

Leserforum Praxismanagement

Personalmanagement im Wandel – Wie (er)halte ich die besten Mitarbeiter?

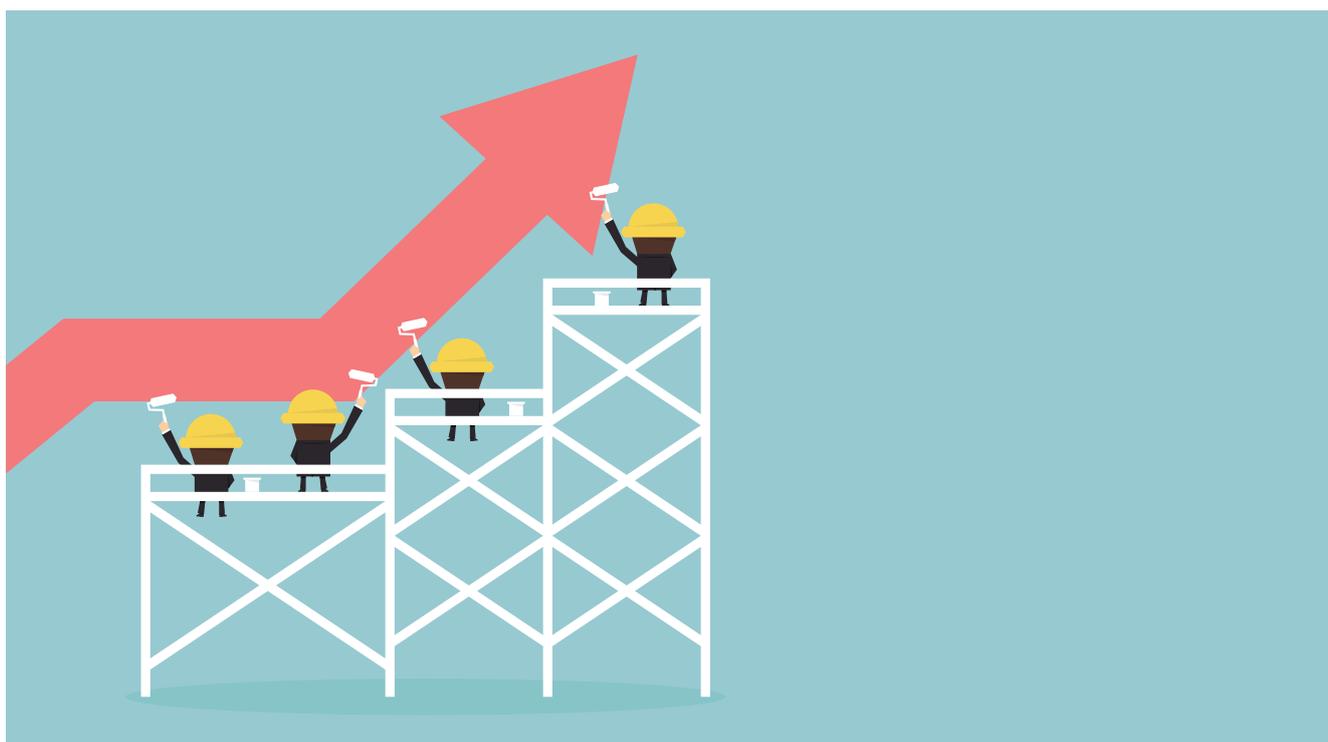
Volker Rojahn & Stefan Thiele. *Schon heute sind qualifizierte Fach- und Nachwuchskräfte in vielen Branchen und etlichen Regionen Deutschlands „Mangelware“. Schwierigkeiten, adäquates Personal zu finden und eng an das Unternehmen zu binden, begegnen uns auch in der veterinärmedizinischen Branche nahezu täglich.*

Die Situation heute

Viele Praxis- und Klinikinhaber beklagen, dass es immer schwieriger wird, geeignetes Fachpersonal zu finden. Das betrifft sowohl den Bereich der TMFA, als auch den der Tierärzte, insbesondere wenn man jemanden mit einschlägiger Berufserfahrung, einen Spezialisten oder gar einen Nachfolger sucht. Früher reichte es oft aus, ein Stellengesuch in einer einschlägigen veterinärmedizinischen Fachzeitschrift zu veröffentlichen. Mittlerweile ist es nicht selten so, dass eine Stellenanzeige auf keinerlei Resonanz stößt. Zu einer erfolgreichen Personalstrategie gehört es also heute, mehrere Wege in der Personalbeschaffung zu gehen und sich darüber Gedanken zu machen, wie man attraktive Arbeitsbedingungen für seine Mitarbeiter schafft, damit sie ihrem Arbeitgeber treu bleiben.

