

### **Führungskräftegewinnung leicht gemacht: Ein Workshop-Ergebnisbericht**

Die Gewinnung von Führungskräften ist eines der drängendsten Themen in den Personalabteilungen diakonischer Träger. Am 27. Februar 2017 haben wir darum gemeinsam mit dem Personaldienstleister [talents4good](#), der auf die Führungskräftegewinnung im Sozial- und Gesundheitswesen bzw. Non-Profit-Bereich spezialisiert ist, einen Workshop „Führungskräftegewinnung leicht gemacht“ veranstaltet. In diesem Bericht stelle ich die Ergebnisse vor.

### Welche Fragen bewegen Einrichtungen und Träger der Diakonie rund um das Thema Führungskräftegewinnung?

- Wie geht Führungskräftegewinnung ohne großen Etat für Stellenanzeigen in großen Medien oder Personaldienstleister?
- Wie schreibt man frische, innovative und dennoch seriöse Stellenanzeigen für Führungskräfte?
- Ein Generationenwechsel bei den Führungskräften steht an, viele Stellen werden in nächster Zeit frei – wie kann ich rechtzeitig vorbauen?
- Ein Nachwuchs-Führungskräfte-Entwicklungsprogramm gibt es bei manchen Trägern seit Jahren, doch es lassen sich nicht alle frei werdenden Stellen daraus besetzen. Was tun?
- Führungskräftegewinnung bedeutet nicht nur Geschäftsführer und Vorstände, sondern auch Teamleitungen und Stellvertreter zu besetzen. Wo sollen all die qualifizierten Personen herkommen?
- Die letzte freie Leitungsstelle wurde am Ende doch intern besetzt, weil die Bewerbungen auf die eher klassische Stellenanzeige nicht besonders gut waren. Haben wir eine Chance vertan, uns frischen Wind von außen ins Unternehmen zu holen?
- In welchen Teichen muss man nach Führungskräften fischen? Sind das andere Kanäle als die, in denen ich Pflegekräfte & Co suche?
- Wir haben schlechte Erfahrungen mit Personaldienstleistern gemacht. Was ist da schiefgelaufen?
- Welche Aufgaben im Bereich Führungskräftegewinnung kann die Personalabteilung selbst erledigen und an welchen Stellen komme ich nicht drum herum, einen Personaldienstleister zu beauftragen?
- Über EU-Fördermittel aus dem Programm „ESF rückendwind“ wurde ein großes Projekt genehmigt, um das Thema Führungskräftegewinnung voranzubringen. Womit fangen wir im Rahmen dieses Projektes an?
- Wie stellen wir die gewünschte „christliche Haltung“ bei einer Führungskraft fest? Allein die Kirchenzugehörigkeit ist oft kein aussagekräftiges Kriterium.



- Bestimmte Studienabschlüsse aus dem Sozial- und Gesundheitsbereich, ergänzt durch BWL-Wissen
- Berufserfahrung/Leitungserfahrung
- Kenntnisse im Change Management
- Netzwerkkompetenz/Netzwerke, Kontakte
- Kenntnis der gesetzlichen Rahmenbedingungen
- Unternehmerisches Denken (relativ neue Anforderung, früher lautete die Einstellung eher, soziale Einrichtungen denken bewusst nicht wie Wirtschaftsunternehmen)
- Offenheit für Diversität in der Mitarbeiterschaft
- Erfahrung mit der Klientel (insbesondere bei Quereinsteigern)
- Gestaltungskraft
- Entscheidungsstärke
- Christliche Haltung bzw. Kirchenzugehörigkeit
- Teamfähigkeit, Sozialkompetenz, Empathie
- Es wird verlangt, dass sich die Führungskraft mit bestimmten Führungs- oder Arbeitskonzepten auskennt, die im Unternehmen umgesetzt werden. Dies ist eine fragwürdige Erwartung, denn es gibt viele Konzepte und es ist eher unwahrscheinlich, dass jemand schon einmal nach genau dem Konzept gearbeitet hat, das Sie bei sich umsetzen.
- ...viele weitere Erwartungen (siehe Fotoprotokoll)

Erste Frage, die man sich stellen sollte: Werden die Erwartungen aussagekräftig und konkret in der Stellenanzeige genannt? Oder wird die Rubrik „Voraussetzungen“ in der Stellenanzeige mit nichtssagenden Floskeln verschwendet?

