

# PERSONALSUCHE: NETZWERK BRINGT GRÖSSTEN ERFOLG

Kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind schwer zu finden. Am besten gelingt dies über eigene Kontakte des Hausarztes und seines Teams. Das bietet noch viele andere Vorteile, wie der erste Teil unserer **Serie Personalmanagement** in der Hausarztpraxis erläutert.



Kompetente Mitarbeiter/-innen bestimmen mit über den Erfolg einer Praxis. Doch in vielen Praxen ist die Personalsituation eng und geeignete Mitarbeiter/-innen zu finden ist schwer, da die Bewerberzahl zurückgeht. Tab. 1 zeigt, welche Kosten durch ungewünschte Fluktuation entstehen. Die Höhe der Wiederbeschaffungskosten mag manchen überraschen. Umso deutlicher wird es, von welcher Bedeutung Personalentscheidungen sind, und dass es sich hierbei immer auch um Investitionsentscheidungen handelt.

## Persönliche Kontakte nutzen

Eine Analyse des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung aus 2014 zeigt: Am

zuverlässigsten werden neue Mitarbeiter/-innen gefunden, wenn bei der Suche auf **persönliche Kontakte** zurückgegriffen wird. Der erfolgreichste Weg ist also die direkte Ansprache von Personen, die geeignet erscheinen. Dieser Weg überrascht zunächst, denn die meisten sind sich nicht darüber im Klaren, dass sie selbst oder ihr Team das beste Rekrutierungsinstrument sind. Dazu kommt, dass diese Methode auch verblüffend einfach, facettenreich und kostengünstig ist. Was ist konkret gemeint?

Nur, wenn das **eigene Netzwerk** über die Personalsuche informiert ist, kann es aktiv werden. Alle zur Verfügung stehenden Kontakte kommen infrage: ehemalige Kollegen oder auch Chefs, Kontakte aus einem Alumni-Verein, aber auch alle anderen, die über einen Bezug zur Praxis verfügen wie z.B. Lieferanten. Auch Patienten können Multiplikatoren sein. Ihnen können etwa Handzettel mitgegeben werden. Die Suche kann auch im privaten Umfeld stattfinden durch die Ansprache von Freunden, Verwandten, Nachbarn oder Bekannten auch aus dem Freizeitbereich wie dem Tennisclub.

Der zweite Weg, um persönliche Netzwerke zu nutzen, führt über die **Mitarbeiter/-innen**. Auch sie verfügen über wertvolle Kontakte zu ehemaligen Kollegen, Teilnehmern aus Seminaren, Freunden, Verwandten und Bekannten im privaten Umfeld. Dies funktioniert besonders gut, wenn die Mitarbeiter/-innen mit ihrer Arbeit zufried-

**Tab. 1: Wiederbeschaffungskosten einer Stelle**

	UNTERE EK	MITTLERE EK	OBERE EK
<b>Kosten der unbesetzten Stelle (Monat)</b>	900 Euro	1.600 Euro	2.700 Euro
Ø Wiederbesetzungsdauer in Monaten	1,0	2,3	4,0
<b>Kosten der unbesetzten Stelle (effektiv)</b>	900 Euro	3.600 Euro	10.800 Euro
<b>Anwerbungskosten</b>	1.800 Euro	5.500 Euro	10.500 Euro
<b>Auswahlkosten</b>	1.200 Euro	2.400 Euro	3.900 Euro
<b>Einstellungskosten</b>	800 Euro	1.300 Euro	1.900 Euro
<b>Aus- und Fortbildungskosten</b>	800 Euro	1.800 Euro	3.700 Euro
<b>Einarbeitungskosten</b>	2.800 Euro	6.000 Euro	7.600 Euro
<b>Minderleistungen bei Einarbeitung</b>	1.200 Euro	2.600 Euro	4.800 Euro
<b>Summe Wiederbeschaffungskosten</b>	9.500 Euro	23.000 Euro	43.200 Euro

Quelle: Prognos 2012

den sind. Der Weg kann auf freiwilliger Basis eingesetzt werden. Denkbar ist auch, für die erfolgreiche Vermittlung eine Belohnung (als Prämie) zu zahlen.

