

# Talentschmiede im Sanitätshaus

MARTIN GRÖTZINGER, GESCHÄFTSFÜHRER TALENTRAUM GMBH (ROTH)

**Betriebe benötigen tragfähige Lösungen für den Fachkräftemangel. Gute Mitarbeiter wollen attraktive Arbeitsinhalte/-bedingungen sowie verbindliche Anreize und Perspektiven, um sich an ein Unternehmen zu binden. Talentmanagement leistet hierfür in vielen Branchen seit Jahren Großartiges. Das strategische Kalkül dahinter: Wie sichert man wirkungsvoll „richtig“ besetzte Stellen, wie loyale Mitarbeiter, die ihre Aufgaben im Griff haben, und wie eine geeignete mittelfristige Nachfolge in Schlüsselpositionen? Talentmanagement schafft weit mehr als Karriereperspektiven für Einzelne. Es bringt Erwartungen des Unternehmens und der Mitarbeiter systematisch in Einklang.**

Die „passende“ Mannschaft an Bord zu haben ist und bleibt ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Zukunft von Unternehmen der Hilfsmittelbranche. Entwicklungen, wie der hart umkämpfte Arbeitsmarkt, das Heranwachsen neuer Generationen mit neuen Ansprüchen bzw. Werten und der immer schnellere Wandel (Markt, Technologie etc.) machen dies jedoch immer schwerer.

## Talentmanagement bringt Zukunftssicherheit

Talentmanagement umfasst alle Maßnahmen, die Unternehmen treffen, um gute Mitarbeiter systematisch zu entdecken, zu fördern, zu entwickeln, zu binden und optimal einzusetzen. So lassen sich Schlüsselpositionen im Betrieb kompetent, rechtzeitig und nachhaltig mit den richtigen Personen besetzen.

Damit ist Talentmanagement keinesfalls etwas für den „Goldfischteich“ des Betriebs, in dem sich Mitarbeiter tummeln, die sich zu Höherem berufen fühlen und auch so verhalten. Stattdessen ist der Begriff Talente ganz pragmatisch zu verstehen: als Bezeichnung für Personen, die etwas „Besonderes“ können oder zumindest Anlagen dafür haben.

Diese Begabung kann die Anfertigung hochwertiger Orthesen in kurzer Zeit ebenso betreffen wie das Talent, empathisch und ergebnisorientiert mit Kunden zu kommunizieren. Talente sind also alle

Personen mit Entwicklungspotenzial für andere, schwierigere, verantwortungsvollere Aufgaben der Zukunft. Hier reicht das Spektrum eben vom etablierten Meister oder der erfahrenen Fachkraft im Laden bis hin zum neuen Quereinsteiger oder Azubi.

Häufig fehlen in Unternehmen die Mittel, um Talentmanagement gezielt umzusetzen: An wirkungsvollen, branchenspezifischen Tools mangelt es ebenso wie an (Zeit-)Kapazitäten. Und doch bleibt Talentmanagement ein lohnendes Ziel. Das zeigt auch eine branchenübergreifende Studie (Kienbaum 2018): 75 Prozent der Betriebe denken, Talentmanagement kann die Zukunft des Unternehmens sichern.

## Win – win – win

Am augenscheinlichsten ist der Nutzen für Mitarbeiter. Passende Arbeitsinhalte und -bedingungen sowie die individuell richtigen Maßnahmen zur Entwicklung und Förderung zahlen direkt auf Zufriedenheit, Motivation und Leistungsfähigkeit ein. Sicherheit und Klarheit in Zukunftsperspektiven wirken als Verstärker.

Auch die viel geforderten Führungskräfte werden in ihrer Arbeit unterstützt. Durch mehr objektive Erkenntnisse über Mitarbeiter werden Maßnahmen zur Entwicklung systematischer, gezielter und einfacher umsetzbar.



Fotos: Talentraum

Das Unternehmen schließlich profitiert schon alleine durch die Effekte auf die Belegschaft. Darüber hinaus wird Raum geschaffen, um die richtigen Mitarbeiter in wichtige Positionen zu entwickeln – es muss nicht immer die aufwendige Suche im externen Arbeitsmarkt sein. Damit einher geht eine höhere Sicherheit auf Chefebene bezüglich der Frage, wer für Schlüsselpositionen (Führung, Vertrieb etc.) wirklich geeignet ist.

Gezielte Entwicklungsaktivitäten, weg vom Gießkannenprinzip, haben kostensparende Wirkung und bedeuten „richtig in die richtigen Personen“ zu investieren. In der Gesamtschau erhöht gutes Talentmanagement die Arbeitgeber-Attraktivität des Unternehmens – mit allen positiven Effekten auf Gewinnung und Halten guter Arbeitskräfte.

