



Personalmarketing

Kliniken in der Werbeoffensive

Angesichts des Fachkräftemangels in deutschen Krankenhäusern ist Handeln angesagt. Seit Kurzem preschen einige Häuser vor und investieren in professionelle Kampagnen. Während es schon viele gute Einzelaktionen gibt, vermissen Experten jedoch den systematischen Aufbau eines Personalmarketings.

Der Fachkräftemangel in deutschen Krankenhäusern lässt Kliniken in einem enormen Wettbewerb zueinander stehen. Freie Stellen gibt es nicht nur unter den Medizinern, sondern auch bei den Fachpflegekräften. Stephan Rotthaus, geschäftsführender Gesellschafter der Kölner rotthaus medical GmbH, stellt fest: „Das Personalmarketing der Kliniken ist vom Professionalisierungsgrad anderer Branchen noch weit entfernt.“ Rotthaus ist Experte für Klinikmarke-

ting. Seine Firma entwickelt integrierte Marketingkonzepte und setzt diese für Krankenhäuser um. Zudem ist rotthaus medical Veranstalter des Kongresses Klinikmarketing 2012. Um als Krankenhaus erfolgreich zu sein, rät Rotthaus: „Kliniken müssen ein systematisches Personalmarketing aufbauen. Einzelmaßnahmen bringen nur kurzfristige Entlastung.“

Wie zu beobachten ist, gehen Kliniken ganz unterschiedlich mit dem Personal-

mangel um. Einige Krankenhäuser sind breit aufgestellt, gehen gezielt auf den Nachwuchs zu und versuchen, junge Leute durch Karriereplanung, Fördergespräche und Personalentwicklung für sich zu gewinnen und an sich zu binden. Es gibt jedoch auch einige Einrichtungen, die anders vorgehen, wie Petra Schubert, Geschäftsführerin von Schubert Management Consultants in Köln, berichtet: „Es gibt Unikliniken, die immer noch davon ausgehen, dass der Fachkräftemangel an



Petra Schubert, Geschäftsführerin von Schubert Management Consultants

ihnen vorüber zieht, da sie zumindest den ärztlichen Nachwuchs selbst ausbilden. Das wird in Zukunft jedoch deutlich zu wenig sein. Unsere Studien zur Arbeitgeberattraktivität zeigen, dass Unikliniken bei Medizinstudenten im praktischen Jahr nicht mehr attraktiv sind.“

Branche hinkt hinterher

Schubert betreut mit ihrer Firma Kunden wie den Klinikverbund Südwest, die Universitätsmedizin Mainz, Vivantes und die Medizinische Hochschule Hannover. Sie rät, zunächst die Führungskräfte auf die Situation und die neue Generation vorzubereiten. Weiterhin sollen vorhandene Mitarbeiter und Führungskräfte mobilisiert werden, um gemeinsam die Attraktivitätsfaktoren heraus zu kristallisieren. „Die positiven Faktoren sollten gezielt vermarktet werden, die fehlenden dringend behoben.“ Als Kommunikationsweg eigne sich laut Schubert der in Zukunft immer wichtiger werdende Kanal der Social Media-Netzwerke. „Hier wird in den Foren sehr offen über die jeweilige Arbeits- und Unternehmenskultur, aber auch die jeweilige Führungskraft berichtet“, begründet sie und fährt fort: „Gerade Ärzte sind eine der am besten vernetzten Fachrichtungen, die ich kenne. Diese Vernetzung kann positiv genutzt werden zum Beispiel durch Mund-zu-Mund-Propaganda auf Kongressen oder im Kollegenkreis.“

Die Herausforderungen beim Personalrecruiting gestalten sich für Unikliniken und Privatkliniken unterschiedlich, wie Schubert meint. Für Unikliniken



Peter Jacobs, Pflegedirektor des Klinikums der Universität München

sei es schwierig, Forschung und Lehre attraktiv darzustellen. Viele aus der Nachwuchsgeneration wollen vor allem operativ direkt am Menschen arbeiten. Zudem könnten sich Fachpflegekräfte durch den starken Fokus auf die Medizin benachteiligt fühlen. Privatkliniken dagegen stünden vor der Herausforderung, eine positive Unternehmenskultur nach außen zu vermitteln, da ihnen reine Gewinnmaximierung nachgesagt wird, was den Nachwuchs abschreckt.

