

Von Kontaktanzeigen lernen

Zeitgemäße Strategien zur Personalwerbung im Gesundheits- und Sozialwesen

Fachkräfte im Sozial- und Gesundheitswesen sind knapp - ganz gleich ob Pflegende, Ärzte oder Betreuungskräfte. Wer für seine Einrichtung Fachpersonal gewinnen will, muss also neue Wege gehen und einen vollständigen Perspektivwechsel vollziehen. Es ist an der Zeit, sich als Einrichtung bei den gefragten Fachkräften zu bewerben und nicht auf deren Bewerbung zu warten. Dabei hilft manchmal auch ein Blick in eine andere Anzeigenspalte der Tageszeitung: zu den Kontaktanzeigen.

Egal ob *"Er sucht Sie"* oder *"Sie sucht ihn"* - immer geht es darum, einen Partner zu finden, der bereit ist, ein wichtiges Stück des Lebensweges gemeinsam zu gehen. Dazu stellt sich der Partnersuchende in seiner Anzeige möglichst gut, aber dennoch nah an der Realität dar, schließlich würde ein Schwindel schon beim ersten Date aufliegen. Also lässt er sich bei der Formulierung der Anzeige von seinen Freunden unterstützen, um ein realistisches Selbstbild zu zeichnen und seine größten Vorzüge herauszustellen. Natürlich muss auch der gewünschte Traumpartner kurz umrissen werden, damit sich die Richtigen angesprochen fühlen. Im Zentrum aber steht die möglichst überzeugende Vorstellung des Suchenden.

Schauen wir jetzt in die Realität der Stellenanzeigen in Tageszeitungen oder den Fachmedien des Sozial- und Gesundheitswesens. Zwar haben viele Träger und Einrichtungen gelernt, ihre Anzeigen mit netten Standard-Unternehmensportraits und bunten Logos zu versehen, die grundsätzliche Sichtweise ist aber geblieben: Wir bieten eine freie Stelle, also müssen wir vor allem definieren, wen und welche Qualifikationen wir uns wünschen. Das ist nicht per se falsch, es ist nur heute wenig hilfreich.

Und Hilfe tut Not in einer Zeit, in der vakante Stellen zum Teil über Monate hinweg nicht besetzt werden können und unterschiedliche Studien Horrorszenarien zeichnen: 200.000 fehlende Fachkräfte bis 2020 oder doch 750.000 bis 2060, die Expertenschätzungen überbieten sich in den letzten Monaten förmlich. Fakt ist aber, dass zehntausende Fachkraftstellen in Pflege und Medizin noch heute besetzt werden könnten und viele Einrichtungen unter mangelndem Personal leiden.

Freie Stellen im Gesundheits- und Sozialwesen haben schließlich eines gemeinsam: Sie müssen schnell besetzt werden. Sonst drohen im besten Fall Expansionshemmnisse, im schlimmsten Fall Belegungsuntersagungen und finanzielle Ausfälle. Unternehmen dieser Branche sind also gut beraten, wenn sie gezielte Prävention betreiben, zum Beispiel durch intensive eigene Ausbildungsbemühungen oder die Mitarbeit in Netzwerken.

Wer freie Stellen akut besetzen will, muss sich klar darüber sein, dass es erwerbslose Fachärzte, Therapeuten oder Pflegefachkräfte, die zuhause sitzen und händeringend eine Stelle suchen, in der Regel nicht gibt. Personal werben heißt also abwerben. Diese Wahrheit muss einmal akzeptiert werden, bevor die richtige Herangehensweise entwickelt werden kann.

Wer nicht aktiv eine Stelle sucht, ist über Stellenanzeigen kaum zu erreichen. Zwar gehört es zur allgemeinen Beschäftigung in der Mittagspause, auch einmal - zur wohltuenden Bestimmung des eigenen Marktwertes - flüchtig durch die Stellenanzeigen zu blättern, doch dabei geht es mehr um das gute Gefühl, dass man selbst gefragt ist und nicht um konkretes Interesse an den angebotenen Positionen.

