

# Personalakquise für Führungskräfte im OP

Gisela Schwab

Wie rekrutiert man Führungskräfte für den OP? Das haben wir die Personalberaterin Christine Brügger gefragt, die sich auf den Bereich Pflegemanagement spezialisiert hat.



Personalberater haben in der Regel ein großes Netzwerk und wissen, welche Positionen für den jeweiligen Mitarbeiter interessant sind. (Quelle: Андрей Яланский/stock.adobe.com)

## Liebe Frau Brügger, wieso gibt es immer mehr Personalberatungsfirmen in Deutschland?

Die Rekrutierung von Fach- und Führungskräften hat sich in den letzten Jahren stark verändert: Zum einen gibt es besonders im Pflegebereich einen Fachkräftemangel und zum anderen sind potenziell wechselwillige Kandidaten immer weniger bereit, für einen neuen Job ihr soziales Um-

feld aufzugeben und umzuziehen. Arbeitgeber können sich also immer weniger darauf verlassen, dass ihre Stellenausschreibungen auf die gewünschte Resonanz stoßen. Eine Personalberatung hat durch die direkte Kontaktaufnahme zu potenziellen Interessenten mehr Möglichkeiten, diese für einen Stellenwechsel zu motivieren. Das setzt voraus, dass die Personalberatung über alle Stellendetails informiert

ist und den Interessenten die Positionen sehr qualifiziert vorstellen kann.

### **Welche Mitarbeiter werden von den Personalberatungsfirmen akquiriert?**

Das hängt davon ab auf welches Segment eine Personalberatung spezialisiert ist. Es gibt Generalisten die branchenübergreifend und auf verschiedenen Karrierelevels tätig sind. Das Netzwerk ist hier flächenmäßig groß, aber ohne Spezialisierung.

Die Spezialisten sind nur für eine Branche tätig und beschränken sich zum Beispiel auf das Gesundheitswesen mit dem Schwerpunkt Krankenhaus. Manche Personalberatungen haben dann noch weitere Subspezialisierungen, beispielsweise ein eigenes Ressort im Bereich Pflegemanagement. Hier arbeiten Mitarbeiter aus dem Krankenhaus, die geschult im Kandidatenprofiling sind. Das heißt, sie können einschätzen, welcher Bewerber zu welcher Position passt.

Allgemein gilt: Je spezieller die Anforderungen an eine Position und je kurzfristiger die Position zu besetzen ist, desto eher braucht ein Krankenhaus professionelle Unterstützung. Überwiegend handelt es sich bei den zu besetzenden Positionen jedoch um Führungs- oder Expertenpositionen.

### **Welche Maßnahmen umfasst die professionelle Personalakquise?**

Zum Projektstart erfolgt ein eingehendes Briefing mit dem Kunden. Es muss von Anfang an klar herausgearbeitet werden, welche Anforderungen an den neuen Stelleninhaber gestellt werden – sowohl fachlich als auch sozial. Weiterhin muss klar sein, wann die Position besetzt sein muss und in welchem Gehaltsrahmen geeignete Bewerber vorgestellt werden können. Diese Informationen bilden zusammen mit vielen fachlichen Details das sogenannte Anforderungsprofil und dienen als Basis des Suchauftrags.

Dann wird eine Zielfirmenliste erstellt. Der Personalberater wird dabei von einem Researcher unterstützt und recherchiert, wo man potenziell geeignete Bewerber findet. Wenn der Kunde eine Uniklinik ist, macht es wenig Sinn in einem kleinen Krankenhaus der Regelversorgung anzufangen. Manchmal sind es auch besondere fachliche Voraussetzungen, wie zum Beispiel eine Fachweiterbildung oder ein Studium, welche die Bewerberauswahl einschränken und recherchiert werden müssen.

Es folgt die Direktansprache derjenigen Mitarbeiter, die voraussichtlich alle Kriterien erfüllen. Der Researcher stellt die Position kurz vor und versendet bei Interesse ein ausführliches Exposé. Dieses Exposé enthält eine Vielzahl an Detailinformationen – die sucht man in Stellenanzeigen ja häufig vergeblich.



Die Personalberaterin Christine Brügger hat Pädagogische Psychologie studiert und war als Dozentin und Supervisorin im Gesundheitswesen tätig. Aktuell ist sie in der Ausbildung zum Business Coach. (Quelle: Len- dersBeratung)

Wenn Bewerbungen eingehen, folgt die Prüfung auf Vollständigkeit und das „Matching“ mit dem Anforderungsprofil. Die Bewerber mit der größten Übereinstimmung werden nachfolgend zu einem ersten Interview mit dem Personalberater eingeladen. Dem Kunden werden nur die Bewerber vorgestellt, die auch im persönlichen Gespräch überzeugen können. Erst dann erhält der Kunde die vollständigen Bewerbungsunterlagen mit einer Empfehlung. Während dieser Phase hält der Personalberater den Kontakt zum Kunden und informiert ihn über den Projektstand. Manchmal stellt sich auch heraus, dass bestimmte Anforderungen nicht zu erfüllen sind und man diskutiert mögliche Alternativen.

