

## Personalrekrutierung

# Was bringt proaktive Personalrekrutierung?

Im Schweizer Gesundheitswesen sind gut qualifizierte Fachkräfte wertvoll, weil rar. Mit einer proaktiven Rekrutierung könnten die Personalressourcen besser verteilt werden. – Von Martin Kwiatecki

Es gibt sie noch: die Spitäler, die ihren Bedarf an Pflegefachkräften und Ärzten aus eigener Kraft und in ausreichendem Umfang rekrutieren können. Doch den meisten Kliniken fällt es immer schwerer, rechtzeitig Schweizer Personal zu gewinnen – oder zumindest Schweiz-erfahrenes. So greifen sie auf Mitarbeitende aus immer fernerer Kulturkreise zurück und nehmen in Kauf, dass die Patientenzufriedenheit sinkt. Eine unumgängliche Entwicklung? Nicht ganz. In der Schweiz gibt es immer noch genügend Fachkräfte; zumindest ist eine gleichmässige Abdeckung möglich. Doch hierfür braucht es eine proaktive Rekrutierung. Headhunting, in anderen Branchen längst etabliert, ist im Gesundheitssystem noch wenig bekannt. Wie so oft hat es das Neue schwer, bis es sein Potenzial zeigen kann und allgemeine Akzeptanz findet.

### Klassisch mit Inserat

Die klassische Personalgewinnung beginnt mit einem Inserat auf der Homepage, auf Webportalen oder in der Fachpresse. Der erreichte Kandidatenkreis beschränkt sich in der Regel auf Personen, die aktiv auf der Suche nach einer neuen Stelle sind und Anzeigenseiten regelmässig durchgehen.

Der Stellenanbieter hat über die Auswahl der Publikationsorgane hinaus keine weitere Steuerungsmöglichkeit, um den gesuchten Topmitarbeiter auch wirklich zu erreichen. Die Gefahr ist zudem gross, dass der im Inserat vermittelte Informationsgehalt über die vakante Aufgabe und den gesuchten Idealtyp derart gering ist, dass sich selbst ein potenziell geeigneter Anzeigenleser nicht wiedererkennt und von einer Kontaktaufnahme absieht.

Grosse Tradition hat in der Gesundheitsbranche die halbaktive Personalrekrutierung. Dabei sucht der Chefarzt seine Fachkräfte im eigenen Netzwerk von Berufskollegen, die er oft seit seiner Zeit als Assistenzarzt kennt. Früher war dies eine erfolversprechende Methode, heute ist ihre Reichweite begrenzt. Zudem führt die professionelle «Inzucht» oft zu Verlegenheitslösungen. Auch sind Personalsuche und Personalgewinnung keine Kernkompetenzen hochbezahlter Chefärzte.

### Proaktiv und erfolgsorientiert

Proaktive Rekrutierung ist nichts anderes als Headhunting. Wenn ein Arbeitgeber eine gut qualifizierte Fach- oder Führungskraft sucht, beauftragt er einen Headhunter. In einem mehrstündigen Briefing beschreibt er diesem die vakante Stelle und den idealen Mitarbeiter. Der Headhunter interessiert sich nicht nur für die «hard facts», sondern auch für die «soft skills» der gesuchten Person. Er muss auch das Umfeld kennen, in das der neue Mitarbeiter eintreten wird.

Um den passenden Mitarbeiter für seinen Auftraggeber zu finden, identifiziert er zunächst die Orte, an denen er Kandidaten finden kann. Seine Zielgruppe sind Personen, die passiv oder latent eine neue Herausforderung suchen – also jene zwei Drittel des Eisbergs, die eine Stellenanzeige nicht erreicht, unter denen jedoch die besten potenziellen Mitarbeiter zu finden sind. Es ist wie bei den Immobilien: Die attraktivsten wechseln selten über den allgemeinen Markt die Hand.

Um sich ein Bild der potenziellen Kandidaten machen zu können, setzt der Headhunter die gesamte Bandbreite der Informationsbeschaffung ein. Darauf kontaktiert er interessante Kandidaten. Vom ersten



**Martin Th. Kwiatecki**, Dr. med., Facharzt  
Allgemeine Innere Medizin FMH und Headhunter,  
Humanquest AG, Zürich; 044 268 60 00,  
[martin.kwiatecki@humanquest.ch](mailto:martin.kwiatecki@humanquest.ch)

## Les chasseurs de têtes ciblent les candidats

Les chasseurs de têtes prennent toujours plus d'importance dans le recrutement des médecins et des soignants. Ils ciblent les personnes qui cherchent passivement ou de façon latente un nouveau défi, soit deux tiers du public visé par une offre d'emploi qui ne les atteint pas. Grâce à son réseau et à sa connaissance de la branche, un chasseur de tête expérimenté peut trouver en général deux à quatre candidats. ■

Moment an wird klar offengelegt, worum es geht. Mit einem gesunden Engagement findet ein Headhunter immer zwei bis vier qualifizierte Kandidaten.

Das Feedback der kontaktierten Personen ist vorwiegend positiv, Transparenz kommt an. Dabei ist es unerheblich, ob die Person wechselwillig ist oder letztlich kein Interesse an der gebotenen Aufgabe hat. Zudem bestimmt der Kandidat den Verlauf. Er entscheidet, ob er überhaupt weiterführende Informationen wünscht. Wenn ja, erhält er eine mehrseitige Dokumentation, die alle Aspekte der Vakanz abdeckt. Damit entscheidet der Kandidat, ob er in den Rekrutierungsprozess einsteigt.

Professionelles Headhunting hat seinen Preis. Doch die zeitliche und finanzielle Belastung einer Inseratekampagne, zusammen mit dem Aufwand zur Prüfung der Dossiers, sollte nicht unterschätzt werden. Kommen Personalvermittlungskosten hinzu, ist das passive Rekrutierungsmodell mit grösseren Aufwänden und finanziellen Unwägbarkeiten behaftet als das Headhunting. ■