

Wie Employer Branding und optimaler Ressourceneinsatz gezielt umsetzbar sind Effizient zur attraktiven Arbeitgebermarke von Kliniken

Das Finden und Binden von Arbeitnehmern (Employer Branding) und die Steigerung der Effizienz beim Einsatz der vorhandenen Ressourcen sind Themenfelder, die das Management in jedem Krankenhaus betreffen. Die Unternehmensberatung Syngroup und die Kommunikationsagentur plenos beschäftigen sich mit diesen beiden Themen seit Jahren und können im Bereich der Effizienzsteigerung und des Employer Brandings viel an Erfahrung aus den unterschiedlichsten Branchen miteinbringen. Die beiden Beratungsunternehmen haben ein Projekt entwickelt, wie Kliniken effizient zur attraktiven Arbeitgebermarke werden.

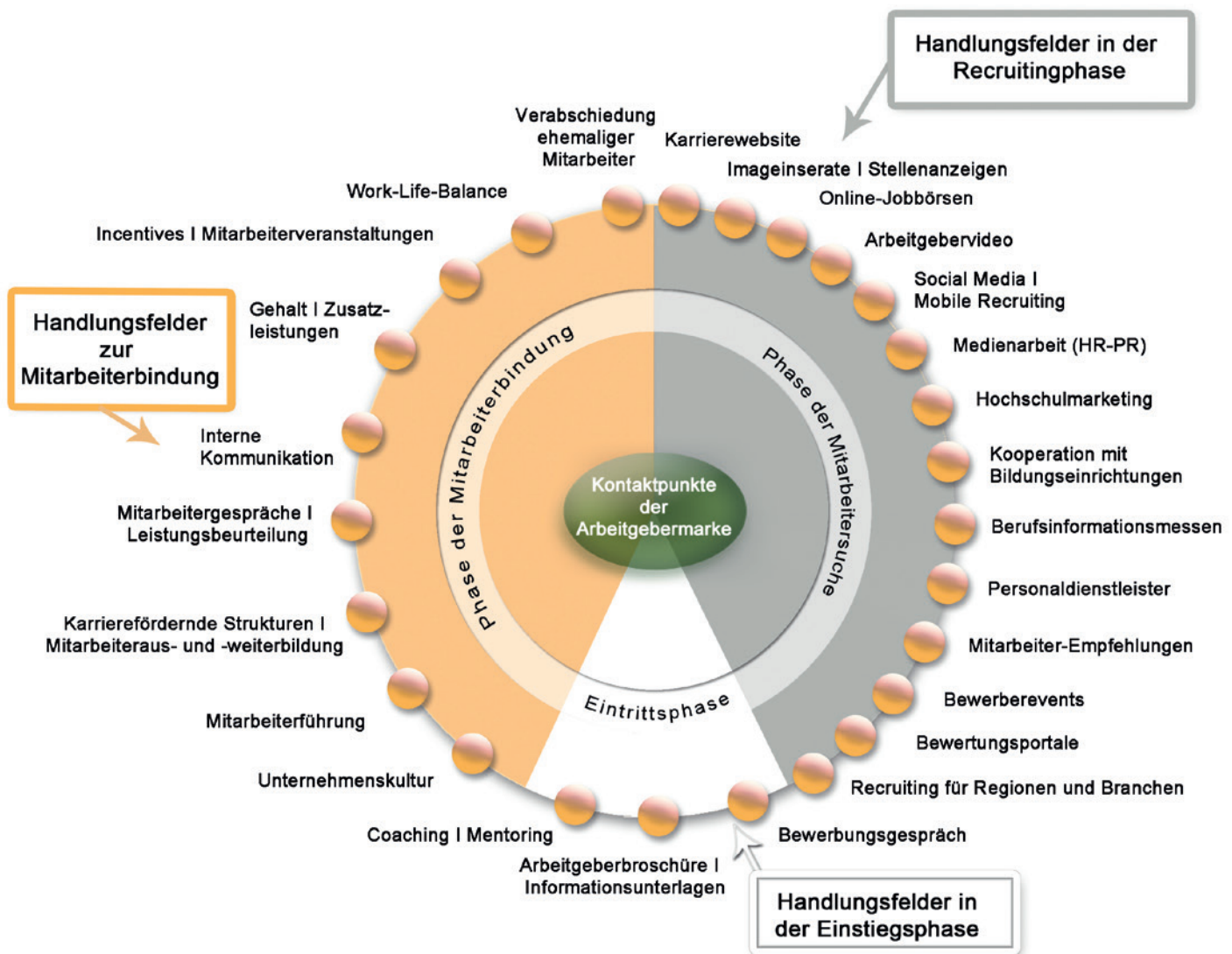
Die europäischen Kliniken stehen vor massiven Herausforderungen: Überproportional steigende Kosten bei gleichzeitigen Sparzwängen der Spitalerhalter machen eine effizientere Ressourcennutzung zwingend erforderlich. Gleich-

zeitig kämpfen alle Gesundheitseinrichtungen mit der demographischen Entwicklung sowie dem Mangel an Ärzten und Pflegepersonal. Krankenhausleitungen und Personalverantwortliche sind in diesem Umfeld massiv gefordert.

Handlungsbedarf an allen Kontaktpunkten des Employer Brandings

Die Arbeitgebermarke jeder Klinik hat Kontaktpunkte in drei personalrelevanten Bereichen:

Abbildung 1: Alle wesentlichen Kontaktpunkte der Arbeitgebermarke werden analysiert und auf die Möglichkeiten der Effizienzsteigerung hin untersucht.



Der Recruitingphase, der Onboardingphase und der Bindungsphase (Abb. 1): Für alle drei Bereiche haben Syngroup und plenos eigene Umsetzungswerkzeuge entwickelt, die sich im Praxiseinsatz bereits mehrfach bewährt haben.

Die Abbildung 1 zeigt die wichtigsten Kontaktpunkte, die im Rahmen eines Projektes in das Blickfeld genommen werden müssen:

Handlungsfelder bei der Rekrutierung

In der Recruitingphase und der Onboardingphase gibt es eine Vielzahl an Kontaktpunkten der Arbeitgebermarke, die im Rahmen einer systematisierten Analyse auf Optimierungspotential hin überprüft werden. Dazu liefert die eigens entwickelte Online-Befragung Jobklima.com wichtige Aufschlüsse.

Durch darauf aufbauende, gezielte Verbesserungen kann sowohl die Zahl der Bewerber als auch deren «Personal Fit» gesteigert werden.

Stellhebel bei der Mitarbeiterbindung

Bei der Mitarbeiterentwicklung gibt es mehrere Stellhebel:

- Führung: Die Arbeitgebermarke muss Bestandteil der Führungskultur des Spitals werden. Nur so kann es gelingen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu begeistern und für Veränderungen zu gewinnen.
- Personalmanagement: Die Massnahmen reichen hier von der Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Arbeitsplatzgestaltung bis hin zur Work-Life-Balance.
- Kommunikation: Standards für die Art und Häufigkeit kaskadenartiger Gespräche (Geschäftsführung – Abteilungsleiter – Ärzte, Pflegepersonal), von Veranstaltungen zur Informationsweitergabe und für die indirekte Kommunikation über Intranet, Newsletter, Whiteboards oder die eigene Mitarbeiterzeitung werden festgelegt.

Projekt rechnet sich nachweislich

Aus den bisherigen Beratungsmandaten wissen plenos und die Syngroup, dass sich die «tägliche Schatzsuche» nach Möglichkeiten der Verbesserung der Effizienz und der Stärkung der Arbeitgebermarke unmittelbar rechnen. Alle Massnahmen, die von der Syngroup und plenos gemeinsam mit dem Klinikmanagement umgesetzt werden, sind messbar.

