

# Personalwirtschaft

Das Magazin für den Job HR

Sonderdruck von:

**elrich &  
kollegen**



## Schluss mit Warten

DIE PERSONALNOT IM PFLEGEBEREICH



Nicht active, aber social: Die Sana Kliniken rollen ihre Recruiting-Kampagne auf Plakaten, aber auch via Facebook aus.



## Schluss mit Warten

Die Personalnot im Pflegebereich ist groß, aber noch immer halten sich Arbeitgeber im Gesundheitswesen vom digitalen Recruiting fern. Sie meiden Social-Media-Kanäle und fremdeln mit Active Sourcing. Doch es geht auch anders.

VON CHRISTIANE SIEMANN

► Komplette leergefegt ist der Arbeitsmarkt der Pflegekräfte. Krankenhäuser, Altenpflegeheime und Rehabilitationseinrichtungen spüren die Folgen drastisch und müssen Häuser oder Stationen schließen. Wie viel Personal aktuell fehlt? Schwer zu sagen, denn die meisten

Häuser melden schon lange nicht mehr alle offenen Stellen – auch aus Imagegründen. Je höher die Anzahl, umso eher winken potenzielle Bewerber ab, da sie eine zu hohe Arbeitsbelastung und damit etliche Überstunden fürchten. Im Jahr 2017 meldete die Bundesagentur für Arbeit rund 40 000 unbesetzte Stellen. Die Gewerkschaft Verdi toppte diese Zahl für den gleichen Zeitraum und kam auf 70 000 fehlende Fachkräfte in der Krankenpflege sowie 40 000 in der Altenhilfe.

Hinter diesem Pflegenotstand verbirgt sich ein ganzes Bündel von Ursachen, für die die Krankenhäuser nicht allein verantwortlich sind. Um nur zwei zu nennen: Die steigende Lebenserwartung führt zu höheren Patientenzahlen und mehr Pflegebedürftigen, für die entsprechend mehr Personal nötig ist. Zum anderen wurden im Zuge des Kostendämpfungsprogramms im Krankenhaus die Fallpauschalen eingeführt. In der Folge standen die Arbeitgeber unter einem enormen Sparzwang, woraufhin sie in den vergangenen zehn Jahren 70 000 Pflegestellen abbauen mussten.

„Wir tun den ersten Schritt: Das gefällt nicht nur den Kandidaten, das gefällt auch uns als Arbeitgeber, weil wir aus der Passivität herauskommen.“

Juliane Reffert, Geschäftsbereichs- und Personalleitung  
Josephinchen – Zentrum für Kinder- und Jugendgesundheit,  
St. Joseph Krankenhaus Berlin-Tempelhof



Foto: St. Joseph Krankenhaus

Andere Gründe sind jedoch hausgemacht respektive systembedingt: Schlechte Arbeitsbedingungen und die vergleichsweise geringe Bezahlung veranlassen beispielsweise das ausgebildete und erfahrene Personal zum Berufswechsel. Außerdem agierte das Personalmanagement in Kliniken lange Jahre nur verwaltend – mit den Folgen hoher Fluktuation, massiver Krankenstände und ausbleibender Bewerber.

Einiges hat sich mittlerweile geändert: Das HR-Management im Gesundheitswesen hat sich mehr und mehr strategisch ausgerichtet. Mitarbeiterorientierung und Fachkräftebindung gehören heute zweifellos zum Aufgabenportfolio moderner Personalabteilungen. Auch beim Thema Personalmarketing und Employer Branding haben viele aufgeholt, ein Blick auf die Karriere-Websites einzelner Krankenhäuser zeigt: Auch hier ist Bewegung im Spiel – doch noch zu wenig.

### Social Networks: präsentieren ja, rekrutieren nein

Ähnlich stellt sich die Situation beim digitalen Recruiting dar. Verglichen mit allen anderen Berufsgruppen werden die Pflegekräfte am seltensten über Online-Stellenbörsen, die eigene Karriere-Website und Social Media abgeholt. Gefragt, welche Kanäle die Arbeitgeber der Gesundheitsbranche einsetzen, entfallen gerade mal jeweils 15 Prozent auf Online-Jobbörsen und die eigene Karriere-Website sowie elf Prozent auf Social Media. So ist es im Jahr 2019 immer noch eine Ausnahme, dass sich Krankenhäuser auf Websites und Social Networks darstellen und mit ihren Inhalten potenzielle Kandidaten adressieren.

Die Krankenhausgruppe Sana Kliniken AG gehört zu diesen Ausnahmen. Sie hat im Jahr 2016 Facebook als einen zentralen Kommunikationskanal definiert und seitdem „eine große Fan Base aufgebaut“. So die Worte von Patrick Engelke, Leiter der Unternehmenskommunikation im Konzern, der ergänzt: Insgesamt setze man auf einen Mix aus zielgruppengerechten fachlichen und Recruiting-relevanten Informationen. Personalthemen spielten auf allen Kommunikationskanälen eine Rolle, „daher nutzen wir natürlich auch Facebook für Kampagnen, immer abhängig davon, welche Stellen besetzt werden müssen“.

Engelke hält es für ein Klischee, dass jüngere Kollegen internetaffiner seien als ältere und ärztliches Personal eher weniger bei Facebook unterwegs sei als Pflegekräfte. Dies habe sich gewandelt, denn Facebook sei „längst ein Mainstream-Medium, das von den meisten Alters- und quer durch alle Berufsgruppen genutzt wird“. Die große Frage, die sich Sana heute stelle:



„Welcher Kanal wird das Potenzial entwickeln, Facebook als den allgegenwärtigen Marktplatz abzulösen? Das behalten wir genau im Auge, um uns dort zu engagieren.“

Patrick Engelke, Leitung Unternehmenskommunikation,  
Sana Kliniken, Ismaning

Welcher Kanal wird das Potenzial entwickeln, Facebook als den allgegenwärtigen Marktplatz abzulösen? „Das behalten wir genau im Auge, um uns natürlich dort zu engagieren.“

Der Weg, über Social Media die Arbeitgebermarke zu kommunizieren und auch Personal zu rekrutieren, sei absolut sinnvoll, bekräftigt Thomas Eggert, Geschäftsführer von Begis. Der HR-Software-Experte hat Erfahrung mit dem Thema, und er stellt fest, dass die meisten Krankenhäuser diesen Kanal beim „Aufstöbern“ von Talenten vernachlässigen. Zwar platzierten sie im Internet Imagefilme vom Haus, Videos vom Stationsalltag, managten vor allem ihre Patientenportale. Doch Social Media Recruiting in dem Sinne, aktiv den Kontakt zur Zielgruppe zu suchen, finde in der Regel nicht statt. „Dies ist aber dringend notwendig, denn Pflegekräfte wissen: Wenn sie wechseln wollen, reicht es, in einem beliebigen Haus anzurufen, und sofort haben sie eine Stelle.“ Wer also Fachkräfte gewinnen wolle – in der Regel passiv suchende oder diejenigen, die einen Arbeitgeberwechsel noch gar nicht als Karriereoption wahrgenommen haben –, könne sie nur über eine direkte Ansprache interessieren.

### Auf dem direkten Weg

Die gezielte Kandidatensuche mit anschließender persönlicher Ansprache – also aktives Recruiting statt passiver Imagebildung – galt bisher nur bei ärztlichem Personal als effizient. Hier bringen die Personalberater ihr Know-how ein: Sie verfügen über eigene Netzwerke sowie Datenbanken und selbstverständlich haben sie ihre Search-Aktivitäten auch auf Business Networks und Fachportale für Mediziner ausgeweitet. Doch alle fehlenden Pflegekräfte eines Krankenhauses über diese Methode zu gewinnen zu wollen, würde wohl jedes Budget sprengen.



Die Studie „Recruiting-Strategien 2018“ untersuchte, wie weit die Digitalisierung im Recruiting voranschreitet. Die Befragten kamen mehrheitlich aus den Branchen Telekommunikation, IT, Dienstleistung und Gesundheitswesen. Den Ergebnisband können Sie kostenlos anfordern unter [personalwirtschaft@wolterskluwer.com](mailto:personalwirtschaft@wolterskluwer.com).

„Recruiter können lernen, telefonisch mit Menschen in Kontakt zu treten und sie vom eigenen Haus zu überzeugen – analog zur klassischen Telefonakquise im Verkaufsprozess.“

Dr. Christian Ellrich, Geschäftsführer, Ellrich & Kollegen Beratungs GmbH, Nürnberg



Dagegen funktioniert ein systemgestütztes Active Sourcing über Social Media auch bei einer größeren Anzahl von Suchaufträgen und die Kosten halten sich in Grenzen. „Allerdings unterscheidet sich dieses Vorgehen vom klassischen Personalberatungsansatz, weil ein Algorithmus gezielt nach Profilen sucht“, erklärt Dr. Christian Ellrich, Geschäftsführer der Ellrich & Kollegen Beratungs GmbH.

