

KMA-Gespräch

„Neutrale Berater sind die Matchmaker“

Personalgewinnung ist im deutschen Krankenhauswesen ein zunehmend heikles Thema: Waren geeignete Führungspersönlichkeiten für Spitzenpositionen im ökonomischen Management schon immer schwer zu bekommen, verstärkt sich dieser Trend auch für mittlere Führungsebenen durch die steigenden Anforderungen immer mehr. Hinzu kommt nun, dass es auch in der Medizin und Pflege immer schwieriger wird, geeignete Bewerber für die Besetzung von Chefarzt- und Pflegedirektions-Positionen zu finden. Wie beurteilt ein Personalberatungs-Profi die Entwicklung? Und wie können Personalberater helfen? „Klinik Management Aktuell“ sprach mit Wolfgang Ihrk, früherer Vorstandschef der AOK Leipzig, heute mit eigener Personal- und Unternehmensberatung in München auf der Suche nach Spitzenkräften für das Gesundheitswesen.

KMA: Herr Ihrk, warum braucht ein Krankenhaus einen Personalberater? Heißt das nicht vor allem mehr Kosten, ohne dass der Erfolg garantiert ist?

Ihrk: Die Suche und Auswahl von kompetenten Fach- und Führungskräften im ärztlichen und nichtärztlichen Bereich ist in den letzten Jahren nicht nur schwieriger geworden, sie hat auch für die Kliniken im zunehmenden Wettbewerb eine immer größere Bedeutung gewonnen. Wir haben zwei Entwicklungen zu beobachten. Zum einen hat sich die Anzahl der verfügbaren Kandidaten verringert und zum anderen haben sich gleichzeitig die Qualitätsanforderungen erhöht. Nehmen wir als Beispiel den Arzt: Heute genügt es für einen Chefarzt nicht mehr nur, ein guter Mediziner zu sein, er muss gleichzeitig auch Management- und Führungsqualifikationen mitbringen. Der Wettbewerb um diese Mitarbeiter hat sich verschärft und erhöht damit die Bedeutung der strategischen Personalsuche (Personalmarketing).

KMA: Können Sie das noch ein wenig präzisieren?

Ihrk: Aus meinen vielen persönlichen Kontakten mit Entscheidungsträgern in den Kliniken weiß ich, dass sie die Erfahrung eines Personalberaters aufgrund seiner ständigen Zusammenarbeit mit einer Vielzahl unterschiedlicher Teilnehmer im Gesundheitswesen schätzen. Wertvoll ist

weiterhin das Netzwerk eines Personalberaters und seine speziellen Kontakte zu allen Leistungsträgern. Durch das Outsourcing bestimmter Aufgaben an den Personalberater wie zum Beispiel die Profilerstellung, die Anzeigenentwicklung und -platzierung, die Identifikation der Kandidaten und deren Auswahl werden erhebliche Managementkapazitäten im Krankenhaus frei für andere Aufgaben, was eine spürbare Kosteneinsparung mit sich bringt.

Ich persönlich denke, dass ein Personalberater im Wettbewerb um die Topkräfte aller Führungsebenen durch seine ausschließliche Fokussierung auf die Personalrekrutierung in vielen Fällen zwangsläufig die Nase vorn hat. Zumal die Kandidaten aus vielerlei Gründen als Erstkontakt das Gespräch mit einem Personalberater im Rahmen ihrer beruflichen Neuorientierung bevorzugen. Man kann wohl guten Gewissens sagen, dass die Kosten-/Nutzenabwägung in den allermeisten Fällen zu Gunsten der Einschaltung eines Personalberaters ausfällt.

KMA: Ist die anfängliche Anonymität, die ein Interessent an einer Stelle bei der ersten Kontaktaufnahme zum Berater wahrnehmen kann, nach Ihrer Erfahrung ein wichtiges Kriterium?



Wolfgang Ihrk

Ihrk: Es ist in der Tat so, dass nicht nur Top-Führungskräfte, sondern auch Kandidaten der unteren Führungsebenen sowie Spezialisten die diskrete und anfangs anonyme Kontaktaufnahme schätzen. Die Einschaltung eines neutralen Beraters als Matchmaker ist oftmals entscheidend für die Positionsbesetzung. Gerade umsichtige und exponierte Kandidaten wollen die zukünftige Aufgabenstellung vorab diskret mit einem neutralen Mittler

ausloten können. Sie wollen unter allen Umständen vermeiden, dass ihre grundsätzliche Wechselbereitschaft bekannt wird und so ihre augenblickliche Situation gefährden könnte. Aus einer Befragung geht hervor, dass für knapp 70 Prozent der Kandidaten der Aspekt der Anonymität und Diskretion besonders wichtig ist.