Personalsuche nach dem Motto „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“ ist daher so wirkungsvoll, weil sie mehrere Vorteile bietet: Sie spart Zeit, denn die Bewerber, die auf diesem Weg in die Praxis kommen, sind oft aufgrund des persönlichen Kontakts gut vorbereitet, geeigneter und passen besser in die Praxis. Mitarbeiterempfehlungen sparen aber auch Kosten, denn es kann auf teure Stellenanzeigen verzichtet werden. Untersuchungen haben gezeigt, dass Mitarbeiterempfehlungen in der Regel ihrem Arbeitgeber auch länger treu bleiben und somit die kostenverursachende Fluktuationsquote niedrig bleibt. Zudem wirkt sich diese Methode meist positiv auf die Zusammenarbeit im Team aus. Nachteile können entstehen, wenn immer wieder Mitarbeiter/-innen auf diesem Weg gesucht und eingestellt werden; dann kann die Vielfalt verloren gehen. Zum anderen besteht die Gefahr, dass sich Gruppen bilden, aus denen andere Mitarbeiter/-innen ausgeschlossen werden.

## Rekrutierung über Social Media

Eine völlig andere Herangehensweise ist die Rekrutierung über Social Media. Die Suche kann über Twitter, Facebook oder auch das Businessportal XING erfolgen. Dort kann zum Beispiel ein etwa zwei Minuten langes Video über die Praxis und das Team eingestellt und festgelegt werden, welche Zielgruppe den Film sehen soll (Targeting). Allerdings ist die Rekrutierung über Social Media aufwändig, denn die Kontaktpflege über das Internet bedarf kontinuierlicher Betreuung. Sie stellt somit eine zusätzliche Arbeits-Anforderung dar und wirft die Frage auf, ob das Praxisteam dies langfristig leisten kann. Des Weiteren sind immer wieder neue Einfälle erforderlich, damit potenzielle Bewerber auf die Praxis aufmerksam werden.

Die nächste Folge dreht sich um die Personalsuche über **Stellenanzeigen**.

Um sich mit Social Media vertraut zu machen, hilft der kostenlose Leitfaden des Bundesverbandes Digitale Wirtschaft (s. Kasten).

## Selbst aktiv werden

In Zeiten des Fachkräftemangels muss man selbst aktiv werden und mögliche Bewerber ansprechen. Dabei gilt es, über den Tellerrand hinauszuschauen, denn an Ideen für mögliche Orte, an denen potenzielle Mitarbeiter/-innen arbeiten, besteht kein Mangel: auch in Laborgemeinschaften, Behörden und allen Organisationen und Institutionen, die über einen ärztlichen Dienst verfügen, sind Medizinische Fachangestellte beschäftigt und bringen die Voraussetzungen für die Arbeit in der Praxis mit. Auch Kontakte zu Dozenten an Berufsschulen oder Unis herzustellen und zu pflegen, kann nützlich sein.

Neue Mitarbeiter/-innen **selbst auszubilden**, ist ein weiterer Weg. Dies erfordert zwar auf der einen Seite eine zeitliche Investition, hat aber den Vorteil, dass Fähigkeiten gleich der Praxis entsprechend vermittelt werden können.

## Wiedereinsteiger/-innen

Auch Wiedereinsteiger/-innen bieten großes Potenzial. Sie sind in der Regel sehr gut qualifiziert, hochmotiviert, haben großes Organisationstalent und verfügen über einen starken Leistungswillen. Das macht sie zu einer wichtigen Ressource. Informationen über Programme und Initiativen für Wiedereinsteiger/-innen gibt es bei den Familienministerien und dem ESF (Europäischer Sozialfonds für Deutschland), hier unter dem Stichpunkt „Aktionsprogramm Perspektive Wiedereinstieg – Potenziale erschließen“. Nicht zuletzt sind die örtlichen Agenturen für Arbeit mögliche Ansprechpartner. Positiver Nebeneffekt: Familienfreundlichkeit steigert die Attraktivität als Arbeitgeber und das Image der Praxis. Ein guter Ruf zieht automatisch weitere gute Mitarbeiter/-innen an.



Dipl.-Psychologin  
Veronika Elliger  
Beratung für Personalmanagement  
www.personalmanagement-muenchen.de

MESSBARER  
ERFOLG IM  
SOCIAL MEDIA  
MARKETING  
10 Tipps für den Einstieg

**Social Media**  
Kostenloser Leitfaden  
des Bundesverbandes  
Digitale Wirtschaft  
(BVDW) „Messbarer  
Erfolg im Social Media  
Marketing. 10 Tipps  
für den Einstieg“  
<http://bit.ly/1KqSuTO>  
oder über QR-Code: