

Roedenbeck Schäfer

Recruiting to go für Fortgeschrittene

Sofort einsetzbare Profitipps zur
strategischen Personalgewinnung in
Gesundheits- und Sozialberufen



- AKTUELL
- PRAXISGERECHT
- VERSTÄNDLICH

Strategie statt Kampagne: Warum Recruiting ganzheitlich gedacht werden muss

Bewerberbedürfnisse verstehen, niederschwellige Bewerbungsmöglichkeiten bieten, ein Karriereportal aufbauen, kreative und ansprechende Stellenanzeigen formulieren, eine Social-Media-Strategie entwickeln, persönliche Kommunikationskanäle mit Bewerbern schaffen, Mitarbeiterbindung stärken: nur eine ganzheitliche, professionelle Recruitingstrategie mit vielen aufeinander aufbauenden und sich ergänzenden Maßnahmen hilft, um in Zeiten des Fachkräftemangels überhaupt noch Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten.

Der kompakte Praxisratgeber unterstützt beim schnellen Aufbau eines solchen nachhaltigen Recruiting-Prozesses:

- Vorstellung neuer Ideen und aktueller Methoden, ohne von zu viel Theorie erschlagen zu werden.
- Beispiele, Musterformulierungen, Abbildungen und Interviews mit Praktikern zeigen, wie es geht.
- Konkrete Tipps zum Soforteinsatz bringen unmittelbare Erfolgserlebnisse.

Der innovative Nachfolger von „Recruiting to go für Sozial- und Pflegeeinrichtungen“!

Maja Roedenbeck Schäfer ist als Leitung Strategisches Recruitment bei den DRK Kliniken Berlin tätig. Davor verantwortete sie als Projektleiterin viele Jahre das mehrfach ausgezeichnete Personalmarketing und Recruiting der Diakonie Deutschland. Nebenberuflich schreibt sie Sach- und Fachbücher und ist als Dozentin sowie Speakerin tätig. Über ihr Spezialgebiet bloggt sie unter: www.recruiting2go.de.

Schnellübersicht

Vorwort	7	
Strategisches Recruitment	13	1
Die Employer Brand	25	2
Die Karriereseite	39	3
Das Bewerbermanagementsystem	69	4
Stellenanzeigen und ihre Distribution	81	5
Die Bewerberkommunikation	119	6
Das Personalmarketing	137	7
Bewerber Events	165	8
Arbeitgeberempfehlungen und -bewertungen	175	9
Die Direktansprache	193	10
Das Recruiting-Budget	205	11

12

Die Evaluation	217
----------------	-----

13

Ein Blick in die Zukunft	233
--------------------------	-----

14

Quellen und weiterführende Links	245
----------------------------------	-----

15

Vorstellung der Autorin	247
-------------------------	-----

16

Stichwortverzeichnis	249
----------------------	-----

Einführung zum Buch

Seit dem Jahr 2011 beschäftige ich mich nun mit der Personalgewinnung im Sozial- und Gesundheitswesen. Unsere ersten Versuche damals, unter dem Damoklesschwert des demografischen Wandels und Pflegenotstandes etwas anderes zu probieren als die übrigen Arbeitgeber, sind nicht zu vergleichen mit dem hochprofessionellen Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting, das auch im Sozial- und Gesundheitswesen heutzutage angewandt wird. Mit „uns“ meine ich die immer noch überschaubare Gruppe von Recruiting-Experten in Deutschland, die sich auf unsere Branche spezialisiert haben.

Aus Erfahrungswerten und ganz viel Trial and Error hat sich inzwischen ein Fundus an belastbarem und evaluiertem Wissen herausgebildet, sodass ich heute in der Lage bin, für „meine“ Recruiter-Teamfortbildungen Schulungen zu den verschiedensten Unterdisziplinen des Recruitings zu konzipieren und diese auch in diesem Fachratgeber zu beleuchten. Erfolgreiches Recruiting ist kein Hexenwerk, sondern ein Handwerk, das man lernen kann. Das macht Hoffnung. Gleichzeitig muss ich aber auch Erwartungsmanagement betreiben. Zaubern können wir Recruiter immer noch nicht (weil wir ja eben keine Hexenmeister sind ;-)). Wir können die Missstände in der Pflege nicht beseitigen, wir können der Politik und den Unternehmen nicht die Arbeit abnehmen, haben auf Mitarbeiterbindung (Neudeutsch: „Employee Retention“) und Fluktuation keinen Einfluss und können auch keine neuen Erzieher*innen, Pflegekräfte, Radiologieassistent*innen und Ärzt*innen wie aus dem Nichts sich materialisieren lassen.