KMA: Und warum lohnt es sich, sogar per Anzeige mit Hilfe von Personalberatern suchen zu lassen?

Ihrk: Die Anzeigensuche ist ein sinnvoller Bestandteil des Recruitings. Ergänzend zum eigenen Datenbank- und dem Direct Search wird sehr kurzfristig eine große Anzahl möglicher wechselwilliger Bewerber erreicht. Ein professioneller Personalberater wird in der Lage sein, einen besonders aussagefähigen Text und auch eine auf

die Klinik und die angesprochene Führungskraft abgestimmte Anzeige zu entwerfen. Ferner ist die Anzeige im Rahmen eines Media-Plans in der geeigneten Zeitung an richtiger Stelle zu platzieren und vom Layout her so zu gestalten, dass sie auch dem flüchtigen Leser aus dem angesprochenen Personenkreis auffällt. Darüber hinaus wird die kosten- und zeitaufwendige Bewerberauswahl übernommen.

KMA: Können Sie uns näher erläutern, wie Sie die Kliniken bei der Suche und Auswahl von Führungskräften unterstützen – wie gehen Sie vor?

Ihrk: Nun, wir beginnen mit einem Unternehmensbriefing, indem wir nach einem ausführlichen Interview mit den Entscheidungsträgern in der Klinik ihren Bedarf sowie das Anforderungsprofil anschließend schriftlich niederlegen. Schon bei der gemeinsamen Erarbeitung der Bedarfsanalyse hat sich im übrigen schon manches Mal ergeben, dass der tatsächliche Bedarf anders ist als ursprünglich angedacht. Unsere Gesprächspartner wissen es zu schätzen, dass ihr und unser Know-how zusammenfließt und wir damit bereits gewisse Synergieeffekte erzielen können. Anschließend wird die Suchstrategie festgelegt und man trifft dann die Entscheidung, ob nur anzeigengestützt und unter Nutzung unserer umfangreichen Datenbank oder auch noch mit einem zusätzlichen Direct Search vorgegangen wird. Gegebenenfalls texten wir eine aussagefähige Anzeige, in der unsere Erfahrung hinsichtlich der speziellen Ansprache unterschiedlicher Zielgruppen einfließt. Im Rahmen der Kandidateninterviews haben wir die Möglichkeit, die besondere Klinikkultur mit all ihren Vorteilen und den möglichen Herausforderungen darzustellen. Gleichzeitig loten wir mit dem Kandidaten sehr offen aus, ob er charakterlich zu den handelnden Personen und fachlich auf die Position passt und sie seinen Vorstellungen wirklich entspricht. Nach einer sorgfältigen und aufwändigen Vorselektion präsentieren wir dann aus einer Vielzahl interviewter Bewerber in der Regel zwei bis drei ausgesuchte Kandidaten. Die Einstellungsempfehlung, gegebenenfalls mit Referenzeinholung, und - sofern gewollt - die Mithilfe bei der Vertragsgestaltung runden unsere Dienstleistung ab.

KMA: Eine Stelle zu besetzen, ist das eine. Doch den neuen Mitarbeiter dann auch auf Dauer zu halten, ist etwas anderes – was tun Sie dafür, dass der von Ihnen vermittelte Bewerber dann auch im Unternehmen bleibt?

Ihrk: Leider sehen wir oftmals, dass infolge der Hektik, des Berufsalltages der neue Mitarbeiter allein auf verlorenem Posten steht. Eine vertrauensbildende und zielführende Einarbeitung ist für die Zufriedenheit des neuen Mitarbeiters und sein Verbleiben von entscheidender Bedeutung. Wenn es vom Auftraggeber gewünscht wird, begleiten wir

auch gerne den Kandidaten in den ersten Monaten und unterstützen ihn in vielfältiger Weise in seinem neuen Arbeitsumfeld – alles selbstverständlich in enger Absprache mit der Klinikleitung.

KMA: Und welche Garantie geben Sie Ihrem Auftraggeber, dass Sie ihm den neuen Mitarbeiter nicht nach ein paar Monaten wieder abschwätzen?

