

Personalwirtschaft

Magazin für *Human Resources*

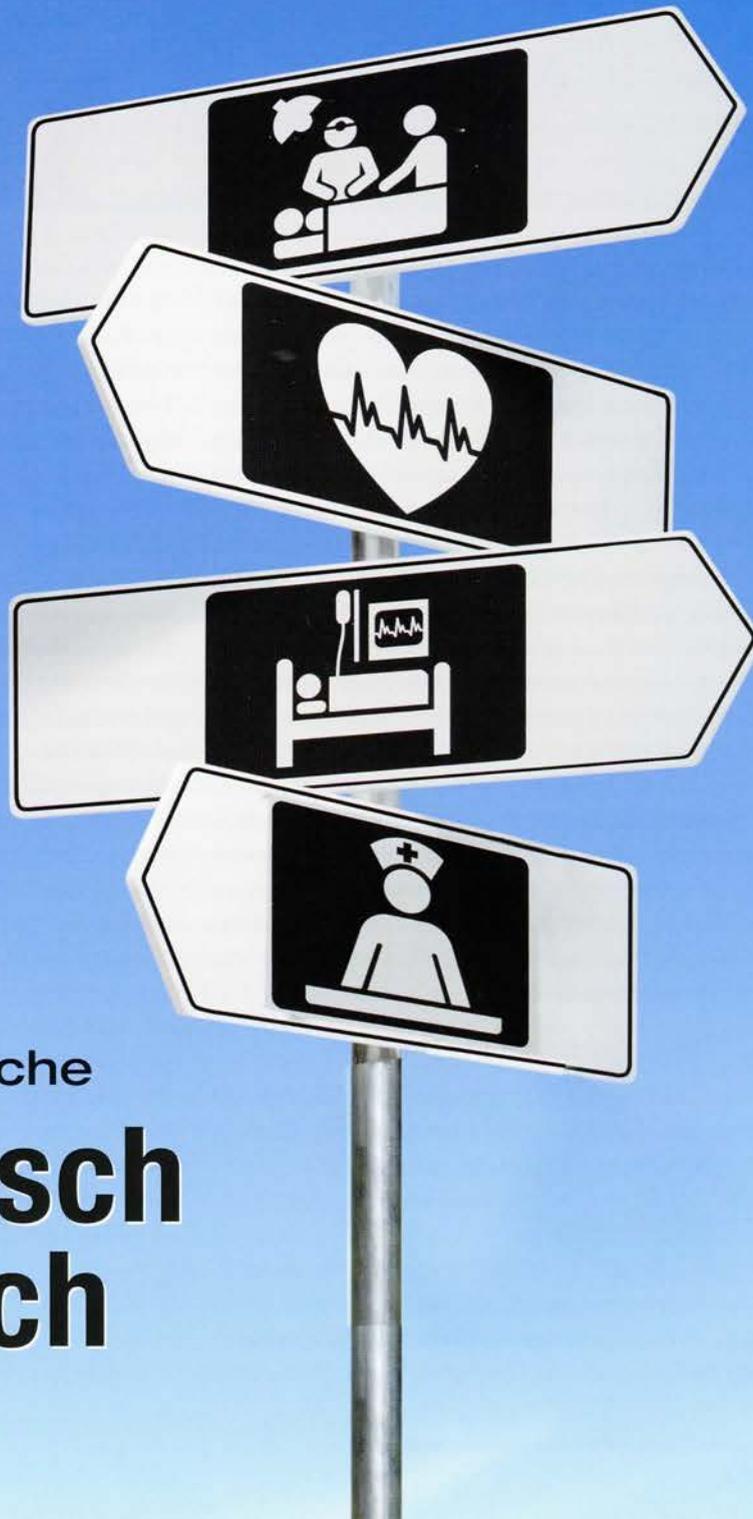
extra
2009

Sonderdruck von



Personalkommunikation
Schelenz

Special Gesundheitsbranche



Recruiting in der
Gesundheitsbranche

Von Mensch zu Mensch

Von Mensch zu Mensch

„Es sind die Menschen und noch mal die Menschen, die ein Unternehmen ausmachen.“ Was Peter F. Drucker vor gut dreißig Jahren sinngemäß feststellte, damit müssen sich heute – mehr denn je – die Verantwortlichen in den Krankenhäusern auseinandersetzen.