Der Personalberater begleitet die Bewerber zu den Gesprächen und übernimmt auf Wunsch die Moderation des Gesprächs. In der Entscheidungsphase steht er dem Krankenhaus und dem Bewerber als neutraler Ansprechpartner zur Verfügung. Mit den Bewerbern findet ein Feedbackgespräch statt, sodass sie konkrete Anhaltspunkte für die Reflexion des Gesprächs erhalten.

### **Wie finden Personalberatungen die passenden Mitarbeiter für das jeweilige Unternehmen?**

Am wichtigsten sind natürlich die Netzwerkkontakte. Ein erfahrener Personalberater hat ein großes Netzwerk und weiß, wer sich aktuell verändern möchte und welche Positionen für den jeweiligen Mitarbeiter interessant sind. Dieses Netzwerk gilt es zu pflegen, zum Beispiel durch die Teilnahme an Fachkongressen und Managementveranstaltungen des Gesundheitswesens. Im persönlichen Kontakt oder auch über die sozialen Netzwerke verfolgen Personal-



In einer Stellenanzeige sollten abteilungsspezifische Informationen stehen – das erhöht die Aufmerksamkeit und letztlich auch die Zahl der Interessenten. (Quelle: Eisenhans/stock.adobe.com)

berater die aktuellen Entwicklungen im Krankenhausbereich sehr genau.

Wenn im eigenen Netzwerk kein passender Kandidat gefunden wird, beginnt die Recherche durch die Researcher des Unternehmens. Dazu nutzen sie unter anderem die firmeneigene Bewerberdatenbank. Je spezialisierter die Personalberatung auf ein Segment ist, desto höher die Wahrscheinlichkeit, zeitnah einen passenden Bewerber zu finden. Darüber hinaus wird recherchiert, wo potenzielle Interessenten tätig sind und es erfolgt die direkte Kontaktaufnahme und Vorstellung der vakanten Position. Dabei sind viel Fachkenntnis und Fingerspitzengefühl gefragt. Während des kurzen Erstkontakts muss der Researcher gleich mehrere Informationen herausfinden: Besteht grundsätzliches Interesse an einer Veränderung? Ist die Region interessant? Verfügt der Angerufene über die wichtigsten der geforderten Qualifikationen, zum Beispiel einen Hochschulabschluss oder besondere Weiterbildungen?

### **Gelten für Führungskräfte andere Regeln als für Teammitglieder?**

Die meisten Mitarbeiter möchten sich im Laufe des Berufslebens weiterentwickeln, daher ist es auch erfolgversprechender, Positionen für Führungskräfte zu besetzen. Für die Besetzung von Führungspositionen ist eine sehr gezielte Bewerberansprache wichtig. Mitarbeiter sind verständlicherweise wenig begeistert, wenn ihnen häufig unpassende Positionen vorgestellt werden. Daher ist es so wichtig, dass Experten im Research arbeiten. Wenn zum Beispiel eine OP-Leitung gesucht wird, macht es Sinn zu recherchieren, wer aktuell in stellvertretender Position tätig ist und sich möglicherweise weiterentwickeln möchte.

Bei der Suche nach Teammitgliedern ist die Strategie von vornherein anders angelegt als bei der Suche nach Führungskräften. Hier könnte beispielsweise die fachliche Weiterentwicklung eine Perspektive sein. Wer in einem kleinen Krankenhaus A im OP arbeitet, hat wahrscheinlich kein Interesse in ein kleines Krankenhaus B zu wechseln. Die



Perspektive im Schwerpunkt Krankenhaus C mit speziellen Fachabteilungen könnte jedoch interessant sein. Bei der Suche nach Teammitgliedern ist es sinnvoll, spezielle Social Media Strategien zu nutzen. Hier steht nicht die individuelle Information über eine Position im Vordergrund, sondern das Scannen der Netzwerke nach bestimmten Key Words, um so möglichst viele Interessenten zu erreichen.

