

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 Praxis II



Titel

„Ich gestalte täglich meine Zukunft“ – sieben Erfolgsfaktoren für Talentmanagement in der Gesundheitswirtschaft

Autor

PD Dr. med. Sören Eichhorst

Einleitung

Personal im Krankenhaus – reiner Kostenfaktor oder eine entscheidende Ressource im ständig härter werdenden Wettbewerb? Die Perspektiven auf diese Frage haben sich dramatisch verändert: Herrschte vor gut zehn Jahren noch ein Arbeitgebermarkt vor, befinden wir uns heute in einem Bewerbermarkt mit ausgeprägtem Fachkräftemangel bei Ärzten, Pflegekräften, Managern – durch den zunehmenden Fokus auf den Patienten und die qualitative Perzeption des Aufenthaltes im Krankenhaus, Tendenz steigend.

Talentmanagement – die Akquise, das Halten und die Entwicklung der besten Talente – ist in nahezu allen Branchen ein entscheidender Erfolgsfaktor geworden. In einer Umfrage in verschiedenen Industriezweigen (McKinsey 2005) nannten 31% von mehr als 9.300 befragten Top-Managern weltweit die Identifikation und Akquise als relevanteste Aufgabe für die nächsten fünf Jahre. Gleichzeitig stimmten aber nur 18% der Befragten der Aussage zu, dass es ihnen tatsächlich gelinge, die besten Talente effektiv in ihr Unternehmen zu bringen; 7% stimmten zu,

dass Talente effektiv gehalten und sogar nur 3%, dass Talente gut entwickelt werden. Erfahrene Führungskräfte in der deutschen Gesundheitswirtschaft werden dem, in Kenntnis der Situation, wohl ohne Weiteres zustimmen können. Fokussierung auf das Talentmanagement zahlt sich aus. In unserer Umfrage war der Return to Shareholders (RTS, ein Maß für die Unternehmensleistung) mit 22% für die am besten im Talentmanagement aufgestellten Unternehmen am größten. Die schlechtesten Performer lieferten im Gegensatz dazu nur einen RTS von 0,9%. Als Unternehmensberatung hat auch McKinsey ein hochprofessionelles Talentmanagement aufgebaut, da die Gewinnung, das Halten und die Entwicklung unserer Berater unser zentraler Unternehmenswert ist. Darüber hinaus haben wir für unsere Klienten über 400 Projekte im Bereich Talentmanagement durchgeführt und Talentmanagementstrategien für hochkomplexe Organisationen entwickelt, so z. B. für das NHS in Großbritannien – die viertgrößte Organisation der Erde – die Bill und Melinda Gates Foundation und viele Regierungen. Aus diesem Erfahrungsschatz haben wir sieben Faktoren für ein erfolgreiches Talentmanagement abgeleitet (Abbildung 1).

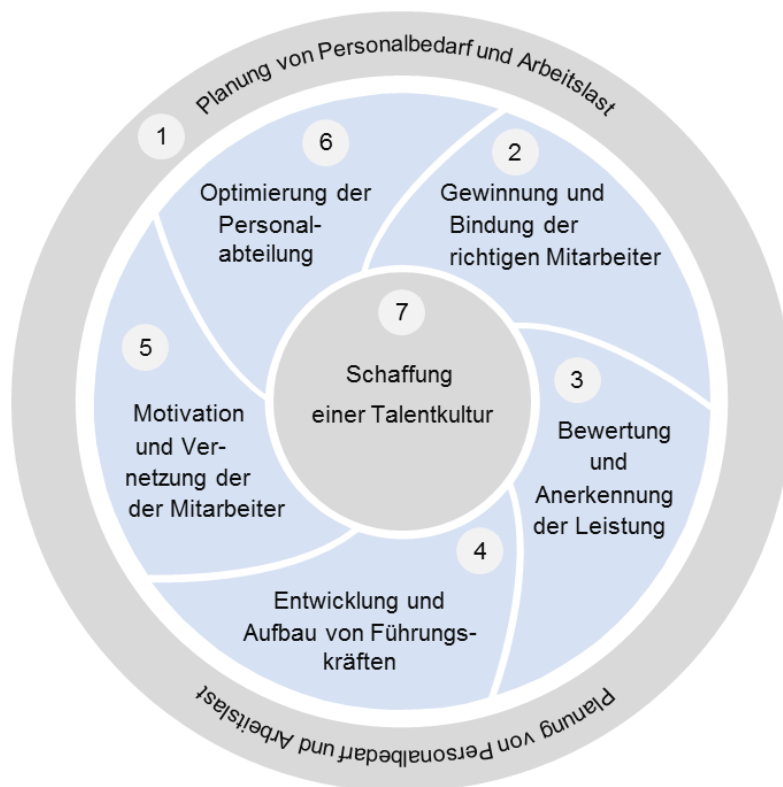


Abb. 1: Integrierter Ansatz für das Talentmanagement.
Quelle: Eigene Darstellung (2014).