Niemand rät einem Bekannten oder Freund zur Behandlung in einem Krankenhaus, indem er dabei ausschließlich die Argumente anführt: „tolle Cafeteria“ oder „international anerkannter Chefarzt“. Stets erfolgt der Hinweis: „Da habe ich mich wohlgefühlt, weil ich dort freundliche Mitarbeiter sowie kompetentes Fachpersonal angetroffen habe.“ Wenn gutes Personal ein zentrales „Verkaufsargument“ bei der Krankenhausausswahl darstellt, dann sollten sich unternehmerisch Verantwortliche im Krankenhaus strategisch-kommunikativ mit diesem Aspekt auseinandersetzen. Das heißt, wie spricht ein Krankenhaus überzeugend potenziell geeignete Mitarbeiter an? Krankenhäuser suchen Personal in der Regel über Anzeigen. Dabei ist das Feld der Personalsuche und -ansprache sehr viel größer. Wer langfristig das Recruiting erfolgreich aufstellen will, der muss systematisch und strategisch vernetzt die gesamte Klaviatur betrachten, Geeignetes auswählen und dann konsistent umsetzen: Stellenanzeigen, E-Recruiting, Imagewerbung in Printmedien, Jobmessen für Hochschulabsolventen, Azubi-Recruiting, HR-PR, Mitarbeiter werben Mitarbeiter.

Ein attraktiver Arbeitgeber werden

Im Folgenden soll auf das sogenannte „Employer Branding“ eingegangen werden. Nach eigener Einschätzung kümmern sich derzeit Kommunikations- und Personalverantwortliche in Krankenhäusern nur halbherzig um dieses so wichtige Thema.

„Arbeitgeberimage“ beziehungsweise „Arbeitgebermarke“ oder „Arbeitgeberattraktivität“ – nichts anderes meint Employer Branding. Besteht denn überhaupt die Notwendigkeit für ein Krankenhaus, sich mit diesem Thema aus-

einanderzusetzen? Ist das am Ende nicht gar nur ein Thema für die großen Konzerne und Wirtschaftsunternehmen? Weit gefehlt: Im Wettbewerb um Nachwuchs und Talente spielen mittlerweile auch Krankenhäuser mit, denn in Deutschland kann man heute einen eklatanten Mangel an ärztlichem Fachpersonal feststellen. Die Herausforderung ist also, die Vorzüge des Unternehmens „Krankenhaus“ als Arbeitsplatz gegenüber potenziellen Mitarbeitern zu vermitteln.

Die Ansprache von Suchenden und Wechselwilligen sollte über alle Medien hinweg kommuniziert werden. Das Employer Branding beschreibt ein in sich stimmiges Arbeitgeberimage – das heißt, der Auftritt des Unternehmens als Arbeitgeber ist in Online- und Printmedien wiedererkennbar und einheitlich. Das Employer Branding stützt sich auf das Selbstbild des Unternehmens (Corporate Identity), es stellt einen ganzheitlichen Bezugsrahmen, eine Strategie für sämtliche Personalmarketing- und Recruiting-Aktivitäten her.

Das Employer Branding als Arbeitgebermarketing hat zum Ziel, ein Unternehmen als einzigartigen, attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren. Ein qualifizierter Bewerber soll über die Arbeitgebermarke vermittelt bekommen, warum er sich bei dem betreffenden Unternehmen bewerben soll. Die Arbeitgebermarke kann rational und emotional vermittelt werden. Wichtig ist bei allem die Glaubwürdigkeit der Informationsvermittlung, denn man sollte nichts ver-

„ Die Ansprache von Suchenden und Wechselwilligen sollte über alle Medien hinweg kommuniziert werden.

sprechen, was man im Nachhinein nicht halten kann.

