

# Sieben Schritte zum erfolgreichen Recruiting in Sozial- und Pflegeeinrichtungen

MAJA ROEDENBECK SCHÄFER

ist seit 2011 Projektleiterin Personalmarketing & Recruiting bei der Diakonie Deutschland. Sie bloggt unter [www.recruiting2go.de](http://www.recruiting2go.de) über die Personalgewinnung im Sozial- und Gesundheitswesen. Ihre Bücher Recruiting to go für Sozial- und Pflegeeinrichtungen (2017), Wie die Anwerbung von ausländischen Fachkräften gut gelingen kann (2018) und Personalgewinnung in der Pflege (2014) sind in den Verlagen Walhalla und Elsevier erschienen.  
<https://karriere.diakonie.de>

**Der Fachkräftemangel betrifft die gesamte Branche, aber dennoch haben manche Träger mehr und andere weniger Probleme mit der Personalbeschaffung. Letztere haben erkannt, dass der Herausforderung nicht an den kleinen Stellschrauben begegnet werden kann, sondern ein echter Change Prozess im Unternehmen notwendig ist. Sie beschleunigen ihre Bewerbungsverfahren, erproben innovative Arbeitszeitmodelle, internationale Recruiting-Programme, professionelles Employer Branding und vieles mehr. Lesen Sie hier, welche Schritte auf dem Weg in die Zukunft des Recruitings zu gehen sind.**

## 1. Machen Sie die Modernisierung der Recruiting-Strategie zur Managementaufgabe

Die Modernisierung der Recruiting-Strategie kann nicht im stillen Kämmerlein der Personalabteilung stattfinden. Stattdessen muss die gesamte Mitarbeiterschaft motiviert werden, an einem Strang zu ziehen, um die Teams wieder aufzufüllen. Sie brauchen Protagonisten aus der Belegschaft für Ihr Employer Branding Video, Sie brauchen Multiplikatoren für Ihr „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“-Programm. Sie brauchen die Öffentlichkeitsarbeiter\*innen, die sich in Facebook Jobs und neue digitale Recruiting-Tools hineindenken, und die Kolleg\*innen in der Telefonzentrale, die Anfragen von Bewerbenden absolute Priorität einräumen. Sie brauchen die ITler und Datenschützer, wenn ein neues Bewerbermanagementsystem oder eine Recruiting-App eingeführt wird. Sie brauchen die Team- und Einrichtungsleitungen, die eine Offenheit gegenüber neuen Methoden entwickeln und auf die Expertise der zuständigen

Mitarbeitenden vertrauen sollten, wenn zum Beispiel neue Formulierungen für Stellenanzeigen vorgeschlagen werden. Kurz: Sie brauchen alle. Auf diese Weise an das Thema Personalgewinnung heranzugehen, bedeutet für eine Sozial- oder Pflegeeinrichtung eine große Veränderung. Und Change Prozesse werden per Definition von der Geschäftsführung angestoßen und begleitet, wenn sie erfolgreich sein sollen. Das klingt nach einer Menge Aufwand, und das ist es auch, aber mit halbherzigen Versuchen lässt es sich gegen die starken Arbeitgebermarken der Konkurrenz nicht mehr bestehen.

## 2. Stellen Sie Profis für die Personalgewinnung ein

Recruiter\*innen sind Mitarbeitende an der Schnittstelle zwischen Personalabteilung und Öffentlichkeitsarbeit, die sich mit zeitgemäßen, proaktiven Methoden der Personalbeschaffung auskennen. Sie bringen ein anderes Rollenverständnis mit als klassische Personalreferenten und betrachten sich als Servicedienstleister für

Bewerber. Sie gewinnen Personal nicht nach der scherzhaft »post & pray« betitelten Methode (»Stellenanzeige schalten und beten«), sondern identifizieren ständig neue, innovative Wege, um aktiv auf potentielle Mitarbeitende zuzugehen, sowie Kanäle, um in neuen Stellenanzeigen-Formaten auf Vakanzen aufmerksam zu machen und das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren.

