

Von der Stellenanzeige zum Active Sourcing

Kampf um die besten Mitarbeiter Die klassische Stellenanzeige ist tot, es lebe das E-Recruiting. Ausschreibungen auf Internetstellenbörsen und der hauseigene Internetseite sind heutzutage bei der Personalbeschaffung das Pflichtprogramm – auch in der Kranken- und Altenpflege. Die Kür allerdings sind Maßnahmen, die aufgrund sozialer Kontakte zu Neueinstellungen führen. Das „Active Sourcing“ wird in Zukunft entscheiden.

Der Prozess der Personalbeschaffung hat sich in den letzten Jahren grundlegend verändert. Rund 60% aller Neueinstellungen erfolgen nach Angaben der Universität Bamberg tätigkeitsübergreifend anhand von Internetstellenbörsen und der eigenen Website. Und zuletzt wurden nur noch rund 3% der Neueinstellungen aufgrund von Stellenanzeigen in Printmedien besetzt. Wenn wir uns die Entwicklungslinie der Personalbeschaffung anschauen, dann führt kein Weg mehr an den sozialen Medien vorbei (**Abb. 1**).

Print-Personalwerbung hat deutlich an ihrer früher herausragenden Bedeutung eingebüßt und fristet mittlerweile ein Schattendasein. Ein absolutes Muss, auch für sozial-karitative Organisationen, sind Stellenanzeigen und jobrelevante Informationen auf einer Internet-Karriereseite und die Nutzung von Online-Stellenbörsen. Mit solchen Maßnahmen des E-Recruitings erreicht man allerdings nur „Aktiv-Suchende“, die konkret nach einem Arbeitsplatz Ausschau halten, um in den Beruf (wieder) einzusteigen, oder den Arbeitsplatz aus bestimmten Gründen wechseln wollen. Dabei konkurriert man mit einer Vielzahl von anderen Pflegeeinrichtungen, die sich auf dem Personalmarkt als Arbeitgeber anbieten.

Potenzial der „Passiv-Suchenden“

Erfolgversprechender kann es sein, sich auf die „Passiv-Suchenden“ zu konzentrieren. Es handelt sich dabei um Pflegekräfte, die vielleicht unzufrieden in ihrer aktuellen Beschäftigung sind und deshalb eine schlummernde Wechselmotivation haben. Ein weiterer Entwicklungsschritt im E-Recruiting ist also die gezielte Personalwerbung in den sozialen Medien wie Facebook, Instagram und Twitter, wo man mit dieser Zielgruppe nahezu zufällig in Kontakt geraten kann. Ähnlich wie die eigene Website ein zentrales Medium für Stellenanzeigen ist, haben innovative Pflegeeinrichtungen längst Facebook-, Instagram- und Twitterseiten aufgebaut. Dort werden einerseits Stellenangebote, aber andererseits auch tätigkeitsrelevante Berichte platziert.

Wichtig ist dabei, dass aktuelle, informative Postings aus dem Tätigkeitsfeld „Pflege“ – idealerweise mit Originalton von Beschäftigten, kleinen Videos, Fotos etc. – mit der Botschaft verbunden werden, dass es freie Stellen in der eigenen Einrichtung gibt. Auch direkte Personalwerbung ist dabei möglich, sollte aber origineller sein als eine nüchterne Stellenanzeige.

Neben den eigenen Social-Media-Seiten gibt es in den sozialen Medien vielfältige Foren und Gruppen, die speziell auf Stellenangebote im Pflegebereich ausgerichtet sind, wie auch (regionale und überregionale) Gruppierungen, in denen sich Tausende von Pflegekräften austauschen, beispielsweise „Pflegekräfte sind halt so“ oder „Wir sind die Pflege“. Hier kann sowohl direkt (über Stellenangebote) als auch indirekt (mittels interessanter Beiträge aus der eigenen Einrichtung) Personalwerbung stattfinden. Bewegte Bilder in Form von Kurzvideos erzielen dabei mehr Wirkung als Fotos oder reiner Text.