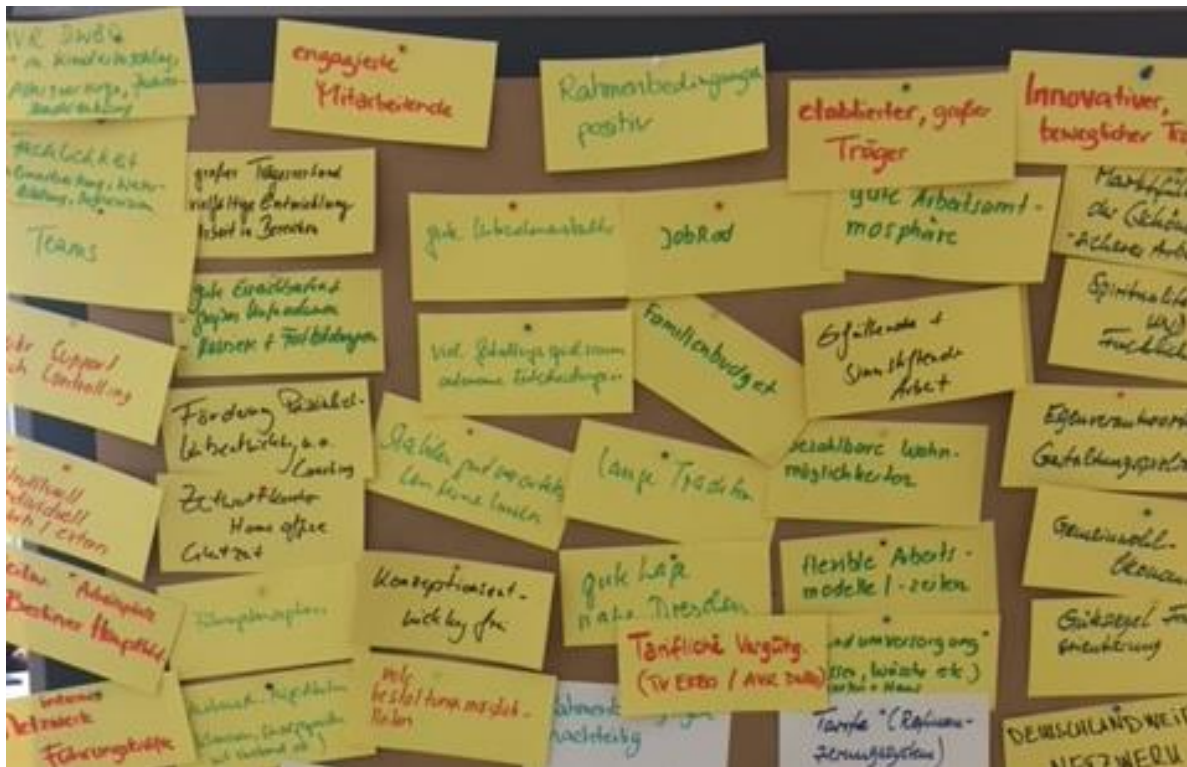
**Zweite Frage, die auch der Personaldienstleister stellt, um das Profil zu schärfen: Welches sind die fünf wichtigsten Kompetenzen, die der Bewerber mitbringen muss? Niemand kann alles können und mitbringen, was gewünscht ist („eierlegende Wollmilchsau“). Das Anforderungsprofil sollte aus nicht mehr als fünf Punkten bestehen, auch um Bewerber nicht abzuschrecken. Andererseits sollten die Voraussetzungen aber auch nicht so vage formuliert sein, dass sie auf praktisch jeden zutreffen.**

Die Workshop-Teilnehmer haben sich auf folgende wichtigste Voraussetzungen für eine Führungsposition in einem diakonischen Unternehmen geeinigt:

- Führungserfahrung
- christliche Haltung
- (gesetzlich) notwendige Qualifikationen (Ausbildung, Studium, Weiterbildung)
- Unternehmerisches Denken

Alle weiteren Punkte können Sie intern als „wünschenswert“ auflisten zum Vergleich der verschiedenen Bewerber heranziehen. Sie sollten aber keine Rolle bei der Frage spielen, ob eine Bewerbung überhaupt berücksichtigt wird.

Welche positiven Rahmenbedingungen bieten wir? (Rubrik „Wir bieten“ in der Stellenanzeige)



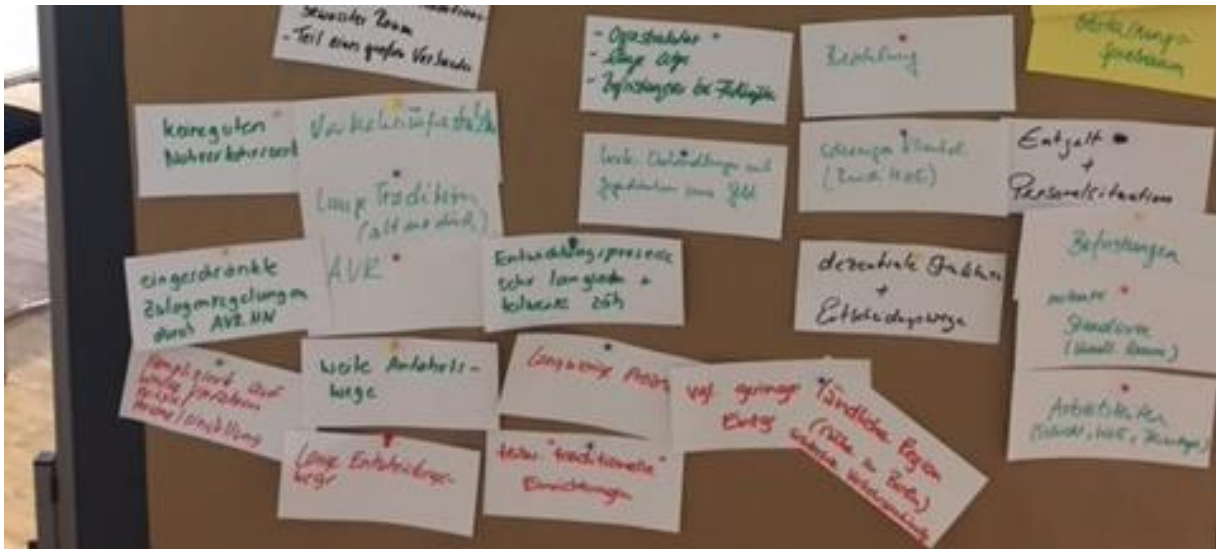
- Engagierte Mitarbeitende
- Gute Erreichbarkeit, gute Lage, bezahlbarer Wohnraum in der Region
- Personalentwicklungskonzept, Coaching
- Home Office, Zeitwertkonto, flexible Arbeitszeitmodelle
- Gestaltungsfreiheit
- Gütesiegel Familienorientierung, Familienbudget
- Erfüllende, sinnstiftende Arbeit
- Lange Tradition
- Jobrad
- Führungskonzept vorhanden
- Tarifliche Vergütung
- Rundumversorgung: Essen, Wäscheservice
- Guter Support für Führungskraft durch das Controlling
- ...viele weitere Vorteile (siehe Fotoprotokoll)

Fragen Sie sich: Stehen diese Benefits denn auch alle in Ihrer Stellenanzeige? Da die Stellenanzeige nicht zu lang werden sollte: Wo können Sie die restlichen Benefits sonst noch kommunizieren? (Website, Kununu, Vorstellungsgespräch, Flyer, der dem Bewerber beim mitgegeben wird...)