Aber wir können die Grundvoraussetzungen dafür schaffen, dass erfolgreiches Recruiting im Sozial- und Gesundheitswesen möglich ist. Wir können all das, was Personalvermittlungs- und Leasingfirmen in Sachen Marketing und Bewerberkommunikation unserer Branche schon seit Jahren pfiffig vormachen, direkt im Unternehmen anwenden, sodass eine niedrigschwellige Kontaktaufnahme, schnelle Prozesse und authentische Einblicke ins Unternehmen für Bewerber überhaupt erst möglich werden. Nachweislich steigen dadurch die Bewerberzahlen sowie der Anteil der Bewerbungen aus Mangelberufen und die Konversionsrate (Anteil der eingestellten Bewerber an der Gesamtzahl der Bewerber), während die Time to hire (Zeitspanne zwischen Bewerbungseingang und Vertragsunter-

zeichnung) sinkt. Die Personalstrategie darf mit der Modernisierung des Recruitings allerdings nicht schon erschöpft sein – sie muss mit Nachqualifizierungsprogrammen für B-Kandidaten, Personalentwicklungskonzepten, Feelgood- bzw. People-Management, Führungskräfte trainings und professionellem Exit Management weitergehen. Nicht umsonst werden laut der Studie „Die Zukunft des Recruitings 2023“ von LinkedIn Talent Solutions die Grenzen zwischen den einst getrennten Bereichen Recruiting und Personalentwicklung durchlässiger: „Während 53 % der Recruiter:innen sich bereits eng mit ihren Kolleg:innen aus der Personalentwicklung abstimmen, sind 73 % der Ansicht, dass ihre Zusammenarbeit noch nicht eng genug ist [...]“. Aus diesem Grund lautet auch die Prognose der Studienautoren, „Recruitingteams werden enger mit Personalentwicklungsteams zusammenarbeiten.“ Denn die beste Recruiting-Strategie bringt nichts, wenn die mühsam herangeschafften neuen Mitarbeitenden hintenraus wieder verlorengehen. Genauer gesagt werden wertvolle Ressourcen dann sinnlos verpulvert. Denn mit den neuen Recruiting-Methoden verhält es sich wie mit Antibiotika gegen multiresistente Keime (ein Vergleich, der in einem Fachratgeber für das Sozial- und Gesundheitswesen hoffentlich verstanden wird): Sie bieten einige vielversprechende Ansätze gegen den Fachkräftemangel, die im Standardprogramm bisher nicht eingesetzt wurden, stehen aber nur im eng begrenzten Umfang zur Verfügung. Die positiven Effekte lassen sich nicht unendlich potenzieren.

Bei den DRK Kliniken Berlin, wo ich als Leiterin Strategisches Recruitment mein in über neun Jahren als Referentin für Employer Branding und Personalmarketing bei der Diakonie Deutschland angesammeltes und mit vielen verschiedenen Trägern ausprobiertes Wissen erstmals selbst direkt und ganzheitlich in der Praxis umsetzen kann, sieht die Entwicklungskurve so aus, dass wir im ersten Jahr die Bewerberzahlen um über 150 Prozent steigern, im zweiten Jahr das hohe Niveau halten und einige weitere Prozentpunkte drauflegen konnten, aber für das dritte Jahr erstmals wieder sinkende Zahlen vermelden mussten. Sie liegen immer noch zu 100 Prozent über dem Wert aus dem Jahr, bevor ich angefangen habe, meine Strategie umzusetzen, aber die Botschaft ist klar: Wir müssen den Weg eines Mitarbeitenden durchs Unternehmen weiterdenken als bloß bis zum Einstellungsvertrag, denn der Pool ist nicht unerschöpflich. Vor ein paar Jahren sprach man in der HR-Szene noch von der „Candidate Journey“ („Bewerberreise“) und meinte damit

die Spanne vom Erstkontakt bis zur Vertragsunterzeichnung, die man sorgfältig begleiten müsse, um neue Mitarbeitende erfolgreich zu gewinnen. Heute sprechen Experten lieber von der „Employee Journey“ („Mitarbeiterreise“) und meinen damit die gesamte Arbeitgebererfahrung vom Erstkontakt bis zum Austritt. Alles andere wäre zu kurz gedacht.

