



Mona Schöffler

# Wie aus Bewerbern Mitarbeiter werden

Vom Erstkontakt zur Einarbeitung:  
Pflege-Personal finden und binden



Mona Schöffler

# Wie aus Bewerbern Mitarbeiter werden

Vom Erstkontakt zur Einarbeitung:  
Pflege-Personal finden und binden



**Mona Schöffler** ist Gesundheitswissenschaftlerin und Betriebswirtin. Seit über 20 Jahren arbeitet sie als selbstständige Beraterin in der Pflege- und Sozialbranche. Ihre Schwerpunkte sind Kundenorientierung sowie Kunden- und Personalmarketing.



**»Es ist an der Zeit für einen  
Perspektivwechsel:  
Nehmen Sie die  
Bewerberperspektive ein!«**

MONA SCHÖFFLER



## pflegebrief

– die schnelle Information zwischendurch  
Anmeldung zum Newsletter unter [www.pflegen-online.de](http://www.pflegen-online.de)

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8426-0810-8 (Print)

ISBN 978-3-8426-9006-6 (PDF)

ISBN 978-3-8426-9007-3 (EPUB)

© 2020 Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG,  
Hans-Böckler-Allee 7, 30173 Hannover

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden. Alle Angaben erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Autors und des Verlages.

Für Änderungen und Fehler, die trotz der sorgfältigen Überprüfung aller Angaben nicht völlig auszuschließen sind, kann keinerlei Verantwortung oder Haftung übernommen werden.

Die im Folgenden verwendeten Personen- und Berufsbezeichnungen stehen immer gleichwertig für beide Geschlechter, auch wenn sie nur in einer Form benannt sind. Ein Markenzeichen kann warenrechtlich geschützt sein, ohne dass dieses besonders gekennzeichnet wurde.

Titelbild: ©PikePicture – stock.adobe.com

Covergestaltung und Reihenlayout: Lichten, Hamburg

Druck: Beltz Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

# Inhalt

Vorwort .....	7
<b>1 Perspektivwechsel im Bewerbungsprozess</b> .....	<b>8</b>
<b>2 Candidate Journey – Perspektivwechsel im Bewerbungsprozess</b> .....	<b>12</b>
2.1 Grundlage der Candidate Journey .....	13
2.1.1 Konzept der Candidate Journey .....	14
2.1.2 Kontaktpunkte während der Candidate Journey .....	15
2.1.3 Die Phasen der Candidate Journey .....	17
2.2 Die Zielgruppenanalyse .....	18
2.2.1 Candidate Journey in der Sozialbranche? .....	19
<b>3 Orientierung und Jobrecherche</b> .....	<b>21</b>
3.1 Aufmerksam machen – Kontakt herstellen .....	22
3.1.1 Jobbörsen und Jobsuchmaschinen .....	23
3.1.2 Social Media .....	24
3.1.3 Display Advertising .....	26
3.1.4 Active Sourcing .....	27
3.1.5 Mitarbeiterempfehlungsprogramme .....	28
3.1.6 Offline-Werbung .....	30
3.2 Interesse wecken – Ihre Stellenanzeige .....	32
3.2.1 Sichtbarkeit .....	32
3.2.2 Qualität .....	33
3.3 Als Arbeitgeber überzeugen – Ihre Karrierewebsite .....	53
3.3.1 Wie gut ist Ihre Karrierewebsite zu finden? .....	55
3.3.2 Mobile Optimierung .....	58
3.4 Employer Branding und Candidate Journey .....	59
3.5 Controlling .....	63
<b>4 Abgabe der Bewerbung</b> .....	<b>67</b>
4.1 Der Start des Bewerbungsprozesses .....	67
4.1.1 Bewerbung per E-Mail .....	69
4.1.2 Online-Bewerbungsformular .....	71
4.1.3 Telefon .....	72
4.1.4 One-Click-Bewerbung .....	72
4.1.5 Instant Messenger .....	73
4.1.6 Postweg .....	74
4.2 Die Rückmeldung .....	76
4.3 Die Einladung zum Vorstellungsgespräch .....	78