Stephanie Wiese-Hess, Leiterin der Personalabteilung des Universitätsklinikums Heidelberg, ist sich sicher: Universitätskliniken sind bei der Personalsuche gegenüber Privatkliniken im Vorteil. Schließlich verfügen Unikliniken über ein breites Portfolio an Aus-, Weiter- und Fortbildung. „Medizinstudenten schätzen es, ihre wissenschaftliche Arbeit fortzusetzen und bleiben gerne ihrem Ausbildungsort treu“, meint Wiese-Hess. Auch für andere Berufsgruppen, insbesondere die gesuchten Pflegekräfte, gibt es an den meisten Uniklinika Fachschulen und Weiterbildungsakademien, die zahlreiche Fortbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten bieten. „Viele medizinische Fakultäten, wie Heidelberg, haben Bachelor-Studiengänge für Pflegende eingerichtet. Nicht zuletzt zählt auch der krisensichere Arbeitsplatz an einem Uniklinikum: Der öffentliche Auftrag von maximaler Krankenversorgung, Forschung und Lehre hat auch in Krisenzeiten Bestand“, weiß die Personalleiterin. Die Gruppe der Gesundheits- und Krankenpfleger gehört zur größten Berufsgruppe im Gesundheitswesen. In 2011 zählten insgesamt 4.920.000 Menschen

zum Gesundheitspersonal in Deutschland. Davon arbeiten 826.000 (16 Prozent) als Pflegekräfte, wie Zahlen des Statistischen Bundesamt zeigen. Von 590.000 Vollzeitkräften arbeiten 392.000 (66 Prozent) in Krankenhäusern.

ressourcenmangel sucht für LMU

Das Klinikum der Universität München (LMU) geht ihren Fachkräftemangel offensiv an und beauftragt eine Werbeagentur. Die Berliner Agentur ressourcenmangel nimmt sich jetzt des Problems an und gestaltet eine Human Resources-Kampagne. Hintergrund der Kampagne ist das neue Operationszentrum (OPZ) auf dem Campus Goßhadern in München, für das nun 100 zusätzliche Fachpflegekräfte für die Bereiche OP, Anästhesie und Intensiv gesucht werden. Das OP-Zentrum verfügt über 32 Operationssäle, mehr als 70 Betten für die Intensivmedizin, eine interdisziplinäre Notaufnahme sowie einen ambulanten OP-Bereich. „Das Uniklinikum in Großhadern ist in einem besonderem Maße vom Fachkräftemangel betroffen, weil wir ein medizinisches Hochleistungszentrum in einem sehr kühl wirkenden Gebäude sind“, erklärt Peter Jacobs, Pflegedirektor des Klinikums der Universität München. Damit spielt Jacobs auf die 13-stöckige Aluminiumbauweise des Klinikums an, die einige Pflegende als zu anonym empfänden.

Wie Jacobs berichtet, hat er vor drei Jahren begonnen, Pflegende über moderne Anzeigen in den klassischen Printmedien zu suchen – unterstützt von seinen Mitarbeitern, die als Testimonials bei der Suche nach neuen Kollegen mitwirken. Das Hauptstandbein sei die Bewerberaktion in der Pflegefachzeitschrift ‚Die Schwester Der Pfleger‘. Hinzu kommen Pflegekongresse, Messestände sowie Prospektmaterial, um die sich das Klinikum in Eigenregie kümmert. „Wir haben für Pflegende in den Bereichen OP, Anästhesie und Intensiv mit dem neuen OP-Zentrum ein Alleinstellungsmerkmal, da es sich um eine interdisziplinäre Einrichtung mit allen operativen Fächern handelt. Wir bieten eine anspruchsvolle Arbeit in einem renommierten Klinikum, aber in einer der teuersten Städte Deutschlands. Da muss man sich was einfallen lassen“, betont Jacobs. Zudem

weist die Stadt München eine große Klinikdichte auf. So gibt es insgesamt zwei Unikliniken und sechs größere Krankenhäuser in München. „Während die Mediziner in die Großstädte gehen, verlässt das Pflegepersonal die teuren Ballungsgebiete. Wir sind tarifgebunden und haben nur begrenzt Spielraum bei den Gehältern, können aber über Karrierewege und Arbeitsplatzgestaltung Akzente setzen“, erläutert Jacobs.

Der Herausforderung, unter diesen Bedingungen Personal für das OPZ Großhadern zu akquirieren, steht nun Ressourcenmangel gegenüber. Das Agenturteam um Boris Fust (CD) und Oliver Kandale (AD) setzte sich im Pitch gegen zwei andere Agenturen durch. Die Kampagne startete im Februar 2013 mit dem Launch der Website 100-pflegejobs-am-opz.de und wird zunächst über die Dauer von zwölf Monaten via Out-of-Home-Medien und Online geschaltet und über Social Media-Kanäle begleitet.

