

Personalentwicklung Schlüssel zum Erfolg

- Auf die Pflegebranche spezialisierte Personalberatung
- Recruiting von Kandidaten in der gesamten DACH-Region
- Zur Rehbach Gruppe gehören rund 1500 Mitarbeiter an 16 Standorten
- Der Jahresumsatz der Gruppe liegt nach Unternehmensangaben bei ca. 30 Mio. Euro

Das erfolgreiche Recruiting von Fach- und Führungskräften in der Pflegebranche ist zur Voraussetzung für die **Verwirklichung neuer Standort- und Entwicklungskonzepte** geworden. Nachhaltige Effekte können dabei vor allem über die konsequente Nutzung moderner Instrumente der Personalgewinnung und -bindung erreicht werden.

Eine offizielle Statistik der **Bundesagentur für Arbeit** bezifferte die Anzahl offener Arbeitsstellen im Alten- und Krankenpflegebereich im vergangenen Jahr auf etwa 38.000 Vakanzten. Im Durchschnitt brauchten Altenpflegeeinrichtungen etwa ein halbes Jahr, um eine offene Stelle zu besetzen. Gleichzeitig nimmt aber der Bedarf an neuem Personal kontinuierlich zu.

Diese Entwicklung birgt erhebliche Gefahren. Stellen, die über einen längeren Zeitraum hinweg nicht besetzt werden können, sorgen nicht nur für

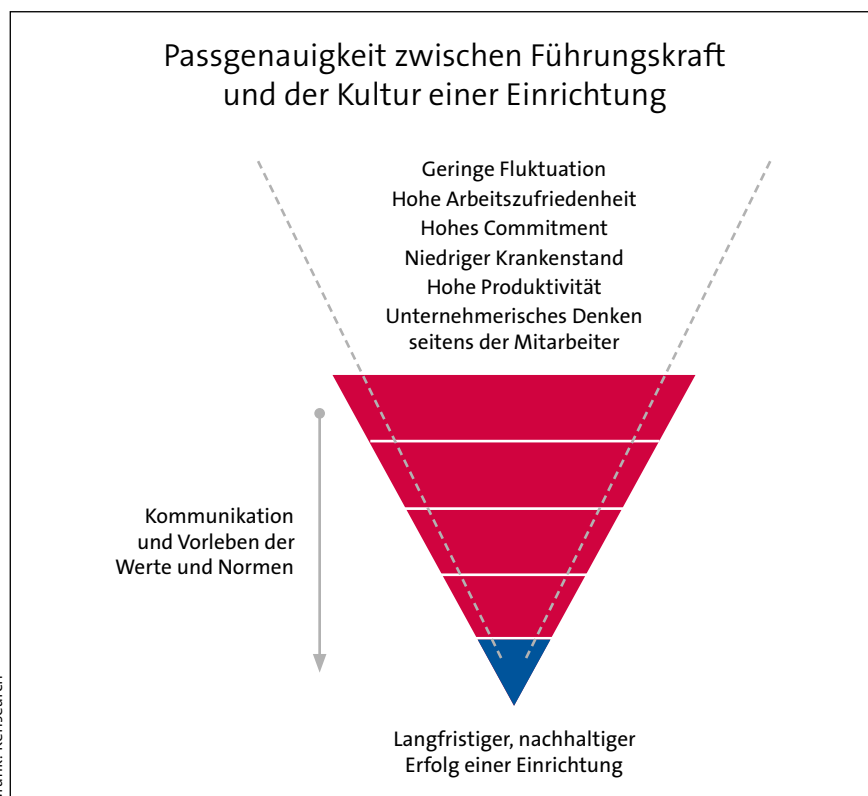
Unruhe in den eigenen Reihen. Auch potenzielle Kandidaten vermuten angesichts einer solchen Situation möglicherweise ein „Problemhaus“ und sehen von einer Bewerbung ab. Denn für Bewerber spielen bei der Entscheidung für ein Unternehmen nicht nur Gehaltsanreize eine Rolle. Besonders die kommunizierten Werte und die gelebte Kultur des Unternehmens sind Entscheidungsfaktoren, die auch in den Ausschreibungen freier Stellen oft nicht ausreichend kommuniziert werden.

Passiven Arbeitsmarkt erreichen

Deshalb kommt gerade der Besetzung der Schlüsselpositionen in einem Unternehmen besondere Bedeutung zu. Hier stehen Arbeitgeber vor der Herausforderung, dass gerade Personen in Schlüsselpositionen, die in ihrem Job fest etabliert sind, nicht aktiv auf der Suche sind und somit dem Arbeitsmarkt eigentlich nicht zur Verfügung stehen. Die Auswertung der Studie „Recruiting-Trends 2018“ des **Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS)**, einem gemeinsamen Forschungsprojekt der **Otto-Friedrich-Universität Bamberg** und der **Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg**, hat gezeigt, dass mittlerweile 59,1 Prozent der Kandidaten direkt angesprochen werden möchten. Im Jahr 2012 lag dieser Anteil noch bei 39,9 Prozent. Die Bedeutung des sogenannten „Active Sourcing“, der aktiven Ansprache potenzieller Bewerber, hat damit stark an Bedeutung gewonnen.