Doch es gibt auch gute Nachrichten für personalsuchende Akteure des Sozialwesens: Viele Fachkräfte sind bereit, in ihrer beruflichen Laufbahn immer wieder einmal zu wechseln, wenn sich interessante Perspektiven bieten. Und zumindest für Pflegende gilt: sie sind meist beruflich nicht sehr mobil, die potentiellen künftigen Beschäftigten Ihres Hauses leben also schon jetzt in der Region. Das bedeutet, dass sie alles wahrnehmen, was eine Klinik, eine Pflegeeinrichtung oder ein Betreuungsanbieter im Rahmen seiner Außendarstellung unternimmt.

Die Grenzen zwischen Außendarstellung und Personalmarketing verschwimmen zunehmend, was auch als Chance begriffen werden kann. Es ist also sinnvoll, den Themenkreis der Öffentlichkeitsarbeit neu zu definieren: Was haben wir als Arbeitgeber zu bieten? Welche Anstrengungen im Bereich der Personalentwicklung unternehmen wir? Wie kümmern wir uns um die Gesundheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder die berufliche Zukunft unserer Auszubildenden? All diese Themen schärfen den Ruf eines Trägers nach außen und tragen zur Bildung einer "Arbeitgebermarke" bei.

Auch wenn sich die Wenigsten bisher näher mit ihrer Arbeitgebermarke (oder auch employer-branding genannt) beschäftigt haben, so verfügen doch alle Unternehmen und Einrichtungen darüber. Hinter dem hochtrabenden Begriff versteckt sich lediglich die Antwort, die man bekäme, würde man den Mitarbeitern des Hauses Fragen zu ihrem Arbeitgeber, zur Zufriedenheit mit der innerbetrieblichen Situation und zum Miteinander im Unternehmen stellen und in gleicher Weise auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der umliegenden Einrichtungen befragen. Sie gibt also aus Sicht der Unternehmensführung Auskunft auf die Frage: Wer sind wir und was machen wir anders als die anderen? Doch gilt es, diese Außenwahrnehmung bewusst zu steuern.

Dazu gehört zunächst eine realistische Bestandsaufnahme. Gerade Einrichtungen, die Schwierigkeiten haben, ihre Stellen zu besetzen, konzentrieren sich oft zu sehr auf die Faktoren, die sie nicht beeinflussen können. Wenn beispielsweise ein Pflegeanbieter direkt an der Grenze zu Luxemburg immer wieder erleben muss, wie sich Fachkräfte für die deutlich lukrativeren Stellen im benachbarten Ausland entscheiden, dann macht es wenig Sinn, über Gegenmaßnahmen auf dem Feld der Vergütung nachzudenken. Hier hilft vielmehr ein einfacher Rat: Fragen Sie die, die es am Besten wissen müssen.

Wer also die Arbeit an der eigenen Arbeitgebermarke beginnt, muss zunächst die befragen, die er schon für sich gewinnen konnte: seine aktuellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie haben jeweils ihre ganz eigenen Gründe, für das Haus oder das Unternehmen zu arbeiten, die zwar zunächst sehr individuell sind, sich aber meistens zu einigen klaren Stärken des Arbeitgebers zusammenfassen lassen. Und nur selten sind die in diesem Prozess gefundenen Stärken völlig deckungsgleich mit den Inhalten der von der Geschäftsführung konzipierten Hochglanzbroschüre. Dennoch: Was Ihre eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Bindungskraft an ihren Arbeitgeber definieren, ist am Besten dazu geeignet, weitere Fachkräfte zu werben.

Es geht also nicht darum, freundlicherweise freie Stellen anzubieten, sondern sich auf einem knappen Markt bestmöglich zu präsentieren und die Frage zu beantworten: Warum soll eine Fachkraft aus ihrer aktuellen Anstellung zu uns wechseln? Was haben wir zu bieten, was andere nicht leisten können?

