

Zu viel „Bauch“ – zu wenig Strategie

Professionelles Personalmanagement – darauf kommt es an. Interview mit Unternehmensberater Axel Ehrhardt (Teil 1)



Axel Ehrhardt

Das Personalmanagement zählt zu den entscheidenden Erfolgskriterien der Zukunft. Im Gespräch mit GP erläutert Unternehmensberater Axel Ehrhardt die wesentlichen Inhalte und Komponenten. Im ersten Teil liegt der Schwerpunkt auf der Suche nach geeigneten Mitarbeitern und deren Einarbeitung. Im zweiten Teil beleuchtet Ehrhardt das Employer Branding, die Mitarbeiter-Performance-Bindung sowie das Thema einer Work-Balance und die fortschreitende Digitalisierung in der Arbeitswelt des Sanitätshauses.

GP: Herr Ehrhardt, Sie begleiten als Unternehmensberater und Coach Sanitätshäuser beim Thema „Personalmanagement“. Welches sind Ihrer Wahrnehmung nach die Herausforderungen für die nächsten Jahre in diesem Bereich?

Axel Ehrhardt: Man muss die Herausforderungen im Gesamtkontext betrachten. Deshalb werden folgende Bereiche in den nächsten Jahren im Fokus eines innovativen Personal-Managements stehen: das Personalrekrutierungs-Management, die Markenbildung des Unternehmens, das so genannte Employer Branding, die Mitarbeiter-Performance-Bindung durch entsprechendes Human Resource- und Talentmanagement, das betriebliche Gesundheitsmanagement im Sinne der Aufrechterhaltung einer allgemeinen Work-Balance-Situation sowohl für die Führungskräfte als auch für die Mitarbeiter und die fortschreitende Digitalisierung in der Arbeitswelt des Sanitätshauses.

GP: Fangen wir mal bei der Personalrekrutierung an.

A.E.: Der Kampf um gute Fachkräfte, überdurchschnittliche Talente bzw. allgemeine Nachwuchskräfte zur internen betrieblichen Ausbildung ist in vollem Gange. In die Markenwerbung für Produkte etwa wird teilweise viel Geld investiert. An Investitionen in die Attraktivität als Arbeitgebermarke denken die Verantwortlichen noch viel zu selten. Der entscheidende USP im Wettbewerb wird zukünftig mehr und mehr der einzelne Mitarbeiter des Sanitätshauses werden.

Der Orthopädietechniker ist inzwischen offiziell als Mangelberuf anerkannt. Da suchen Unternehmen teilweise ein bis zwei Jahre und finden keine adäquate Manpower. Gute Fachkräfte können sich inzwischen ihren Arbeitgeber nach ihren eigenen Vorstellungen aussuchen. Wir befinden uns immer mehr auf einem Bewerber- statt einem Arbeitgebermarkt. Oder führen Sie sich die teilweise dramatische Situation der Lehrlingsausbildung vor Augen. Azubis sollten ‚Chefsache‘ sein. Doch im Alltag fehlt meistens die Wertschätzung nach dem Motto ‚Einer muss ja hier den Hof kehren und die Brötchen holen‘. Dazu kann ich nur sagen: Spezialisten werden nicht geboren, sie werden dazu gemacht, müssen begleitet, gefordert und gefördert werden. Gut ausgebildete Lehrlinge sind für ein Sanitätshaus eine Investition in die Zukunft, weil es schwieriger werden wird, bereits schon gut ausgebildete Fachkräfte im Markt zu finden. Vieles deutet auch darauf hin, dass sich die zukünftigen Herausforderungen stark verdichten und sich der Wandel im Handwerk rasant beschleunigen dürfte.

GP: Was meinen Sie damit konkret?

A.E.: Der Altersstrukturwandel, der mit dem allmählichen Renteneintritt der geburtenstarken Jahrgänge Fahrt aufnehmen wird, verschärft diese Situation ebenso wie der informationstechnologische Ansturm, der sich unter dem Stichwort ‚Digitalisierung‘ zusammenfassen lässt.