Emotionen in den Vordergrund rücken

Eine Pflegeorganisation, die interessante Inhalte auf eigenen Kanälen und auch in fachspezifischen Gruppen postet, sollte auch da-



Abb. 1: Entwicklung der Personalbeschaffung



Nach Ansicht von Experten wird künftig das „Active Sourcing“ („Aktive Personalbeschaffung“) entscheidend für die Gewinnung von Mitarbeitern sein. Dabei werden potenzielle Kandidaten aktiv angesprochen, auch über die sozialen Medien.

für sorgen, dass die eigenen Mitarbeiter/innen, Freunde, Verwandte und Bekannte involviert sind und diese Beiträge liken und teilen können. So werden die Botschaften viral und bekommen einen Streueffekt. Jemand, der sich gezielt um den Auftritt in den sozialen Medien kümmert, sorgt auch dafür, dass Kommentare schnell und professionell beantwortet oder re-kommentiert werden. Je mehr derjenige „Influencer-Qualitäten“ hat, beispielsweise passende multimediale Inhalte produziert und auch die richtigen Hashtags setzt, desto professioneller kann er die eigene Organisation als Arbeitgeber darstellen.

Als Beispiel für die Darstellungsformen des Pflegeberufes in sozialen Medien kann man sich auf Instagram thefabulousfranzi (Hi! I'm a Nurse) anschauen, auch wenn solche Aktivitäten nicht auf das Personalmarketing ausgerichtet sind. Inhaltlich empfehlen Personalexperten gerne das sogenannte „Purpose-Marketing“. Damit ist gemeint, die Sinnhaftigkeit und die hohe gesellschaftliche Bedeutung des Pflegeberufes (vor allem beim Ausbildungsmarketing) emotional in den Vordergrund zu rücken.

Kandidaten aktiv ansprechen

Der nächste Entwicklungsschritt wird bei personalwirtschaftlichen Experten „Active Sourcing“ („Aktive Personalbeschaffung“) genannt. Dabei warten Pflegeorganisationen nicht passiv darauf, dass sich Pflegekräfte auf Ausschreibungen bewerben, sondern poten-

zielle Kandidaten werden aktiv angesprochen. Diese Maßnahmen richten sich gezielt an „Passiv-Sucher“, die manchmal nur einen kleinen Impuls benötigen, um wechselwillig zu sein. Obwohl Active Sourcing grundsätzlich auch offline stattfinden kann, wird dieses Konzept meist auf eine Ansprache in Sozialen Medien ausgerichtet.

— **Medienanalyse:** In einem ersten Schritt muss eine Medienanalyse stattfinden, in der eruiert wird, in welchen Medien die eigene Zielgruppe zu finden ist („Targeting“). Business-Netzwerke (wie Xing und LinkedIn), die für das Active Sourcing ideal sind, weil Kandidaten sich dort beruflich präsentieren, sind für das Sourcing im Pflegebereich nicht besonders geeignet, da dort meist Kandidaten aus akademischen Berufen und aus Wirtschaftsunternehmen vertreten sind. Auf Facebook, Instagram und Twitter sind jedoch auch viele Pflegekräfte aktiv.

Auch wenn man sich bewusst ist, dass die meisten diese Netzwerke nicht als Karrierenetzwerk sehen und sich dort primär privat austauschen, können diese Plattformen eine gute Grundlage sein, potenzielle neue Mitarbeiter/innen anzusprechen. Eine genaue Recherche, welche pflegebezogenen Foren und Gruppen es in den sozialen Medien gibt, ist unerlässlich, um dort die potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten zu finden („Profile Mining“).

— **Kontaktstrategie:** Zweitens ist eine genaue Kontaktstrategie festzulegen. Eine persönliche Ansprache über das genutzte soziale Medium (heutzutage auch meist per „Du“) ist unerlässlich. Standardformulierungen schrecken ebenso ab wie ungezielte und breit gestreute Nachrichten. Das kann sich in sozialen Medien schnell herumsprechen und wirkt anbieternd. Kontakt-Profis stellen beim Kontaktieren gute Bezüge her zu den sozialen Aktivitäten und Postings der Zielperson im entsprechenden Medium. Je individueller sich die Person angesprochen fühlt, desto besser gelingt die Kontaktaufnahme.