Auf jeden Fall ist es aber auch in der aktuellen Situation keine vergebene Liebesmüh, sich um eine gute Recruiting-Strategie (und Mitarbeiterbindungsstrategie) zu bemühen. Einerseits ist da zwar der viel beschworene Fachkräftemangel – oder sagen wir besser die vielen unbestreitbar offenen Stellen in Sozial- und Gesundheitseinrichtungen. Laut dem Bericht „Blickpunkt Arbeitsmarkt Mai 2023 Arbeitsmarktsituation im Pflegebereich“ der Bundesagentur für Arbeit übersteigt die Zahl der gemeldeten Stellen für Fachkräfte in Pflegeberufen die der Arbeitslosen deutlich, der Pflegeberuf wird auch in der Engpassanalyse 2022 mit Veröffentlichungsdatum im Frühjahr 2023 wieder als Engpassberuf geführt – mit einem überdeutlichen Wert von 2,8 von 3 Punkten bei der Auswertung der Indikatoren für Engpässe. Es könnte sich auf den ersten Blick die Frage aufdrängen: Für wen machen wir denn Recruiting, wenn da gar niemand ist, den man rekrutieren könnte?

Andererseits mehren sich im Jahr 2023 die Stimmen, dass das Thema Fachkräftemangel einmal etwas differenzierter betrachtet werden möge – zum Beispiel im ZDF-Beitrag „Gibt es in Deutschland doch keinen Fachkräftemangel?“ vom 17. Februar 2023. Die Arbeitslosenzahlen insgesamt, die Vergrößerung der deutschen Bevölkerung durch Flucht und Arbeitsmigration, die rückkehrwilligen Aussteiger aus dem Pflegeberuf, der Verweis auf die ganz normalen Mechanismen der Marktwirtschaft, in der knapp vorhandene Ressourcen nun einmal teurer sind, werden von Kritikern dort und in anderen Quellen als Gegenargumente und Lösungsansätze genannt. Und dann gibt es noch die Langzeitstudie zur Wechselbereitschaft der deutschen Beschäftigten von onlyfy by XING (forsa-Befragung vom Januar 2023 unter 4.724 volljährigen Erwerbstätigen in der DACH-Region). Demnach sind trotz Krisen, Krieg, Pandemie und schwieriger wirtschaftlicher Lage insgesamt 37 Prozent der Deutschen offen für einen Jobwechsel (haben konkrete Pläne für dieses Jahr oder sind grundsätzlich offen für Angebote). Dabei handelt es sich um den zweithöchsten Wert seit 2012. Besonders die Generation Y, zu der die 30- bis 39-Jährigen zusammengefasst werden, und die Ge-

neration Z, zu der die 18- bis 29-Jährigen gezählt werden, sind mit 49 Prozent beziehungsweise 62 Prozent aktiv oder passiv auf dem Sprung. Ins Leere läuft das Personalmarketing von Arbeitgebern im Sozial- und Gesundheitswesen und anderen Branchen also garantiert nicht. Es muss nur den richtigen Nerv treffen. Also einerseits die richtigen Generationen ansprechen (denn die Babyboomer und die Generation X treibt der Wunsch nach Wechsel laut o. g. Langzeitstudie mit 22 Prozent kaum noch um) und andererseits die richtigen Gründe für einen Arbeitgeberwechsel thematisieren. „Männer sind öfter unzufriedener mit ihrem Gehalt, Frauen beklagen häufiger schlechte Führung und Stress“, fassen es die Studienautoren zusammen. Die 30- bis 39-Jährigen werden ihrem Arbeitgeber vor allem dann untreu, wenn sie keine Aufstiegschancen sehen (34 Prozent). Insgesamt 47 Prozent der Wechselbereiten jeden Alters nennen das Gehalt in Verbindung mit der Inflation, gestiegenen Ausgaben und ihrem gestiegenen Marktwert als Grund. Führungsstil (80 Prozent), Erfahrungen mit Arbeitgebern im Freundeskreis (79 Prozent) und Unternehmenskultur (66 Prozent) werden als wichtige Entscheidungsfaktoren genannt. Da wissen wir doch ganz genau, was wir in unseren Karriereportalen (vgl. Kapitel 3) und Stellenanzeigen (vgl. Kapitel 5) thematisieren müssen und können uns zuversichtlich in die kommenden Recruiting-Perioden stürzen.

