

# RECRUITER\*INNEN IN DIAKONISCHEN EINRICHTUNGEN

**Kontakt:**  
**Diakonie Deutschland**  
**Evangelisches Werk für**  
**Diakonie und Entwicklung e .V.**  
Maja Schäfer  
Personalmarketing & Recruiting  
Zentrum Kommunikation  
T +49 30 652 11-1866  
F +49 30 652 11-3866  
maja.schaefer@diakonie.de

## Die Notwendigkeit und Herausforderungen des Einsatzes von Recruiter\*innen in diakonischen Einrichtungen

Sicher haben auch Sie in Ihrem diakonischen Träger angesichts der Personalnot längst begonnen, Ihre Strategie zur Personalbeschaffung zu modernisieren. Zu Ihrer Unterstützung hat das Referat Personalmarketing & Recruiting der Diakonie Deutschland eine »[Checkliste Zeitgemäße Personalbeschaffung](#)« vorgelegt. Darin wird als einer der ersten Schritte empfohlen, einen so genannten Recruiter (w/m/d) einzustellen.

Diakonische Träger fragen sich: »Wie soll ich eine solche Stelle finanzieren? Und was kann ich davon erwarten?« Andere haben bereits Recruiter\*innen eingestellt und melden sich mit auftretenden Problemen: Die neuen Kolleg\*innen ecken mit ungewohnten Methoden an. Sie geben viel Geld aus und trotzdem stehen die Bewerber\*innen noch nicht Schlange. Nun lauten die Fragen: »Beschäftigt sich unser Recruiter mit den richtigen Dingen? Macht das Ganze überhaupt Sinn?«

**Antworten finden Sie in dieser Handreichung. Die wichtigsten Erkenntnisse vorab:**

- Ja, wir brauchen Recruiter\*innen in diakonischen Einrichtungen.
- Die Recruiter\*innen sollten klare Aufgaben und Entscheidungskompetenzen übertragen bekommen.
- Es gibt verschiedene Modelle der Integration von RecruiterInnen in die Personalarbeit.
- Die Aufgabe des professionellen Recruitings sollte von geeigneten Personen mit geeigneten Kompetenzen übernommen werden.
- Bei der Integration von Recruiter\*innen in die Personalarbeit kann es zu Problemen kommen, denen professionell begegnet werden sollte.

### Inhalt

Was sind Recruiter*innen?	2
Welche Aufgaben und Kompetenzen haben Recruiter*innen?	2
Modelle der Integration von Recruiter*innen in die Personalarbeit	3
Wer eignet sich für die Position eines Recruiters?	3
Beispiel-Stellenausschreibung für eineN RecruiterIn	4
Welche Probleme können mit neuen Recruiter*innen auftreten?	5
Welchen Nutzen haben diakonische Träger davon, Recruiter*innen einzustellen?	6
Wie kann eine Recruiter-Stelle oder Recruiting-Abteilung finanziert werden?	7
Angebot zum Dialog	7

### Seite

## Was sind Recruiter\*innen?

Kurz gesagt sind Recruiter\*innen Mitarbeitende an der Schnittstelle zwischen Personalabteilung und Öffentlichkeitsarbeit, die sich mit zeitgemäßen, proaktiven Methoden der Personalbeschaffung auskennen. Sie bringen ein anderes Rollenverständnis mit als klassische Personalreferenten und betrachten sich als Servicedienstleister für Bewerber. Sie gewinnen Personal nicht nach der scherzhaft »post & pray« betitelten Methode (»Stellenanzeige schalten und beten«), sondern identifizieren ständig neue, innovative Wege, um aktiv auf potentielle Mitarbeitende zuzugehen, sowie Kanäle, um in neuen Stellenanzeigen-Formaten auf Vakanzen aufmerksam zu machen und das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren. Alternative Titel für diese Tätigkeit lauten beispielsweise Talent Acquisition Specialist, Talent Connector, Active Sourcer, Personalreferent mit Schwerpunkt Direct Search oder Manager of Candidate Relations.