### **Welche Informationen sollten in einer Stellenausschreibung enthalten sein?**

In vielen Stellenausschreibungen findet man mehr Informationen über den Krankenhausträger als über die Abteilung, in der eine Position zu besetzen ist. Gehen Sie davon aus, dass es viele Leser gibt, die „latent wechselwillig“ sind, das heißt sie suchen nicht aktiv nach einer neuen Position, sondern schauen mal was auf dem Arbeitsmarkt los ist. Von diesen Lesern wird vermutlich niemand zum Telefon greifen, um die benötigten Zusatzinformationen bei der inserierenden Klinik zu erfragen. Wenn jedoch Angaben zur Abteilungsgröße und Mitarbeiterzahl sowie weitere abteilungsspezifische Informationen in der Ausschreibung stehen, erhöhen Sie damit die Aufmerksamkeit und letztlich auch die Zahl der Interessenten. Weiterhin helfen diese Angaben dem Leser, den Verantwortungsbereich der Position richtig einzuschätzen – es ist schließlich ein Unterschied, ob man Personalverantwortung für 15 oder 150 Mitarbeiter hat.

### **Sind Stellenausschreibungen heute noch Erfolg versprechend?**

Die klassische Printauschreibung hat nahezu ausgedient. In hochspezialisierten Bereichen kann es sinnvoll sein, in einem Fachmagazin zu inserieren, aber auch hier gibt es meist eine entsprechende Online-Plattform. Printauschreibungen sind teuer und der Auftraggeber bekommt keinerlei Feedback, wie viele Menschen die Ausschreibung tatsächlich gesehen haben. In den Online-Foren kann man zumindest die Besucherzahlen und damit die potenzielle Attraktivität einer Position nachvollziehen.

### **Wie ticken die Bewerber von heute?**

Man hat in den letzten Jahren ja viel über die junge Generation gelesen und gehört und fragt sich manchmal, ob wirklich alle so ticken und entweder die Karriere auf der Überholspur oder einen ruhigen Job mit guter Work-Life-Balance anstreben. Zusammenfassend kann man sagen, dass den jungen Generationen Y und Z einige Punkte wirklich wichtig sind. Wenn ein Arbeitgeber darauf entsprechend reagiert, kann er bei dieser Bewerbergruppe punkten.

Die Bewerber haben eine hohe Affinität zu technischen Medien, daher sollte unbedingt die Möglichkeit zur Online-Bewerbung, idealerweise direkt über die Klinik-Homepage, gegeben werden. Aufmerksamkeit und Fürsorge werden von ihnen sehr geschätzt – hier gibt es von der Hospitation bis zum Onboarding eine Vielzahl von Möglichkeiten, dem Bewerber echtes Interesse zu zeigen. Die Work-Life-Balance ist in den letzten Jahren immer wichtiger gewor-

den. Natürlich kann man nicht überall flexible Arbeitszeiten oder Vertrauensarbeitszeit bieten, aber besonders im Pflegebereich ist ein verlässlicher Dienstplan, zum Beispiel durch einen Springerpool, ein echtes Attraktivitätsmerkmal für junge Bewerber.

### **Verraten Sie uns ein paar Tipps, wie Krankenhäuser professioneller auf Bewerber eingehen können?**

Wenn Sie qualifizierte Bewerber für Ihre vakanten Positionen gefunden haben, ist es ganz wichtig, am Ball zu bleiben. Das Bewerbermanagement vieler Kliniken ist unprofessionell und langsam, das heißt Bewerber werden nicht zeitnah über den weiteren Verlauf des Bewerbungsverfahrens informiert. Dies kann zu einer äußerst negativen Außenwirkung der Klinik führen und spricht sich in Fachkreisen schnell herum.

Deshalb möchte ich folgende Tipps geben: Senden Sie direkt nach Bewerbungseingang eine Eingangsbestätigung, laden Sie möglichst zeitnah zu einem persönlichen Gespräch ein und geben schnellstmöglich ein Feedback. Selbst wenn weitere Gespräche folgen, und die endgültige Entscheidung noch etwas dauert, möchte der Bewerber das Gefühl haben, dass Interesse an ihm besteht und er über die nachfolgenden Schritte informiert ist. Da das Bewerbermanagement in vielen Kliniken verbesserungswürdig ist, entscheiden sich am Ende nur etwa ein Drittel der Bewerber für das Jobangebot – denn zwischendurch sind ihnen Zweifel gekommen, ob der Arbeitgeber zu ihnen passt oder ein anderer war einfach schneller.

### **Liebe Frau Brügger, vielen Dank für das Interview.**

#### Autorinnen

---

##### **Christine Brügger**

Bachelor of Physiotherapy (NL), Senior Beraterin bei LendersBeratung in Solingen  
E-Mail: bruegger@lenders-beratung.de

##### **Gisela Schwab**

OP-Schwester, OP-Leitung am Leopoldina-Krankenhaus Schweinfurt  
E-Mail: gschwab@leopoldina.de

#### Bibliografie

---

DOI <https://doi.org/10.1055/a-0976-4595>  
Im OP 2020; 10: 36–39  
© Georg Thieme Verlag KG Stuttgart · New York  
ISSN 1611-7905