Sie können einen vorhandenen Mitarbeitenden der Personalabteilung zum/ zur Recruiter\*in weiterbilden oder einen neuen Mitarbeitenden für diesen Zweck einstellen. Wenn Sie auf vorhandene Mitarbeitende zurückgreifen, sollten diese ausdrückliches Interesse und Leidenschaft für diese Tätigkeit zum Ausdruck gebracht haben und schon bei anderen Projekten durch überdurchschnittliches Engagement und Innovationskraft aufgefallen sein. Denn es gibt viel zu tun! Vorteil an der internen Lösung ist, dass langjährige Mitarbeitende gut im Unternehmen vernetzt sind, sodass sie spannende Mitarbeitengeschichten nicht erst mühsam suchen müssen und von Vakanzen auch auf inoffiziellen Wegen schneller erfahren. Sie kennen die wichtigen Ansprechpartner, die es bei der Einführung neuer Methoden zu überzeugen gilt.

Aber auch die Einstellung einer externen Person, die frischen Wind und Erfahrungen aus dem Recruiting in der Wirtschaft mitbringt, hat ihre Vorteile. BWLler, Wirtschaftspsychologinnen oder Personaldienstleistungskaufleute bieten sich an. Aber auch Kommunikations- oder Marketingspezialisten können gute Arbeit leisten. Jedoch sollte die Person nicht zu jung sein. Gerne werden frische Hochschulabsolvent\*innen eingestellt, die besonders digital affin und mit einer niedrigeren Vergütung zufrieden sind. Aber Recruiter\*innen brauchen ein gutes Standing im Job und gegenüber Führungskräften, um eingefahrene Prozesse aufzubrechen und für neue Wege zu begeistern. Sie müssen mindestens als Projektleitung oder Referent\*in eingestuft werden.

### 3. Motivieren Sie Ihre Personalabteilung

Recruiter\*innen in Sozial- und Pflegeeinrichtungen, ob sie schon so oder noch »Personalreferent« heißen, sind frustriert. Sie haben eine große Aufgabe zu stemmen, sollen trotz Fachkräftemangel zahlreiche offene Stellen möglichst schnell

besetzen. Auf ihnen lastet der Druck von allen Seiten, wenn Stationen zu schließen drohen und Mitarbeitende im Burn-out landen, weil die Teams unterbesetzt sind. Gleichzeitig haben die Personaler\*innen aber keinen oder kaum einen Etat, um umfangreiche Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Sie haben keine oder wenig Entscheidungskompetenzen, um notwendige Veränderungen wirklich durchsetzen zu können. Sie sind in mittleren Trägern oft alleine, in größeren Trägern zu wenige, um die vielen neuen Aufgaben stemmen zu können: Personalmarketing in sozialen Netzwerken, Bewerberberatung per WhatsApp, Employer Branding-Strategieprozesse und vieles mehr. Wenn sie aus der Wirtschaft kommen, schütteln sie verständnislos den Kopf über die Behäbigkeit und Angst vor Weiterentwicklung in Sozial- und Pflegeeinrichtungen. In einer solchen Atmosphäre fällt es schwer, volle Leistung zu bringen und immer neue außergewöhnliche Ideen zu ersinnen, um den Arbeitgeber bekannt zu machen.

Wie können wir unsere Recruiter\*innen wieder motivieren? Das fragte sich auch die Diakonie. Im November 2018 lud sie zum ersten Diakonie Personaler Barcamp. Rund achtzig Teilnehmer\*innen aus Trägern und Einrichtungen kamen nach Berlin, um sich über Themen wie Active Sourcing, Auswahl von Bewerbermanagement-Systemen, neue Verbreitungskanäle für Stellenanzeigen, Mitarbeiterbindung und mehr auszutauschen. Es gab einen Warm up-Abend mit Cocktails und exotischem Finger Food, es gab einen Mini-Swingtanz-Einführungskurs, es gab Popcorn. Es gab die Möglichkeit, sich im »Fernsehstudio« vor laufender Kamera seinen Frust von der Seele zu reden, aber auch Ideen zu entwickeln. Im Sinne aller Barcamps wurde die Agenda der Veranstaltung nicht im Vorhinein festgelegt, sondern von den Teilnehmenden selbst gestaltet. Jeder durfte seine Idee für eine Arbeitsgruppe (»Session«) einbringen, dann wurde abgestimmt und die meistgewählten Themen wurden bearbeitet: Erfahrungsaustausch statt Ex-

Abbildung 1: Recruiting to go für Sozial- und Pflegeeinrichtungen (Walhalla Verlag, 2018):



pertenvorträge. Nach anderthalb gemeinsamen Tagen waren jede Menge Netzwerkkontakte entstanden, Projektideen geboren und man hatte aus Best Practice-Beispielen anderer Träger gelernt. Die Recruiter\*innen fuhren gestärkt für ihre große Aufgabe nach Hause.