## 4 Bausteine der Umsetzung

### Identifikation

Gutes Talentmanagement bedeutet viel mehr, als Mitarbeiter in einfache Schubladen zu unterteilen. Durch die Betrachtung der beiden Dimensionen „Leistungsniveau heute“ und „Entwicklungspotenzial für morgen“ erhält man objektive Erkenntnisse über das „Können und Wollen“ einer Person, verknüpft mit einem Bild über „Entwicklungsfähigkeit und -willen“ in Richtung künftiger Aufgaben.

So lassen sich konkrete Handlungsempfehlungen geben hinsichtlich der Fragen „Wie kann Leistung stabilisiert/ausgebaut werden?“ und „Wie kann Entwicklung optimal gefördert werden?“ Im Kern geht es um regelmäßige Einschätzungen von Mitarbeitern – idealerweise anhand zweier Indikatoren: Erfolge/Beobachtungen aus der praktischen Arbeit (i. d. R. seitens der Führungskraft über deren subjektive Eindrücke) und standardisierte Beurteilungsdaten (i. d. R. mittels validierter Test-/Analysesysteme).

Hierzu einige beispielhafte Potenzialanalyse-Aspekte, die die Führungskräfte hinsichtlich Personen mit handwerklichem Fokus (z. B. OT-Werkstatt) betrachten sollten:

- Kann in relevanten handwerklichen Versorgungsbereichen (Prothetik, individuelle Orthetik inkl. Service & Reparaturen) sach- und fachgerecht eingesetzt werden – d. h., besitzt notwendige handwerkliche Fähigkeiten/Fertigkeiten und Schulungen/Zertifikate auf aktuellem Stand.
- Kann erlernte Theorie auf die eigene Arbeit übertragen – d. h. in der Werkstatt-Praxis umsetzen/anwenden.
- Kann technische Arbeitsmittel in der Versorgung (z. B. digitale Mess-

technologie, Software zur Modell-erstellung, additive Fertigungstechnik) sach- und fachgerecht einsetzen.

Aspekte hinsichtlich Personen mit Fokus Beratung & Verkauf (z. B. Sanitätsfachgeschäft):

- Führt die Zustandserhebung (Anamnese, Messungen) zu vorliegender Diagnose und entsprechenden Versorgungens stets sach- und fachgerecht durch.
- Kann im Rahmen von Beratung & Verkauf am Kunden wichtige Zielsetzungen (z. B. Anteil höherwertiger Versorgungens, Zusatzverkauf, Ansprache Folgeversorgung) im Vergleich zu anderen sehr gut umsetzen.
- Achtet im Kundenkontakt auf ein gutes Verhältnis von Sprechen und Zuhören. Hat die Voraussetzungen dafür, Anliegen, Einwände etc. des Kunden wahrzunehmen und „zwischen den Zeilen“ zu lesen.

Aspekte mit Fokus Verwaltung (z. B. Sachbearbeitung Reha):

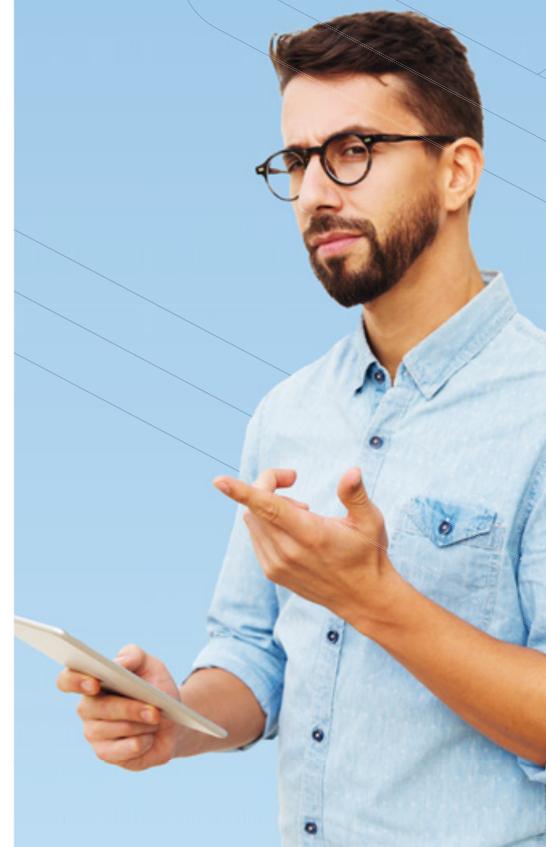
- Kann in der Auftragsbearbeitung (Auftragserfassung, Kostenvorschläge, Werkstattaufträge, Lieferscheine, Pflege Kassenverträge, Stammdatenpflege etc.) sach- und fachgerecht eingesetzt werden – d. h., besitzt notwendige Fähigkeiten und Fertigkeiten.
- Kennt die in der Reha-Versorgung wesentlichen rechtlichen und vertraglichen Rahmenbedingungen im notwendigen Detail (Kassenverträge, MDR, Sozialgesetzbuch, Hilfsmittelverordnung, Hilfsmittelverzeichnis, EU-DSGVO etc.). >