Mon-Chéri-Effekt statt Notstand

Um das während des Pitches vorgelegte Konzept von Ressourcenmangel gab es viele Diskussionen. „Bei der Kampagne müssen alle Berufsgruppen eingebunden sein, Abstimmungen mit den Pflegebereichen und auch Ärzten erfordern eine



Boris Fust, Creative Director Ressourcenmangel, wirbt mit knappem Angebot

hohe Kommunikationskompetenz“, resümiert Jacobs. Creative Director Fust erklärt: „Die ersten Motive arbeiteten mit sehr viel Blut. Wir haben auch mal ein Sektglas mit Urin gefüllt. Im Bereich der Reklame für Gesundheit muss man sehr viel Zeit darauf verwenden, die richtige Laustärke zu treffen. Üblicherweise sind die Kampagnen eher gedämpft.“ Fust weiß, wovon er spricht. Schließlich hat die Berliner Agentur im Januar 2013 den Online-Etat für das Bundesministerium für Gesundheit (BMG) bereits zum dritten Mal verteidigt. Auch die Kasenärztliche Bundesvereinigung (KVB), Standesorganisation der rund 150.000 niedergelassenen Ärzte und Psychothe-



Dr. Mani Rafii, Geschäftsführer der Schön Klinik, verantwortet Personalthemen

rapeuten, beauftragte die Agentur mit einer Imagekampagne für Ärzte. Fust versucht nun die „wirklich dramatische“ Situation des Pflegepersonalmanagements für das OPZ zu verbessern, indem er mit seiner Kampagne den Spieß umdreht: „Wir versuchen, den Mon-Chéri-Effekt zu erzeugen: Wir thematisieren nicht den Notstand, sondern die begrenzte Zahl hochspannender Arbeitsplätze an einem innovativen Medizinzentrum. Das machen wir jedoch nicht im Vordergrund der Kampagne, sondern im Subtext. Die Idee dahinter ist, aus einer Bittsteller-Position etwas Starkes zu machen, woraufhin Begehrlichkeiten entstehen.“ Zu den Maßnahmen der Kampagne gehören Außenwerbeplakate im Großraum München, die Website als dauerhaftes Kampagnen-Tool sowie Printpublikationen, die in Krankenpflegeschulen verteilt werden. Zur Rolle von Social Media-Kanälen in der Kampagne erklärt Fust: „Wir dürfen nicht davon ausgehen, dass unsere Zielgruppe dauernd auf Twitter unterwegs ist. Das Internet spielt eher eine untergeordnete Rolle. Tatsächlich sind Kanäle wie Facebook eher exotisch. Der Job ist nicht rechnerbasiert und auch in der Freizeit endet die User-Journey meist nach einer kurzen Google-Suche via Google.“



Die Plakate für die Klinik der Uni München wollen Exklusivität vermitteln und zeigen: Hier kommen nur die Besten rein


Schön Klinik setzt auf Authentizität

Einen anderen Weg wählt die private Schön Klinik mit Sitz in Prien am Chiemsee, die dem Personalmangel mit einem neuen Online-Karriereportal entgegenwirken will. Für den Launch engagierte

die Klinikgruppe die Agentur Cybay New Media in Hannover, die bereits die Social Media-Kanäle der Schön Klinik auf Facebook, Twitter und YouTube ausgebaut und optimiert hat. 2010 beauftragte Schön Klinik die Agentur mit der Anpassung des Internet-Auftritts an das neue Corporate Design.

