



BEI DER PERSONALSUCHE IST MEHR FLEXIBILITÄT GEFRAGT

Interview Jonathan Schneidemesser

Viele Physiopraxen haben noch nicht verinnerlicht, dass Fach- und Führungskräfte mit fast allen Qualifikationen ein knappes Gut sind - zumindest spiegelt sich dies nicht in ihrem Verhalten wider. Dieser Auffassung ist Prof. Dr. Georg Kraus, Inhaber der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner.

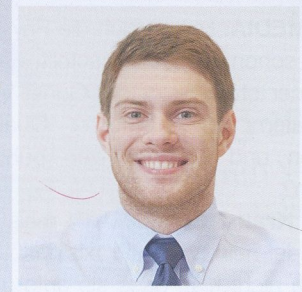
BODYMEDIA: Herr Prof. Dr. Kraus, Sie fordern, dass die Personal- bzw. HR-Bereiche der Unternehmen noch viel flexibler werden müssen. Wie kommen Sie zu dieser Forderung?

Georg Kraus: Weil gute Fach- und Führungskräfte in der Physiotherapie aufgrund verschiedener Entwicklungen inzwischen eine echte Mangel-

ware sind und die Anforderungen der Mitarbeiter an ihre Arbeit und Arbeitgeber sich geändert haben. Die Rahmenbedingungen der Personalarbeit haben sich sozusagen fundamental gewandelt.

BODYMEDIA: Können Sie das konkretisieren?

Georg Kraus: Ja, natürlich. Nehmen Sie beispielsweise die Personalsuche und -auswahl. Wenn Sie vor 15, 20 Jahren die Wochenendausgabe einer überregionalen Zeitung wie der Frankfurter Allgemeinen oder Süddeutschen Zeitung kauften, dann war diese meist mehrere Kilo schwer, denn sie enthielt Hunderte Stellenanzeigen. Heute um-



Versäumnisse bei der Personalarbeit rächen sich später mit Sicherheit

fasst ihr Stellenteil nur noch drei, vier Seiten, weil die meisten Stellenanzeigen inzwischen im Internet veröffentlicht werden.

BODYMEDIA: Das heißt, die Unternehmen nutzen heute andere Medien und Kanäle zur Personalsuche als damals?

Georg Kraus: Genau, und das betrifft nicht nur die Onlinestellenportale, sondern auch Social Media - und zwar abhängig von den Adressaten nicht nur solche Businessportale wie LinkedIn und Xing, sondern auch Plattformen wie Instagram und Tiktok. Zudem hat die Direktansprache an Bedeutung gewonnen.

BODYMEDIA: Wie kam es zu dieser Entwicklung? Haben die Unternehmen über diesen Weg größere Erfolge?

Georg Kraus: Unter anderem, weil Plattformen wie Xing, LinkedIn und Gulp eine gezielte Suche und Anspra-

che von Personen mit einer bestimmten Qualifikation und in einer bestimmten Lebenssituation ermöglichen. Dies ist oft nötig, weil Unternehmen heute aufgrund des allgemeinen Fach- und Führungskräftemangels häufig die Erfahrung sammeln: Wenn wir eine Stellenausschreibung schalten, sei es in Print- oder Onlinemedien, dann melden sich, wenn überhaupt, nur eine Handvoll Leute. Oft meldet sich sogar kein Bewerber, der dem Anforderungsprofil entspricht.

Also müssen die Unternehmen andere Wege beschreiten, um mit den gewünschten Personen in Kontakt zu kommen.

Das gilt auch funktions- und branchenübergreifend für hochspezialisierte Fachkräfte. Hier sind wechselwillige Kandidaten oft noch schwieriger zu finden, als wenn es um das Besetzen einer Führungsposition geht. Deshalb nahm und nimmt die Direktansprache gerade bei Spezialisten stark zu - und

zwar unabhängig davon, ob Physiotherapeut, Handwerker, Techniker, ITler oder Ingenieure gesucht werden.

BODYMEDIA: Genügt es nicht, wenn sich eine geeignete Person bewirbt, wenn ein Unternehmen ohnehin nur eine Stelle zu besetzen hat?