Telematik-  
infrastruktur –  
viel zu kompliziert?  
**Nein, opta data  
macht es Ihnen  
einfach!**

Weg vom Papier, hin zum digitalen Datenaustausch: schnell und vor allem sicher – das ist die Telematikinfrastruktur. Mit uns an Ihrer Seite ist der Einstieg ganz einfach.

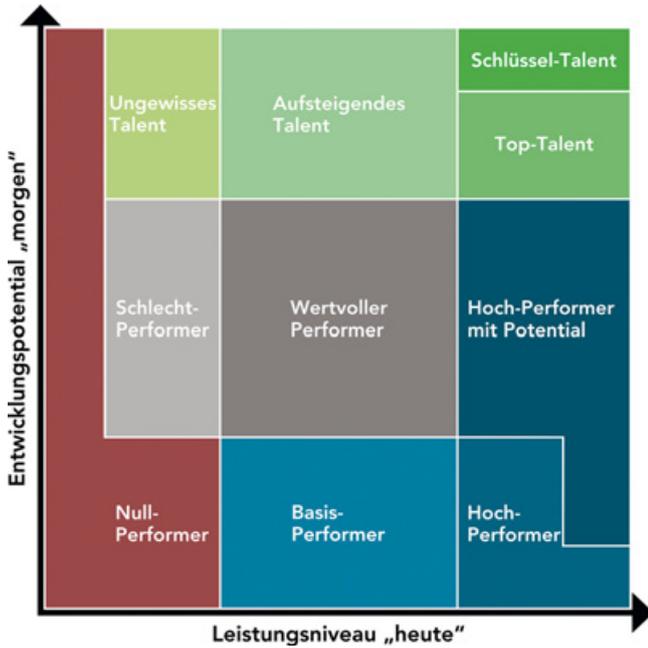
Alle relevanten Informationen rund um die Telematikinfrastruktur erhalten Sie einfach und verständlich von unserem TI-Service:

**JETZT TI-SERVICE ANFORDERN!**  
[optadata.de/ti](http://optadata.de/ti)



Vier Bausteine der Umsetzung.

Grafiken: TalentRaum



Im digitalen Tool TalentRaum-Navigators werden Analyseergebnisse auch anhand der sogenannten „TalentMap“ abgebildet.

Im Ergebnis soll ein klares Bild davon vermittelt werden, wo Einzelne und Teams gerade stehen und welches Zukunftspotenzial in ihnen steckt.

**Einsatz**

Ein fundamentales Ziel des Talentmanagements ist es, herauszufinden, welcher Mitarbeiter zu welcher wichti-

gen Rolle/Schlüsselfunktion im Betrieb passt, um ihn (wo immer möglich) dort entsprechend einzusetzen. Je nach individueller Einordnung geht es entweder um die Stabilisierung/Erweiterung des Leistungsniveaus und/oder um die gezielte Ausschöpfung des Entwicklungspotenzials. Dazu wird neben den Leistungen auch die Bedürfnis- bzw. Motivlage eines

Mitarbeiters berücksichtigt. Es braucht eine klare Aussage, wozu eine Person besonders gut oder eben weniger bzw. nicht geeignet ist – wie z. B. für die Übernahme einer Führungsposition.

**Entwicklung & Förderung**

Der logisch nächste Schritt befasst sich damit, wie das Talent nun für gute Leistungen bzw. neue Positionen und Rollen fit gemacht werden kann. Diese bedarfsorientierte Personalentwicklung gelingt durch eine Mischung aus Fordern und Fördern, z. B. in Form von Trainings, Coachings, Mentoren-Programmen und Learning by Doing in besonderen Projekten. Ziel ist es, dass sich Mitarbeiter neue Qualifikationen aneignen und bereits vorhandene Fähigkeiten festigen. Zudem werden so Perspektiven aufgezeigt und Karrierepfade (Spezialist, Führungskraft etc.) vorangetrieben. Hierzu einige beispielhafte Maßnahmen von einfach, symbolhaft bis hin zu herausfordernd:

- **Aktuelles Aufgabenfeld anreichern**
  - als Key-User bei Software-Projekten oder Tutor bei der Einarbeitung neuer Kollegen.
- **Intern und extern (bei Kunden/Mittlern) als Spezialist für bestimmte Themen positionieren** – dies ggf. durch einen „Titel“ bekräftigen (z. B. Spezialist für Kinder-Reha).