Ein Projekt zur Mitarbeiterentwicklung und Bildung einer starken Arbeitgebermarke rechnet sich nachweislich durch

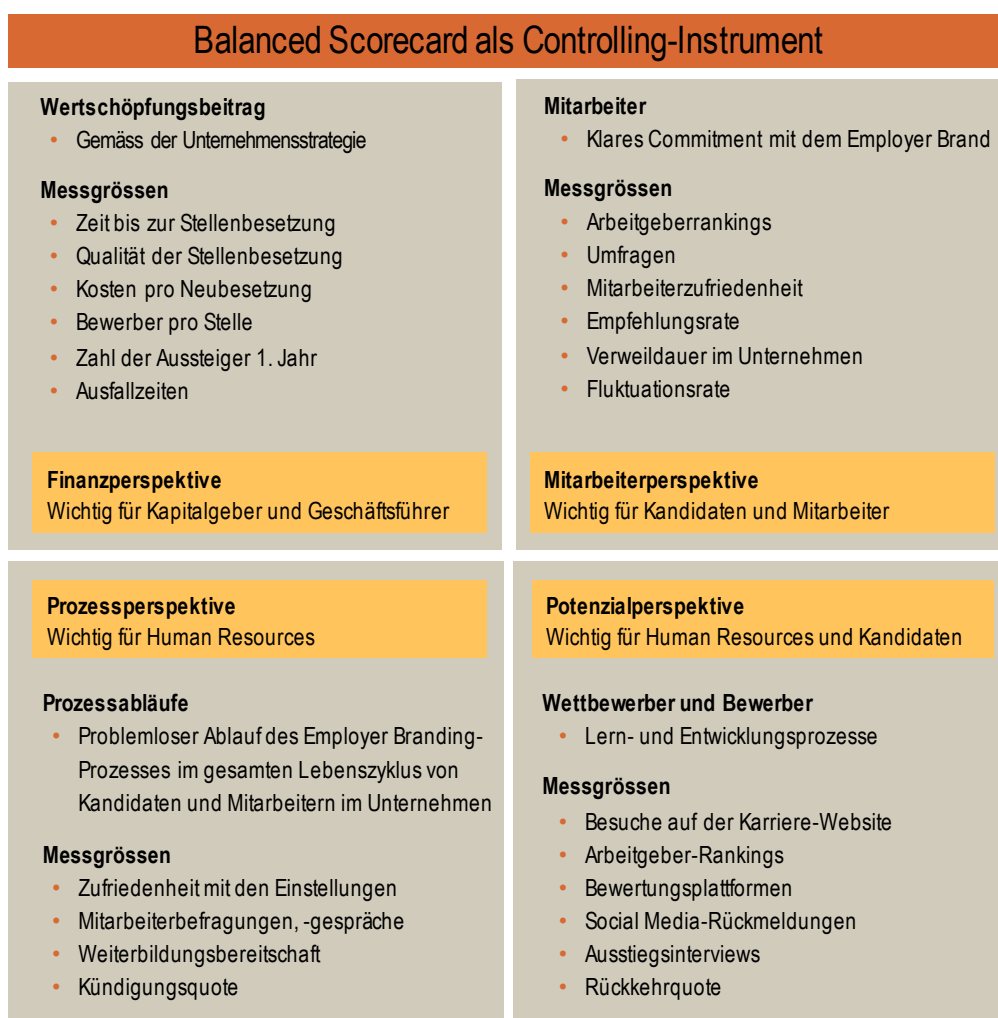


Abbildung 2: Der Projekterfolg lässt sich mittels verschiedener personalrelevanter Daten nachprüfen.

- Einsparung von Rekrutierungskosten,
- höhere Motivation, Loyalität und Reputation sowie
- geringere Fluktuation.

Ein mögliches Controllinginstrument dafür ist die Balanced Scorecard (Abb. 2), mit der die Effekte aus der Finanz-, Mitarbeiter-, Prozess- und Potentialanalyse bewertet werden. In jedem Fall aber gilt es, die wichtigsten erfolgsabhängigen Personalkennzahlen im Blick zu haben, um feststellen zu können, ob und in welchem Ausmass sich die Situation verändert – also verbessert – hat.

Wie sieht der konkrete Ablauf eines Projekts aus?