Seit Februar 2013 informiert das Portal unter schoen-klinik.de/karriere über aktuelle Stellenangebote, Karrierewege sowie über die Arbeit für die inhabergeführte Klinikgruppe. Für die Erstellung der Stellenausschreibungen holte sich die Klinikgruppe die Münchner Kommunikationsagentur Anzinger Wüschner Rasp. Auf Foto-Serien werben einige der 7.900 Mitarbeiter um ihre neuen Kollegen. Zu den Mitarbeiter-Portraits, ein Kernelement der Website, erklärt Dr. Mani Rafii, Geschäftsführer bei der Schön Klinik und verantwortlich für Personalthemen: „Niemand verkörpert unseren Anspruch an Medizin und Qualität besser als unsere Mitarbeiter. Deshalb werben wir nicht mit Null-acht-fünfzehn-Fotos, sondern authentischen Portraits, die unsere Mitarbeiter direkt an ihrem Arbeitsplatz zeigen.“ Dafür arbeitete die Schön Klinik mit Reportage-Fotografen zusammen. Während es bei den Bildmotiven um Authentizität geht, sollen im Internet die Wünsche der Bewerber und die Nutzerfreundlichkeit im Mittelpunkt stehen. Die Schön Klinik schreibt an 16 Standorten der Klinikgruppe monatlich zwischen 130 und 150 Positionen neu aus. Sollte die gewünschte Stelle nicht dabei sein, können Bewerber sich über einen Jobagent regelmäßig Stellenangebote als Newsletter zusenden zu lassen. Zudem bietet das Karriereportal der Schön Klinik fachlichen Austausch für Pflegekräfte an. Ein Pflege-Newsletter, informiert über aktuelle Diskussionen, Pflegestandards, die in der Klinikgruppe entwickelt wurden und stellt Weiterentwicklungsmöglichkeiten vor. „Als große Klinikgruppe bieten wir nicht nur im ärztlichen Dienst, sondern auch in der Pflege die Chance, sich untereinander zu vernetzen und klinikübergreifend zusammenzuarbeiten“, sagt Rafii.

Auch die Asklepios Kliniken, Hamburg, sehen den sich abzeichnenden Mangel an qualifizierten Fachkräften, insbesondere im Bereich Pflege (Intensivmedizin, OP, Anästhesie und Notaufnahme). „Des-



Die Agentur Anzinger Wüschner Rasp erstellte das Karriereportal für die Schön Klinik. Ein Reportage-Fotograf portraitierte die Mitarbeiter

halb hat Asklepios rechtzeitig Strategien entwickelt, um diesem Szenario entgegenzuwirken“, erklärt Mathias Eberenz, Pressesprecher der Asklepios Kliniken. So sucht die Privatklinik ihr Personal beispielsweise über Anzeigen in Print und Online inklusive Social Media. Weiterhin präsentiert sich das Unternehmen auf Jobmessen, nimmt in Einzelfällen auch die Hilfe von professionellen Personalvermittlern in Anspruch und kooperiert mit Hochschulen im Ausland.

Asklepios will eigenes Personal binden

Am Standort Hamburg will Asklepios Bewerber mit Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten locken. Nach eigenen Aussagen ist die Klinik mit dem Bildungszentrum für Gesundheitsberufe (BZG) der größte Ausbildungsbetrieb in der Hansestadt. Dies erlaube dem Konzern, einen großen Teil des Personalbedarfs mit dem eigenen Nachwuchs zu decken. Die Klinik setzt auf die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber und lockt daher mit Vorteilen für Ärzte und Pflegekräfte. Dazu zählen zum Beispiel eine Sommerakademie für Assistenzärzte und ein kostenloser Zugang zu einer Online-Bibliothek. Elke Stüve, Personalmarketing und -akquise der Asklepios Kliniken, erläutert: „Die Asklepios Klini-

ken sind für Arbeitnehmer zum Beispiel aufgrund guter tariflicher Bedingungen und den Betreuungsangeboten in den eigenen Kindertagesstätten sehr attraktiv. Wir unterstützen Bewerber auch bei der Wohnungssuche.“ Mit ‚Asklepios Aktiv‘ habe die Klinik zudem ein Programm zur Gesundheitsförderung aufgelegt. Stüve ergänzt: „Für die Personalgewinnung ist es wichtig, die Bedürfnisse genau zu erfassen. Daher bieten wir strukturierte und qualifizierte Weiterbildungen in fast allen Fachgebieten. Ein weiteres wichtiges Thema ist die Work-Life-Balance und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Aber auch das Betriebsklima und die Arbeitsbedingungen in den Häusern sind für die Bewerber von Bedeutung.“ Im Rahmen eines Fachkräftemangels verschieben sich die Kriterien bei der Auswahl des zukünftigen Arbeitgebers. Wie eine Umfrage des Online-Portals JobScout24 unter 1.200 Nutzern ergab, sind heute ein gutes Arbeitsklima, die Wertschätzung der Arbeit sowie Familienfreundlichkeit wichtiger als monetäre Zusatzleistungen. Für Bewerber sind Corporate Social Responsibility (CSR), nachhaltiges Wirtschaften und zukunftsorientiertes Personalmanagement zunehmend ausschlaggebende Kriterien bei ihrer Arbeitgeber-Wahl und sollten auch beim Recruiting aktiv genutzt werden.

Janika Ebmeyer