### 4. Testen Sie mutig neue digitale Recruiting-Tools

Neue Werkzeuge für die Personalgewinnung schießen wie die Pilze aus dem Boden – von der Talentsuchmaschine über Mobile und Social Recruiting Tools bis zu Recruiting-Funktionen sozialer Netzwerke, digitalen Mitarbeiterempfehlungsprogrammen oder Messaging-Kanälen für die Arbeitgeber-Bewerbekommunikation. Doch Arbeitgeber des Sozial- und Gesundheitswesens nutzen sie noch viel zu wenig. Laut dem ConQuaesso JOBS Recruiting Report 2018 nutzen 83% der befragten Unternehmen noch vorrangig Printmedien und innerbetriebliche Ausschreibungen (85%) zur Verbreitung von Stellenanzeigen, obwohl 54% diese Methoden als wenig oder nicht erfolgreich erleben. Warum? Legen Sie Ihre Berührungängste gegenüber neuen Tools ab und

wagen Sie erste Versuche. Greifen Sie auf Tools zurück, zu denen Sie schon Bewertungen finden. So hat die Diakonie in den vergangenen Jahren mehrere Dienstleister wie Talentwunder, MobileJob und Talentry umfangreich getestet und Erfahrungsberichte dazu veröffentlicht. Evaluieren Sie von Anfang an sorgfältig, um zu verstehen, welche Werkzeuge Erfolge bringen und welche nicht. Und freuen Sie sich auf die neuen Kanäle: Unsere Recruiter\*innen berichten, dass der oftmals direkte Kontakt mit den Bewerbern über Chat-Funktionen großen Spaß macht und neue Motivation bringt (siehe Punkt 3). Nachdem 11 Träger der Diakonie im Sommer 2018 mit 24 Stellenanzeigen das Recruiting Tool HeyJobs ausprobiert hatten, war die Reaktion eines Teilnehmers: »Jetzt habe ich die Bestätigung, dass digitale Recruiting-Tools nicht die Zukunft, sondern die Gegenwart sind!«

## 5. Richten Sie ein eigenes Budget für das Recruiting ein

Mitarbeiterbeschaffung kostet Geld. Besser, Sie geben es nachhaltig für gutes Personalmarketing und Mitarbeiterempfehlungsprämien aus als immer wieder

neu für die Arbeitnehmerüberlassung oder einen Headhunter. Stellenanzeigen in digitalen Recruiting-Tools kosten mit ca. 1.000 Euro auch nicht weniger als Stellenanzeigen in Onlinestellenbörsen. Mitarbeitervideos, die einem Mindestanspruch an Qualität genügen, kosten ab 1.500 Euro pro Stück. Ein Employer Branding-Strategieprozess verschlingt leicht eine mittlere bis höhere fünfstelligen Summe, Talentsuchmaschinen können je nach Trägergröße 10.000 Euro im Jahr kosten. Das klingt viel, aber das Geld wird an dieser Stelle wirklich benötigt. Angesichts der aufrüstenden Konkurrenz können Sie nicht von Ihren Recruiter\*innen erwarten, dass sie völlig ohne Etat allein mit spektakulären Guerilla-Recruiting-Ideen Personal heranschaffen.