Ist der erste Schritt getan, muss die weitere Kommunikation nicht nur die Botschaft enthalten, dass es Vakanzen gibt, sondern auch Einzelheiten über die Attraktivitätspotenziale der Pflegeorganisation platzieren. Je besser dabei das Unzufriedenheitspotenzial der angesprochenen Person getriggert wird, desto höher sind die Erfolgsaussichten. Sourcing-Profis nutzen gerne (emotional gefärbte) Kurzvideos mit Beiträgen der Kolleginnen und Kollegen, die sie den Angesprochenen als Link zusenden. Zu warnen ist dabei allerdings vor einer realitätsfremden und wenig authentischen Darstellung der Arbeitsbedingungen in der Pflegeeinrichtung.

— **Terminvereinbarung:** Der finale Schritt ist eine schnelle und flexible Terminvereinbarung, ohne den Ballast bürokratischer Hürden, d.h. ohne offizielle Bewerbungsunterlagen. Wenn alles passt, kann das offizielle Procedere problemlos nachgeholt werden. Kommt es – warum auch immer und trotz eines professionellen Gesamtauftritts der Pflegeorganisation – nach dem Gespräch nicht zu einer Zusammenarbeit, kann der Kontakt dennoch zu einer positiven Streuwirkung innerhalb der Zielgruppe beisteuern. Die Wahrscheinlichkeit, dass eine Pflegekraft weitere Freunde, Verwandte und Bekannte aus Pflegeberufen hat, ist groß. Nicht selten kommt es auch vor, dass sich erst mit etwas Verzögerung der gewünschte Erfolg einstellt, weil eine kontaktierte Pflegekraft noch Bedenkzeit benötigt. Insofern ist ein Kontaktmarketing nicht auf kurzfristige, sondern auf mittelfristige Erfolge eingestellt.

Hilfe durch externen Dienstleister?

Das Dilemma beim Active Sourcing besteht darin, dass bei ohnehin knapper Personaldecke eine Person gefunden werden muss, die zeitliche Ressourcen und das Know-how für eine direkte Ansprache potenzieller Kandidaten hat. Es kann deshalb eine Überlegung wert sein, einen externen Dienstleister dafür zu engagieren. Zu berücksichtigen ist auch, dass ein Imageschaden entstehen kann, wenn man bei der aktiven Ansprache dilettantisch oder halbherzig agiert. Wirtschaftlich betrachtet ist eine solche Personalstrategie eine Kostenverschiebung weg von Stellenausschreibungen hin zur Investition in Personal, das sich professionell um die aktive Mitarbeitergewinnung kümmert.

Auch wenn es nach der Suche der berühmten Nadel im Heuhaufen klingt, ist mit „Active Sourcing“ die große Chance verbunden, ein Personalpotenzial zu erschließen, für das die Pflegeeinrichtung handverlesen ist und nicht eine von vielen, die Arbeitskräfte suchen. ►►

! PFLEGE EINFACH MACHEN

Print-Personalwerbung hat deutlich an ihrer früher herausragenden Bedeutung eingebüßt und fristet mittlerweile ein Schattendasein.

Ein Muss, auch für sozial-karitative Organisationen, sind Stellenanzeigen und jobrelevante Informationen auf einer Internet-Karriereseite und die Nutzung von Online-Stellenbörsen.

Nach Ansicht von Experten wird künftig das „Active Sourcing“ („Aktive Personalbeschaffung“) entscheidend für die Gewinnung von Mitarbeitern sein. Dabei warten Pflegeorganisationen nicht passiv darauf, dass sich Pflegekräfte auf Ausschreibungen bewerben, sondern potenzielle Kandidaten werden aktiv angesprochen.

Obwohl Active Sourcing grundsätzlich auch offline stattfinden kann, wird dieses Konzept meist auf eine Ansprache in Sozialen Medien ausgerichtet.

Schlüsselwörter: Personalbeschaffung, Active Sourcing, Soziale Medien

BUCHTIPP

S. Grootz, M. Brandstädter, F. Schaefer, K. Huthwelker
Personalmarketing im Pflegedienst

Springer Verlag 2019
ISBN 978-3-662-54103-6;
Softcover 39,99 € (eBook 29,99 €)



Prof. Dr. Christian Ernst

Professor für Personalmanagement
Technische Hochschule Köln
Claudiusstr. 1, 50678 Köln
christian.ernst@th-koeln.de

Hier steht eine Anzeige.