Projekte zur Stärkung der Arbeitgebermarke und der Mitarbeiterentwicklung werden nach einem erprobten Ablaufplan umgesetzt. Dieser ist bis in alle Details ausgearbeitet. Die nachstehende Grafik zeigt den vereinfachten Fahrplan vom Kick-off-Workshop bis zur Evaluation der Massnahmen (Abb. 3).

Werkzeuge für die Umsetzung der Massnahmen

Die Syngroup und plenos haben für die Umsetzung der Massnahmen eine ganze Reihe von Werkzeugen entwickelt, die sich im Praxiseinsatz bereits vielfach bewährt haben. Die zwei wesentlichsten dienen der Evaluierung der bestehenden Rekrutierungsmassnahmen («RecruitingCheck»), der einfachen, individuellen und absolut anonymen Befragung des Klinikpersonals («Jobklima.com») und das dritte der Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter («Galaxy»).

Jobklima.com:

Am Beginn jedes Projektes steht die Analyse. Es geht darum, herauszufinden, wo die Stärken und Schwächen als Arbeitgeber liegen. Neben dem Erfahrungsschatz der im Projektteam vertretenen Führungskräfte bildet die Belegschaft die wichtigste Informationsquelle. Man muss ihr nur eine konstruktive Möglichkeit geben, anonym die Meinung zu den wichtigsten Themen abzuliefern. Plenos hat dazu Jobklima.com entwickelt (Abb. 4).

