

Zu viel fordern, zu wenig bieten

ANALYSE. Pflegekräfte werden verzweifelt gesucht. Jobinserate für die Zielgruppe sehen aber gar nicht danach aus, macht eine Analyse von Pflege-Stellenanzeigen deutlich.

Von **Manfred Böcker** und **Sascha Theisen**

Ausgebildete Pflegekräfte gehören zu den gesuchtesten Profilen auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Es ist nicht verwunderlich, dass nun auch in der Pflege die Lohnschraube in Bewegung kommt. Wie anders ist die Ankündigung des Klinikums München vom Januar 2018 zu verstehen, jedem empfohlenen Mitarbeiter 4.000 Euro zahlen zu wollen – und den Empfehlern weitere 4.000 Euro?

Anzeigen für einen Nachfragemarkt

In der Pflege hat sich der Arbeitsmarkt eindeutig zu einem Nachfragemarkt entwickelt. In dieser Situation müssten Stellenanzeigen für Job und Arbeitgeber werben, Mehrwerte aufzeigen und die Bewerberzielgruppen durch knackige Argumente überzeugen. Wir haben uns im Nachgang zu unserer Studie „Club der Gleichen: Edition Stellenanzeigen“ in einer qualitativen Branchenanalyse über 100 Stellenanzeigen für Pflegekräfte genauer angesehen. Ein Blick in die Ausschreibungen zeigt ein Bild wie von einem anderen Planeten.

In einem derart umkämpften Markt wäre eigentlich der Mut der Unternehmen gefragt, auf ein Anforderungsprofil zu verzichten und stattdessen den Platz für eigene Arbeitgeberargumente zu nutzen. Unsere Untersuchungen zeigen jedoch: Traditionelle Anforderungsprofile werden nach wie vor in Ehren gehalten. Sie sind stellenweise fast dreimal so lang wie die Rubrik „Wir bieten“ – falls eine solche überhaupt existiert. Steht das An-

Pflegekräfte wollen eine sinnvolle Aufgabe in einer wertschätzenden Umgebung.



forderungsprofil – wie so häufig – noch vor der Jobbeschreibung, signalisiert das: „Wir bieten nicht, wir fordern.“

Falsche Priorisierungen

Diese unzeitgemäße Priorisierung macht einen Arbeitgeber nicht gerade attraktiv. Nach Aussagen von Pflegedienstleitern brauchen Pflegekräfte heute nicht einmal 24 Stunden, um einen neuen Job zu finden. Was bringt es, wenn eine Universitätsklinik in dieser Situation unter „Ihr Profil“ neben einer „abgeschlossenen Berufsausbildung zum Gesundheits- und Krankenpfleger“ auch „Flexibilität, Zuverlässigkeit und Teamgeist“, „ein ho-

hes Maß an Verantwortungsbereitschaft und Empathie“ sowie „Belastbarkeit und Stressresistenz“ einfordert? Wir sind überzeugt: Solche generischen Soft-Skill-Anforderungen entfalten kaum eine verlässliche Selbstselektionswirkung, kosten aber wertvollen Platz und verschieben den Akzent von „bieten“ auf „fordern“.

Das zeigt auch ein Blick auf andere Abschnitte der Stellenanzeige, etwa auf die Jobbeschreibung, die in der Mehrzahl der Anzeigen sehr stiefmütterlich behandelt wird. Dabei ist die Beschreibung der Aufgabe die passende Gelegenheit, diejenigen Bewerber anzuziehen, die zu

Job und Pflegeeinrichtung passen. Wer den Beruf des Kranken- und Gesundheitspflegers oder auch des Altenpflegers wählt, dürfte in den meisten Fällen nicht primär monetär motiviert sein. Oft geht es um eine sinnvolle Aufgabe in einer wertschätzenden Umgebung. Verbreiten Stellenanzeigen für Pflegekräfte dieses Bild? Gemäß unserer Analyse kaum. Denn Jobbeschreibungen fehlen entweder völlig oder es handelt sich um lieblose Auflistungen des üblichen Reigens von Substantivierungen in Bullet Points wie in diesem Beispiel:

- „Sie pflegen, versorgen und betreuen Patienten
- Vorbereitung, Assistenz und Nachbereitung
- Grund- und Behandlungspflege auf Basis der pflegerischen Standards
- Sicherstellung einer sachgerechten Dokumentation
- Interdisziplinäre Zusammenarbeit mit anderen Berufsgruppen des Hauses“

An der Zielgruppe vorbei

Die Employer-Telling-Studie hat gezeigt: In den meisten Stellenanzeigen veröffentlichen Unternehmen keine Arbeitgeberprofile, sondern klassische Unternehmensprofile, in denen es vor allem um Produkte und Marktpositionen geht. Auch die Gesundheitsbranche bildet hier keine Ausnahme. Das „Selbstporträt“ als Klinikbetreiber liefert nur wenige Informationen zu den Besonderheiten der Arbeitskultur und den Arbeitgeberleistungen.