Georg Kraus: Theoretisch ja, doch nur wenn der Bewerber tatsächlich wechselwillig ist und zum Unternehmen passt. Nicht selten wollen Bewerber aber nur ihren Marktwert ausloten und springen im letzten Moment ab. Immer häufiger treten neue Mitarbeiter ihre Stellen auch gar nicht an. Das kann daran liegen, dass ihnen ihr bisheriger Arbeitgeber, wenn er die Kündigung erhält, plötzlich alle Wünsche erfüllt, da er weiß: Das ist meist günstiger, als einen neuen Mitarbeiter zu suchen, einzuarbeiten usw. Deshalb ist es immer gut, ein, zwei Ersatzkandidaten in petto zu haben. Denn wenn ein Unternehmen die Bewerbungs-

und Auswahlprozedur erneut starten muss, dann verstreichen oft viele weitere Monate, bis die Stelle endgültig besetzt ist.

BODYMEDIA: Haben sich die Physio-Praxen schon darauf eingestellt, dass sie immer stärker um die Gunst von Mitarbeitern mit gewissen Qualifikationen und Kompetenzen buhlen müssen?

Georg Kraus: Einige ja, die meisten aber leider nein. Vielen Praxisinhabern ist noch nicht klar, dass sie aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen ihre Personalsuche- und -auswahlprozesse grundsätzlich überdenken und zum Teil neu definieren müssen. In der Praxis gehen viele Unternehmen, wenn sie einen Physiotherapeuten suchen, noch immer wie in der guten, alten Zeit vor: Sie schalten eine Stellenanzeige - Print oder online. Dann sammeln sie drei, vier Wochen die eingehenden Bewerbungen, wenn überhaupt welche eintreffen. Danach setzen sich die Verantwortlichen zusammen und sichten die Unterlagen, um zu entscheiden, wen sie zum Vorstellungsgespräch einladen, womit eine weitere Woche verstreicht. Da kann es schnell passieren, dass der Bewerber bereits woanders unterschrieben hat.

BODYMEDIA: Heißt das, den Praxen ist nicht ausreichend bewusst, dass die wirklich guten Kandidaten mit einer gefragten Qualifikation meist mehrere Eisen im Feuer, also Optionen haben?

Georg Kraus: Zumindest gestalten sie ihre Personalsuche- und -auswahlprozesse nicht so, dass sie mit hoher Wahrscheinlichkeit die Top-Kandidaten für sich gewinnen. Dazu gehört auch, dass ich das Vorstellungsgespräch mit einem heißen Kandidaten, den ich von einem anderen Unternehmen loseisen möchte, auch mal am Wochenende führe. Oder mich ins Auto setze, um mich mit ihm nach Feierabend auf dem halben Weg zu treffen. Diesbezüglich müssen die Unternehmen noch eine viel höhere Flexibilität entwickeln. Auch bei der Bezahlung und der Arbeitsvertragsgestaltung ist mehr Flexibilität gefragt; außerdem oft bei den Anforderungen, die sie an den künftigen Stelleninhaber stellen. Denn die „eierlegende



Vielen Praxisinhabern ist noch nicht klar, dass sie ihre Personalsuche- und -auswahlprozesse überdenken und neu definieren sollten

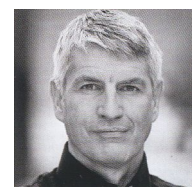
Wollmilchsau", die sich Unternehmen zuweilen wünschen, gibt es auf dem Arbeitsmarkt meist nicht.

BODYMEDIA: Sind Sie der Auffassung, dass Unternehmen selbst daran schuld sind, wenn sie ihren Personalbedarf nicht mehr decken können?

Georg Kraus: Zuweilen ja. Nicht selten stecken hinter diesem Problem Versäumnisse bei der Personalarbeit in der Vergangenheit und eine mangelnde Bereitschaft, neue Wege zu gehen. Doch das ändert sich spürbar. Denn der Handlungsdruck ist so hoch wie nie und die digitale Welt, die neue Wege ermöglicht, hält immer stärker Einzug in den Praxen. Das sieht man auch bei der Personalentwicklung. Wie viele und wie oft ein Unternehmen neue Mitarbeiter von extern rekrutieren muss, hängt auch davon ab, wie gut es ihm aufgrund seiner Kultur und Personalpolitik gelingt, gute Mitarbeiter an sich zu binden. Deshalb muss, wenn es darum geht, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein oder es mittel- und langfristig

auch zu bleiben, eigentlich die gesamte Personalpolitik auf den Prüfstand - und nicht nur einzelne Prozesse wie die Personalsuche.

BODYMEDIA: Vielen Dank für das interessante Interview. •



Dr. Georg Kraus ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal. Er ist Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-Provence, der St. Gallener Business-School und der technischen Universität Clausthal sowie Autor mehrerer Change- und Projektmanagement-Handbücher.