**Welche Benefits ziehen bei Bewerbern im Bereich Führungskräfte am meisten? Antwort des Personaldienstleisters talents4good: Auch wenn es simpel klingt, es ist die sinnstiftende Arbeit! Führungskräfte befinden sich häufig in einer Sinnkrise. Auch mehrere Workshop-Teilnehmer berichten von neuen Führungskräften, die auf mehr als die Hälfte ihres Gehaltes in der Wirtschaft verzichten, weil sie eine Arbeit mit Sinn machen möchten. Gehen Sie daher unbedingt in der Stellenanzeige auf diesen Punkt ein. Gerne etwas ausführlicher und konkreter (Was bedeutet „Arbeit mit Sinn“ bei Ihnen?). Bedenken Sie, dass aufgrund des abgegrasten Marktes im Sozial- und**

**Gesundheitswesen Führungskräfte über Stellenanzeigen eher aus anderen Branchen zu Ihnen stoßen als aus den eigenen Reihen. Diese Personen wissen nicht, was das Arbeiten im sozialen Umfeld ausmacht und wie es sich anfühlt.**

Welche negativen Rahmenbedingungen gibt es, die Führungskräfte davon abhalten, sich bei Ihnen zu bewerben?



- Schlechte Lage, weite Anfahrtswege
- Schlechte Bezahlung
- Schwierige Klientel, dadurch hohe Fluktuation in den Teams
- Harte Verhandlungen mit Jugendämtern um Gelder
- Stellenbefristung
- Viele offene Stellen
- Lange Entscheidungswege, langwierige Prozesse, auch Bewerbungsprozesse
- Man ist gebunden an Tarife und kann auch im Führungsbereich (IT-Chef, Ärzte, ...) nicht frei Gehälter verhandeln
- Altmodische Denke im Unternehmen, hohes Sicherheitsdenken, wenig Lust auf Innovation
- ...viele weitere Rahmenbedingungen (siehe Fotoprotokoll)

Fragen Sie sich ehrlich und mit dem Mut, auch größere Veränderungen anzustoßen, welche negative Punkte Sie ändern/verbessern können! Es ist nicht alles unumstößlich. Erste diakonische Einrichtungen gehen den Weg, dass sie die Befristungskultur bei Neueinstellungen abschaffen. Ein Geschäftsführer berichtet, er habe dazu seine Bereichsleiter auflisten lassen, wie viele neueingestellte Mitarbeiter sie am Ende der einjährigen Befristung tatsächlich nicht weiter beschäftigt haben. Das Ergebnis: Keinen einzigen. Erstens gibt es in der Diakonie ohnehin keine Hire-and-Fire-Kultur, jeder bekommt eine zweite Chance. Und zweitens ist die Personalnot so groß, dass man es sich, wenn nicht schwere Vergehen vorliegen, kaum leisten kann, jemanden gehen zu lassen. Die Befristung machte in diesem Fall also faktisch überhaupt keinen Sinn und hatte nur einen negativen Effekt, nämlich Stellenausschreibungen unattraktiv zu machen. Eine Workshop-Teilnehmerin berichtet von einem Kompromiss: Bei ihr erhält jeder neue Mitarbeiter einen



unbefristeten Vertrag mit dem Träger, aber eine einjährige Befristung für die konkrete Führungsposition. Falls die Person nicht auf die Stelle passt, wird sie anderweitig im Träger untergebracht.

**Erfahrungen von Annika Behrendt, talents4good: „Niemand kündigt seinen Job für einen Einjahresvertrag. Umgekehrt gibt es so gut wie keine arbeitslosen Führungskräfte auf dem Markt, für die ein Einjahresvertrag ein guter Einstieg wäre. Wir übernehmen daher grundsätzlich keine Personalvermittlung mehr, wenn es um befristete Verträge geht. Verzichten Sie auf befristete Verträge. Vertrauen Sie auf die Selbsteinschätzung der neuen Mitarbeiter! Sie merken selbst, wenn sie nicht auf die Stelle passen, und gehen im Zweifelsfall freiwillig. Beim Thema Gehalt machen wir die Erfahrung, dass es den meisten Bewerbern aus anderen Branchen klar ist, dass sie im Sozial- und Gesundheitswesen weniger verdienen werden. Dies nehmen sie bewusst in Kauf und es wird nicht als allzu großer Nachteil wahrgenommen. Besonders wenn man mit guten anderen Benefits aufwiegen kann. Die meisten Führungskräfte suchen vor allem Gestaltungsspielraum bzw. eine konkrete Aufgabe, z.B. „Machen Sie uns zu einem attraktiven Arbeitgeber“, „Machen Sie uns fit für die Digitalisierung“.**

#### Fazit zum Thema Alleinstellungsmerkmale: Was zieht, was nicht?

Wer lange im Sozial- und Gesundheitswesen arbeitet, tut sich oft schwer, positive Alleinstellungsmerkmale herauszuarbeiten. Falsche Bescheidenheit tut ihr Übriges. Die besten Argumente findet man, wenn man die Führungskräfte im eigenen sozialen Unternehmen fragt, warum sie dort arbeiten. Zwei Beispiele aus dem Kreis der Workshop-Teilnehmer:

- *„Im Gegensatz zu meiner vorigen Tätigkeit in der freien Wirtschaft bekomme ich hier die Zeit, die ich brauche, um ein Thema zu bearbeiten. Es herrscht nicht ständig der Druck: Gestern entschieden, morgen umgesetzt.“*
- *„Ich würde meinen Job als Geschäftsführer bei meiner Einrichtung auch ohne Gehalt machen! Das denke ich jeden Morgen, wenn mich die freundliche Seniorin, die in unserem Pflegeheim wohnt, in der Lobby begrüßt und sagt, sie habe ein Bild von mir auf dem Nachttisch stehen und gestern Abend für mich gebetet.“*

Machen Sie solche persönlichen Eindrücke Ihren Bewerbern zugänglich. Weisen Sie außerdem darauf hin, dass Ihr Träger zu einer deutschlandweit vernetzten Organisation (Diakonie) gehört. Führungskräfte schätzen namhafte Arbeitgeber und assoziieren Größe mit einem dynamischen Umfeld. Schreiben Sie etwas Ehrliches über die Vorgesetzten der neuen Führungskraft auf höheren Hierarchieebenen: „Ihr direkter Vorgesetzter ist stabilitätsorientiert/offen für neue Ideen, ...“ Die Attraktivität eines Gehalts macht sich nicht nur an der Höhe fest, sondern auch an seiner Tarifgebundenheit, an Zusatzleistungen, etc. Gehen Sie auch auf die Region ein, in der sich Ihr Träger befindet. Bleiben Sie ehrlich: „Dynamisches Umfeld“ darf kein Euphemismus für „chaotische Zustände“ sein.

## Bewerbungsgespräche und Kununu zur Bewerbung der Arbeitgeberattraktivität nutzen

Bewerbungsgespräche für Führungskräfte müssen besonders gut vorbereitet werden. Neben den klassischen Punkten wie gute Bewirtung, angenehmer Raum, möglichst keine „Tribunal“-Sitzordnung, etc. ist es wichtig, beim Einstieg ins Gespräch, bei dem sich der Arbeitgeber vorstellt, nicht einfach die Unternehmenspräsentation vom Blatt abzulesen. In diesen zehn Minuten bewerben Sie sich als Arbeitgeber bei Ihrer neuen Führungskraft. Versuchen Sie, mit psychologisch-detektivem Gespür herauszufinden, auf welche Arbeitgeberattraktivitätsanreize von Ihrer Liste der Kandidat anspricht (Home Office? Zusatzleistungen? Gestaltungsspielraum?) und schmücken Sie die Erläuterungen zu diesen Punkten aus. Das werden bei jedem Bewerber andere Punkte sein, darum muss jedes Vorstellungsgespräch individuell gestaltet werden. Sorgen Sie dafür, dass der Kandidat bereits im Bewerbungsgespräch ein Gefühl der Wertschätzung bekommt: „Wir haben Sie eingeladen, weil wir an Ihrem Lebenslauf die Qualifikation xy besonders schätzen / weil uns in Ihrem Motivationsschreiben der Punkt xy aufgefallen ist.“

**Viele Führungskräfte geben talents4good das Feedback, dass Arbeitgeber aus dem Sozial- und Gesundheitswesen im Vorstellungsgespräch zu viel über die negativen Seiten des Jobs reden. Sie wollen ehrlich sein und dem Kandidaten sagen, was auf ihn zukommt, vergessen aber dabei, zu den positiven Merkmalen zurückzukehren.**

Am Ende des Gesprächs geben Sie dem Bewerber als haptische Erinnerung ein „Andenken“ mit – eine Broschüre, ein Give-away. Nach dem Gespräch überbrücken Sie lange Abstimmungsprozesse mit Zwischenfeedback. Dieses sollte bei Führungskräften (auch schon bei Teamleitungen) weit über Bewerbungseingangsbestätigung, Einladung zum Vorstellungsgespräch, Zu- oder Absage hinausgehen. Auch wenn es keine Neuigkeiten gibt, rufen Sie zwischendurch an und sagen „Wir haben jetzt die Vorstellungsgespräche beendet und treffen uns nächsten Montag mit dem Entscheider-Gremium“. B-Kandidaten, die in der ersten Runde noch nicht dabei sind, rufen Sie ebenfalls an und sagen: „Wir haben die erste Runde Bewerber eingeladen und melden uns in zwei Wochen bei Ihnen mit der Info, ob es eine zweite Runde Gespräche geben wird“.

Unterschätzen Sie nicht die Wirkung der Arbeitgeberbewertungsplattform kununu.com bei der Entscheidung für oder gegen einen Arbeitgeber. Es empfiehlt sich, mindestens die kostenlosen Funktionen zu nutzen, also Antworten auf Bewertungen zu geben, durch regelmäßige Antworten das kununu-Gütesiegel anzustreben.

## So sehen gute Stellenanzeigen für Führungskräfte aus

Immer wieder eine gute Methode: Geben Sie Ihre Stellenanzeigen für Führungskräfte an Personen, die nichts mit Ihrem Unternehmen zu tun haben, aber zur Zielgruppe gehören, und holen Sie sich Feedback ein:

- Welche Informationen aus der Anzeige bleiben den Personen in Erinnerung? Sind das die Punkte, die Ihnen wichtig sind? Oder sind die wichtigsten Punkte zu versteckt?
- Was fehlt den Testlesern? Gibt es Punkte, die sie nicht verstehen?
- Ist das Anforderungsprofil plausibel oder bei welchen Punkten fragen sie sich: Warum soll ich das können?

- Würden die Testleser sich auf diese Anzeige bewerben?