Diese Argumente sind die Grundlage für verschiedene Arten der Ansprache von neuem Personal. So ist es zum Beispiel wichtig, eine eigene Karriereseite auf der Homepage zu etablieren, die aber auf keinen Fall "*Freie Stellen*" oder so ähnlich heißt. Vielmehr muss zum Beispiel ein offenes "*Ihre Karriere bei uns*" einladen, sich die Stärken der jeweiligen Organisation als Arbeitgeber einmal anzuschauen. Hier können neben möglichen Karriere-

optionen auch die aktuellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Wort und Bild auftauchen. Mit ihrem eigenen, ganz persönlichen Bekenntnis zu ihrem Unternehmen oder der kurz erzählten eigenen Entwicklungsgeschichte überzeugen sie auf Augenhöhe und bieten eine Identifikationsmöglichkeit, die auch der beste Imagetext nicht leisten kann. Motivieren Sie Besucher dieser Seite dann möglichst einfach zu einer Initiativbewerbung.

Während reine Stellenanzeigen derzeit aus bereits erörterten Gründen nahezu wirkungslos bleiben, gibt es bessere Möglichkeiten, das meist knapp bemessene Budget für Anzeigenwerbung einzusetzen. Effektivstes Mittel dabei sind Imageanzeigen, die in erster Linie das Unternehmen und seine Leistungen bewerben - ergänzt um einen sogenannten "Störer", also einen gut erkennbaren Teil der Anzeige, in dem darauf hingewiesen wird, dass das Team weitere Verstärkung sucht oder dass es gute Perspektiven für bestimmte Fachkräfte gibt.

Dort ist zu wenig Platz, die genauen Anforderungen zu erläutern? Glauben Sie tatsächlich, dass Sie einer gestandenen Pflegefachkraft oder Pflegedienstleitung erklären müssen, welche Abschlüsse sie haben muss oder welche Qualifikationen nach der Heimpersonalverordnung sie mitbringen muss? Oder dass es Ihnen hilft, zeilenweise Forderungen nach *"Flexibilität, Einsatzbereitschaft und Motivation"* aufzustellen oder EDV-Kenntnisse zu verlangen? Natürlich müssen Sie vor einer Einstellung all diese Formalien abklopfen, in der ersten Kontaktaufnahme haben sie jedoch keinerlei hilfreichen Wert. Im Gegenteil: Sie verstellen den Blick auf die vielleicht guten Argumente, zu Ihrer Organisation zu wechseln.

Diese kombinierten Imageanzeigen haben einen weiteren, unschätzbaren Vorteil: Sie verschwinden auf Ihren Wunsch hin nicht im "Stellenanzeigenfriedhof", sondern lassen sich an jedem beliebigen und gut sichtbaren Ort, beispielsweise innerhalb des Lokalteils einer Tageszeitung, platzieren, wo sie auch von den potentiellen neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus den umliegenden Häusern wahrgenommen werden, die nicht aktiv auf der Suche sind. Anders als bei konkreten Stellenausschreibungen gibt es vielleicht keinen direkten Rücklauf, der Einsatz solcher Anzeigen wirkt aber mittelfristig imagebildend und führt vielfach zu Initiativbewerbungen.

Der Erfolg solcher Personalwerbung, egal ob im Internet oder in Anzeigen, entscheidet sich oftmals an Details. So verspielen manchmal gut gemachte Anzeigen auf den letzten Metern ihren Kredit, indem sie achtlos mit der Floskel *"Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen senden Sie bitte an ..."* enden. Wir erinnern uns: Wir versuchen, eine gefragte Fachkraft für uns zu interessieren, die vermutlich über einen ungekündigten Job verfügt. Vollständige Bewerbungsunterlagen zusammenzustellen ist eine Aufgabe, die man gerne auf das nächste freie Wochenende verschiebt, oder auf einen noch späteren Zeitpunkt, wenn die Stelle doch nicht so verlockend klang. Ist die Anzeige erst einmal wieder weggelegt, gerät die Idee einer Bewerbung aber schnell in Vergessenheit.

Wer aber beispielsweise mit einem knappen *"Interessiert? Dann wollen wir Sie kennenlernen"* und einer Telefonnummer lockt, der signalisiert: *"Es kostet nicht viel Zeit, sich wenigstens einmal mit uns in Verbindung zu setzen und sich das Ganze näher anzuschauen."* Und so ein Anruf ist schnell gemacht, vielleicht sogar noch am gleichen Tag auf dem Weg zur Arbeit oder während der ambulanten Pflgetour. Ist die Angel dann einmal ausgeworfen und hat der Köder verfangen, dann können notwendige Formalitäten im Nachgang in Ruhe geklärt werden.

