

Große Herausforderung für Arbeitgeber

Personalmanagement 2024 und in Zukunft – Skill-Based-Hiring und neue Arbeitszeitmodelle

BONN-BAD GODESBERG/KÖLN Welches sind die aktuellen Entwicklungen im Personalmanagement? Dieser Beitrag geht auf ausgewählte Trends ein und gibt einen Überblick, was Personaler im Jahr 2024 beschäftigt (Abb. 1).

Fachkräftemangel und „Great Resignation“: Eine von der PricewaterhouseCoopers AG herausgegebene Studie zum Fachkräftemangel bis 2030 verdeutlicht die Brisanz des Themas: Bereits für 2020 als Ausgangsjahr wird in dieser Studie eine Fachkräftelücke von 56.000 Ärzten und 140.000 nichtärztlichen, medizinischen Fachkräften diagnostiziert. Diese Lücke an etwa 200.000 Fachkräften im medizinischen Bereich

Handwerkern. Angesichts dessen ist inzwischen ein gewisser Gewöhnungseffekt eingetreten und eine Million fehlende medizinische Fachkräfte können kaum noch zu einem Aufschrei führen. Was aber hinzukommt, sind aktuelle Auswertungen zur emotionalen Bindung von Beschäftigten. Laut Gallup Engagement Index Deutschland 2023 haben im Durchschnitt nur 14 von 100 Beschäftigten eine hohe emotionale Bindung an das Unternehmen. Hingegen haben 67 Personen eine geringe und 19 Personen keine emotionale Bindung ans Unternehmen.²

- **Employer Branding:** Man kann Employer Branding nicht machen, es findet automatisch statt – ganz unab-



Tobias Kesting

delt sich um eine Personalstrategie, die darauf abzielt, eine attraktive Arbeitgebermarke aufzubauen und zu pflegen. Diese soll neue Talente anziehen, Mitarbeiter binden und sich positiv im Wettbewerb positionieren. Employer Branding umfasst interne und externe Maßnahmen, um die Unternehmenswerte zu kommunizieren und zu leben. Daher spricht man auch von internem und externem Employer Branding.

Internes Employer Branding bezieht sich auf die Gestaltung und Verankerung der Arbeitgebermarke innerhalb des Unternehmens, um die Bindung und Identifikation der Mitarbeiter zu stärken. Es konzentriert sich darauf, die Unternehmenskultur und -werte zu definieren, zu kommunizieren und zu leben. Interne Maßnahmen wie Schulungen, Mitarbeiterbeteiligung, interne Kommunikation und die Schaffung eines positiven Arbeitsumfeldes gehören zum internen Employer Branding. Das Ziel ist es, dass sich die Mitarbeiter mit der Arbeitgebermarke identifizieren, sie unterstützen und als Markenbotschafter fungieren. Der Fokus liegt auf Partizipation, Awareness und Identifikation der Mitarbeiter.



Thomas Haupt

Extern zielt es darauf ab, potenzielle Bewerber zu erreichen, zu informieren und zu überzeugen. Es umfasst Maßnahmen wie gezielte Ansprache, differenzierte Darstellung gegenüber Mitbewerbern und den Aufbau langfristiger Beziehungen zu Talenten.

Employer Branding unterscheidet sich vom Personalmarketing, da es die langfristige Entwicklung der Arbeitgebermarke betont, während Personalmarketing sich auf die externe Vermarktung konzentriert. Es ist daher nicht nur ein Instrument gegen den Fachkräftemangel, sondern auch ein Schlüssel zur nachhaltigen Entwicklung und Wettbewerbsfähigkeit in der Augenheilkunde.

- **Trends im Recruiting:** Das Jahr 2023 stand ganz im Zeichen von ChatGPT. Es wurde reichlich gespielt, diskutiert und ausprobiert. Nun ist es an der Zeit, dass die KI als Effizienz-Booster im Arbeitsalltag ankommt. So sind die Recruitingtrends 2024 von zunehmender Digitalisierung und Automatisierung bei den Prozessen geprägt. Größere Unternehmen binden Virtual Reality (VR) und Augmented Reality (AR) ein, um Bewerbenden ein interaktives und immersives Bewerbungserlebnis zu bieten. KI analysiert

und unterstützt bei der Auswahl der Kandidaten, Chatbots, virtuelle Assistenten gestalten Bewerbungsprozesse effizienter, ebenso wie Data-driven Recruiting.