Aha-Erlebnisse der Teilnehmer aus der gegenseitigen Stellenanzeigen-Kritik:

- Stellenanzeige zu floskellastig
- zu viel Text, wenig emotional, zu verkopft, zu brav, zu wenig multimedial, Bild fehlt
- Es sind kleine Details, die eine gute von einer schlechten Anzeige unterscheiden.
- Anzeigen klingen manchmal nach einer Rechtfertigung für schlechte Arbeitsbedingungen. Das kommt nicht gut an.

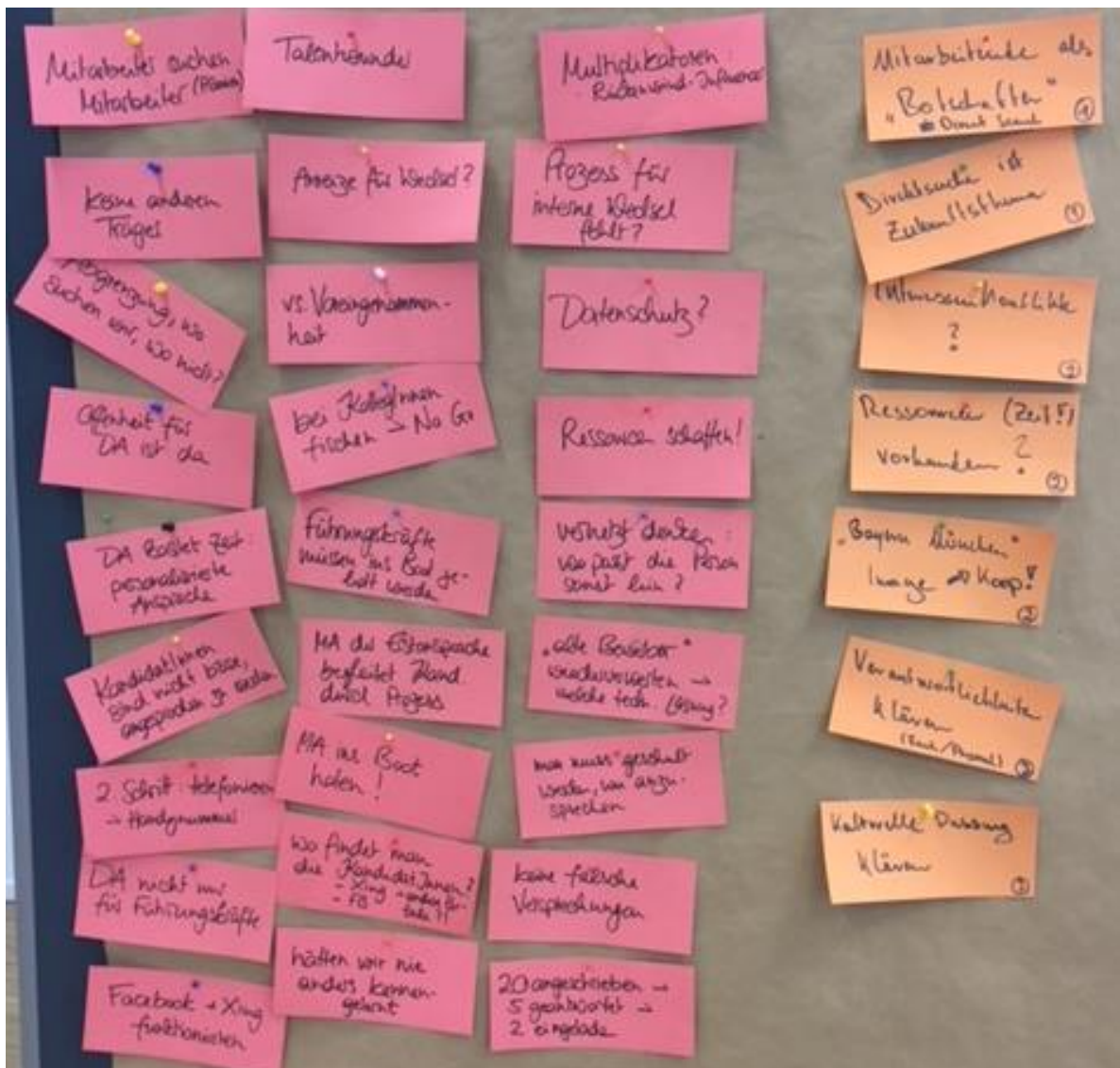
Empfehlungen von talents4good:

- **Nehmen Sie sich die Zeit, bis die Anzeige perfekt ist. Auch wenn die Besetzung eilt - eine schlechte Ausschreibung bringt überhaupt nichts, weil sich niemand oder nur unpassende Kandidaten darauf bewerben.**
- Die kommende Generation der Führungskräfte ist 30-45 Jahre alt. Ihnen muss die Anzeige gefallen, nicht den 65jährigen Führungskräften, die jetzt in Rente gehen.
- Oft sind die wichtigsten Punkte (Arbeitsort) irgendwo versteckt und vage formuliert. Eine klare Strukturierung der Anzeige hilft. Arbeiten Sie im Einleitungstext mit Fließtext, in den anderen Abschnitten mit Spiegelstrichen, aber ganzen Sätzen („Sie strukturieren unsere Teams neu“ Statt „Neustrukturierung unserer Teams“).
- Wenn Sie die klassische Anzeigen-Struktur aufbrechen (z.B. Rubrik „Wir bieten“ nach oben ziehen, phantasievolle Überschriften wie „Baumhausbauer gesucht“), seien Sie sich im Klaren darüber, dass Sie gerade eingeübte Strukturen aufbrechen. Das kann erfolgreich sein und Aufmerksamkeit bringen, es kann aber auch in die Hose gehen. Spielen Sie vorsichtig mit den gelernten Layouts.
- Bei Führungskräften funktionieren eher noch klassische Einleitungstexte mit einigen Infos zur Organisation, doch diese sollten trotzdem nicht klingen wie ein Behördenbrief.
- Formulieren Sie die Aufgaben so attraktiv wie möglich.
- Veröffentlichen Sie nicht das interne Stellenprofil als Stellenanzeige.
- Die Anzeige sollte nicht länger als zwei Seiten sein. Vermeiden Sie den Fehler, dass während der Abstimmungsschleife für die Stellenanzeige jeder Beteiligte Punkte hinzufügt, aber niemand mehr etwas entfernt.
- Vermeiden Sie unverständliche Stellentitel („Leitender Mitarbeiter (w/m)“). Werden Sie deutlich: „Kaufmännische Geschäftsführung“, „Geschäftsführung einer Altenpflegeeinrichtung in größerem Träger“, nennen Sie die Hierarchieebene. Der Titel der Stellenanzeige muss nicht der Titel des Stellenprofils oder des Vertrags sein. Hier ist mehr Marketing-Denke gefragt.
- In den Rubriken „Ihre Aufgaben“, „Voraussetzungen“, „Wir bieten“ jeweils nicht mehr als 10 Punkte. Doppelt so viele Punkte bei „Wir bieten“ aufzählen als bei „Voraussetzungen“.
- **Nennen Sie die wichtigste Gestaltungsaufgabe für die neue Führungskraft: Digitalisierung im Unternehmen vorantreiben? Fusion begleiten? Change Prozess begleiten? Die spannende Aufgabe ist in den allermeisten Fällen der Grund für einen Arbeitgeberwechsel bei Führungskräften.**
- Für Führungskräfte sind auch unternehmerische Zahlen wichtig. Nennen Sie die Höhe des Budgets, die Anzahl der zu führenden Mitarbeiter, etc.



- Nennen Sie nicht in jeder Anzeige dieselben Benefits. Für Controller sind andere Benefits wichtiger als für die Teamleitung. Wählen Sie jeweils die passenden Benefits aus.
- Ansprechpartner und Kontaktadresse nicht vergessen
- Veröffentlichen Sie die Stellenanzeige in passenden Kanälen. Stepstone ist nur der richtige Kanals, wenn Sie Quereinsteiger aus der Wirtschaft erreichen möchten. Sonst eher <https://www.nachhaltigejobs.de/>, <https://goodjobs.eu/>, ...

Tipps und Tricks zur strukturierten Direktansprache von Kandidaten für Führungspositionen (Direct Search, Executive Search, Active Sourcing)



Die Vorteile der Direktansprache von Kandidaten:

- Sie erreichen Personen, die vorsichtig über einen Arbeitgeberwechsel nachdenken, lange bevor sie wirklich erste Stellenanzeigen ansehen.
- Im direkten Kontakt haben Sie bessere Möglichkeiten, Ihre Arbeitgebervorteile darzustellen, Vorbehalte („Die Diakonie stellt eh nur Christen ein und das finde ich doof“,

„Wohlfahrtsverbände sind schrecklich altmodisch und langsam“) zu entkräften und auf die konkreten Bedürfnisse des Kandidaten einzugehen als mit einer Anzeige.

- Kostet genauso viel Zeit wie ein normaler Bewerbungsprozess, weil pro Stelle nicht mehr als drei bis fünf Kandidaten intensiv betreut werden
- Gerade für unbekannte Unternehmen oder Unternehmen mit einem schlechten Ruf ist die Direktansprache eine gute Chance („Nach dem Skandal, von dem Sie sicher gehört haben, haben wir jetzt einen neuen Vorstand und Sie können uns helfen, vieles besser zu machen“).
- 50% der Führungspositionen werden bei talents4good über Direktansprache besetzt. Dabei ist sie aber immer die letzte Möglichkeit, wenn die klassischen Personalgewinnungsmethoden bei einer Stelle versagen.
- **Da im Sozial- und Gesundheitswesen die Direktansprache noch nicht so verbreitet ist, reagieren viele Kandidaten sehr positiv überrascht, fühlen sich „gebauchpinselt“ und stehen dem Abwerbungsgespräch offen gegenüber.**

Tipps für die Direktansprache:

- Kandidaten müssen viel enger betreut werden als im normalen Bewerbungsprozess: wöchentliche Kontaktaufnahme
- Diskutieren Sie in Ihrem Unternehmen zunächst folgende Fragen: Ist die Direktansprache ein Weg für meine Organisation? Warum (nicht)? Worauf müssen wir achten? Welche Etappen müssen wir gehen, um die Direktansprache bei uns zu implementieren? Wer muss intern überzeugt werden?
- Schreiben Sie nicht unkoordiniert irgendwelche Leute bei XING an, sondern gehen Sie den professionellen Weg:
  1. Stellenprofil und/oder interne Stellenanzeige verfassen
  2. Liste von Zielorganisationen/-unternehmen aufstellen, wo passende Kandidaten arbeiten könnten (nicht nur die direkte Konkurrenz, sondern auch breiter gedacht: Personen aus großen Unternehmen kommen auch gut mit den Strukturen in einem großen Verband klar)
  3. Mit Hilfe von XING, LinkedIn, Facebook, Talentwunder, Organisationswebseiten, Rechercheanrufen etc. Liste von bis zu 100 Personen aufstellen, die für die Stelle infrage kommen
  4. Liste mit den Entscheidern durchgehen, ob bestimmte Personen von der Liste nicht infrage kommen, weil irgendjemand sie kennt, weil man es sich mit deren Arbeitgeber nicht verscherzen möchte, etc.
  5. Kontakt aufnehmen, am besten telefonisch, XING oder E-Mail ist nur die zweite Wahl
- Schreiben Sie den abzuwerbenden Kandidaten niemals an die Firmen E-Mail Adresse, insbesondere nicht, wenn es sich um Partnerorganisationen handelt. Die Mail könnte empört an den Chef weitergeleitet werden und zu Zerwürfnissen zwischen den Organisationen führen.
- Beim ersten Telefonat fragen Sie, ob die Person gerade frei sprechen kann, und verabreden Sie sonst einen zweiten Gesprächstermin in Ruhe. Fragen Sie am Ende des Gespräches bei einer Absage immer, warum die angebotene Position für den Kandidaten nicht interessant war und ob er vielleicht jemand anderen kennt, der sich dafür interessieren könnte. So erhalten Sie wertvolle weiterführende Hinweise.
- **Gegen das „schlechte Gewissen“ machen Sie sich klar, dass es nicht darum geht, andere Unternehmen zu schwächen, Personen zu bestechen, zu überreden oder mit unlauteren**