Interne Maßnahmen

Einige Maßnahmen kann man selbst ergreifen (Abb. 1). Nach wie gehört die Stellenausschreibung durch Annoncen oder auf der eigenen Internetpräsenz dazu. Da insbesondere TMFA, aber durchaus auch Tierärzte, häufig in ihrer Heimatregion ansässig bleiben möchten, ist eine Veröffentlichung in Regionalblättern oder sogar Rundfunkwerbung ein weiterer erfolgversprechender Weg. Zeitgemäß ist es zudem, Onlineangebote von Job- bzw. Recruitingbörsen zu nutzen und Sympathiewerbung in den sozialen Netzwerken (Social Media) zu betreiben. Ein weiterer Weg besteht darin, durch Präsenz auf Kongressen oder an Hochschulen Eigenwerbung für sich zu betreiben. Beim sog. Hochschulmarketing geht es nicht nur um die Rekrutierung von Berufsanfängern (College-Recruiting); so mancher angehende Diplomate



hat schon vor Abschluss seiner Ausbildung einen lohnenden Arbeitsvertrag in der Tasche. Teil der Personalstrategie kann ebenso sein, sich als Ausbildungspraxis für studentische Praktikanten zu etablieren. So präsentiert man sich als attraktiver Arbeitgeber und kann später die am besten geeignet erscheinenden Kandidaten aus einem Pool auswählen. Insbesondere die großen Organisationen sollten sich darauf einstellen, in zunehmenden Maße Anfangsassistenten selbst aufzubauen.

So einen breit gestreuten Kommunikations-Mix zu bedienen und gute Netzwerke zu schaffen und zu pflegen, ist ebenso aufwändig wie zeitintensiv. Daher kann man hierfür auch die Unterstützung externer Partner in Anspruch nehmen.

Externes Personalrecruiting

Befasst man sich mit dem externen Personalrecruiting, so stößt man grundsätzlich auf zwei Arten von Dienstleistern, deren Arbeitsweise sich grundlegend voneinander unterscheiden.

Arbeitsvermittler. Hierzu zählen die privaten Arbeitsvermittler sowie die regionalen staatlichen Agenturen und Jobcenter der Bundesagentur für Arbeit. Diese konzentrieren sich hauptsächlich auf den Abgleich ihres bestehenden Bewerberpools mit dem Anforderungsprofil des gesuchten Kandidaten. Dabei findet allerdings meist kein fundierter sach- und fachgerechter Abgleich statt. Arbeitsvermittler bedienen daher eher die gewerblichen und kaufmännischen Segmente und könnten bei der Suche nach TMFA, Auszubildenden oder auch Verwaltungskräften behilflich sein. Bei der adäquaten Besetzung einer Assistentenstelle oder gar der Suche eines geeigneten Teilhabers oder Nachfolgers käme die Beauftragung eines Personalberaters aber eher in Frage.

Personalberater. Diese Berufsgruppe hat sich in der Regel auf die Vermittlung von meist (hoch)qualifizierten Fach- und Führungskräften spezialisiert. Auch sie bedient sich der Elemente des bereits beschriebenen Kommunikations-Mixes und ihrer umfangreichen Netzwerke. Personalberater nutzen darüber hinaus vielfach die Möglichkeit der Kandidaten-Direktansprache (Head-Hunting). Dabei nehmen sie mit potenziell passenden Stelleninhabern gezielt Kontakt auf und prüfen zunächst ihre „Wechselwilligkeit“, ohne den Auftraggeber preiszugeben. Im Gegensatz zu Arbeitsvermittlern führen Personalberater also auftragsbezogen eine gezielte Suche nach den besten am Markt verfügbaren Kandidaten durch, treffen eine Vorauswahl und prüfen sie bei Interesse intensiv auf ihre Eignung.

Der loyale Mitarbeiter

Weil es heute so schwierig geworden ist, adäquate Mitarbeiter zu finden, muss man als Praxisinhaber einiges dafür tun, dass die vorhandenen gar nicht erst auf die Idee kommen, woanders arbeiten zu wollen.

Das Ziel sollte es also sein, dass die Mitarbeiter mit ihrem Arbeits-



Abb. 1 Zeitgemäße Personalsuche erfordert einen Kommunikations-Mix. Viele Maßnahmen kann ein Unternehmen aus eigener Kraft durchführen (intern). Externe Partner weiten die Möglichkeiten jedoch deutlich aus.