Bei diesem Fachratgeber handelt es sich um die Fortsetzung der zwei ausverkauften Auflagen des erfolgreichen Standardwerkes „Recruiting to go für Sozial- und Pflegeeinrichtungen“. Nachdem der Vorgänger für die zweite Auflage einmal aktualisiert werden konnte, haben sich inzwischen mehr neue Entwicklungen und Trends ergeben als mit kleinen Anpassungen im Manuskript dargestellt werden könnten. Der Verlag und ich haben uns deshalb statt einer dritten Auflage für ein neues Buch entschieden, das dennoch eng an den Vorgänger anknüpft. Das hat zur Folge, dass sich das nun vorliegende Werk sowohl als Einsteigerlektüre eignet als auch neue Informationen für Recruiter bietet, die eins der beiden Vorgängerbücher bereits gelesen haben.

Recruiting-Newcomer von heute müssen dabei leider zur Kenntnis nehmen, dass sie auf einem wesentlich höheren Niveau einsteigen, als das noch vor einigen Jahren der Fall war (deshalb die Ergänzung „für Fortgeschrittene“ im Titel). Damals konnte man sich noch mit Affinität für Social Media und Mut zu neuen Recruiting-Apps von der Konkurrenz abheben. Heute braucht man weit mehr als das. Es

mag sein, dass sich manche kleine Kita oder Pflegeeinrichtung von den Dimensionen der zeitgemäßen Recruiting-Strategie, die ich im Folgenden zeichnen werde, etwas überfordert fühlen wird, doch ich möchte Sie herzlich einladen, sich auf die Reise einzulassen und die einzelnen Aspekte auf Machbarkeit zu überprüfen. Es muss ja nicht alles auf einmal sein! Die Kleineren werden an bestimmten Stellen weniger Arbeit haben, weil sie zum Beispiel weniger Stellen auszuschreiben und weniger Bewerbungen zu prüfen haben, aber den Aufbau einer Karrierewebsite, die Entwicklung einer Arbeitgebermarke, die Social Media- und Bewerberkommunikation über niedrigschwellige Wege wie WhatsApp, die Organisationsentwicklung im Unternehmen und vieles mehr kann ihnen niemand abnehmen. Nur auf einer solchen strategischen Basis kann eine Stellenausschreibung überhaupt Reichweite erzielen und eine Einstellung nachhaltig sein. Ich werde mich aber bemühen, im Buch Hinweise zu geben, in welchen Momenten man als kleiner Player eine Nummer kleiner denken, Geld und personelle Ressourcen sparen kann. Und ich werde an keiner Stelle völlig überdimensionierte Vorschläge machen, denn ich bin im gemeinnützigen Bereich sozialisiert und weiß, was dort stemmbar ist. Aus jahrelanger Konkurrenzbeobachtung kann ich außerdem erkennen, dass selbst mit Millionen-Euro-Kampagnen wie sie von anderen Branchen wie dem Handwerk aufgefahren wurden keine Fachkräfteflut eingeläutet werden kann. Stattdessen sind viel Handarbeit und individuelle Bewerberbegleitung gefragt und durchaus auch erfolgversprechend.

Noch ein letzter Hinweis, bevor wir starten: Ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden gemäß der Verlagsstandards auf das Gendern weitgehend verzichtet, ohne damit jedoch eine Diskriminierung zum Ausdruck bringen zu wollen.

Maja Roedenbeck Schäfer

didat in diesem realen Praxisbeispiel, dass er Herrn xy von der Uni sehr gut kenne. Wohl wissend, dass Arbeitgeberempfehlungen von Freunden immer noch die schlagkräftigsten Arbeitgeberwechselargumente sind, hat der Recruiter mit seiner Taktik ins Schwarze getroffen. Er darf darauf hoffen, dass der angesprochene Kandidat den gemeinsamen Bekannten nun ansprechen und zu seinem Arbeitgeber befragen wird. Geschickter kann man einen Bewerberkontakt kaum anbahnen.