## Welche Aufgaben und Kompetenzen haben Recruiter\*innen?

In der zeitgemäß agierenden Personalabteilung gibt es viele neue Aufgaben vom Employer-Branding-Strategieprozess über die Personalmarketing-Kampagne bis hin zur intensiven Bewerberkommunikation. Stellenanzeigen müssen umgetextet und neue Distributionskanäle dafür gefunden werden. Zugleich gilt es, Mitarbeitervideos zu produzieren, Recruiting-App-Trends zu beobachten und Bewerbungsprozesse zu beschleunigen und zu digitalisieren. Es geht um die Direktansprache von Kandidaten (Active Sourcing) und die Aufsetzung eines Programms zur Rekrutierung von internationalen Fachkräften. Details finden Sie in der oben genannten Checkliste. Die gute Verzahnung der neuen Methoden und Kanäle mit bestehenden Bewerbermanagementsystemen ist essenziell.

### Aufgabendefinition und Priorisierung

Wichtig ist, dass Recruiter\*innen sich ausschließlich auf diese neuen Aufgaben konzentrieren dürfen und sie nicht neben den klassischen Tätigkeiten der Personalverwaltung erledigen sollen. Auch sollten Schwerpunkte und Prioritäten klar sein, denn es kann nicht alles auf einmal umgesetzt werden. In der Wirtschaft übernehmen Recruiter\*innen ausschließlich die Funktion von Active Sourcingern – um Personalmarketing und Strategie kümmern sich andere. Im Sozial- und Gesundheitswesen gibt es meist nur eine Person, die alle Aufgaben auf einmal erledigen soll. Um Missverständnissen auf beiden Seiten vorzubeugen, sollten die Erwartungen bereits im Vorstellungsgespräch klar dargelegt werden. Sehen Sie Ihren Recruiter als Strategen? Qualitätsmanager? Prozessoptimierer? Berater für Einrichtungen? Personalbeschaffer? Netzwerker? Öffentlichkeitsarbeiter? Stabsstelle oder Referent?

Idealerweise bekommen Recruiter\*innen Zeit, um die oben genannten Aufgaben strukturiert anzugehen und mit einem Employer-Branding-Strategieprozess oder einem Konzept zur Beschleunigung und Digitalisierung des Bewerbungsprozesses zu beginnen. Dann muss aber auch die Erwartungshaltung stimmen: In dieser ersten Phase können sie noch keine Bewerber\*innen beschaffen. Wenn die Personalnot besonders drängt, können auch beide Aufgaben parallel begonnen werden: die Strategearbeit und die aktive Rekrutierung. Dies stellt jedoch eine besondere Herausforderung dar, für die sehr erfahrene Mitarbeitende mit hundert Prozent ihrer Arbeitskraft notwendig sind.

### Stellenbewertung und Kompetenzen

Für die Stellenausschreibung und -bewertung ist es sehr wichtig zu klären, ob auch strategische Aufgaben übernommen werden sollen oder ob der Recruiter nur die ausführende Instanz ist während zum Beispiel die Personalleitung die Strategie macht. Dies hat auch Auswirkungen auf die Zusammenarbeit im Team. Ein strategisch arbeitender Recruiter, der Veränderungen anstoßen soll, kann beispielsweise nicht als Sachbearbeiter bewertet werden.

Dass dem Recruiter oder der Recruiterin auch in umfangreichem Maße Entscheidungsbefugnisse, Kompetenzen und Handlungsspielraum zugesprochen werden und dies auch allen Beteiligten klargemacht wird, ist unumgänglich. Der Weg zur zeitgemäßen Personalgewinnung bedeutet einen intensiven Change Prozess im Unternehmen. Die Einstellung »haben wir schon immer so gemacht« erstickt die Bemühungen im Keim. Wenn ein Recruiter beispielsweise Vorschläge für neue Stellenanzeigen-Texte macht, Personalmarketing in sozialen Netzwerken anregt oder Ziele wie die Beantwortung von Bewerberanfragen binnen 48 Stunden setzt, sollte auf seine Kompetenz vertraut werden und diese Vorgehensweise für alle verbindlich sein. Auch der Öffentlichkeitsarbeit sollte bewusst gemacht werden, dass im Recruiting neue Marketingstrategien notwendig sind, die die bisherige Praxis möglicherweise auf den Kopf stellen.