GP: Was ist also zu tun?

A.E.: Die jeweiligen Rekrutierungsmaßnahmen sollten einer professionelleren Planung unterliegen bzw. sorgfältig und zielorientiert realisiert werden. Eine Stellenausschreibung auf der Homepage oder auf einer Online-Börse ist okay, reicht aber in der heutigen Zeit leider nicht mehr aus. Die verschiedenen Bewerbergruppen müssen auf unterschiedlichen Wegen angesprochen werden. Dazu gehören auch die sozialen Medien. Darüber hinaus kann man Schüler oder Studenten durch ein entsprechendes Dialog-Marketing in das Unternehmen einladen, z.B. unter dem Motto ‚Bei uns beginnt für Sie Ihre Zukunft!‘. Weitere Ansätze sind

Das ePaper des GesundheitsProfi:

Für alle Print-Abonnenten kostenfrei!



Die Vorteile der GP ePaper-Ausgabe:

- bereits 2 Tage vor der Print-Ausgabe lesbar
- Lesezeichen- und Vergrößerungsfunktion
- Suche in der gesamten Ausgabe
- erscheint im Hoch- und Querformat
- Mehrwert durch Verlinkungen
- für Desktop und Tablet

CHECKLISTE: GENERELLE GRUNDLAGEN FÜR EIN ANFORDERUNGSPROFIL

- ✓ Welche Qualifikationen sind Voraussetzung für die Position?
- ✓ Welche Berufserfahrungen sollte der Bewerber für eine erfolgreiche Arbeit mitbringen?
- ✓ Welche persönlichen Kompetenzen muss der Kandidat mitbringen, um die Position damit auszufüllen bzw. in das jeweilige Team passt?

- Wunschprofil: Wen hätten wir denn gerne?
- Mussprofil: Welche Anforderungen müssen mindestens erfüllt sein?
- Marktprofil: Wen finden wir auf dem momentanen Arbeitsmarkt und zu welchen Bedingungen bzw. Konditionen?

die Teilnahme an regionalen Karrieretagen, Hochschul- bzw. allgemeine Rekrutierungsmessen oder die Arbeitsagenturen vor Ort. Eine persönliche Ansprache kann hier eventuell schon Türöffner zum neuen Arbeitgeber sein. Unabhängig davon kenne ich teilweise Häuser, die sogar im Rahmen von internen Ausschreibungen Kopfprämien für eine geeignete Kandidatenvermittlung an ihre Mitarbeiter zahlen.

GP: Was kennzeichnet eine professionelle Bewerbungsgesprächs- und Einarbeitungskultur?

A.E.: Nach meiner Erfahrung entscheidet bei Einstellungsgesprächen sehr oft zu 80% rein der Bauch des Chefs. Bringt der Bewerber dann noch ein Altenheim oder zwei Pflegedienste mit, ist er fast schon eingestellt. Bewerbungsgespräche können aber sehr teuer werden, wenn sie unstrukturiert und unprofessionell geführt werden. Ich vermisse in den meisten Einstellungsgesprächen Job- und Anforderungsprofile, strukturierte Interview-Leitfäden, Auswertungs-Screenings und auf den Bewerber zugeschnittene, professionelle Einarbeitungskonzepte.

Die Einarbeitung entscheidet über die weitere Zukunft. Die meisten inneren Kündigungen passieren an den ersten Arbeitstagen. Da wird der neue Mitarbeiter kaum in den einzelnen Abteilungen vorgestellt, es fehlt z.B. eine Begrüßungsmappe mit einem konkreten Einarbeitungsplan und den dazugehörigen Daten und Zeitfenstern und der jeweiligen Tutoren, sprich Ansprechpartner. Die Probezeit wird kaum genutzt, um zur ‚Halbzeit‘ ein gemeinsames Gespräch zu führen: Was lief bisher gut, wo muss noch nachgearbeitet werden und welche Einarbeitungs- oder Schulungsthemen stehen noch offen? Ein Abschlussgespräch bezüglich Einstellung oder Nichteinstellung findet kaum statt. Mit anderen Worten: In vielen Häusern ist die Kommunikations-, Besprechungs- und Informationskultur kaum ausgeprägt. Diese sollte in Zukunft verbessert werden.