Weitere Beispiele für gelungene Einstiegssätze:

- Ich habe den Titel Ihrer Bachelorarbeit gesehen, der passt gut zu dem, was wir in unserer Einrichtung vorhaben ...
- Wir haben Stelle xy zu besetzen. Kennen Sie jemanden, der dafür infrage kommt?
- Sie nutzen Ihr XING-Profil recht wenig. Heißt das, Sie sind zufrieden bei Ihrem derzeitigen Arbeitgeber? Wenn nicht, hätten wir ein Angebot für Sie ...
- Sie waren ein Jahr zum Studium in Kanada? Ich habe dort auch einige Zeit verbracht ...
- Station xy in Ihrem Lebenslauf beeindruckt mich sehr, weil ...
- Wie ich in Ihrem Profil sehe, waren wir auf demselben Recruiting-Event ...

Tipps für die Direktansprache von Bewerbern bei XING & Co.

- Geben Sie sich Mühe bei der **Auswahl** der Kandidaten, die Sie anschreiben. Stecken Sie lieber mehr Energie in wenige Kontakte, als es mit dem oberflächlichen Rundumschlag zu versuchen.
- Erwiesenermaßen ist montags und dienstags morgens die Aktivität auf Stellenbörsen am höchsten. Am Wochenende haben sich die Arbeitnehmer überlegt, dass die Frustration im derzeitigen Job so hoch ist, dass sie etwas ändern möchten. Demnach ist es sinnvoll, die Direktansprache für den **Anfang der Woche** einzuplanen.
- Schreiben Sie jedem Kandidaten eine **individuelle Nachricht**, anstatt den Text einfach zu kopieren. Auch wenn natürlich bestimmte Bausteine der Nachricht übernommen werden

kommuniziert er so menschenähnlich, dass mancher Nutzer geneigt ist, ihm Emotionen zuzutrauen. Laut der Studie „Die Zukunft des Recruitings 2023“ von LinkedIn Talent Solutions erhoffen sich Personalprofis von sogenannter „Generativer KI“, also Tools wie ChatGPT, die selbstständig Content erstellen können, folgende Erleichterungen:

- Repetitive Aktivitäten automatisieren, um strategische Aufgaben priorisieren zu können (74 Prozent)
- Die Personalsuche beschleunigen/vereinfachen (67 Prozent)
- Die Kontaktaufnahme zu Kandidat*innen beschleunigen/vereinfachen (59 Prozent)

Der Trendence-Report „Recruiting Trends 2023“ wagt die These, ChatGPT sei „in der Lage, beispielsweise Stellenanzeigen vorzuformulieren oder andere Recruiting-Aufgaben zu erledigen. Vereinfacht ausgedrückt werden wir nicht länger nur im Internet browsen können, sondern dank der neuen Entwicklung auch Intelligenz browsen. Durch die sehr leichte Zugänglichkeit über den frei verfügbaren Chatbot wird dies bereits in 2023 [...] ein Thema und sich als disruptiver Trend fortsetzen.“ Ich habe die Probe aufs Exempel gemacht. Im Folgenden können Sie meine lustige Kommunikation mit ChatGPT nachlesen.

Los geht's:

Feldversuch: Stellenanzeigen entwerfen mit ChatGPT

ChatGPT: Geben Sie Ihre Nachricht ein, um einen Chat zu starten. Dies kann eine Frage, eine Aussage oder ein beliebiger anderer Text sein.

Maja: Hallo, schreibe mir bitte eine Stellenanzeige für Pflegekräfte!

ChatGPT:

Pflegekraft (m/w/d) gesucht!

Wir suchen ab sofort eine qualifizierte Pflegekraft, die unser engagiertes Team in der Betreuung unserer Patienten unterstützt. Bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt, daher legen wir großen Wert auf Freundlichkeit, Empathie, Fachkompetenz und Zuverlässigkeit.

Ihre Aufgaben:

Durchführung von Pflegemaßnahmen nach ärztlicher Verordnung
Unterstützung und Anleitung bei der Aktivierung und Mobilisation von Patienten

Führen von Pflegedokumentationen

Zusammenarbeit mit Ärzten, Therapeuten und anderen Fachkräften

Gewährleistung einer hohen Qualität in der Pflege