## Modelle der Integration von Recruiter\*innen in die Personalarbeit

Es gibt verschiedene Modelle, in denen Sie proaktives Recruiting in Ihrer Personalabteilung umsetzen können. Für welches Modell Sie sich entscheiden, ist eine Frage der Finanzierung. Vor allem aber muss das Modell zur Trägergröße passen. So wird die im Folgenden beschriebene Variante XS bei einem Träger mit tausend Mitarbeitenden nicht ausreichen.

### Variante XS

Sie beschäftigen einen Freiwilligendienstleistenden, eine Werkstudentin, längerfristige Praktikanten oder eine studentische Hilfskraft in der Öffentlichkeitsarbeit oder Personalabteilung, der/die Personalmarketing über die sozialen Netzwerke betreibt. Hier kann man noch nicht wirklich von einem Recruiter sprechen, doch für kleine Träger und Einrichtungen ist dies ein guter Weg, um relativ kostengünstig erste Erfahrungen mit der zeitgemäßen Personalgewinnung zu sammeln.

### Variante S

Bei der nächsten frei werdenden Stelle in der Personalabteilung ergänzen Sie die vorhandene Stellenbeschreibung für Personalreferenten um die neuen Aufgaben und Kompetenzen eines Recruiters. Alternativ schicken Sie einen Mitarbeitenden aus der Personalabteilung zu einer Fortbildung zum Thema »Neue Wege der Personalgewinnung«. Es muss dann aber klar sein, dass die neuen Aufgaben nicht zusätzlich zu den alten erledigt werden können, sondern der Mitarbeitende ein festes Stundenkontingent dafür aufwenden und andere Aufgaben abgeben wird.

### Variante M

Sie schaffen eine neue (Projekt-)Stelle für Recruiting, die sich ausschließlich auf die neuen Aufgaben konzentrieren und die zeitgemäße Personalbeschaffungsstrategie von Grund auf aufbauen kann. Die Person muss mindestens als Projektleitung bewertet werden.

### Variante L

Sie haben sich mit der Variante M auf den richtigen Weg gemacht und werden vermutlich zügig feststellen, dass ein weiterer Ausbau der Ressourcen notwendig ist. Denn der eingestellte Recruiter wird – zu Recht – neue Bedarfe identifizieren. Eine ideale moderne Personalabteilung (oder Recruiting-Abteilung) beschäftigt beispielsweise die Personalleitung mit dem Employer-Branding-Strategieprozess, eine Social Media-Managerin mit dem Personalmarketing in den sozialen Netzwerken und Onlinemedien, einen Projektleiter für ein internationales Recruiting-Programm und mehrere Recruiter\*innen, die sich jeweils auf die Distribution von Stellenanzeigen über neue Kanäle und die Direktansprache in einem Bereich der Fachkräftegewinnung (Arbeitsfelder oder Bewerberzielgruppen) spezialisieren. Auch wenn diese Dimension in unserer Branche finanziell nicht drin ist – zumindest die Aufgabenbereiche Strategie und Bewerberkommunikation müssen auf zwei Paar Schultern verteilt werden.

### Variante XL

Mehrere Träger schließen sich zusammen und schaffen regionale Recruiting-Einheiten, in denen sich die Kompetenzen bündeln. So muss nicht jeder Einzelne die Expertise neu aufbauen. BewerberInnen könnten dorthin verteilt werden, wo gerade Lücken sind, und später in ihre Wunschrichtung wechseln. Absagen an gute KandidatInnen kämen nicht mehr vor, es gäbe gemeinsame Standards für Bewerbungsprozesse, Vorstellungsgespräche und vieles mehr.