**Mitteln abzuwerben („Wir zahlen Ihnen das doppelte Gehalt“), sondern darum, Arbeitsplätze mit perfekt passenden Personen zu besetzen, sodass am Ende alle etwas davon haben. Gehen Sie sympathisch statt aggressiv vor. Unseriöse Methoden sind tabu, z.B. dass Sie bei der Konkurrenz anrufen, sich fälschlicherweise als Werkstudent ausgeben, um an Namen und Informationen zu kommen. Oder dass Sie gezielt Personen abwerben, um an Insiderwissen von der Konkurrenz zu kommen.**

- Sprechen Sie pro Position nicht mehrere Personen aus derselben Organisation an, dann verliert die Direktansprache den wichtigen Faktor Exklusivität.
- Machen Sie den angesprochenen Kandidaten klar, dass Sie für die Position mehrere Personen ansprechen, damit der Arbeitgeber eine Auswahl hat. So vermeiden Sie Frustration, wenn es dann doch zu einer Absage kommt.
- Wenn Sie Sorge haben, es sich mit Partnerorganisationen oder der Konkurrenz komplett zu verscherzen, wenn Sie deren Mitarbeiter abwerben, hilft es, in anderen Bezügen eng mit diesen anderen Arbeitgebern zusammenzuarbeiten. Streben Sie gemeinsame Projekte und Netzwerke an, gehen Sie in den Austausch. Dann wird man Ihnen einen Wechsel von Personal auch verzeihen bzw. es als etwas Normales ansehen, dass Mitarbeiter im Laufe ihres Berufslebens verschiedene Stationen durchlaufen. Es ist besser, Mitarbeiter in das erreichbare Umfeld zu verlieren, wo man in Kontakt bleiben und sie in einigen Jahren vielleicht sogar zurückgewinnen kann, als sie völlig aus den Augen zu verlieren.
- Wenn Sie professionelle Direktansprache betreiben wollen, brauchen Sie auf Trägerebene eine Fachstelle dafür. Direktansprache kostet viel Zeit und braucht viel Know How.
- Bei der Suche nach geeigneten Kandidaten können Sie auch die Teilnehmer- oder Dozentenlisten von Fachkongressen zu passenden Themen durchgehen. Denken Sie um die Ecke: Christliche Führungskräfte aus branchenübergreifenden Netzwerken für Führungskräfte herauszusuchen ist schwieriger als Führungskräfte in christlichen Netzwerken/auf christlichen Portalen ohne Managementbezug zu finden.
- Dokumentieren Sie unbedingt sorgfältig, was Sie mit welchem Kandidaten besprochen haben. Bei fünf Kandidaten pro Position oder wenn mehrere Personen in der Personalabteilung für Active Sourcing zuständig sind, verlieren Sie sonst sehr schnell den Überblick. Es gibt nichts Peinlicheres als wenn Sie dieselbe Person zweimal ansprechen oder sich in den Details vertun.
- **Üben Sie keinen Druck aus. Bedenken Sie, dass Sie die Kandidaten ohne Vorwarnung überrumpeln. Sie werden daher zwei Wochen Zeit brauchen, sich zu entscheiden, ob sie Interesse an einer Position haben. Seien Sie bei den Vorstellungsterminen flexibel und richten Sie diese nach dem Zeitplan des Kandidaten aus, schließlich hat er einen Job und muss sich Zeit freischaufeln. Vereinbaren Sie bei jedem Telefonat den nächsten Arbeitsschritt, damit Ihr Anliegen nicht in Vergessenheit gerät („Heute schicke ich Ihnen die Detailinfos zum Job und nächsten Montag melde ich mich wieder, um zu hören, ob Sie Interesse oder noch Fragen haben“). Geben Sie dem Kandidaten aber das Gefühl, dass alles in seinem Tempo läuft und er jederzeit frei entscheidet, ob es weitergeht.**
- Es passiert auch, dass jemand zu Ihnen sagt: „Das Jobangebot hört sich interessant an, aber wenn ich Ihren Vorschlag abwäge, merke ich, dass ich eigentlich sehr glücklich bei meinem aktuellen Arbeitgeber bin.“ Verbuchen Sie es als Erfolg. Sie haben dazu beigetragen, dass jemandem bewusst geworden ist, dass er beruflich an der richtigen Stelle angekommen ist.

- Bevor Sie mit der Methode Direktansprache starten, holen Sie Ihre Führungskräfte, MAV, Datenschützer und andere Beteiligte ins Boot. Suchen Sie nach Kollegen, die viel in beruflichen Netzwerken/Foren/Portalen unterwegs sind, viele Konferenzen besuchen und Ihnen mit Namen und Kontakten helfen können.

