

Mitarbeiter finden statt binden (Teil 2)

Ein Beitrag von Dr. Hans-Jürgen Stöhr

Angesichts des demografischen Wandels, einer immer älter werdenden Belegschaft und der Abwanderung junger Menschen, die ihre Zukunft eher im „Westen“ als im Gesundheitsland MV sehen; so lange die Gehälter in der Pflege in MV durchschnittlich um 25% niedriger liegen, sind alle Bemühungen, diese jungen Menschen in unserem Land zu halten, für die „Katz“. Das trifft besonders dann zu, wenn hiesige Einrichtungen ausbilden, Pflegekompetenzen entwickeln und das zukünftige Personal es vorzieht zu gehen statt zu bleiben.



Wie kann da von Personalfindung die Rede sein? Macht das Rekrutieren von Pflegekräften – auf dem Ausbildungs- wie auf dem Pflegekräftemarkt überhaupt noch einen Sinn? Da scheint der Wettbewerb um guten Personal schon verloren zu sein, bevor er überhaupt begonnen hat.

Eins ist unwiederbringlich: Es gibt weniger Azubis. Es besteht eine geringere Verfügbarkeit an Pflegefachkräften. Das Pflegeeinrichtungs-Hopping von Pflegekräften hat zugenommen.

Versuche, Einrichtungsleitungen mit Kündigungsandrohungen zwecks Gehaltserhöhung unter Druck zu setzen oder umgekehrt die Ausschreibung von Prämien bei Einstellung bzw. Vermittlung einer Arbeitskraft gehört heute schon fast zum Unternehmensalltag. Sie machen die Lage auf dem Arbeitskräftemarkt deutlich.

Wer sein Haus nachhaltig betreiben möchte, kommt nicht umhin, nicht nur Mitarbeiter zu binden (Irgendwann gehen diese auch in den wohlverdienten Ruhestand.), sondern auch zu finden.

Gibt es angesichts der Arbeitsmarktsituation, die sich noch eher verschlechtern als verbessern wird, ein probates „Gegenmittel“? Was können die Häuser selbst tun?

Personalmarketing scheint das Reizwort zu sein. Darunter wird das gezielte, systematische Einwerben und Sichern von Personal mittels in konzentrierter Aktion angelegter Instrumente und Maßnah-

men verstanden.

Das primäre Ziel des Personalmarketings besteht in der Schaffung von Voraussetzungen zur langfristigen Sicherung der Versorgung des Unternehmens mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern. Es richtet sich an vorhandene und potenzielle Mitarbeiter bzw. Bewerber.

Personalmarketing hat eine **interne und externe** Seite. Damit wird deutlich, wie eng Personalfindung und -bindung verwoben und nicht trennbar zu händeln sind.

Hier sei der Schwerpunkt auf das externe Personalmarketing (Personalbeschaffung) gelegt. Die Sozialeinrichtungen stehen angesichts des hohen Fachkräftebedarfs derart unter „Druck“, dass sie Gefahr laufen, Recruiting-Management-Fehler zu machen. Zwei dieser Fehler seien kurz skizziert, die auch als Slogan im Alltag Gebrauch finden, jedoch sich nicht selten als Irrtümer herausstellen:

1. *„Der Spatz in der Hand ist besser als die Taube auf dem Dach.“*

Lieber eine Fachkraft als keine Fachkraft! Bei lang andauerndem Personalmangel und dem ausgeübten Druck, ist man schnell dazu geneigt, diesem Druck nachzugeben. Die schnelle Lösung ist oft nicht die beste und nachhaltigste.

Da kann die Devise nur lauten: mit Geduld weiter suchen und Kompetenz finden. In einer solchen Situation ist im Team Information und Aufklärung vonnöten, damit die MitarbeiterInnen verstehen, dass eine Taube auf dem Dach für das Team letztlich das Bessere ist, als ein Spatz in der Hand, über den man sich irgendwann ärgert, weil seine Künste (Kompetenzen), dem einer gewünschten Taube nicht gerecht werden.

2. *„Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmer mehr.“*

Die Grenzen des Lernens sind begrenzt – und doch gestaltbar. Fachlich-methodische Kompetenz unverzichtbar und ein Muss. Doch was ist, wenn der Arbeits- und Lehrstellenmarkt nur die Güteklasse 2 oder gar 3 bietet? Hier sollten zwei Grundsätze gelten: a) Soziale und persönliche Kompetenz geht vor fachlich-methodischer Kompetenz. Persönlichkeit – Charakter (Einstellungen,

Haltungen, Werte) und sich daraus ableitendes Verhalten – ist kaum „gestaltbar“; ist wie Hardware im Computer. Fachlichkeit dagegen lässt sich schon eher trainieren, ist wie Software im PC. Das funktioniert aber nur, wenn die Software zur Hardware passt. Und b) Es sind so genannte Stopps bzw. Kriterien zu entwerfen, die die Grenzen von Einstellung und Ablehnung definieren. Diese Objektivierung des Grenzwertes schützt die Einrichtung davor, notgedrungen, überhastet, aus dem Bauch heraus Personal einzustellen, was später bereut werden könnte.