platz sehr zufrieden sind und sich ihrem Arbeitgeber gegenüber äußerst loyal verhalten. Aber was heißt das? Loyale Mitarbeiter sind – dem Idealbild nach – ihrem Arbeitgeber treu; sie spüren eine emotionale Verbundenheit. Sie machen sich Gedanken um das Wohl und Wehe ihrer Praxis. Sie identifizieren sich mit ihrem Arbeitgeber und machen die unternehmerischen Interessen zu ihren eigenen. Sie sprechen oft und gut, begeistert und leidenschaftlich gerne über ihren Job. Hierbei geht es natürlich nicht um den „blinden Gehorsam“ und das selbstlose Pflichtgefühl früherer Zeiten, sondern vielmehr um eine mündige, freiwillige Form der Loyalität. So sollten wir eigentlich nicht mehr von „Mitarbeiterbindung“ sprechen – weil das Wort Bindung hier versagt. Es hat so etwas Erzwungenes, fast möchte man an Fesseln denken. Selbst „goldene Handschellen“ können am Ende keine Loyalität erzwingen. Sie funktioniert vielmehr wie eine Freundschaft: Man kann sie nur geschenkt bekommen. Allerdings muss man, wie bei einer echten Freundschaft, einiges für dieses Geschenk tun. Mitarbeiterloyalität muss man sich, genauso wie Kundenloyalität, immer wieder neu verdienen.

Der Weg zu loyalen Mitarbeitern

Der Schlüssel zu einem vertrauenswürdigen und loyalen Mitarbeiter ist eine offene zwischenmenschliche Kommunikation. Die Bereitschaft zur Loyalität ist in den Menschen zwar unterschiedlich angelegt, was die Loyalität aber in jedem Fall fördert, ist ein starkes „Wir-Gefühl“. Insbesondere das Erreichen gemeinsamer

Ziele sorgt für einen gewissen Stolz auf die Praxis und dafür, dass ein loyaler Mitarbeiter diesen in Form positiver Mundpropaganda nach draußen trägt. Das setzt natürlich voraus, dass man mit seinen Mitarbeitern klare Ziele vereinbart und deren Zielerfüllung regelmäßig mit ihnen bespricht. Besprechungen sollten schließlich nicht nur dazu dienen, über die Dinge zu sprechen, die „schief gelaufen“ sind, sondern auch dazu, sich offen über Positives zu unterhalten.

Neben einem fairen und respektvollen Miteinander gibt es natürlich noch viele weitere Faktoren, die für eine hohe Loyalität sorgen, wie ein gutes Betriebsklima, ein angemessener Führungsstil, die Schaffung eigener Verantwortungsbereiche mittels einer klar geregelten Aufbau- und Ablauforganisation, gute Entwicklungsperspektiven, familienverträgliche Arbeitszeiten sowie die Beteiligung am Unternehmenserfolg. Mitarbeiter dabei auch finanziell am loyalitätsbasierten Unternehmenserfolg zu beteiligen, ihnen also einen echten Entgeltvorteil zu bieten, ist beinahe unerlässlich für das Funktionieren dieses Systems.

Auch im Hinblick auf die Personalbeschaffung haben es solche gut geführten Praxen wesentlich einfacher. Das positive Image eines attraktiven Arbeitgebers wird sich zudem im Kreis potenzieller Bewerber herumsprechen.

Fazit

Der beklagte Fachkräftemangel trifft auch auf die tierärztliche Branche zu. Zur gezielten Personalsuche sollten ein breiter Kommunikations-Mix angewandt und ein gutes persönliches Netzwerk aufgebaut werden. Wem das zu zeitintensiv ist, kann hierfür qualifizierte Unterstützung von außen in Anspruch nehmen und auf das Netzwerk externer Spezialisten zurückgreifen. Zu einer erfolgreichen Personalstrategie gehört auch, sich darüber Gedanken zu machen, wie man attraktive Arbeitsbedingungen für seine Mitarbeiter schafft, damit sie sich nicht umorientieren. Zudem haben es Arbeitgeber mit einem positiven Image viel einfacher, bei Bedarf entsprechendes Personal zu finden.

Über die Autoren: Dipl.-Ökonom Volker Rojahn ist seit den 1980er Jahren im Bereich der Management- und Personalberatung tätig. Im Gesundheitswesen engagiert sich der unabhängige Personalberater bereits seit über 25 Jahren. Als Inhaber von Rojahn Consulting arbeitet er seit einiger Zeit auch speziell für die veterinärmedizinische Branche als Personalberater, Coach und Mediator. www.rojahn-consulting.com

Dipl.-Ing., REFA-Ing., Eur.-Ing. Stefan Thiele betreut seit über 30 Jahren große wie kleine Unternehmen. Er und seine Ehefrau, Dr. med. vet. Stefanie Thiele, sind Gesellschafter der Unternehmensberatung Compliance Consulting BDU – Gesellschaft für kundenorientierte Unternehmensentwicklung bR. In den vergangenen zehn Jahren hat er sich auf die tiermedizinische Branche spezialisiert und ist Mitautor der Buchreihe „Die gesunde Tierarztpraxis“. www.compliance-consulting.eu



Volker Rojahn
Personalberater CERC/BDU; Certified
Executive Recruitment Consultant



Stefan Thiele
Unternehmensberater CMC/BDU;
Certified Management Consultant