## Wer eignet sich für die Position eines Recruiters?

Sie können einen vorhandenen Mitarbeitenden der Personalabteilung zum/zur Recruiter\*in weiterbilden oder einen neuen Mitarbeitenden für diesen Zweck einstellen. Wenn Sie auf vorhandene Mitarbeitende zurückgreifen, sollten diese ausdrückliches Interesse und Leidenschaft für diese Tätigkeit zum Ausdruck gebracht haben und schon bei anderen Projekten durch überdurchschnittliches Engagement und Innovationskraft aufgefallen sein. Denn es gibt viel zu tun! Vorteil an der internen Lösung ist die Tatsache, dass sich langjährige Mitarbeitende gut im Unternehmen auskennen und vernetzt sind, sodass sie spannende Mitarbeitendengeschichten nicht erst mühsam suchen müssen und von Vakanzen auch auf inoffiziellen Wegen schneller erfahren.

Aber auch die Einstellung einer externen Person, die frischen Wind und Erfahrungen aus dem Recruiting in der Wirtschaft mitbringt, hat ihre Vorteile. BWLler, Wirtschaftspsychologinnen oder Personaldienstleistungskaufleute bieten sich an. Aber auch Kommunikations- oder Marketingspezialisten können gute Arbeit leisten. Jedoch sollte die Person nicht zu jung sein. Gerne werden frische Hochschulabsolvent\*innen eingestellt, die besonders digital affin und mit einer niedrigeren Vergütung zufrieden sind. Aber Recruiter\*innen brauchen gute Menschenkenntnis und Lebenserfahrung, vor allem aber ein gutes Standing im Job und gegenüber Führungskräften, um eingefahrene Prozesse aufzubrechen und für neue Wege zu begeistern. Dieses hängt nicht nur vom Alter, sondern auch von der Vernetzung im Unternehmen ab. Durch Hospitationen in den Arbeitsbereichen und Einbindung in relevante Gremien kann dies erreicht werden. Erfahrung in der Projektarbeit, in Change Management sowie mit IT-nahen Themen wie Suchmaschinenoptimierung und Usability sind weitere wichtige Kompetenzen.

## Beispiel-Stellenausschreibung für eineN RecruiterIn

Diese Beispielausschreibung ist unvollständig und soll nur als Inspirationsquelle dienen.

### **Recruiter (w/m/d) als Projektleitung für Personalmarketing und Direktansprache in der Pflege gesucht**

Personalgewinnung bedeutet für Sie nicht nur, Stellenanzeigen zu veröffentlichen und auf Bewerbungen zu warten. Sie sind erfahrener Active Sourcer, lieben den intensiven Austausch mit den BewerberInnen und suchen nach einer Position, in der Sie sich auf eine Zielgruppe spezialisieren und Ihr Know How strategisch und in einem sozialen Umfeld einbringen können. Einen Employer-Branding-Prozess haben wir gerade durchlaufen und kennen unser Arbeitgeberwerte-Versprechen – nun ist es an Ihnen, es der Öffentlichkeit nahezubringen und unser Personalmarketing und Recruiting darauf abzustimmen.

#### **Diese Aufgaben warten auf Sie:**

- Sie optimieren eigenverantwortlich und mit viel Handlungsspielraum unseren Bewerbungsprozess.
- Sie betreuen das Personalmarketing in unserem Karriereportal und in unseren Social Media-Kanälen und entwickeln es weiter.
- Sie erproben neue digitale Recruiting-Kanäle und Wege der aktiven Kandidatenansprache, Sie messen und vergleichen die Erfolge.
- Sie gewinnen vor allem Pflegekräfte für die stationäre und ambulante Tätigkeit in den Einrichtungen unseres Trägers.
- Sie begleiten die Bewerber\*innen in enger Bindung durch das gesamte Bewerbungsverfahren.
- Sie vertreten unsere Einrichtung auf Karrieremessen und im Berufsorientierungsunterricht in Schulen.
- Sie stimmen Ihre Ideen und Vorgehensweise in regelmäßigen Jour fixes direkt mit der Geschäftsführung ab.
- ...