„Das Universitätsklinikum X bietet medizinische Betreuung auf höchstem Versorgungsniveau an und deckt das gesamte Spektrum der modernen Medizin ab. Es vereint 21 Fachkliniken, neun interdisziplinäre Zentren und drei Institute ...“ Diese Informationen sind auch für künftige Mitarbeiter nicht uninteressant, aber danach kommt nichts Spezifisches mehr. Der Arbeitgeber wird so zum Fragezeichen. Wertvoller Platz wird für Allgemeinplätze verschenkt, anstatt die Eigenheiten als Arbeitgeber

packend zu beschreiben. Die Folge: Das Arbeitgeberporträt zielt inhaltlich an der Kandidatenzielgruppe vorbei.

Vom Standard abweichen

In bewerberorientierten Märkten kommt dem Abschnitt „Wir bieten“ das entscheidende Gewicht zu. Hier unterteilen sich die Stellenanzeigen aus der Pflege in zwei Gruppen: In der ersten Gruppe verzichten die Arbeitgeber auf „Wir bieten“-Angebote oder sie verharren im Allgemeinen: „Wir bieten: ein interessantes, anspruchsvolles, abwechslungsreiches Arbeitsumfeld, eine gute Arbeitsatmosphäre in einem kleinen, motivierten Team, Vergütung nach AVR“. Die zweite Gruppe ist deutlich kleiner und hat spezifischere Argumente für die eigene Attraktivität entwickelt. Dazu gehören zum Beispiel die „Abwesenheit von Schichtdiensten“, „Startprämien“ oder die „Unterstützung bei pflegefernen Tätigkeiten durch Stationssekretäre“.

Je stärker das Arbeitgeberangebot vom Standard abweicht, desto mehr können Arbeitgeber punkten. Deshalb fallen aktuell vor allem Angebote von ambulanten, privaten Pflegedienstleistern auf, die zum Teil mit hohen Bruttogehältern und Dienstwagen werben, die „auch privat genutzt“ werden können. Aber auch traditionelle Krankenhausbetreiber sind in der Lage, differenzierende Angebote zu entwickeln und zu kommunizieren, wie die „Unterstützung bei pflegefernen Tätigkeiten durch Stationssekretäre“ zeigt. Natürlich geht es dabei auch darum, die Substanz im Arbeitgeberangebot zu verbessern.

Fünf Tipps für die Praxis

In einer extremen Marktlage kann der „bessere Verkauf“ und Kommunikation allein die Lage nicht retten. Wichtig ist immer der Blick in die Köpfe der eigenen Mitarbeiter: Warum kommen sie? Warum bleiben sie? Warum gehen sie wieder? Wir empfehlen fünf Schritte, um zu besseren Stellenanzeigen in der Pflege zu gelangen:

• **Erstens:** Wagen Sie mehr Wettbewerbsorientierung. Schauen Sie sich die Stellenanzeigen Ihrer Wettbewerber genau an, entwickeln Sie Marktorientierung im Gespräch mit der Zielgruppe. Tiefeninterviews mit den eigenen Pflegekräften sind dafür ein guter Weg. Erarbeiten Sie dann ein überzeugendes Arbeitgeberprofil und differenzierende Argumente für den „Wir bieten“-Abschnitt.

• **Zweitens:** Streichen Sie das Anforderungsprofil ersatzlos. Dieses ist im Jobtitel „Examierte(r) Gesundheits- und Krankenpfleger/in“ meist ausreichend erzählt. Soft-Skill-Wunschbilder in Form von Bullet-Point-Listen sind sinnfrei und beanspruchen zu viel Raum.

• **Drittens:** Bieten Sie überzeugende Jobprofile. Pflegekräfte suchen eine sinnstiftende Aufgabe, keine zusammenhanglose Reihe von Einzeltätigkeiten. Wer diese Aufgabe am besten in der Sprache der Zielgruppe beschreibt, gewinnt die besten Kandidaten für sich.

• **Viertens:** Sprechen Sie die Sprache der Zielgruppe. An „Karriere“ haben die meisten Kranken- und Gesundheitspfleger wenig Interesse. Sprechen Sie die Zielgruppe auf Augenhöhe an, verzichten Sie auf Akademikerdeutsch, reduzieren Sie insbesondere den Anteil der Nominalisierungen.

• **Fünftens:** Bieten Sie den „kurzen Draht“ zur Bewerbung an. Jeder Erstkontakt zählt. Machen Sie die Bringschuld der Pflegekräfte zu Ihrer Holschuld und gestalten Sie die Bewerbung so einfach wie möglich. Das Kinderspital Zürich hat mit seiner „15-Sekunden-Bewerbung“ gezeigt, wie es geht. ■



DR. MANFRED BÖCKER

ist geschäftsführender
Gesellschafter der Employer
Telling GbR.



SASCHA THEISEN

ist geschäftsführender
Gesellschafter der Employer
Telling GbR.