Wichtig: Die Grenze zwischen den Personalgewinnungsmethoden „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“ und „Direktansprache“ verlaufen fließend. Auch wenn ein Mitarbeiter einen Freund oder einen Kontakt aus dem beruflichen Netzwerk anspricht, ob dieser sich vorstellen kann, zu Ihnen als Arbeitgeber zu wechseln, ist dies im weiteren Sinne eine Direktansprache und eine sehr effektive Methode, um Personal zu gewinnen. Zur Direktansprache im engeren Sinne, bei der unbekannte Personen aus dem Internet herausgesucht und angesprochen werden, gibt es jedoch einige Unterschiede.

Es ist vorteilhaft für die Unternehmenskultur, über Direktansprache offen zu sprechen. Sie werden überrascht sein, wie viele Ihrer Mitarbeiter Ihnen offenbaren werden, schon einmal von einem anderen Arbeitgeber angesprochen worden zu sein. Wenn Sie dies wissen, können Sie rechtzeitig Mitarbeiterbindungsmaßnahmen einleiten. **Wenn ein Mitarbeiter ohne Angst vor negativen Folgen zu Ihnen kommen und sagen darf: „Ich wurde von einem anderen Arbeitgeber angesprochen und habe ehrlich gesagt auch Interesse an einem Wechsel, es sei denn, wir können noch einmal über meine Arbeitsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten hier sprechen“, ist dies erfahrungsgemäß unbedingt von Vorteil.**

#### Vor- und Nachteile von Führungskräften aus der Wirtschaft als Quereinsteiger im Sozial- und Gesundheitswesen

An der Frage, ob man lieber gute Mitarbeiter aus den eigenen Reihen zu Führungskräften entwickelt oder Führungskräfte aus der Wirtschaft als Quereinsteiger ins soziale Unternehmen holt, scheiden sich die Geister. Pädagogische oder pflegerische Mitarbeiter aus den eigenen Reihen haben den Vorteil, dass sie sich im Sozial- und Gesundheitswesen sehr gut auskennen und selbst an der Basis gearbeitet haben. Dafür fehlt ihnen das wirtschaftliche Denken, das meist nicht durch eine BWL-Fortbildung in dem Umfang erwacht wie es notwendig wäre. Führungskräfte aus der Wirtschaft hingegen bringen sehr gute BWL-Kenntnisse und wirtschaftliches Denken mit, kennen sich aber mit Sozialrecht etc. nicht aus. Manche Träger meinen, es sei unmöglich, jemandem, der das Sozialwesen nicht von Grund auf kennengelernt habe, klarzumachen, wie es tickt. Die Erfahrungen zahlreicher diakonischer Arbeitgeber sprechen gegen diese Einschätzung. Häufig werden heute im Management Kaufleute anstatt wie früher Pädagogen und Theologen beschäftigt. Als Worst Case wird befürchtet, dass der Manager aus der Wirtschaft kommt, als erstes die Hälfte der Belegschaft kündigt und den Erfolg fortan nur noch in Zahlen misst. Dieses Risiko besteht und das Thema sollte im Vorstellungsgespräch unbedingt erörtert werden.

Fragen für das Vorstellungsgespräch:

- *Sie kommen aus einem anderen Bereich, was glauben Sie denn, wie die Mitarbeiter im sozialen Bereich so drauf sind? Wo denken Sie, könnten die Unterschiede liegen, wenn Sie hier arbeiten?*
- *Stellen Sie sich einmal vor, ein Mitarbeiter ist dauernd krank - was tun Sie?*

- *Was bedeutet es denn genau für Sie, mehr Sinn in den Beruf zu bringen?*

**Am Ende ist es am besten, einen gemischten Weg zu gehen und einerseits für den frischen Wind im Unternehmen Führungskräfte aus der Wirtschaft zu holen, andererseits aber auch Talente aus den eigenen Reihen zu fördern.** Fast alle Workshop-Teilnehmer haben Erfahrungen mit Quereinsteigern und berichten durchweg Gutes. Der Politikwissenschaftler, der als Regionalleiter Stationäres Wohnen sehr erfolgreich arbeitet. Die Kollegin, die den Beamtenstatus bei der Deutschen Post aufgegeben hat, um als Personalmanagerin zu einem diakonischen Träger zu gehen. **„Wichtiger als die Vorerfahrungen in BWL oder im Sozialwesen ist der Persönlichkeitskern eines Bewerbers“, sagte eine Workshop-Teilnehmerin. „Wenn jemand im tiefsten Herzen intolerant ist, wird man das nicht ändern können, und dann passt er nicht zu uns. Das hat aber nichts mit der Studienrichtung zu tun.“**

Vorteile von Quereinsteigern:

- Ein anderer Blick auf die Dinge
- Hohe intrinsische Motivation
- Schätzen die Arbeit im sozialen Bereich, anstatt sich über die Rahmenbedingungen zu beklagen
- Höhere Stresstoleranz, besserer Umgang mit Druck
- Bringen oft einen Bezug zum Sozialwesen mit: Zivildienst, Praktikum, soziale Ausbildung, pflegende Angehörige, Ehrenamt etc.
- Bringen unternehmerisches Denken mit
- Sind vor allem in der IT, in den Kommunikations- und Personalabteilungen, im Fundraising, im Projektmanagement, in der Geschäftsführung schon zahlreich vertreten

### **Ansprechpartner**

Trägern der Diakonie stellen wir auf Anfrage die Workshop-Präsentation von talents4good zur Verfügung.

Maja Schäfer

Recruiting & Personalmarketing/Karriereportal

Zentrum Kommunikation

Diakonie Deutschland

Telefon +49 30 65211-1866 | Fax +49 30 65211-3866

[maja.schaefer@diakonie.de](mailto:maja.schaefer@diakonie.de)