<b>5</b>	<b>Vorstellungsgespräch</b>	<b>80</b>
5.1	Die Vorbereitung	82
5.1.1	Inhaltliche Vorbereitung	82
5.1.2	Organisatorische Vorbereitung	89
5.2	Das konkrete Gespräch	93
5.2.1	Die Wahrnehmung – drei prägende Effekte	93
5.2.2	Phase 1: Begrüßung und Einstieg	98
5.2.3	Phase 2: Vorstellung Bewerberin	100
5.2.4	Phase 3: Vorstellung Arbeitgeber	102
5.2.5	Phase 4: Gesprächsabschluss	105
5.3	Die Nachbereitung	110
5.4	Hospitation	111
5.5	Die Entscheidung	113
<b>6</b>	<b>Onboarding</b>	<b>114</b>
6.1	Die Vorbereitungsphase	116
6.2	Die Orientierungsphase	117
6.2.1	Vorbereitung des ersten Arbeitstages	117
6.3	Die Integrationsphase	121
<b>7</b>	<b>Ihr Weg zur optimalen Candidate Journey</b>	<b>123</b>
	<b>Glossar</b>	<b>125</b>
	<b>Literatur</b>	<b>128</b>
	<b>Register</b>	<b>130</b>

## Vorwort

Im Mai 2019 meldete die Bundesagentur für Arbeit, dass eine Stellenbesetzung in der Altenpflege durchschnittlich 183 Tage dauert.<sup>1</sup> 2018 standen knapp 3.100 arbeitslosen Fachkräften rund 15.300 freie Stellen gegenüber.

Diese Zahlen verdeutlichen sehr gut das Verhältnis von Angebot und Nachfrage: Jede Einrichtung in der Pflege weiß, dass der Wettbewerb um Mitarbeiterinnen viele Ressourcen bindet und die wirtschaftliche Situation stark beeinflusst: Belegungsstopp, Ablehnung von Kunden oder Einsatz von Leasingkräften sind nur einige Stichworte.

Es ist also an der Zeit für einen Perspektivwechsel: Nehmen Sie die Bewerberperspektive ein! So wie das jedes kundenorientierte Unternehmen tut, um seine Produkte und Dienstleistungen zu verkaufen. So wie erfolgreiche Unternehmen ihre Geschäftsprozesse vom Kunden her denken und ständig an neue Gegebenheiten und Möglichkeiten im Zeitalter der Digitalisierung anpassen.<sup>2</sup>

In diesem Buch erleben Sie den Bewerbungsprozess vom ersten, vielleicht unverbindlichen Kontakt bis zum ersten Arbeitstag. Immer geht es darum, sich »auf den Stuhl« der Bewerberin zu setzen, zu prüfen, welche Erwartungen Bewerberinnen heute haben und wie Sie, die Sie in der Einrichtung für das Personal zuständig sind, diese erfüllen.

Begeistern Sie Bewerberinnen, indem Sie deren Wünsche und Bedürfnisse kennenlernen und darauf eingehen! Dann haben Sie die Chance, dass aus Bewerberinnen zufriedene Mitarbeiterinnen werden.

Sie werden sehen – das geht!

Berlin, im Juli 2019

Mona Schöffler

---

<sup>1</sup> <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Berufe/generische-Publikationen/Altenpflege.pdf>, Zugriff am 17. Mai 2019

<sup>2</sup> Die Beispiele und Hinweise im Bereich des online-recruitings entsprechen dem Stand Mai 2019. Sie können sich schnell ändern.

# 1 Perspektivwechsel im Bewerbungsprozess

Haben Sie schon mal eine Reise gebucht? Stellen Sie sich vor, das Wetter ist grau und ungemütlich und Sie möchten sich ein wenig auf Ihren nächsten Urlaub freuen. Sie geben in eine der gängigen Suchmaschinen die Begriffe »Urlaub, Strand, Sonne« ein. Oder »Wandern, Berge, Ruhe«. Egal was – Sie werden viele Treffer generieren und ab hier beginnt Ihre Reise – zumindest aus der Sicht eines Reiseunternehmens. Sie werden Ergebnistreffer anklicken, sich auf Hotelseiten umschaun, auf Reiseportalen konkrete Angebote erfragen und sich am Ende für ein Ziel, eine Unterkunft oder Pauschalreise entscheiden. Oder aber Sie beschließen, doch zu Hause zu bleiben, weil es da auch schön ist und Sie Geld sparen.