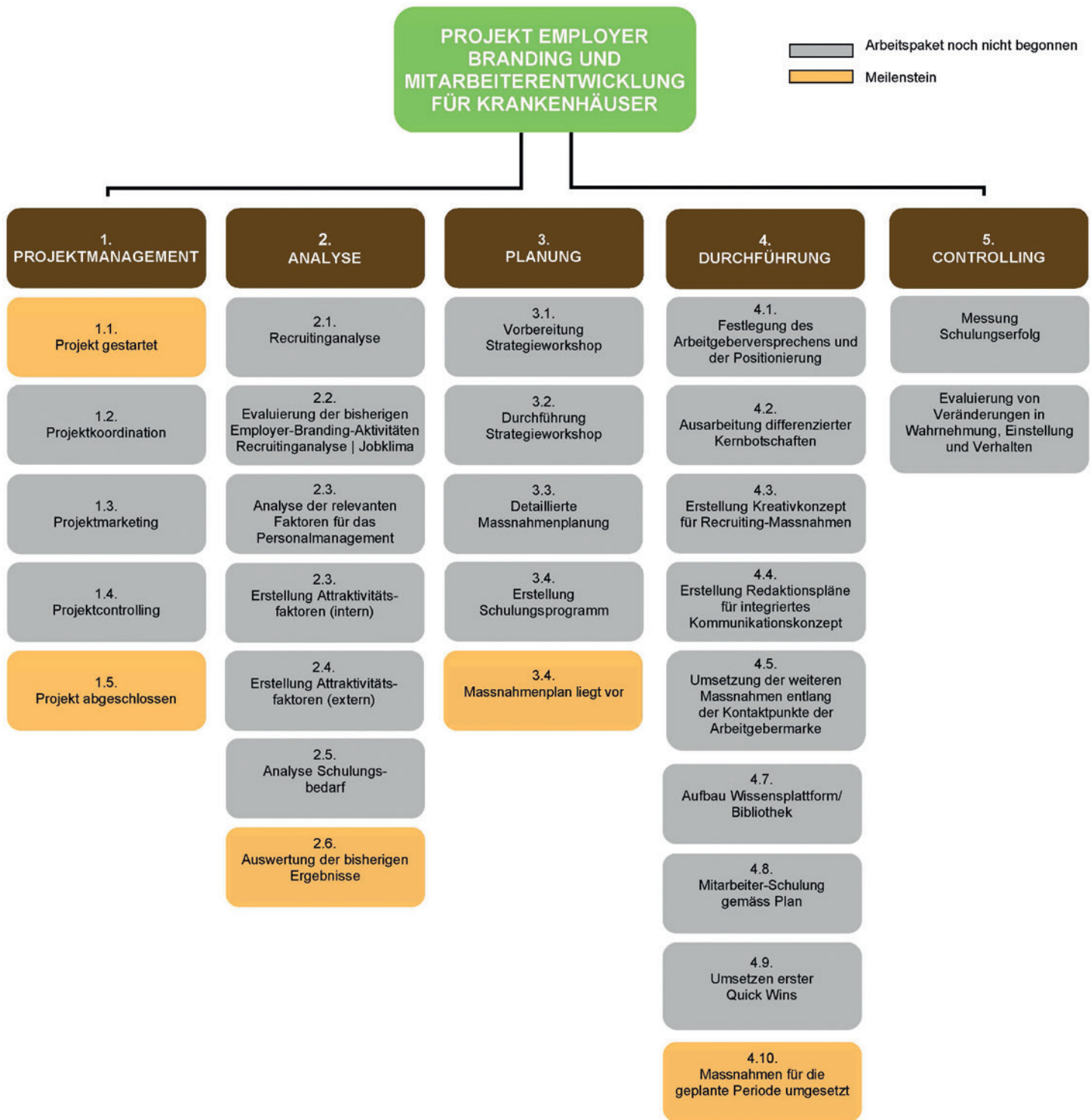


Abbildung 3: Employer Branding Projekte und Mitarbeiterentwicklung für Krankenhäuser werden bei plenos und der Syngroup nach einem durchgeplanten, bereits mehrfach erprobten Ablaufplan umgesetzt.

Damit kann einfach, individuell und anonym die Stimmung im Team festgestellt werden.

Für die Anwendung im Klinikbereich wurde eine eigene Version erstellt. Die Fragen können für die ganze Klinik und auch einzelne Abteilungen individuell abgeleitet werden. Die Meinung wird

über einen stufenlosen Regler, «Trifft zu»-Einschätzungen und Kommentare abgefragt.

Die Ergebnisse werden vom Programm automatisch graphisch aufbereitet und lassen sich per Mausclick als druckoptimierte Präsentationsdatei downloaden.

RecruitingAnalyse:

Die Recruitinganalyse analysiert die Handlungsfelder in der Phase der Mitarbeitersuche. Hier werden die vorhandenen Aktivitäten bei der Kandidatensuche genau analysiert und mit Benchmarks verglichen. Von der Karriere-Website über On- und Offline-Stellenanzeigen sowie



Abbildung 4: Mit Jobklima.com einfach zur Mitarbeiterbefragung. Die Fragen können individuell für einzelne Kliniken und Abteilungen erstellt werden.