#### **Damit können Sie bei uns punkten:**

- Sie bringen einen Studienabschluss in einem relevanten Fach mit (BWL mit Schwerpunkt Personal, Wirtschaftspsychologie, Kommunikation o.ä.).
- Sie haben mindestens drei Jahre Erfahrung als professionelle Recruiter\*in – gerne auch in der Wirtschaft.
- Sie verstehen sich als Digital Native und gehen mit den Social Media und digitalen Kanälen selbstverständlich um. Dies können Sie mit erfolgreichen Unternehmenskanälen in sozialen Netzwerken, Karrierenetzwerken nachweisen.
- Erfahrungen in der Videoproduktion wären schön, denn den Content für unser Personalmarketing machen wir inhouse.
- Erfahrungen im Projektmanagement begrüßen wir ebenfalls, denn die Stelle ist als drittmittelfinanziertes Projekt aufgesetzt.
- Sie haben Kenntnisse im Umgang mit modernen Recruiting-Softwarelösungen (Wir arbeiten mit Softgarden und Talentry).
- In neu zu gestaltenden Tätigkeitsfeldern sind Sie ganz in Ihrem Element.
- ...

#### **Das können Sie bei uns erwarten:**

- Eine Vergütung nach Tarif xy, EG xy – das entspricht konkret xx bis yy Euro brutto im Monat.
- Eine Aufgabe mit viel Gestaltungsspielraum und erster Leitungsverantwortung.
- Starke Sozialleistungen wie eine arbeitgeberfinanzierte Altersvorsorge, ...
- Eine tätigkeitsrelevante Fortbildung gleich nach Arbeitsantritt in einem Bereich, in dem Sie noch Kenntnislücken haben (z.B. Active Sourcing, Talent Management, ...)
- Mindestens einen Tag Home Office in der Woche, denn von wo aus Sie Kontakt zu unseren Bewerber\*innen halten, spielt für uns keine Rolle.
- ...

## Welche Probleme können mit neuen Recruiter\*innen auftreten?

### Herausforderung 1:

#### **Sie haben mit großen Erwartungen einen Recruiter eingestellt, aber ein halbes Jahr später sind immer noch viele Stellen unbesetzt.**

Die Frage, ob Sie die richtige Person eingestellt oder mit der Aufgabe der Personalbeschaffung betraut haben, ist verständlich. Und ja, es kann möglich sein, dass die Person nicht mit genug Leidenschaft dahinter steht, weil ihr die Aufgabe unfreiwillig übertragen wurde und sie zum Beispiel mit der Bewerberkommunikation über soziale Netzwerke nichts anfangen kann. Oder dass sie zu jung ist, um mit genug Durchsetzungsvermögen Veränderungsprozesse anzuleiten. Oder dass es ihr als Quereinsteigerin aus der Wirtschaft nicht gelingt, sich in die Besonderheiten des Sozial- und Gesundheitswesens einzufühlen.

In den allermeisten Fällen liegt es aber nicht an den Recruiter\*innen, wenn es nicht voran zu gehen scheint. Manchmal liegen ihnen nicht alle relevanten Informationen über Vakanzen oder interessante Arbeitgeberthemen vor, weil die Belegschaft den neu definierten Aufgabenbereich noch nicht »automatisch« mitdenkt. Recruiter\*innen können auch wahrlich nichts dafür, wenn ein Träger zu spät damit angefangen hat, seine Personalbeschaffungsstrategie zu modernisieren. Sie können nicht in wenigen Monaten das aufholen, was jahrelang versäumt wurde. Ein Employer-Branding-Strategieprozess dauert ein halbes bis ein ganzes Jahr, die Konzeption und Umsetzung eines Karriereportals ebenso lange. Auch die Verschlangung der Bewerbungsprozesse ist in Sozial- und Pflegeeinrichtungen mit ihren schwerfälligen Entscheidungswegen nicht mal eben gemacht. All das ist aber die Basis, die zunächst aufgebaut werden muss, bevor die aktive Rekrutierung beginnen kann.

