letzten Jahr waren dies insgesamt 36% der Führungspositionen im Ärztlichen Dienst bis hin zu 80% der Stellen im Klinikmanagement und sogar 85% der Pflegedienstleitungen.

Auch weiterhin streben wir eine gute Mischung bei der Besetzung unserer Führungspositionen an: Letztendlich ist entscheidend, dass der beste Mitarbeiter für die entsprechende Stelle gefunden wird. Dabei

sind interne wie externe Kollegen erwünscht. Wichtig aber ist, dass unsere Mitarbeiter sicher wissen: „Wenn ich Karriere bei HELIOS machen möchte und das Zeug dazu habe, dann ist hier alles möglich“!

Autorenbiografie

Anna-Maria Zeschmann-Hecht studierte nach ihrer Ausbildung zur Gesundheits- und Krankenpflegerin in Trier bis 2002 Soziologie, Psychologie und BWL in Trier und Duisburg. Im selben Jahr stieg sie bei einem französischen Mineralölunternehmen in Berlin als Trainee ein. In der Folge war sie in diesem Unternehmen als Referentin in der Personalentwicklung und als Recruiting Manager in verschiedenen nationalen und internationalen Projekten tätig und verantwortete zuletzt die Bereiche Aus-, Fort- und Weiterbildung des Unternehmens in Deutschland. 2010 wechselte sie als Talentmanagerin zu HELIOS, wo sie den Zentralen Dienst gründete und aufbaute.

Autorenanschrift

Frau Anna-Maria Zeschmann-Hecht
Leiterin Zentraler Dienst Talentmanagement
Helios Kliniken GmbH
Friedrichstraße 136
10117 Berlin

E-Mail: anna-maria.zeschmann-hecht@helios-kliniken.de