Talent-Pool aufbauen

Neben der Nutzung klassischer Kanäle, wie der Veröffentlichung einer Anzeige in einem Online-Stellenportal oder über die Karriereseite des eigenen Unternehmens, ist die Direktansprache das beste Mittel, um gerade den passiven Arbeitsmarkt zu erreichen. Gleichzeitig lässt sich auf diese Weise sukzessiv ein



Um Mitarbeiter zu binden, sollten Führungskräfte die Unternehmenskultur vorleben.

Grafik: Rehsearch

„Talent-Pool“ aufbauen, auf den man auch zu einem späteren Zeitpunkt gezielt zurückgreifen kann. Dies ist besonders bei Besetzungen von Führungspositionen hilfreich – sei es für eine dauerhafte Leitungsposition oder auch im Interimsmanagement. Dazu müssen neben formalen Qualifikationen weitere „Skills“ der potenziellen Kandidaten erfasst werden. Bei Mitarbeitern für zu besetzende Schlüsselpositionen sind das bestenfalls langjährige Leitungserfahrung, soziale Kompetenzen sowie ein betriebswirtschaftliches Verständnis. Nicht zuletzt sollte die Persönlichkeit mit den Werten und der Kultur des eigenen Unternehmens in Einklang stehen. Der Bewerbung einer potentiellen Führungskraft, welche ihren Anfang in der Direktansprache hat, gehen intensive Gespräche über Stelle und Träger voraus.

Für die aufwendige Suche nach Führungskräften müssen daher im Unternehmen die notwendigen Ressourcen geschaffen werden oder man schaltet einen auf Recruiting spezialisierten Dienstleister ein. So kann die Zusammenarbeit mit einer Personalberatung mit Fokus auf die Pflegebranche eine Win-Win-Situation darstellen, da hier bereits ein Netzwerk von Experten vorhanden ist.

Firmen-Philosophie konkretisieren

In jedem Fall gilt es durch Vorabgespräche mit den Abteilungen, die eine Stelle zu besetzen haben, den Bewerbungsprozess sorgfältig zu planen. Aus Arbeitgebersicht ist es dabei wichtig, nicht nur die Hintergründe der Vakanz zu beleuchten und die formalen Positionsanforderungen zu beschreiben. Auch angebotene Benefits und die verfolgte Unternehmenskultur sollten konkretisiert werden, so dass in den folgenden Gesprächen mit Bewerbern Details thematisiert werden können, die vielleicht in der Ausschreibung selbst nicht zum Vorschein kommt.

In den Gesprächen mit den Bewerbern muss dann herausgearbeitet werden, welche Faktoren sie zu einem Wechsel bewegen würden. Von Bewerbern häufig genannte Faktoren sind bestehende Arbeitsbedingungen (modernes Arbeitsumfeld, flexible Arbeitszeiten oder Nähe zum Wohnort), Tätigkeiten in der Position (flache Hierarchien oder Handlungs- und Gestaltungspielräume) sowie Karriere- bzw. Entwicklungsmöglichkeiten (Fortbildungsangebot oder der nächste Karriere-Schritt in eine höhere Position).

Vorbildfunktion nutzen

Darüber hinaus ist natürlich neben den finanziellen Aspekten (leistungsgerechte Vergütung oder besondere Zusatzleistungen) das Unternehmensleitbild von bedeutendem Interesse. Eine hohe Passgenauigkeit zwischen einer Führungskraft und der Unternehmensphilosophie ist zum einen wichtig, weil es die Voraussetzung für ein Bekenntnis der Führungskraft zum neuen Arbeitgeber ist. Zum anderen

legen aber gerade die Mitarbeiter in Führungspositionen den Grundstein für das „Standing“ und die Entwicklung einer Einrichtung, indem sie die Werte und Kultur vorleben und an ihre Belegschaft kommunizieren.

Mit einer sorgfältig geplanten Besetzung des Mitarbeiters in der Leitungsebene ist also viel gewonnen. Denn häufig wechseln mit einer Führungskraft ganze Pflgeteams ebenfalls ihren Arbeitgeber, sodass im besten Fall ein ganzes Netzwerk übernommen werden kann. Die ideale Besetzung von Personen in Schlüsselfunktionen ist somit essentiell, da durch diese der Erfolg nachhaltig und langfristig gesichert werden kann.

Gastautorin dieses Beitrags ist Alexandra Nadja Koslik, Recruiting Analyst bei Rehsearch – Rehbach Gruppe GmbH.

„Der Besetzung von Schlüsselpositionen kommt in Unternehmen eine besondere Bedeutung zu.“



Alexandra Nadja Koslik,
Rehsearch — Rehbach Gruppe