Authentisch sein in Stellenanzeigen

Die Stellenanzeige hat eine Primärfunktion bei der Ansprache von potenziellen Bewerbern und zieht idealerweise Sekundäreffekte nach sich: Steigerung des Bekanntheitsgrads und die Vermittlung eines positiven Unternehmensimages. Die eine Personalsuchanzeige konstituierenden Elemente setzen sich aus einer Headline-Bild-Kombination, der Kennzeichnung der zu besetzenden Stelle, den Textbausteinen „Vorstellung des Unternehmens“, „Beschreibung des Jobprofils“ und dem „Appell zur Bewerbung“ zusammen. Das Unternehmenslogo und Kontaktangaben runden die Stellenanzeige ab. Wichtig ist die Glaubwürdigkeit bei der Formulierung der Stellenanzeige und die Vermeidung von Plattitüden.

Nachdem eine Vakanz festgestellt wurde und die Meldung aus der suchenden Abteilung erfolgt ist, muss ein Budget für die Suchanzeige benannt werden. Hier wird die Anzeigengröße und die Häufigkeit der Insertion bestimmt sowie die konkreten Suchwege. Nach Festlegung der zu verwendenden Texte und Grafiken sind abschließend die gesetzlichen Bestimmungen bei der Formulierung zu prüfen, wie sie das Allgemeine Gleichstellungsgesetz (AGG) vorgibt.

Gängige Praxis bei der Mediaplanung ist eine Verknüpfung von Schaltung in Printmedien und in Internet-Jobbörsen. Auch die Anzeigen im Internet sollten die Wirkung einer Zeitungsanzeige entfalten und nicht einfach aus einer Textliste bestehen. Die Anzeigenschaltung im Internet hat den Vorteil, dass sie günstiger und

„ Die Karriereseiten des Krankenhauses sollen mehr bieten, als nur Stellenausschreibungen.

langfristiger ist – und das zusätzliche Unternehmensinformationen angeboten werden können.

E-Recruiting gekonnt einsetzen

Es ist eine Tatsache, dass Jobsuchende heute den Erstkontakt zu einem potenziellen neuen Arbeitgeber über das Internet suchen. Deshalb kommt der Unternehmensdarstellung im Internet und hier insbesondere der „Karriereseite“ eines Krankenhauses eine herausragende Rolle zu. Personaler im Krankenhaus haben dieses Potenzial noch längst nicht ausgeschöpft. Professionelles Online-Recruiting nutzt das Internet als ein Medium für (Arbeitgeber-) Branding und das Talent-Relationship-Management. Die Karriereseite des Krankenhauses soll mehr anbieten, als nur Stellenausschreibungen. Sie muss das Krankenhaus als Arbeitgeber profilieren, deutlich machen, wo sich das Unternehmen im Wettbewerb differenziert und Identifikationsangebote benennen für Job-Interessierte. Es geht dabei nicht um „technische Spielereien“ sondern um ein schlüssiges Gesamtkonzept und eine intelligente Balance zwischen Information und Emotion.

Erfolgersprechende Online-Suche kombiniert und integriert die zur Verfügung stehenden Maßnahmen: Das Schalten von Anzeigen in elektronischen Jobbörsen, Online-Marketing-Maßnahmen wie Banner-Werbung und geht Kooperationen mit „Portalen“ ein. Da das Internet überwiegend ein „Pull-Medium“ ist, muss der User selbst nach einem Jobangebot suchen. Das anbietende Krankenhaus muss deshalb im Netz gefunden werden dies gelingt nur dann, wenn ein Online-Media-Plan Karriereseite, Webbanner, Jobbörsen und soziale Netzwerke miteinander verknüpft. Für den Jobmarkt Krankenhaus empfiehlt sich die Nutzung mehrerer Jobbörsen, die sich auf die Suche im medizinischen und pflegerischen

Bereich spezialisiert haben (siehe auch Seite 58 in diesem Heft).