Was in DAX-30-Unternehmen funktioniert, lässt sich in gewissen Bereichen auch auf das Gesundheitswesen und die inhabergeführte Augenarztpraxis adaptieren. Denn auch hier gilt es beim vorherrschenden Kräftemangel, Recruiting-Tools zu finden, die effizient und gezielt nach qualifiziertem medizinischen Personal suchen. Online-Jobbörsen haben die Printausgabe des lokalen Anzeigebatts längst abgelöst. Kombiniert geschaltete Stellenanzeigen und eine eigene Karriere-Website samt speziellen Landingpages sind wichtige Tools, um potenzielle Kandidaten anzusprechen.

- **Eine weitere Lösung:** Die Suche im eigenen Team. Sogenanntes Upskilling wird weiterhin ein effektives Mittel sein, um dem Fachkräftemangel in der Praxis entgegenzuwirken. Hier werden spezielle Positionen, die Erfahrung und Verantwortung mit sich bringen, mit bestehenden Mitarbeitern besetzt, die eine entsprechende Förderung und Weiterbildung erhalten. Dies fördert die Mitarbeiterbindung und reduziert die Recruitingkosten. Auch Bewerbermanagementsysteme machen Sinn, denn sie ermöglichen es, Bewerbungen online zu verwalten, Kandidatenprofile zu analysieren und den gesamten Bewerbungsprozess zu organisieren.

Zudem zählen Social-Media-Recruiting, Active Sourcing, transparente Gehaltsstrukturen – die auch in Deutschland 2026 eingeführt



Abb. 1: Personalmanagement 2024 und in Zukunft (eigene Darstellung der Autoren).

in Deutschland soll sich bis 2030 auf knapp eine Million verünftlichen.¹

Man ist im täglichen Leben in vielen Situationen selbst vom Fachkräftemangel betroffen – angefangen vom Kindergarten mit den entsprechenden Auswirkungen bis hin zum Mangel an

hängig davon, ob man will oder nicht oder ob man es bewusst steuert.

Bewusstes Employer Branding hält immer mehr Einzug auch in kleine und mittelständische Unternehmen und somit auch in augenärztliche Praxen, Zentren und Kliniken. Es han-

► Fortsetzung von Seite 22

werden müssen – sowie ein gelebtes Employer Branding zu den Mitteln der Wahl, um die Challenge gegen den Fachkräftemangel zu meistern. Durch den gezielten Einsatz dieser Recruiting-Tools können auch kleine Arztpraxen den Bewerbungsprozess effizienter gestalten, den Auswahlprozess optimieren und geeignete Kandidaten schneller finden.

• **Internationales Recruiting:** Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung meldete für das vierte Quartal 2023 eine Anzahl an offenen Stellen in Deutschland von etwa 1,7 Millionen. Gleichzeitig gab es in

2023 eine Nettozuwanderung (also Zuwanderungen abzüglich Auswanderungen) von 652.000 Personen – nach einer Nettozuwanderung von 1.462.000 Personen in 2022.³

Aus dieser Gegenüberstellung müsste sich doch ein perfektes Match ergeben. Wer in Zuwanderung nur Risiken sieht, verkennt die Chancen. Alleine mit den bereits in Deutschland lebenden Menschen lässt sich der Fachkräftemangel nicht schließen. Daher wurde das Fachkräfteeinwanderungsgesetz beschlossen. Unternehmen müssen sich öffnen und die möglichen Chancen daraus realisieren.

• **Skill-Based-Hiring:** In der Welt der Ophthalmologie ist Präzision von

entscheidender Bedeutung. Vor allem im OP entscheiden oft die Skills des OP-Teams über den Ausgang komplexer Eingriffe.

