

Gute Mitarbeiter sind gefragt

Talentmanagement als entscheidender Wettbewerbsvorteil

Im heutigen globalisierten Markt wird es immer schwieriger, sich über konkrete Leistungen von der Konkurrenz abzuheben. Das gilt gerade auch für das Gesundheitswesen. Das so genannte Talent-Management kommt hier als möglicher Erfolgsfaktor ins Spiel. Talent-Management bezeichnet die Gesamtheit der personalpolitischen Maßnahmen in einer Organisation zur langfristigen Sicherstellung der Besetzung kritischer Rollen und Funktionen. Auch angesichts der aktuellen schwierigen Umstände dürfen Krankenhäuser das langfristige Ziel der Talentförderung nicht vernachlässigen. Denn gerade jetzt sind gute Mitarbeiter gefragt.

Wie sieht das in der Praxis aus? Zum einen muss das Krankenhaus als Arbeitgeber attraktiv sein. Das muss nicht unbedingt die renommierte Uniklinik sein. Ein Haus mit guten Weiterbildungsmöglichkeiten und einem guten Betriebsklima hebt sich allemal hervor.

Es stellt sich jedoch die Frage, wie Mitarbeiter gewonnen und auch im Unternehmen gehalten werden können. Offenbar spielt der Lohn dabei eine untergeordnete Rolle. Weit wichtiger sind das Verhältnis der Mitarbeiter untereinander, die Beziehung zum Vorgesetzten sowie die persönlichen Karriere-möglichkeiten. Interessanterweise werden all diese Faktoren entweder durch das Verhalten des Vorgesetzten oder die im Krankenhaus herrschende Kultur geprägt.

Im Gleichschritt mit der Unternehmensstrategie

Es ist unabdingbar, die Führungskräfteauswahl und -entwicklung an der Unternehmensstrategie auszurichten: Auch noch so leistungsstarke Team-Leader im Krankenhaus sind nicht universell einsetzbar. Ihr spezielles Erfahrungs- und Kompetenz-Profil muss zur Strategie passen. Diese Einsicht klingt banal, viele Unternehmen tragen ihr aber völlig unzureichend Rechnung.

Talent-Management umfasst daher die gezielte Förderung von Humankapital, um die Unternehmensziele unter Berücksichtigung der Bedürfnisse und Qualifikation eines Mitarbeiters optimal zu erreichen.

Wirksames Talent-Management basiert auf drei Erfolgsfaktoren:

- es muss an die Unternehmensstrategie ausgerichtet sein
- es muss als Führungsaufgabe verstanden werden
- es muss konsequent umgesetzt werden

Bei Krankenhäusern mit vorbildlichem strategischem Talent-Management ist der Management-Faktor in jeder Phase der Strategiediskussion ein integrales Thema. Darum sollte es kein Strategiepapier im Krankenhausmanagement geben, das nicht ausdrücklich die Implikationen für die Führungskräfte-Entwicklung erörtert. Welche Schlüsselkompetenzen müssen im Führungsteam künftig gestärkt werden? Welcher Typus Team-Leader ist extern zu suchen, welcher kann intern weiter entwickelt werden? Sind Führungs- und Unternehmungskultur überhaupt noch kompatibel mit der verabschiedeten Strategie?

Talent-Management ist deshalb kein reaktiver Prozess, sondern selbstverständlicher Bestandteil einer pro-aktiven Unternehmenskultur.

Vorbildfunktion der Geschäftsleitung

Zudem ist Talent-Management eine zentrale Führungsaufgabe, welche fester Bestandteil der geschäftlichen und strategischen Agenda sein sollte. Der Human Ressource-Bereich kann die Führungskräfte zwar unterstützen, doch trägt in erster Linie der höhere ärztliche Kader die Verantwortung für die Talent-Entwicklung. Eine wichtige Vorbildfunktion hat dabei die Klinikleitung. Insbesondere der Chef-arzt muss Talent-Management mit Disziplin und Engagement vorleben.

Bei den besten Krankenhäusern diskutiert die Klinikleitung regelmäßig die Leistung von Potenzialträgern sowie die daraus resultierenden Konsequenzen. Diese Diskussionen sind ähnlich intensiv wie Budget-Diskussionen oder Controlling-Gespräche. Führungskräfte mit entsprechendem Potenzial erhalten herausfordernde Entwicklungsaufgaben, die oft weit über das hinausgehen, was für ihren unmittelbaren Aufgabenbereich erforderlich wäre.

In den Krankenhäusern kommt das Talent-Management viel zu kurz. Es findet immer noch zu wenig Selektion statt. Die hoch qualifizierten Mitarbeiter werden daher nicht gefunden und auch nicht gefördert. Dabei ist Talent-Management eine zentrale Führungsaufgabe und sollte fester Bestandteil der geschäftlichen und strategischen Agenda sein. Denn: Effektives Talent-Management kann jedem Unternehmen zu Wettbewerbsvorteilen verhelfen.