Identifikation von Talenten – Beispiel Befragungskriterien.

- Ausweitung des Verantwortungsspielraums: Besondere Aufgaben für Team-Meetings, Stellvertreteraufgaben zur „Einübung von Führung“, Steuerung Azubi-Ausbildung etc.
- Übertragung von Projekten nach persönlicher Eignung – wie z. B. Integration neuer Technologien/Verfahren (z. B. 3-D-Druck von Leisten), Gestaltung von Marketing-Aktivitäten (z. B. Aktionstage), Schulung „neuer“ Klinikärzte bzgl. Hilfsmittel etc.

### Bindung

Um die Früchte all dessen ernten zu können, müssen die entdeckten und mit passenden Stellen verknüpften Talente langfristig im Unternehmen gehalten werden. Diese Loyalität erreicht man durch den Aufbau und die Pflege enger, persönlicher Beziehungen zwischen Betrieb und Talent = „Talent Relationship Management“. Wichtig ist, dass sich diese Bindungsaktivitäten am Mitarbeiterbedarf orientieren, Vertrauen schaffen und ein stimmiges Bild zwischen Arbeitgebermarketing und Betriebsrealität liefern.

### Erfolgsfaktoren fürs Talentmanagement

Da Talentmanagement ein strategisches, auf Dauer angelegtes Thema ist, sollte die Unternehmensleitung als „Treiber des Systems“ auftreten. Gleichzeitig sollten die Führungskräfte als wichtigste „Umsetzer“ eingebunden und qualifiziert werden.

Ein zum Betrieb passendes Talentmanagement-Tool macht alles leichter und besser. Hier haben sich digitale Systeme als moderner Weg durchgesetzt, wie z. B.: TalentSoft, Halogen, TalentSpace und Cornerstone. Der „TalentRaum Navigator“ ist eine branchenspezifische Lösung für den Hilfsmittelmarkt.

Ablauf und klare Verantwortlichkeiten sollten die Führungskräfte festlegen: Wer bewertet? Wer interpretiert Ergebnisse und leitet „richtige“ Maßnahmen ab? Wer kommuniziert mit den Mitarbeitern? Wer organisiert und „überwacht“ Umsetzung und Fortschritte? etc.

### TalentRaum

Das Beraterteam des Consulting-Hauses TalentRaum aus Roth bei Nürnberg verfügt über langjährige Erfahrung in der Gesundheitsbranche. Es hat sich mit dem Anspruch aufgestellt, „Menschen und Aufgaben in Einklang zu bringen“. Damit sollen gute Mitarbeiter Perspektiven haben und ihre Potenziale entfalten können, auch zum Nutzen des Unternehmens.

Das Angebot reicht von Personalberatung und Coaching über die Gestaltung von Arbeitgeber-Attraktivität bis hin zu Lösungen in der Personal-, Team- und Führungskräfteentwicklung. Ein weiterer Schwerpunkt: digitale Lösungen rund ums Thema Personal (z. B. TalentRaum-Navigator als digitales Tool fürs Talentmanagement in der Hilfsmittelbranche).

 Infos: [www.talent-raum.de](http://www.talent-raum.de)

Unternehmen sollten einen Pool an leistbaren und wirkungsvollen Personalentwicklungsmaßnahmen aufbauen bzw. zur Verfügung haben, damit Verbindlichkeit in der Realisierung gesichert ist. Gleichzeitig gilt es, kontinuierlich und dauerhaft an den Talenten „dranzubleiben“ – Beziehungsmanagement und „tun, was vereinbart wurde“ sichern die Bindung zum Betrieb.

### Kluges Unternehmertum

In anderen Märkten bereits gelebte Realität, ist Talentmanagement in der

Hilfsmittelbranche eine personalstrategische Chance, an der künftig kein Weg vorbeiführen sollte. Es hat in vielerlei Hinsicht messbar positive Effekte auf Unternehmen und Mitarbeiter – beispielsweise steigende Produktivität, da Mitarbeiter ihr Wissen/ihre Fähigkeiten optimal gefördert bekommen und einsetzen können. Daraus und aus klaren Zukunftsperspektiven resultieren Motivation, Engagement und belastbare Loyalität für den Betrieb. Das ist also ein Zeichen für kluges und vorausschauendes Unternehmertum. <



**MDR-Check:**  
Ist meine Konformitätserklärung aktuell?

**HiMi-Nummer** ✓ Prüfung  
**HMV Registrierung** ✓ **UDI** ✓ Kennzeichnung  
**Fortschreibung und Umgruppierung**



Fragen Sie unsere Expert\*innen und bleiben Sie informiert.

[beoberlin.de](http://beoberlin.de)