### Tipp 1

Stellen Sie Ihre neue Recruiterin frühzeitig ein, räumen Sie genug Zeit für die neuen Aufgaben ein, setzen Sie Prioritäten und einigen Sie sich auf realistische Erwartungen. Werben Sie in Gremien und firmeninternen Netzwerken dafür, Vorschläge zur Prozessoptimierung an den Recruiter zu melden. Geben Sie ihm oder ihr freie Hand, folgen Sie seinen Vorschlägen ohne lange Entscheidungsschleifen und sorgen Sie dafür, dass auch alle anderen beteiligten Mitarbeitenden das tun. Er muss auch über die Grenzen der Personalabteilung hinaus Anweisungen geben dürfen, die die Optimierung der Bewerbererfahrung betreffen. Unter diesen Arbeitsbedingungen wird sich seine oder ihre Arbeit bald auszahlen.

### Herausforderung 2:

#### **Recruiter\*innen ecken mit ihren neuen Methoden an.**

Gerade wenn ein Recruiter aus der Wirtschaft kommt, versteht er unter Personalgewinnung eine Disziplin, die in der Diakonie sozialisierten KollegInnen zu offensiv vorkommt. In den von ihm werblich getexteten Stellenanzeigen erkennen Ihre Mitarbeitenden vielleicht ihre eigene Einrichtung nicht wieder, weil sie ein ganz anderes, zurückhaltendes Bild von diakonischer Sozialdienstleistung haben. Die Öffentlichkeitsarbeit fühlt sich ihrer Kompetenz beraubt, weil das Karriereportal aus der Webseite ausgegliedert wird und eine Arbeitgebermarke neben der Unternehmensmarke entsteht. Und wenn der Recruiter plötzlich mit einigen auf dem kurzen Wege per WhatsApp eingesammelten Bewerber\*innen in der Tür steht, sind die Einrichtungsleitungen überfordert – die Stellenausschreibung ist doch noch gar nicht raus! Dieser Konflikt führt dazu, dass Bewerber\*innen einen Bruch zwischen dem lockeren Erstkontakt mit dem Recruiter und dem anschließenden langwierigen Entscheidungs- und Einstellungsprozess erleben. Frust auf allen Seiten ist die Folge und gegenseitige Vorwürfe kommen auf: »Die Personalabteilung tut nichts für uns!« versus »Die Einrichtungsleitungen verweigern die Zusammenarbeit mit der Personalabteilung in der Trägerzentrale!«

### Tipp 2

Veranstalten Sie eine Klausurtagung mit Mitarbeiter\*innen und Führungskräften, auf der Sie einen externen Experten über die Herausforderungen der modernen Personalgewinnung sprechen lassen und dem Recruiter die Gelegenheit geben, sein Konzept und seine Erwartungen an die verschiedenen Beteiligten zu präsentieren. Beauftragen Sie die Öffentlichkeitsarbeiter\*innen mit einer Erweiterung der Corporate Design-Richtlinien mit Fokus auf Personalmarketing, damit keine Parallelprozesse entstehen. Machen Sie die ersten Erfolge mit den neuen Methoden publik, sodass jeder sehen kann, dass etwas Positives für alle bewirkt wird. Ein Artikel in der Mitarbeiterzeitung über Ihre erste Einstellung über eine Recruiting-App wäre eine Idee. Oder Sie bewerben sich mit Ihrem neuen Employer-Branding-Konzept für einen HR-Award. Oder Sie hängen in der Cafeteria großformatige Fotos auf, die Ihren neuen Mitarbeiter gemeinsam mit der langjährigen Mitarbeiterin zeigen, die ihn im Rahmen Ihres »Mitarbeitende werben Mitarbeitende«-Programms empfohlen hat.