Fachkräfte des Sozial- und Gesundheitswesens sind begehrt, und das wissen sie selbst am Besten. Ist ein neuer Mitarbeiter also erst einmal an Bord muss auch verhindert werden, dass er schnell wieder geht und möglicherweise die nächste freie Stelle ausprobiert. Mehr als früher ist also eine echte Willkommenskultur notwendig, die ein neues Teammit-

glied schnell einbindet. Ein Vorschlag: In jedem Hotelzimmer findet sich heute eine freundlich gestaltete Mappe, in der der Gast die Antwort auf all seine möglichen Fragen findet. So etwas bietet sich auch für neue Kolleginnen und Kollegen an, gefüllt mit fachlichen Informationen und Dokumenten, die diese ohnehin zur Kenntnis nehmen müssen, aber auch mit praktischen Hinweisen zum Alltagsleben im neuen Unternehmen. Ein solches Willkommenspaket ist hilfreicher als der Verweis auf das dreißig Aktenordner umfassende QM-System, in dem ja auch alles zu finden ist.

Ein ebenso wichtiger Bestandteil einer Begrüßungsphase müssen geplante und richtig terminierte Entwicklungsgespräche während der Probezeit sein. Spätestens nach der Hälfte dieser Zeit sollten Sie sich mit einem neuen Mitarbeiter oder einer neuen Mitarbeiterin zusammensetzen. Ist das neue Teammitglied gut, dann müssen Sie dies auch klar und frühzeitig signalisieren. Wer nicht weiss, wie er beim neuen Arbeitgeber ankommt, fühlt sich unsicher und ist anfälliger für Abwerbeversuche anderer Unternehmen. Eine positive Beurteilung kann auch dazu genutzt werden, eine Probezeit zu verkürzen, in jedem Fall aber gibt sie dem neuen Mitarbeiter oder der neuen Mitarbeiterin ein wichtiges Signal und trägt zur Arbeitszufriedenheit bei. Und auch im anderen Extremfall ist ein frühzeitiges Gespräch hilfreich: Konnte sich ein neues Teammitglied noch nicht wirklich etablieren oder gibt es Unzufriedenheiten mit der Arbeitsleistung, dann muss dies ebenfalls schnell und deutlich kommuniziert werden. Nur so haben Sie die Möglichkeit, gemeinsam an den identifizierten Schwächen zu arbeiten und entsprechende Unterstützungen anzubieten. Das Ziel muss dabei immer sein, den neuen Mitarbeiter so weit zu bringen, dass er seine Rolle im Team erfüllen kann. Andernfalls steht für Sie als Leitungsverantwortliche nur die erneute schwierige Suche nach Ersatz an und eine Menge Energie und Zeit wäre vergeblich investiert.

Mit dem fortschreitenden Fachkräftemangel im Sozial- und Gesundheitswesen hat sich also auch die Blickrichtung bei der Suche nach geeignetem Personal grundlegend verändert. Wo früher freie Stellen einfach angeboten wurden, müssen sich heute Träger und Einrichtungen "hübsch machen" und sich selbst gut darstellen. Die Parallele zu Kontaktanzeigen im Hinterkopf kann dabei helfen: Ehrlich sich selbst vermarkten, die eigenen Vorzüge mit Hilfe derjenigen, die ein Unternehmen gut kennen, identifizieren und kommunizieren und diese Selbstdarstellung möglichst effektiv nach außen tragen - das ist der richtige Weg, um die eigenen Vorzüge als Arbeitgeber öffentlich zu machen und auch bei knapper werdenden personellen Ressourcen in der Branche das Interesse von potentiellen neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu wecken.

Autor: Martin von Berswordt-Wallrabe, Kommunikationsmanager, Lehrbeauftragter für Gesundheitskommunikation an der Fachhochschule Münster, Kontakt: www.berswordt-partner.de

Dieser Beitrag wurde veröffentlicht in der BFS-Info 7/2013.