Arbeitgeberwerbung in Printmedien

Jedes Krankenhaus sollte handlungsfähig sein, wenn potenzielle Mitarbeiter eine Anfrage an das Unternehmen richten und um arbeitgeberrelevante Informationen bitten. Dies kann ein Faltblatt (Flyer) oder eine klassische DIN A4-Broschüre sein. Der interessierte Bewerber wird sich neben der Unternehmenswebsite insbesondere die ihm auf Anfrage zugesandten Informationen unter den folgenden Gesichtspunkten genau anschauen:

- Wie ist der Ruf des Krankenhauses als Arbeitgeber?
- Passt das Unternehmen zu mir?
- Welche Werte und Leitlinien verfolgt das Krankenhaus?
- Welche Aufstiegsperspektiven bieten sich mir?
- Welchen Stellenwert hat das Thema Work-Life-Balance?

Gedruckte Arbeitgeberinformationen dienen dem Bewerber zum Vergleich mit anderen potenziellen Arbeitgebern. Sie müssen in der formalen Ausgestaltung dem Corporate Design des Krankenhauses folgen. Anstelle von zuviel Text sollte man starke Bilder einsetzen. Bilder, die originär sind, einen spannenden und sympathischen Eindruck von der Arbeitswelt des Krankenhauses vermitteln. Personalkommunikation und die Recruiting-Ansprache brauchen Emotionen. Die Präsentation als Arbeitgeber darf sich nicht nur auf die Darstellung nackter, rationaler Fakten beschränken. Das Betriebsklima ist hier oft eines der relevanten Entscheidungskriterien.

Jobmesse für Hochschüler

Hochschulmessen und Recruiting-Veranstaltungen gehören heute zum festen Repertoire des Personalmarketings und der Bewerberansprache. Ob solch ein Per-

Literatur-Tipp

Info



Bernhard Schelenz/Sabine Fleck (Hrsg.): **Kommunikation und Krankenhaus**. Ein Leitfaden zur internen und externen Kommunikationsgestaltung, medizifon Verlag 2008.

sonalmarketingtool auch für Krankenhäuser bei deren Ansprache und Suche von akademischem Nachwuchs sinnvoll ist, kommt auf die jeweilige Jobmesse und die konkreten Erwartungen an.

Wenn sich ein Krankenhaus auf einer Hochschulmesse im regionalen Umfeld gegenüber dem akademischen Nachwuchs präsentieren will, muss es ein Projektteam zur effizienten Organisation des Messeauftritts zusammenstellen und im Vorfeld die Erwartungshaltung an die jeweilige Messe klären. Wie viele Kontakte und Einstellungen erwartet man? Stehen die zu erwartenden Kosten mit der Bereitstellung von Ausstattungs- und Informationsmedien oder einer anfallenden Standgebühr in einem angemessenen Verhältnis im Vergleich zu anderen Maßnahmen der Bewerberansprache? Der Besetzung des Messestandes sollte eine gehörige Portion Aufmerksamkeit und Sensibilität gewidmet werden. Das Standpersonal muss qualifiziert sein und dem Interessierten das exklusive Gefühl vermitteln: „Wir sind für Sie da!“ Der Gesprächspartner wird sich am Ende an den persönlichen Einsatz und die Sympathie des Gegenübers erinnern, der Materialeinsatz mit Hochglanzbroschüren und Werbeatikeln kann begleiten, aber nie alleine überzeugen.

Azubi-Rekrutierung

Unternehmen werden geeignete Azubi-Kandidaten künftig genauso intensiv umwerben wie Uniabsolventen. Das Personalmarketing erreicht die Azubis von Morgen am besten an den Schulen. Lokal können Krankenhäuser zum Beispiel ihre Azubi-Suche in Schülerzeitungen platzieren – ein lohnendes und vergleichsweise günstiges Medium.

Unternehmen erreichen Azubis auch über deren Eltern, die nach wie vor starken Einfluss nehmen auf die Berufswahl. Krankenhäuser sollten sich daher in der Öffentlichkeit als Arbeitgeber engagieren und dabei ihre Vorteile als Ausbilder herausstellen. Dann spricht sich die Qualität der Ausbildung langfristig bei der

sekundären Zielgruppe der Eltern herum und wirkt so positiv auf die primäre (Rekrutierungs-) Zielgruppe der Schüler. Bilder und Texte müssen authentisch sein

hier reagieren Jugendliche besonders sensibel. Wer so sprechen will wie die Schüler von heute, liegt im Ton meist daneben. Statt eitler „Pseudo-Jugendsprache“ sollten Personaler und Kommunikationsverantwortliche besser O-Töne von eigenen Azubis einsammeln, diese allenfalls behutsam nachbearbeiten und dann Raum geben in Suchanzeigen und/oder auf der Job- und Karriereseite des Unternehmens.