Aber wie sieht es denn in anderen Tätigkeitsbereichen außerhalb des OP aus? Um sicherzustellen, dass die Besten der Besten an vorderster Linie stehen, hat sich die Human-Resources(HR)-Branche dem Skill-Based-Hiring zugewandt – einer revolutionären Methode des Recruitings, die auf Fähigkeiten und Kompetenzen basiert.

Im Kern bedeutet Skill-Based-Hiring, dass nicht nur nach formalen Qualifikationen wie Abschlüssen und Zertifizierungen gesucht wird, son-

dern auch nach praktischen Fähigkeiten, die direkt auf die Bedürfnisse der Augenheilkunde zugeschnitten sind. Von der präzisen Handhabung der Instrumente bis hin zur Fähigkeit, komplexe diagnostische Bilder zu interpretieren, werden Kandidaten aufgrund ihrer tatsächlichen Fähigkeiten ausgewählt und nicht nur aufgrund ihres Lebenslaufs.

Durch die Fokussierung auf Fähigkeiten werden potenzielle Talente identifiziert, die möglicherweise übersehen worden wären, wenn nur nach traditionellen Qualifikationen gesucht worden wäre. Darüber hinaus ermöglicht Skill-Based-Hiring eine schnellere Integration neuer Mitarbeiter in das

Team, da sie bereits über die erforderlichen Fähigkeiten verfügen und weniger Zeit benötigen, um sich in ihre Rollen einzufinden.

• **Alternative Arbeitszeitmodelle:** Unter den alternativen oder derzeit neuen Arbeitszeitmodellen werden derzeit besonders intensiv die Vier-Tage-Woche sowie Flex-Pools diskutiert.

Der Vier-Tage-Woche werden zahlreiche positive Attribute zugesprochen, unter anderem:

- Erhöhung von Produktivität, Kreativität und Effizienz
- Rückgang von psychischen Belastungen und Krankenstand
- Senkung der Fluktuationsrate und Magnetwirkung für die Mitarbeitergewinnung.

Die Vier-Tage-Woche, ein echtes Wundermittel? Doch wie soll man sie realisieren, wenn durch Arbeitszeitreduzierungen weitere Arbeitskräfte benötigt werden?

Die Studienlage zu den nachweisbaren Effekten stellt sich derzeit noch wenig belastbar dar und bezieht sich auf ausgewählte Branchen und meist kleine Unternehmen außerhalb der Industrie. Hier können die genannten Effekte jedoch durchaus eintreten, und man kann diese Ideen übernehmen.

Weiter verbreitet hingegen sind inzwischen Flexpools in Krankenhäusern. Die Idee dahinter: Mitarbeiter im Flexpool erstellen ihren Dienstplan selber, geben damit ihre Wunsch-arbeitszeiten an, die an die jeweilige private Situation angepasst sind. Vor allem in der Pflege trifft man dieses Angebot in immer mehr Krankenhäusern an.

Zusammenfassend können die Autoren feststellen, dass auch das kommende Jahr wieder eine große Herausforderung für Personalabteilungen und Arbeitgeber werden wird. Der Bedarf an Fachkräften steigt kontinuierlich an, da auch die Patientenzahlen immer größer werden. Technische Neuerungen, Digitalisierung und gesellschaftliche Veränderungen verursachen einen hohen Innovationsdruck, um potenzielle Kandidaten auch künftig zu erreichen. ■

Referenzen:

1. <https://www.pwc.de/de/gesundheitswesen-und-pharma/assets/fachkraeftemangel.pdf>
2. <file:///C:/Users/haupt/Downloads/Engagement%20Index%20Deutschland.pdf>
3. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Wanderungen/Wanderungsueberschuss.html>

M3 **Saal Helsinki**
Do., 20.06. **13.00–14.30 h**

► Autoren:

Dr. Thomas Haupt
Kaufmännischer Leiter
Augenklinik Dardenne SE
Friedrich-Ebert-Str. 23–25
53177 Bonn-Bad Godesberg
Tel.: 0228-8303-115
E-Mail: haupt@dardenne.de
und
Tobias Kesting
Geschäftsführender Gesellschafter
Carekom GmbH – Marketing auf Rezept
Venloer Str. 227–231
50823 Köln
Tel.: 0221-299-414-29
E-Mail: kesting@carekom.de