In der Praxis ist dabei wichtig, dass eine Anpassung immer auf die konkreten Umstände notwendig ist und eine Talentstrategie mit der gleichen Disziplin wie jedes andere Projekt umgesetzt werden muss. Der Erfolg kommt nicht über Nacht – Entwicklung und Umsetzung sind ein iterativer Prozess. Die besten Mitarbeiter schätzen die Möglichkeit zur Entwicklung am höchsten und brauchen ehrliche und objektive Anerkennung. Dies ist nur mit signifikantem Zeiteinsatz der oberen Führungsebene möglich und kann nicht in die Linienorganisation delegiert werden.

Wie können die Erfolgsfaktoren in der Gesundheitswirtschaft konkret angewandt werden?

Planung von Personalbedarf und Arbeitslast

Typischerweise existieren in vielen Unternehmen der Gesundheitsbranche zur Einstellung und zum Ausscheiden von Mitarbeitern häufig nur Planungen auf Jahresbasis. Idealerweise sollten diese durch 5-10-Jahres-Szenarien unterstützt werden mit einem hohen Detailgrad für Personalgruppen und Einsatzorte. Auf dieser Basis können dann sowohl der Nachwuchsbedarf für verschiedene Rollen und Einsatzorte (im Krankenhaus z. B. AD, PD, MTD/ FD, VD etc.) als auch die Quelle und die Ressourcen für die jeweiligen Stellen festgelegt werden (Recruitingveranstaltungen, Einstellung internationaler Mitarbeiter usw.).



Gewinnung und Bindung der richtigen Mitarbeiter

Viele Personalabteilungen haben sich noch nicht auf die neuen Anforderungen in einem ausgeprägten Bewerbermarkt eingestellt. Mitarbeiter haben vielfältige Ansprüche, die nur gesamthaft zur Zufriedenheit und Bindung an das Unternehmen führen (Abbildung 2). Um dem gerecht zu werden, sollten sich Unternehmen in der Gesundheitswirtschaft insbesondere über folgende Punkte klar werden und in geeigneter Weise organisieren:

- eine klar formulierte Aussage, warum sich Kandidaten für das Unternehmen (im Gegensatz zu anderen) entscheiden sollen
- effektive und standardisierte Personalgewinnungs- und Einstellungsprozesse
- dynamische Anpassung der Kommunikation an neue demographische Entwicklungen (z. B. Generation Y vs. Generation Golf)

- fortlaufende Überprüfung der Argumente, warum Top-Talente im Unternehmen bleiben sollten.

Bewertung und Anerkennung der Leistung

Im besten Fall gibt es in Gesundheitswirtschaftsunternehmen bereits durch die Personalabteilung initiierte Prozesse mit externem Assessment und Expertise. Für ein Spitzen-Talentmanagement ist jedoch auch ein kontinuierliches Assessment der Mitarbeiter über objektiv messbare Parameter und Verhaltensweisen erforderlich. Ein Mitarbeiterevaluationssystem sollte folgende Rahmenbedingungen erfüllen:

- Setzen anspruchsvoller Ziele
- ehrliche Evaluation, verankert in der Liniorganisation
- differenziertes Bonus- und Malussystem

- regelmäßige und konsequent umgesetzte Zielvereinbarungs- und Performance-Gespräche

Entwicklung und Aufbau von Führungskräften

Ziele für Führungskräfte werden in der gelebten Praxis selten explizit, sondern eher indirekt und eingeschränkt nachvollziehbar gesetzt. Fort- und Weiterbildung von Mitarbeitern passiert typischerweise in einem schulähnlichen Setting.

Unternehmen mit optimalem Talentmanagement schaffen es hingegen:

- die besten Führungskräfte auf Grund der Ergebnisse und Verhaltensweisen zu identifizieren und zu entwickeln
- ansprechende Karrierepfade und Aufstiegsmöglichkeiten zu definieren (dazu gehören z. B. klar beschriebene Rotationsprogramme mit klar kommuniziertem Ziel)
- innovative Trainings, Fort- und Weiterbildungen zu kreieren und auf dem aktuellen Stand der Erwachsenenbildung umzusetzen.