## 6. Beschleunigen Sie Ihren Bewerbungsprozess

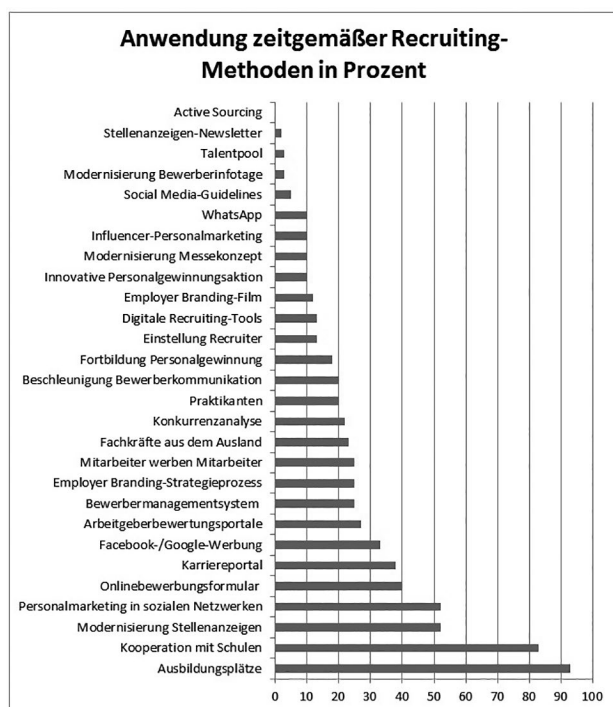
Bewerbungsprozesse mit neuen digitalen Recruiting-Tools (siehe Punkt 4) sehen zum Beispiel so aus: Noch am Tag der Veröffentlichung der Stellenanzeige meldet sich ein Kandidat per Chat-Bewerbung. Die Personalabteilung schreibt oder ruft sofort zurück, um Hospitation und Vorstellungstermin zu vereinbaren,

auch wenn die Bewerbungsunterlagen noch nicht vollständig vorliegen. Am Tag 5 kommt der Kandidat mit dem Rest seiner Unterlagen zum Gespräch und zur Hospitation und unterschreibt noch am Abend seinen Anstellungsvertrag. Das ist kein ausgedachter Fall, wir haben das so erlebt. Ein solch rasanter Bewerbungsprozess gelingt vielleicht nicht immer, aber deutlich beschleunigen können Sie die Verfahren auf jeden Fall: Indem Sie das Motivationsschreiben abschaffen, Bewerbungsunterlagen zum Vorstellungsgespräch mitbringen lassen, Entscheidungsprozesse verschlanken, ein digitales Bewerbermanagement-System einführen und mit Bewerberbefragungen und anonyme Testbewerbungen im eigenen Hause herausfinden, wie gut es schon läuft und was noch verbessert werden kann.

## 7. Machen Sie sich bewusst, dass Sie mit der Modernisierung der Recruiting-Strategie in absehbarer Zeit nicht »fertig« sein werden

Die beschriebenen Schritte sind erst der Anfang. Nur weil Sie einen Employer Branding-Strategieprozess vollendet haben, Ihr neues Karriereportal online gegangen ist oder ein Mitarbeiterinterview bei Facebook gepostet werden konnte, sind Sie noch lange nicht fertig. Es gilt, neu entstehende Kanäle und Anbieter im Blick zu behalten, von der Konkurrenz und aus dem Bewerberfeedback zu lernen und sich ständig weiterzuentwickeln. Die Modernisierung der Recruiting-Strategie wird für viele Jahre ein Punkt ganz oben auf Ihrer Agenda bleiben. Andere Projekte müssen möglicherweise eine Weile ruhen. Je früher Sie sich das bewusst machen, umso größer ist Ihre Chance, den Anschluss zu finden.

Abbildung 2: Das Diagramm zeigt die Häufigkeit, mit der die einzelnen modernen Recruiting-Methoden in diakonischen Einrichtungen angewandt werden.



Quelle: [www.recruiting2go.de](http://www.recruiting2go.de)

## Hilfreiche Materialien

- Handreichung »Recruiter\*innen in Sozial- und Pflegeeinrichtungen« ([https://karriere.diakonie.de/fileadmin/user\\_upload/2018-09-24\\_handreichung\\_recruiting\\_final.pdf](https://karriere.diakonie.de/fileadmin/user_upload/2018-09-24_handreichung_recruiting_final.pdf))
- Checkliste Zeitgemäße Personalbeschaffung ([https://karriere.diakonie.de/fileadmin/user\\_upload/Diakonie/Karriereportal/PDFs/2018-05-30\\_checkliste\\_zeitgemaesses\\_recruiting\\_final.pdf](https://karriere.diakonie.de/fileadmin/user_upload/Diakonie/Karriereportal/PDFs/2018-05-30_checkliste_zeitgemaesses_recruiting_final.pdf))