Ihrk: Erfolgreiche Personalarbeit ist in allen Phasen auch eine Vertrauenssache. Wir nehmen unseren Ehrencodex sehr ernst und rek-

Bewerber schätzen Anonymität und Diskretion

rutieren aus unserem Mandantenkreis keine Mitarbeiter für andere Auftraggeber. Wir können dies umso eher versprechen, da es nie unser Anspruch war, eine große Personalberatungsgesellschaft mit entsprechendem Kostendruck zu etablieren, vielmehr wollen wir exklusiv für einen überschaubaren Mandantenkreis eine exzellente Dienstleistung erbringen. In unserer speziellen Situation haben wir also immer noch ein genügend breites Suchfeld außerhalb unseres eigenen Mandantenkreises.

KMA: Jeder Personalchef weiß, dass Fehlbesetzungen hohe Kosten verursachen. Personalberater aber auch...? Anders ausgedrückt: Was kostet Ihre Leistung?

Ihrk: Die Höhe unseres Honorars richtet sich nach dem Schwierigkeitsgrad der Suche und den vorher vereinbarten Dienstleistungen. Für diese maßgeschneiderten Lösungen unabhängig vom konkreten Projekt einen Betrag zu nennen, wäre unseriös. Aber lassen Sie mich soviel sagen: Aus meiner früheren Erfahrung, als ich noch selbst im operativen Geschäft stehend diese Dienstleistung eingekauft habe, kam es mir immer darauf an, dass die von mir beauftragten Personalberatungen auch zu einem Teil erfolgsabhängig bezahlt werden. Diesem Prinzip folgen wir auch heute noch.

KMA: Können auch an einem Wechsel interessierte Persönlichkeiten Sie beauftragen? Und zu welchen Konditionen?

Ihrk: In der Tat kommt es häufig vor, dass wechselwillige Persönlichkeiten aus dem ärztlichen oder nichtärztlichen Bereich mich um Rat fragen. Ich stehe in diesen Fällen natürlich auch zur Verfügung und habe schon manche Tür geöffnet. Unser Honorar steht hier nicht im Vordergrund. Auf Wunsch von Vereinigungen oder manchmal auch Einzelpersonen führen wir außerdem gelegentlich Bewerbungstrainings durch. Hier werden Kandidaten damit vertraut

gemacht, worauf sie im Bewerbungsverfahren achten, wie sie ihre Unterlagen gestalten und sich authentisch darstellen sollten.

KMA: Zum Abschluss: Welche Tipps können Sie Bewerbern in der gegenwärtigen Arbeitsmarktlage auf dem Krankenhausmarkt geben?

Ihrk: Auch wenn die Arbeitsmarktlage im Krankenhausmarkt günstig für die Bewerber ist, so rate ich doch dringend dazu, jede Bewerbung sehr ernst zu nehmen und sich sorgfältig darauf vorzubereiten. Nur allzu oft habe ich erlebt, dass gute Kandidaten ihre Bewerbung lässig angingen und auch prompt vor den Entscheidungsgremien – trotz ihrer fachlichen Qualifikation – nicht überzeugten. Das Bewerbungsprocedere hat spezifischen Spielregeln, die es zu beachten gilt, sei es die eigene Darstellung oder auch die Kenntnis über den zukünftigen Arbeitgeber. Es ist eine persönliche Geschmacks- oder Veranlagungsfrage, ob man sich aus der einschlägigen Literatur zum Thema Bewerbung Unterstützung sucht oder durch professionelle persönliche Beratung. ■

Interview: Uwe K. Preusker

Hintergrund: IHRK CONSULTING

IHRK CONSULTING ist eine Beratersozietät, die Kliniken, Unternehmen und Einrichtungen im Gesundheitswesen bei der Suche und Auswahl von Ärzten und Führungskräften im nichtärztlichen Bereich unterstützt. Alle Berater zeichnen sich dadurch aus, dass sie selbst im Laufe ihrer beruflichen Karriere maßgebliche Positionen im Gesundheitswesen inne hatten. Als Praktiker sind sie in der Lage, mit Hilfe von effizienten Auswahlssystemen und einer erfahrenen Researchabteilung den richtigen Kandidaten an der richtigen Position im richtigen Unternehmen zu platzieren.

Die Kernkompetenzen liegen in der Personalberatung und -rekrutierung, Managementaudits und Karriereberatung.

Ihr Ansprechpartner:

Wolfgang Ihrk
Ihrk CONSULTING
Personal- und Unternehmensberater
Pienzenauerstrasse 54
81925 München
Telefon: 089-98 10 76-0
Telefax: 089-98 10 76-11
Mobil: 0172-895 87 86
e-mail: wolfgang.ihrk@ihrk-consulting.de
internet: www.ihrk-consulting.de