Motivation und Vernetzung der Mitarbeiter

Arbeitsmotivation entsteht in einem großen Maß durch Sinnstiftung und Vernetzung innerhalb des Unternehmens. Organisation und Infrastruktur sollte daher soweit wie möglich auf eine hohe Vernetzung ausgerichtet werden. Leider wird diese wichtige Ressource häufig nicht ausreichend genutzt. Beispielsweise findet man selten besonders ausgeprägtes Mentoring, sondern stattdessen eher selbstorganisierte Interessengruppen der Mitarbeiter ohne entsprechende Durchschlagskraft.

Um Abhilfe zu schaffen, sollte über folgende Schritte nachgedacht werden:

- Sicherstellen einer starken Vernetzung und Zusammenarbeit durch organisierte formelle und informelle Netzwerke
- Instrumente zur Förderung des Mitarbeiter-Engagements z. B. durch die Einbeziehung von Mitarbeitern in die Zielplanung des Unternehmens
- Einsatz aller verfügbaren Tools und Programme, um die Bedürfnisse einer diversifizierten Mitarbeiterschaft umfassend zu adressieren, z. B. durch die systematische Förderung des betrieblichen Gesundheitsmanagements, Sportprogramme oder Kinderbetreuungsangebote.

Ziel muss es sein, das Engagement eines jeden Mitarbeiters zu erhöhen. Gelingen kann dies im Optimalfall durch verschiedenste Maßnahmen und Aspekte:

- Förderung und Positionierung von Führungskräften auf allen Ebenen mit starker Vorbildfunktion
- Übereinstimmung von Unternehmens- und persönlichen Zielen
- Anpassung des individuellen Stellenprofils durch Erweiterung der Verantwortlichkeiten, anderen Zuschnitt, mehr Freiraum etc.
- mehr Freiraum für eigenständige Entscheidungen bzw. Einbindung in die für den Mitarbeiter relevante Entscheidungsfindung
- formale Anerkennung des Beitrags einzelner Mitarbeiter durch Auszeichnungen, Bonuszahlungen, Erwähnung des Beitrags in informellen Ansprachen etc.

Ja	Nein	• Fragen Sie sich selbst
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1. Wissen Sie, welche personellen Kapazitäten und Fähigkeiten Sie am dringendsten benötigen, um Ihre strategischen Ziele für die nächsten 5 bzw. 10 Jahre zu erreichen?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. Können Sie schätzen, wie viele Führungskräfte oder technische Experten Sie in den einzelnen Geschäftsbereichen brauchen, um Ihre Nachfolgeplanung zu sichern?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. Wissen Sie, aus welche Quellen und Talentpools in welchen Regionen die vielversprechendsten Kandidaten stammen?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. Können Sie einschätzen, wie attraktiv Ihr Unternehmen für Talente im Vergleich zu Wettbewerbern ist? In welchen Dimensionen sind Sie ganz vorne, in welchen Schlusslicht?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5. Bekommen Spitzenkräfte in Ihrem Unternehmen die Anerkennung und differenzierte Belohnung, die sie verdienen?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6. Haben Sie Ihren Mitarbeitern klare, eindeutige Vorgaben zu den Verhaltensweisen und Werten gemacht, die Sie von ihnen erwarten? Gelten diese Vorgaben für alle Regionen und Bereiche?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7. Wissen die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen, wie sie sich aufsteigen können? Welche Karrierepfade und Rollen ihnen offen stehen und was sie tun müssen, um erfolgreich zu sein?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8. Werden die Mitarbeiter eingebunden und zu echter Leistung angespornt? Sind sie von ihrer Arbeit erfüllt, sehen sie einen Sinn darin?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9. Verfügt Ihre Personalorganisation über die notwendige Glaubwürdigkeit, um die Bereichsleiter in Personal- und Leistungsfragen zu beraten?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10. Und vor allem: Investieren Sie 30 - 50% Ihrer Zeit in die Entwicklung Ihrer Mitarbeiter und deren Fähigkeiten?

Abb. 3: Einschätzung der Personalentwicklung für Vorstände.
Quelle: Eigene Darstellung (2014).

- Etablierung von guten und belastbaren Mentor-Programmen: formaler Start der Programme und Überführung in informelle und nachhaltige Durchführung
- Förderung der Entwicklung von Netzwerkmöglichkeiten

Optimierung der Personalabteilung

Durch die Linienorganisation in Gesundheitswirtschaftsunternehmen – speziell in Krankenhäusern – sind Personalabteilungen selten optimal aufgestellt, um den Nachschub an geeignetem Personal, insbesondere auch an talentiertem Führungskräftenachwuchs, adäquat zu unterstützen. Typischerweise sind Personalabteilungen eher administrativ als aktiv-managend tätig. Ein stärkerer Fokus ist daher auf die Besetzung der Personalabteilung mit geeigneten Führungskräften (sowohl hinsichtlich Kapazität als auch Know-how) zu legen, um der mitgestaltenden Rolle als strategischer Partner der Geschäftsführung besser gerecht werden zu können. Insgesamt sollte der Fokus stärker auf Ergebnisse und konkrete Endprodukte als auf dem Management von Prozessen liegen.