Das St. Joseph Krankenhaus Berlin-Tempelhof hat sich vor einiger Zeit für dieses Vorgehen entschieden. „Es reicht nicht, sich als attraktiver Arbeitgeber darzustellen und bei der Publizierung der ‚Verkaufargumente‘ weiter auf tradierte Instrumente wie Jobmessen oder Anzeigen zu setzen“, erläutert Juliane Reffert, Leiterin der Personalabteilung. Dass sich Arbeitgeber im Allgemeinen und Krankenhäuser im Besonderen bei Kandidaten bewerben müssen und nicht umgekehrt, habe vom Kopf her jeder begriffen. Doch kaum einer richte sich nach dieser Erkenntnis.

Ihr Haus hingegen gehe nun aktiv „auf das angestrebte Klientel direkt zu“: mit einem technologiegestützten Active Sourcing. Die Zielgruppe lasse sich generell sehr gut definieren, und der Softwarepartner schreibe offenbar gute Algorithmen, denn er erziele eine hohe Trefferquote. „Wir sprechen potenzielle Kandidaten zum Beispiel über Facebook an – demnächst auch über Google for Jobs – und wir nehmen, natürlich mit ihrem Einverständnis, proaktiv den Kontakt mit den Menschen auf. Wir tun den ersten Schritt.“ Das gefalle nicht nur den Kandidaten. „Das gefällt auch uns als Arbeitgeber, weil wir aus der Passivität des Wartens auf Bewerbungen herauskommen.“

Sowieso beschreibt die Personalleiterin ihre Erfahrungen als positiv. Das Verhältnis von Aufwand und Kosten zu Nutzen stimme. Aus einer Kampagne im vergangenen Jahr resultierten etwa ein halbes Dutzend

Einstellungen. Im Moment starte eine zweite Aktion mit veränderter Ansprache, die gut anlaufe.

### Aus Personalern werden Verkäufer

Neu ist für Kliniken mit ihren Personalabteilungen allerdings die Kandidatenansprache. Denn noch sind die Recruiter nicht darauf eingestellt, dass sich „ihr Jobprofil ändert und sie andere Skills benötigen“, sagt Christian Ellrich. Er berät Kliniken, Kommunen und öffentliche Einrichtungen bei der Optimierung dieses neuen Vorgehens: Die Personalsucher müssten lernen, sich nicht mehr nur auf die fundierte Auswahl eines passenden Kandidaten zu konzentrieren, sondern vielmehr „telefonisch mit Menschen in Kontakt zu treten und sie vom eigenen Haus zu überzeugen – analog zur klassischen Telefonakquise im Verkaufsprozess“. Aktuell übernahmen noch externe Dienstleister diesen Part.

Ziel dieses Lernprozesses ist es laut Ellrich, die Recruiter fit für die Direktansprache zu machen, um im besten Fall den ganzen Prozess zu steuern. Oder aber Krankenhäuser entscheiden sich für die Auslagerung. Denn der Identifikationsprozess und die aktive Kontaktaufnahme mit Bewerbern über Social Media seien „keine Kernkompetenzen der Gesundheitseinrichtungen“, so der Berater. Dies erfordere Schnelligkeit und auch personelle Ressourcen. Seine Prognose: Für Klinikverbände mit mehr als 5000 Mitarbeitern lohne sich der interne Know-how-Aufbau, für kleine Häuser weniger.

Für Juliane Reffert vom St. Joseph Krankenhaus steht außer Frage, dass Recruiting über Facebook und Co. mehr erfordert als eine Stellenanzeige. Und ähnlich wie Sana-Manager Engelke schaut sie in die Zukunft: Fakt sei, dass „die ganz junge Generation nicht mehr so aktiv auf Facebook ist“. Man wolle abwägen und eventuell andere Social-Media-Kanäle wie Youtube oder Instagram ergänzen. „Wir sind optimistisch, und die Art der Rekrutierung macht uns Spaß“, so Reffert, Natürlich sei Active Sourcing nicht das Allheilmittel, sicherlich aber ein „wichtiger Baustein im Ringen um Fachkräfte“.

Gerade im Gesundheitswesen müssen die Arbeitgeber neue Wege gehen und als First Mover weitere Methoden oder Möglichkeiten austesten, rät auch Thomas Eggert von Begis. Selbst wenn nicht jeder Recruiting-Ansatz sofort den Erfolg bringe, bleibe langfristig keine Alternative in diesem hart umkämpften Sektor: „Also rein in die neuen Medien und ruhig auch mal etwas Außergewöhnliches versuchen.“ ■