Gaby Baller
GMHM mbH Berlin
Mannheim, Heidelberg



Bernhard Schaller
Universitätsklinikum Paris

Externes Benchmarking

Erfolgreiche Krankenhäuser evaluieren und entwickeln ihre Führungskräfte konsequenter als andere Firmen. Sie messen ihre Team-Leader an den besten am Markt verfügbaren Kräften und ►

holen dazu auch Gutachten unabhängiger Experten ein. Dies gilt insbesondere für die Besetzung der obersten Ärzte-Kader. Bei der Berufung eines neuen leitenden Arztes oder Chefarztes ist es darum unerlässlich, den internen Favoriten mit den besten extern verfügbaren Köpfen zu vergleichen. Dieses Benchmarking verbessert die

„Effektives Talent-Management kann jedem Unternehmen zu Wettbewerbsvorteilen verhelfen.“

Qualität der Besetzungsentscheidung wesentlich. Allgemein verknüpfen Krankenhäuser mit etabliertem Talent-Management ihre Führungskräfte-Entwicklung systematisch mit der Nachfolgeplanung und einem Benchmarking. Ziel sollte es sein, für jede wichtige Position mindestens drei potenzielle Nachfolgekandidaten zu identifizieren.

Spitzenbedingungen für Spitzenkräfte schaffen

Alle möchten Spitzenleute für ihre Klinik verpflichten, da sie den Erfolg der Klinik vorantreiben. Führungskräfte mit eher generischen Fähigkeiten sind aber viel einfacher zu gewinnen als hoch spezialisierte und sozial kompetente Fachkräfte. Das Krankenhaus darf es sich hier aber nicht so einfach machen.

Talente wollen am liebsten in Kliniken arbeiten, die gut für ihr Image sind. Aber auch prestigeträchtige Tätigkeiten machen, wie

zum Beispiel forschen oder bei speziellen neuen Untersuchungs- und Behandlungsmethoden mitarbeiten. Die Bekanntheit und Beliebtheit der Klinik auf dem Arbeitsmarkt stellt also einen weiteren wichtigen Faktor dar.

Die Berater von Towers Perrin kommen in ihrer Studie zu dem Schluss: Effektives Talent-Management kann jedem Unternehmen zu Wettbewerbsvorteilen verhelfen. Zu den herausragenden

Effekten eines guten Talent-Managements zählen:

- die Senkung von Fluktuationsraten
- die Reduktion von Vakanzen
- die Minimierung so genannter „Fehlgriffe“
- die Erhöhung der Arbeitgeber-Attraktivität
- die Reduktion von Personalbeschaffungskosten

Wie jedoch die Praxis zeigt, sind sowohl höchste Priorität als auch die genannten Effekte kein Umsetzungs-garant. In einer Studie mit über 400 Top-Führungskräften in Europa kommt man zu dem Schluss „Die Exekutive investiert zu wenig Zeit in das Talent-Management“. Und so ist es auch in Krankenhäusern: Es findet immer noch zu wenig Selektion statt. Die Elite wird nicht gefunden und daher auch nicht gefördert. In den USA würde man sich über ein Talent in der Mannschaft freuen und wäre stolz. Auch wenn es in unse-

ren Augen damit manchmal übertrieben wird. Dennoch müssen wir auch in Deutschland wieder dorthin kommen.

Talent-Management: Nicht über Nacht

Es versteht sich von selbst, dass sich wirksames Talent-Management nicht von einem auf den anderen Tag einführen und etablieren lässt. Es sind dazu erhebliche Anstrengungen und viel Überzeugungsarbeit nötig. In vielen Krankenhäusern kommt dieser Prozess einer kleinen Revolution gleich. Doch ein erfolgreich implementiertes Talent-Management bringt genau jene Führungskräfte hervor, die strategische Neuausrichtungen und Herausforderungen erfolgreich bewältigen können – ein Faktor, der speziell in der aktuellen schwierigen Phase, in welcher das Gesundheitswesen derzeit ist, unabdingbar ist. Das Fehlen, der falsche Einsatz oder der Verlust dieser Mitarbeiter führt zum Engpass für Strategie-Umsetzung und Unternehmenserfolg. Um dies zu vermeiden sind strukturierte und integrierte Talent-Management-Prozesse notwendig. Und ein Umdenken in Bezug auf Talente, diese nicht als Bedrohung, sondern als Bereicherung zu sehen. ■

Gaby Baller
GMHM mbH Berlin
Mannheim, Heidelberg
Institut für Medizin-Controlling
Heidelberg

Bernhard Schaller
Universitätsklinikum Paris

Erfolg für die Personalentwicklung des Uniklinikums Frankfurt

Frankfurt am Main. Die Abteilung Personalentwicklung am Klinikum der J. W. Goethe-Universität Frankfurt kann sich über eine besondere Auszeichnung freuen: Im Juni ehrte der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. Annelie Eichhorn für die Implementierung des Internen Coach-Pools mit dem Deutschen Coaching-Preis 2010 in der Kategorie „Organisationen“.

Seit Januar 2009 bietet der Interne Coach-Pool für alle Beschäftigten

des Klinikums und des Fachbereiches Coaching an. Die Coaches kommen aus den Bereichen Ärztlicher Dienst, Pflege, Verwaltung, Ausbildung und Weiterbildung der Gesundheitsfachberufe, Personalentwicklung und Sozialdienst und sind alle für einen Teil ihrer Arbeit freigestellt. Sie unterstützen Einzelpersonen und Teams bei verschiedenen beruflichen Themen ihre Ziele zu entwickeln und zu erreichen. Die Koordination des

Internen Coach-Pools liegt bei der Personalentwicklung.

Der Interne Coach-Pool hat sich als Instrument der Personalentwicklung fest am Klinikum etabliert. Auch in diesem Jahr sind die mittlerweile acht Coaches mit wichtigen Themen betraut, wie der Begleitung von Teams in Reorganisationsprozessen, der Unterstützung von Führungskräften zur Verbesserung des Betriebsklimas und der Nachwuchsförderung.