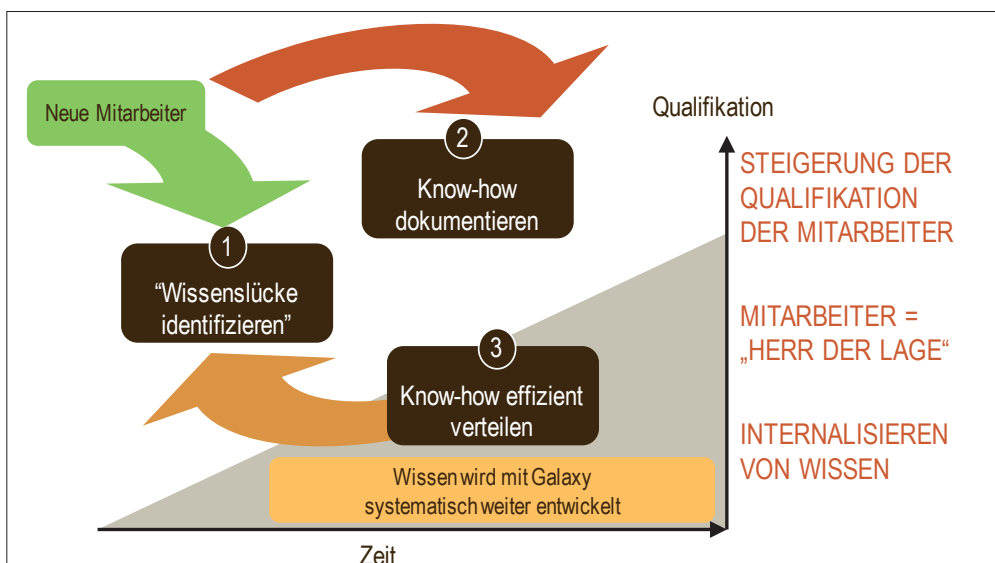


Abbildung 5: Das von der Syngroup entwickelte Programm Galaxy internalisiert Wissen und steigert die Qualifikation.

Social-Media-Aktivitäten bis hin zu Netzwerkveranstaltungen wird mit der Sicht durch die externe Brille gezeigt, wo Verbesserungspotential liegt. In diesem Analyseprozess werden auch die Onboarding-Massnahmen – also die Aktivitäten während der Einschulungsphase – sehr genau unter die Lupe genommen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich noch in der Einarbeitungszeit gegen den neuen Arbeitgeber entscheiden, kosten am allermeisten Geld!

Galaxy:

Mit dem Programm Galaxy der Syngroup werden Klinikmitarbeiter und -mitarbeiterinnen an die

steigenden Herausforderungen im Beruf herangeführt (Abb. 5). Das Programm wurde für den flexiblen Einsatz auf allen Hierarchiestufen zur systematischen Weiterentwicklung des Wissens von Klinikmitarbeitern und -mitarbeiterinnen entwickelt. Dabei wird die Schulung bedarfsorientiert und systematisch analysiert, begleitet, dokumentiert und auf Grund des Patientenfeedbacks optimiert.

Ein Bewährtes Beratungsteam

Die Syngroup Management Consulting – mit Niederlassungen in Wien, München und Milton Keynes – ist spezialisiert auf Massnahmen zur

Effizienzsteigerung von Unternehmen und Institutionen in den unterschiedlichsten Bereichen.

- Die Syngroup berät Unternehmen dabei, effizientere Arbeit zu leisten und damit messbar nachhaltigere Ergebnisse zu erzielen.
- Als wettbewerbsfähige Unternehmen schaffen es die beratenen Unternehmen, ihre Arbeitgebermarke zu stärken und die passenden Talente leichter zu finden und zu entwickeln.
- Insbesondere die bayerische Niederlassung hat sich einen Namen bei der Neuausrichtung von Krankenhäusern gemacht.
- Mehr Informationen: www.syn-group.com.

Die Kommunikationsagentur plenos mit Sitz in Salzburg und Niederlassungen in München und Linz hat einen besonderen Schwerpunkt im Bereich Employer Branding.

- Daraus ist unter anderem das Buch «Employer Branding für KMU» entstanden, das im Verlag Springer Gabler in Wiesbaden erschienen ist. Darin werden auch Beispiele von Kliniken dargestellt.
- Auf der Referenzliste von plenos steht eine Reihe von Unternehmen aus dem Bereich der Kliniken, der Pharmaindustrie aber auch von Ständevertretungen. Darüber hinaus wurden bereits mehrere Aktionen zur Gesundheitsvorsorge entwickelt und kommunikativ begleitet.
- Zudem hat die Kommunikationsagentur Online-Befragungstools sowohl für die Überprüfung vorhandener Rekrutierungsmassnahmen («RecruitingCheck») als auch zur Messung des Betriebsklimas (jobklima.com) entwickelt.
- Näheres unter <http://plenos.at/de/kompetenzen/employer-branding>.

Weitere Informationen

Syngroup The Efficiency Company
Dipl.-Ing. Winfried Keil
Ismaninger Strasse 68
81676 München

Telefon +49 89 414198-57
winfried.keil@bayernconsult.de
www.syn-group.com

plenos – Agentur für Kommunikation
Dr. Wolfgang Immerschitt
Paracelsusstrasse 4
5020 Salzburg

Telefon +43 662 620242 16
wolfgang.immerschitt@plenos.at
www.plenos.at