Ein externes Personalmarketing sollte deshalb folgende Prinzipien einschließen:

- **Ganzheitlich** – das Einbeziehen von mehreren Instrumenten in einer konzertierten Aktion
- **Ressourcenorientiert** – den Einsatz des Mitarbeiters nach seinen Kompetenzen
- **Nachhaltig** – das Angebot einer Berufsperspektive und/oder Fachkarriere
- **Lernorientiert** – eingehende Prüfung der Lernfähigkeit
- **Wertschätzend** – ein leistungsbestimmtes und -gerechtes Gehaltsangebot.

Exzellentes Personalmarketing braucht einen langen Atem. Es beginnt schon bei Image, Öffentlichkeitsarbeit, Präsenz in Schulen oder bei einer guten Stellenprofilbeschreibung, vor eine Anzeige geschaltet oder ein Einstellungsgespräch geführt wird, dessen Qualität das Finden wesentlich mitbestimmt.

Vielleicht mag das nachfolgende alte chinesische Sprichwort für besseres Finden hilfreich sein

„Wenn du es besonders eilig hast,
mache einen Umweg.“

(Im Newsletter 3/2011 „Mitarbeiter ent- statt einwickeln“)

Aktuelles aus dem IGS

Informationen • Leistungsangebote • Personen

- *Die WTA gehört im Rahmen des Ideenwettbewerbs zur Förderung der Gesundheitswirtschaft in MV 2011 zu den Gewinnern der Ausschreibung. Das Förderprojekt beinhaltet die Entwicklung eines Modells zur Sekundärprävention für Krebspatienten, die im CyberKnife-Zentrum Güstrow behandelt werden und keine Reha von der Krankenkasse erhalten. Das Konzept wurde von Prof. Dr. Armin Stöhr entwickelt. Die Projektleitung haben Frau Dipl.-Psych. Christine Wenmakers und Dr. Hans-Jürgen Stöhr inne. Beginn ist im Oktober 2011.*

- *Die WTA/IGS hat ihren Kooperationsverbund erweitert. Mit IföM und dem Stralsunder BIGS ist das Institut für Gesundheitsmanagement Nord Leistungspartner im Bereich Gesundheitsmanagements geworden.*
- *Arcona HOTELS & RESORTS konzipierte ein hochqualifiziertes Präventions- und Gesundheitszentrum auf der Halbinsel Fischland-Darss-Zingst. Dies erfolgte u.a. in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. A. Stöhr von der WTA, der Mitverfasser des gesundheitsorientierten Konzeptes ist.*

Zum Nachlesen – Links, Tipps, Hinweise

www.personal-wissen.de • www.iaw.rwth-aachen.de
www.igmnord.de • www.arcona.de • www.business-on.de

Prof. Dr. Armin Stöhr ist Gründungsmitglied und geschäftsführender Gesellschafter der WTA. Als Betriebswirt führt er nicht nur dieses private Institut, sondern bringt sich selbst mit betriebswirtschaftlichen Themen in die Seminar- und Beratungspraxis ein. Zugleich vertritt er den Bereich Gesundheitstourismus. Obwohl er das obligatorische Ruhestandsalter erreicht hat, mag er diesen Status für sich noch nicht in Anspruch zu nehmen.

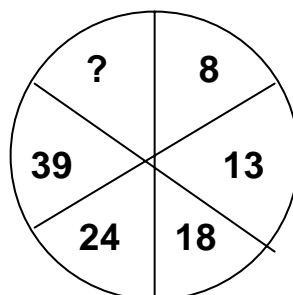


Sein Ideenreichtum hält ihn selbst nicht nur in Bewegung, sondern ebenso seine an der WTA beschäftigten Angestellten und mit ihm kooperierende freie Mitarbeiter.

Im September feierte Prof. A. Stöhr seinen 67. Geburtstag. Glückwünsche und Gesundheit mögen ihn weiterhin aus seinem Lebensweg begleiten.

Prof. A. Stöhr ist telefonisch zu erreichen unter 0381-51 964 04. (sh. auch www.wta-rostock.de)

Der Nach- und Querdenker



Welche Zahl ist hier zu ergänzen? Teilen Sie uns bitte Ihre Lösung per e-mail unter igs@wta-rostock.de mit. Unter Ausschluss des Rechtsweges verlosen wir einen Gutschein in Höhe von 10 € und schicken Ihnen diesen per Post zu. Viel Glück!

Gewinnerin des Büchergutscheins aus dem Newsletter 1/2011 ist Frau Schütze-Schulz, VS Mecklenburg-Mitte
Herzlichen Glückwunsch!

Nächster Newsletter des IGS am 8. November 2011