GP: Wie kann man das Thema optimieren?

A.E.: Ich empfehle einen professionellen Onboarding-Prozess durch ein so genanntes 3-Phasen-Modell. Das Ziel dieses Einarbeitungskonzeptes ist es, grundsätzlich Motivation zu vermitteln, die Leistungsfähigkeit des neuen Mitarbeiters zu verifizieren, Engagement und Produktivität zu messen und die generelle Integration in das Team zu fördern. Über diesen Weg lässt sich am Ende die Fluktuation minimieren.

EINARBEITUNGSMODELL – DAS 3-PHASEN-MODELL

1. Phase	2. Phase	3. Phase
Vor dem 1. Arbeitstag	Der 1. Arbeitstag	Probezeit und Einarbeitung
Vorbereitung des Arbeitsplatzes	Orientierung bieten	Einarbeitungsplan erstellen
Interne Information an die Mitarbeiter	Informationen übermitteln	Regelmäßige Feedback- und Orientierungsgespräche
Kontakt mit dem neuen Mitarbeiter halten	Präsentation des Tutor-Systems	Training, Coaching, Mentoring
Zusendung aktueller Informationen (Bewerber-Mappe)		Abschlussgespräch: Beurteilung

Darüber hinaus sind bei Einstellungsgesprächen die Führungskompetenzen wesentlich stärker in den Fokus zu stellen. Denn Führungskräfte sind Multiplikatoren sowohl im Positiven als auch im Negativen. Es ist immer wieder interessant festzustellen, dass Führungskräfte, die intern in einem Team aufgebaut werden, meistens rein nach fachlicher Kompetenz selektiert werden. Dabei bleiben die sozialen Kompetenzen hinsichtlich Führung und emotionaler Intelligenz häufig auf der Strecke. Ergebnis: Die ausgewählte Führungskraft scheitert relativ schnell im Team. Das Team führt die Führungskraft und nicht umgekehrt. Ich warne deshalb davor, eine Führungskraft nur auf Grund ihrer rein fachlichen Kompetenzen einzustellen oder intern zu bestimmen, ohne ihre soziale Kompetenz geprüft zu haben. Ein Bewerber mit einer überdurchschnittlichen fachlichen Kompetenz ist abzulehnen, wenn die soziale Kompetenz nicht vorhanden ist.

GP: Wie stehen Sie zu Assessment Centern?

A.E.: Ich warne bei Personalentscheidungen vor zu viel Methodik und zu großem administrativen und organisatorischen Aufwand. Ich bin deshalb kein großer Anhänger von Assessment Centern, auch wenn sie dazu beitragen können, die soziale Kompetenz des Bewerbers noch besser zu beurteilen. Allerdings sind die meisten Bewerber im Vorfeld relativ gut informiert und wissen bereits, was auf sie zukommt und welche Rolle sie spielen müssen. Dazu gibt es in den Medien eine Vielzahl von Vorbereitungsliteratur. All das kann dazu beitragen, dass sich der Eindruck vom Kandidaten verfälscht und er sich somit nicht objektiv beurteilen lässt. **GP**



QVH
Mit Sicherheit Qualität

Ihr Unternehmen: Ausgezeichnet.

QVH ConformCert steht für Kundensicherheit, kompetente Betriebsführung und regelgerechte Betriebsabläufe. Jetzt Zeichen setzen: Schnell zertifiziert, kostengünstig und ohne großen bürokratischen Aufwand!

Informationen finden Sie unter www.qvh.de