### Herausforderung 3:

#### **Recruiter\*innen melden immer mehr Bedarfe an, es wird immer teurer.**

Nun haben Sie schon mit viel Mühe das Geld für die Projektstelle des Recruiters beschafft und gedacht, damit sei es getan. Stattdessen fordert dieser einen immer höheren Etat für neumodische Dinge wie Personalmarketing-Plakate, Facebook-Werbung, Premium XING-Profil, Mitarbeiterempfehlungssoftware, Bewerbungsgebühren für HR-Awards, Stellenausschreibungen in Recruiting-Apps und weitere Mitarbeiter, die ihm bei seinen vielen Aufgaben helfen sollen – zum Beispiel den Integrationscoach für Fachkräfte aus dem Ausland.

### Tipp 3

Handeln Sie einen Kompromiss aus. Recruiter\*innen müssen verstehen, dass sie in einem Träger des Sozial- und Gesundheitswesens keine komplette Recruiting-Abteilung wie in der Wirtschaft aufbauen können. In erstgenannter Branche muss durch Kreativität und Engagement (z.B. Guerilla-Recruiting) wettgemacht werden, was andere mit viel Geld erkaufen können. Und es gibt durchaus genug Stellschrauben, um die Bewerbererfahrung in Ihrem Unternehmen zunächst kostenneutral zu optimieren. Umgekehrt sollte aber auch die Geschäftsführung verstehen, dass neben der Projektleitung Recruiting mindestens eine Assistenzstelle und ein Sachkostenetat von einigen zehntausend Euro notwendig sind, um auf dem umkämpften Fachkräftemarkt mithalten zu können. Nur ein paar Beispiele: Eine Stellenanzeige über eine Recruiting-App wie MobileJob kostet im Diakonie-Tarif 800 Euro, eine Prämienzahlung für eine Mitarbeiterempfehlung 300 bis 500 Euro, ein professionell gemachter Youtube-Film mindestens 1.500 Euro, die Anwerbung und Integration einer ausländischen Fachkraft 10.000 Euro. Dazu kommen gelegentlich größere Sonderausgaben, die zusätzlich über ein Fördermittelprojekt bezahlt werden können, wie beispielsweise ein aufwändiger Employer-Branding-Film.

## Auf den Punkt gebracht

### Welchen Nutzen haben diakonische Träger davon, Recruiter\*innen einzustellen?

Schneller ist erklärt, was passiert, wenn sie es nicht tun: Erst kürzlich erreichte die Diakonie Deutschland der Anruf eines diakonischen Krankenhauses, das die Arbeit einstellen musste, weil alle Medizinisch-Technischen Assistenten krank oder in Elternzeit waren. Ob man nicht dabei unterstützen könne, schnell Kräfte aus dem Ausland herbeizuholen. Es ist keine dunkle Zukunftsvision mehr, sondern Realität: Patienten werden abgelehnt, Betten gesperrt, Stationen geschlossen, weil kein Personal da ist. Träger, die rechtzeitig mit einem zeitgemäßen Recruitingkonzept vorbeugen, sind eindeutig besser aufgestellt.



»Recruiting unterliegt permanent neuen Trends und Entwicklungen. Im Tagesgeschäft einer Einrichtung kann eine Strategie nicht in der Geschwindigkeit des Marktes weiterentwickelt werden. Recruiter setzen auf, wo die Kapazität der Personalverantwortlichen endet, und holen Bewerber dort ab, wo der Puls der Zeit ist. Von Employer Branding bis Active Sourcing, E- und Social Media-Recruiting – das alles sind Themen im Alltag einer Recruiterin.«

**Britta Gumler**, Recruiterin der Diakonie Neuendettelsau



»Ein professionelles Recruiting finden wir gerade angesichts des Fachkräftemangels sehr wichtig. Erfolge zeichnen sich bei unserem Kosovo-/Bosnienprojekt, beim Recruiting über die Social Media sowie durch Messe- und Schulauftritte ab. Jährlich rekrutieren wir über diese Kanäle zehn neue Auszubildende im Bereich Altenpflege, die als ausgebildete Fachkräfte übernommen werden können.«