Aufbau einer Talentkultur

Für ein hochkompetitives Talentmanagement sollte eine Unternehmenskultur aufgebaut werden, die weit über reine Führungskräfteentwicklung und -trainings hinausgeht. Sie zeichnet sich aus durch:

- Risikobereitschaft bei der Entwicklung der Mitarbeiter
- Anerkennung von Coaching als eine notwendige Voraussetzung
- Bereitschaft, bei der Evaluation und beim Feedback zu differenzieren
- Unterstützung persönlicher Initiative.

Diese grundlegenden Veränderungen zu erreichen, ist in jeder Hinsicht erstrebenswert. Der Weg dahin kann – je nach Ausgangssituation – länger sein. Wo das jeweilige Unternehmen sich gerade befindet, lässt sich schon anhand einfacher Checklisten evaluieren (Abbildung 3 und 4). Manager und Aufsichtsräte in der Gesundheitswirtschaft können damit ihre aktuelle Position

Ja	Nein	• Fragen Sie sich selbst
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1. Wissen Sie, wie die Nachfolgeplanung für die wichtigsten Rollen und Geschäftsbereiche in Ihrem Unternehmen aussieht und welchen Stamm an Managementtalenten es gibt?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. Haben Sie Richtlinien für die Beschaffung neuer Talente und die richtige Mischung aus einheimischen Mitarbeitern und Expats mit Blick auf eine starke, globale Führungsmannschaft?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. Beteiligen Sie sich am Recruiting oberer Führungskräfte, um die Organisation zu stärken (einschl. Expat-Kandidaten)?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. Können Sie einschätzen, wie attraktiv Ihr Unternehmen für Talente im Vergleich zu anderen Wettbewerbern ist? In welchen Dimensionen sind Sie ganz vorne, in welchen Schlusslicht?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5. Beurteilt Ihr Vergütungsausschuss die Verteilung von Bewertungen und die Effektivität jährlicher und langfristiger Belohnungen und Konsequenzen?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6. Wissen Sie, wie das Kompetenzmodell für die Führungsriege des Unternehmens aussieht? Fördert es die richtigen Werte und Verhaltensweisen?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7. Verfolgen Sie die Fortschritte und Entwicklung von Führungskräften in verschiedenen Rollen, um eine angemessene Jobrotation sicherzustellen?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8. Erhalten Sie regelmäßig Berichte über den Stand der Mitarbeitermotivation mit Angaben zu Bereich, Hierarchieebene und Manager?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9. Verfügt der Personalausschuss des Vorstands über die notwendige Erfahrung und Perspektive für den Aufbau einer Talentorganisation?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10. Und vor allem: Verbringen Sie 20% Ihrer Zeit mit personellen Themen in der Organisation?

Abb. 4: Einschätzung der Personalentwicklung für Aufsichtsratsmitglieder.
Quelle: Eigene Darstellung (2014).

und den Fortschritt bei der Entwicklung des Talentmanagement beurteilen und aufbauend darauf das weitere Vorgehen zur bestmöglichen Nutzung des Talentpotenzials planen.

Fazit

Talentmanagement kann nur funktionieren, wenn es durch den Mindset und die Kultur der gesamten Organisation unterstützt wird. Das fängt beim Vorstandsvorsitzenden an, der sich gleichzeitig als Personalvorstand sehen und handeln sollte. Auf der individuellen Mitarbeiterenebene spiegelt sich das im Umdenken von "Ich mache Dienst nach Vorschrift" zu "Ich gestalte täglich meine Zukunft".

Literatur

McKinsey (2005) McKinsey Global Forces Executive Opinion Survey, McKinsey Quarterly, March 2005.

Autorenbiografie

PD Dr. med. Sören Eichhorst, ist Leiter des McKinsey Hospital Instituts und Geschäftsführer der Orphoz GmbH & Co. KG. Dr. Eichhorst ist habilitierter Facharzt für Innere Medizin und hat in molekularer Immunologie promoviert. Bereits 2005 bis 2010 war er als Berater bei McKinsey tätig, wechselte anschließend als Geschäftsführer und ärztlicher Leiter in eine Krankenhausorganisation und kehrte 2014 in seine heutige Position zu McKinsey zurück.

Autorenanschrift

PD Dr. med. Sören Eichhorst
McKinsey & Company
Magnusstraße 11
50673 Köln

E-Mail: soeren_eichhorst@mckinsey.com