

Talent Management

Vorgehen am Beispiel im Gesundheitsbereich

Institut für Managementberatung Heidelberg GmbH
Ansprechpartner: Dipl.-Psych. Markus Schmidt-Tophoff
markus.schmidt-tophoff@ifm-heidelberg.de
Tel: 0170-3818342 oder 06221-180094

Talent Management für Stammkräfte



Skill Matrix: Funktionsweise

■ Ziele

- Übersicht über vorhandene Kompetenzen aller Mitarbeiter
- Übersicht über die Kompetenzverteilung an allen relevanten Arbeitsplätzen
- Instrument zur qualitativen & quantitativen Personalbedarfsplanung
- Ausgangspunkt für die individuelle Entwicklungsplanung
- Wesentlicher Bestandteil für die Einstufung ins Gehaltsband

■ Erstellungsprozess

- Formate/Vorlage → HR
- Definition der Arbeitsplätze pro Funktion → Führungskräfte mit HR
- Kompetenzeinschätzung → Führungskräfte (jährlich, Kalibrierung im Talent Review)
- Kompetenzentwicklung → Führungskraft mit Mitarbeiter im jährlichen MAG

Skill Matrix (Ist-Situation)

Arbeitsplätze	MA 1	MA 2	...	Ist-Verteilung			
				1	2	3	4
Hauptstandort MR-Ortho	3	2	...	0	1	1	0
Hauptstandort MR-Angio	2	2	...	0	2	0	0
Hauptstandort Mammo	1	2	...	1	1	0	0
KH-Standort CT	1	2	...	1	1	0	0
...
Breite/Tiefe: Index Fachkenntnisse MA	2/1	4/0					
Potential für zukünftige Führungsaufgaben	Ja	Nein					
Potential für zukünftige Generalisierung	Nein	Nein					

1 = Anfänger (nur unter Aufsicht einsetzbar)
 2 = Routine (Standardaufgaben selbstständig)
 3 = Erfahren (komplexe/seltene Aufgaben selbstständig)
 4 = Experte (entwickelt Fachgebiet/Modalität weiter)
 Index: Breite = Anzahl Werte >1; Tiefe = Anzahl Werte >2

Skill Matrix (Soll-Ist-Abgleich)

Arbeitsplätze	Ist-Verteilung				Soll-Verteilung				Bedarf			
	0	1	1	0	0	2	1	0	0	1	0	0
Hauptstandort MR-Ortho	0	1	1	0	0	2	1	0	0	1	0	0
Hauptstandort MR-Angio	0	2	0	0	0	2	1	0	0	0	1	0
Hauptstandort Mammo	1	1	0	0	0	2	0	0	-1	1	0	0
KH-Standort CT	1	1	0	0	0	2	1	0	-1	1	1	0
...												
	Ja		Nein		Ja		Nein					
Potential für zukünftige Führung	1		1		1		1		0		0	
Potential für zukünftige Generalisierung	0		2		1		1		1		-1	

Skill Matrix (Entwicklungsplanung)

Arbeitsplätze	MA 1		MA 2	
	Ist	Soll	Ist	Soll
Hauptstandort MR-Ortho	3	3	2	2
Hauptstandort MR-Angio	2	2	2	2
Hauptstandort Mammo	1	2	2	2
KH-Standort CT	1	2	2	3
Potential für zukünftige Führung	Ja	Ja	Nein	Nein
Potential für zukünftige Generalisierung	Nein	Nein	Nein	Ja
...				
Breite/Tiefe: Index Fachkenntnisse MA	2/1	4/1	4/0	4/1

Entwicklungsplanung auf Basis des Bedarfs der Praxis und individueller Vorstellungen

■ Entwicklungspfade/-programme

- **Professionalisierung**
→ fachliche Breite und Tiefe (für alle)
- **Spezialisierung**
→ Entwicklung zum Experten (fachliche Tiefe)
- **Generalisierung**
→ Entwicklung in höherwertige Funktion (Untersuchung/Praxismanagement)
- **Führungsentwicklung**
→ Leitungsfunktion (Vorauswahl & Assessment)

Verknüpfung mit Gehaltsbändern!

Entwicklungsrichtungen

Die Einordnung in Job Grades erfolgt auf Basis dreier Kriterien:

- Skill Matrix (Breite und Tiefe der fachlichen Kompetenz)
- Leistungsbeurteilung der vergangenen zwei Jahre
- Mobilität/Flexibilität bzw. Sonderaufgaben

**Leitungsfunktion (ltd.
MTA, Empfangsleitung,
Ärztl. Leiter/GF)**

Höhere Stufen umfassen die Voraussetzungen der niedrigeren Stufen

Funktion	Junior (alle Bedingungen zu erfüllen)	Professional (alle Bedingungen zu erfüllen)	Senior (mind. eine Bedingung zu erfüllen)
MFA	<ul style="list-style-type: none"> • Terminvergabe • Anmeldung • Call Center • Patientenbetreuung 	<ul style="list-style-type: none"> • RIS-Administration • Geräteverwaltung • Schnittstelle Shared Services DeRaG 	<ul style="list-style-type: none"> • Key User RIS/Abrechnung • RIS-Admin • Px-Manager • Komplexe Sonderaufgaben (z. B. PMB)
MTRA/ MFA+Rö	<ul style="list-style-type: none"> • 1-2 Geräte Level 2 • RIS-Bedienung 	<ul style="list-style-type: none"> • Mind. 3 Geräte Level 2-3 • Einfache Sonderaufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> • Mind. 1 Gerät Level 4 • RIS-Admin • Komplexe Sonderaufgaben
Px-Manager/ Kfm. Leiter	<ul style="list-style-type: none"> • Kaufm. GF-Assistenz • Eigenständige kleinere Projekte 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketingaufgaben • Infrastrukturmanagement • Umzug, Umbau etc. • Schnittstelle Shared Services DeRaG 	<ul style="list-style-type: none"> • Kaufm. Leiter (ggf. eigene Mitarbeiter); Management komplexer Projekte/ Prozesse (z. B. PMI) inkl. Steuerung externer Partner
Ärzte	<ul style="list-style-type: none"> • Approbation (WBA) 	<ul style="list-style-type: none"> • Facharzt • Zuweiserbetreuung • Interner Fortbilder 	<ul style="list-style-type: none"> • Praxisrelevante Fachkunde/Subspezialisierung



Übersicht Entwicklungsmaßnahmen

	On the job	interne Ressourcen	externe Ressourcen
fachlich	Ohne Anleitung/ eigenverantwortlich arbeiten	Einarbeitung durch Kollegen	(fachliche) Fort-/ Weiterbildung mit Abschluss
	Einsatz an anderem Arbeitsplatz/- ort	Peer Reviews	(fachliche) Schulungen
	Mitarbeit in Projekten	Hospitation in anderen Praxisbereichen	Hospitation extern
	Funktionswechsel	Co-Learning/Lerntandems	
methodisch	Projektleitung	Feedback (strukturiert oder spontan)	(methodische) Fort-/ Weiterbildung mit Abschluss
	Führungsaufgaben übernehmen		(methodische) Schulungen
sozial/ persönlich	Andere anleiten/einarbeiten	Teamentwicklung	Führungstraining
	Schnittstellenfunktion übernehmen (z. B. Dienstplanung)	Feedback (strukturiert oder spontan)	Kommunikationstraining
	Zusammenarbeit in Teams	Vernetzung mit Kollegen	Coaching