Pressearbeit für den HR-Bereich

Im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter ist es die Aufgabe des Unternehmens, sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. Bei der Aufgabenbewältigung müssen Unternehmensleitung, Kommunikations- und Personalverantwortliche zusammenarbeiten. Imagegewinn mit PR erleichtert die Suche nach neuen Mitarbeitern. Bei der Auswahl des Bewerbers für einen neuen Arbeitgeber entscheiden am Ende meist Kleinigkeiten. Daher darf man sich einer mittel- und langfristig angelegten Arbeitgeber-Pressearbeit vielfach jetzt auch unter dem Begriff „HR-PR“ gefasst nicht entziehen, sondern muss diese professionell angehen. Zu kommunizierende Botschaften und Themen für eine aktive PR sind zum Beispiel der Stellenwert der Mitarbeiter im eigenen Unternehmen, Karrierethemen oder die Beteiligung an öffentlichen Diskussionen. So bringt man das Krankenhaus als Arbeitgeber ins Gespräch.

Jedes Unternehmen braucht eine individuelle Strategie für HR-PR. Welche Themen steigern die Arbeitgeberattraktivität, wo ist das Krankenhaus besser als andere? In Mitarbeiter- und Führungskräfte-Workshops sollen die Arbeitgeberbotschaften herausgearbeitet und von HR-PR-Verantwortlichen nach zuvor festgelegten Konzepten kommuniziert werden. Hilfreich kann in diesem Zusammenhang die Beteiligung an Benchmark-

Studien sein, die Auszeichnungen zum Beispiel für „Top Arbeitgeber“ vergeben. Voraussetzung ist, dass entsprechend auszeichnungswürdige HR-Angebote vorhanden sind. In der Folge kann mit einer guten Platzierung hervorragend Pressearbeit betrieben werden.

Mitarbeiter werben Mitarbeiter

Mitarbeiter, die mit ihrer Arbeitssituation zufrieden sind, sind die besten und authentischsten Markenbotschafter, die ein Krankenhaus als Arbeitgeber haben kann. Persönliche Geschichten und echte Erfahrungswerte sind die besten Verkaufsargumente für potenzielle Bewerber. Personaler und Kommunikationsverantwortliche in Krankenhäusern sollten daher strategisch geplant „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“-Programme einsetzen. Mittels interner Medien wie Mitarbeiterzeitung, Intranet, Aushängen und Rundschreiben oder Informationsveranstaltungen kann auf das Programm zur Rekrutierung neuer Mitarbeiter hingewiesen werden. Am besten mittels einer medial integrierten internen Kampagne. Es müssen klare Regeln kommuniziert werden, was passiert, wenn Mitarbeiter potenzielle Bewerber zur Einstellung vorschlagen. Wer erfolgreich bei der Anstellung einer qualifizierten Fachkraft durch eigenes Tun mitgewirkt hat, der soll dafür eine angemessene Belohnung bekommen. Die informelle Suche nach neuen Mitarbeitern ist mittlerweile in den großen Unternehmen in Deutschland zu einer der beliebtesten Rekrutierungsstrategie avanciert. Gutes Personalmarketing und Recruiting bestimmen immer mehr die Zukunftsfähigkeit von Krankenhäusern. Oft liegt die Herausforderung darin, gute, schon vorhandene Einzelelemente in ein durchgängiges Konzept zu bringen und eine medienübergreifende Kommunikation zu realisieren.



Autor
Bernhard Schelenz,
Geschäftsführer, Personal-
kommunikation Schelenz
GmbH, Mainz, schelenz@
personalkommunikation.de