**Florije Sula**, Geschäftsleitung Evangelische Altenhilfe St. Georgen



»Die Diakonische Behindertenhilfe hat die Notwendigkeit erkannt, sich im Bereich des Recruitings professionell aufzustellen. Daher haben wir eine neue Stelle geschaffen, die im Sommer 2018 besetzt wird. Innerhalb von zwölf Monaten erwarten wir erste Ergebnisse.«

**Lars Wellbrock**, Leiter Personal und Organisation, Diakonische Behindertenhilfe Lilienthal



»Recruiting? Bisher ist dieses Wort für unseren Spitzenverband noch ein Fremdwort. Trotzdem werden wir fast täglich damit konfrontiert, wie wichtig es ist, nicht nur in Technik und Infrastruktur zu investieren, sondern auch in eine moderne Personalbeschaffung. Durch die vorliegende Handreichung sowie die Checkliste Zeitgemäße Personalbeschaffung ist es uns möglich, Schwächen konkret zu benennen und diesen gezielt entgegen zu wirken. Als erste Maßnahme möchten wir die Personaler\*innen unserer diakonischen Einrichtungen zu einem »meet together« einladen.«

**Stefanie Eichhorn**, Sachgebietsleiterin Personalplanung, Diakonie Sachsen

## Wie kann eine Recruiter-Stelle oder Recruiting-Abteilung finanziert werden?

Ralf-Werner Günther, Vorstand der Diakonie Wolfsburg, bringt es in einem [Interview zur Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland](#), für die ebenfalls ein nicht unbedeutender Etat notwendig ist, auf den Punkt:

»Es ist mir ein Rätsel, warum das [die Finanzierung zeitgemäßer Personalbeschaffungsmethoden, d.Red.] bei anderen Trägern nicht funktioniert. Wie alle im Sozial- und Gesundheitswesen sind auch wir knapp bei Kasse, aber wenn man die Finanzplanung macht, muss man sich doch fragen, was einem wichtig ist, wofür man sein Geld ausgeben will. Als Vorstand blockt man eine Summe im Etat und begründet es gut vor dem Aufsichtsrat. Das ist doch ganz einfach: Wir möchten unsere Dienstleistung weiter anbieten, weil wir es wichtig finden, dass die Diakonie mit ihrem christlichen Profil auf dem Markt überlebt. Dazu brauchen wir Mitarbeitende. Also müssen wir Geld in die Hand nehmen, um sie zu beschaffen.«

Wie oben schon geschrieben, planen Sie am besten von Anfang an nicht nur die Vergütung für einen Recruiter, sondern einen angemessenen Sachkostenetat und mindestens noch eine zweite halbe Stelle ein. Beantragen Sie Fördermittel – für Projekte zur Nachwuchsgewinnung oder die Integration von Geflüchteten auf dem Arbeitsmarkt stehen die Chancen besonders gut. Aber auch Alleinstellungsmerkmale attraktiver Arbeitgeber wie Auslandspraktika für Mitarbeitende lassen sich über Förderprogramme finanzieren. Unternehmen der Wirtschaft lassen sich als Sponsoren für in sich abgeschlossene Kostenpunkte gewinnen (z.B. drei Jahresgehälter für einen Integrationscoach für ausländische Fachkräfte). Oder schließen Sie sich mit anderen Trägern der Region zusammen und stemmen Sie die Kosten für eine Recruiting-Einheit gemeinsam.

## Angebot zum Dialog

Es gibt ein Netzwerk von Recruiter\*innen in diakonischen Einrichtungen, dessen Fäden im Team Karriereportal bei der Diakonie Deutschland zusammenlaufen. Gerne können Sie Ihre Recruiter\*innen dazu ermutigen, sich mit uns auszutauschen, zum Beispiel im Projektbeirat Karriereportal, bei den von uns organisierten Veranstaltungen, in der XING-Gruppe oder über den Newsletter »Personalmarketing & Recruiting in der Diakonie«. Melden Sie sich bei Interesse gerne unter [sozialeberufe@diakonie.de](mailto:sozialeberufe@diakonie.de).