In den folgenden Kapiteln werde ich Sie immer wieder in diese Urlaubsstimmung versetzt, indem ich kurze Abstecher in die Kundenperspektive bei der Urlaubsplanung unternehme.

Was eine Urlaubsreise mit Personalgewinnung zu tun hat? In der Sache nichts, aber vom Prozess her viel, denn so oder ähnlich läuft die – aktive oder passive – Suche nach einer Stelle heutzutage ab.

Die Candidate Journey – die Bewerberreise

Dieser Weg, vom Erstkontakt über das Vorstellungsgespräch bis hin zum Arbeitsbeginn wird im Personalmarketing als »**Candidate Journey**« – Bewerberreise – bezeichnet. Analog der Customer Journey, also der Kundenreise, die Sie z. B. als Interessentin<sup>3</sup> für eine Urlaubsreise durchlaufen.

<sup>3</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwende ich nur die weibliche Form (85 Prozent der Beschäftigten in der Pflegebranche sind laut Pflegestatistik 2017 Frauen). Es sind selbstverständlich stets beide Geschlechter gleichermaßen gemeint.

Während der Candidate Journey erhalten Kandidatinnen positive oder negative Eindrücke – diese werden als »**Candidate Experience**« bezeichnet. Wenn Erwartungen im Verlauf von Bewerbungsprozessen (über)erfüllt oder enttäuscht werden, hat das Konsequenzen: Kandidatinnen entscheiden sich, ihre Bewerbung zurückzuziehen oder aufrechtzuerhalten und die Basis für eine Mitarbeiterbindung entsteht.



## Übung

Bedenken Sie: Über 80 Prozent der Kandidatinnen sprechen mit Freunden, Arbeitskolleginnen oder in Arbeitgeberbewertungsportalen über ihre Erlebnisse während des Bewerbungsprozesses.\*

Nehmen Sie einmal Ihr Smartphone zur Hand und schauen Sie nach, wie viele Kontakte Sie eingespeichert haben: Meist liegt die Anzahl weit im dreistelligen Bereich. Mit diesen Kontakten teilen Sie auf unterschiedlichen Wegen Ihre Erfahrungen und Erlebnisse. Durch die Nutzung sozialer Medien passiert das heutzutage um ein Vielfaches häufiger als noch zu analogen Zeiten.

\* Athanas C, Wald, PM (2014): Candidate Experience. Berlin/München.

Im Internet: <https://www.metahr.de/downloads/candidate-experience-studie-2014/>, Zugriff am 10. Mai 2019

So wie Unternehmen im Produkt- oder Dienstleistungsbereich die Customer Journey immer weiter verbessern, gilt es, jeden Kontaktpunkt der Candidate Journey zunächst zu erfassen, zu bewerten und positiv erlebbar zu machen.

Dieses Buch bietet Ihnen einen konsequenten Perspektivwechsel. Sie haben die Chance, Ihren Bewerbungsprozess aus dem Blickwinkel potenzieller Bewerberinnen zu betrachten, zu bewerten und Verbesserungsmöglichkeiten kennen zu lernen.

Setzen Sie sich auf den Bewerberstuhl!

- **Kapitel 2 »Konsequente Bewerberperspektive: Candidate Journey«:** Erfahren Sie, welches Konzept der Candidate Journey zugrunde liegt und warum Ihnen der Perspektivwechsel bei einer zielgruppengerechten Personalgewinnung hilft.
- **Kapitel 3 »Orientierung und Jobrecherche«:** Lernen Sie den ersten Schritt der Candidate Journey kennen. Es geht darum, von Bewerberinnen, die entweder aktiv oder passiv nach einer Stelle suchen, gefunden zu werden. Mittlerweile gibt es nicht mehr die **eine** Möglichkeit, auf sich als Einrichtung aufmerksam zu machen, so wie früher mit einer Stellenanzeige in der Zeitung, sondern unzählige. Dreh- und Angelpunkt, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren, sind Ihre Karriereseiten und Stellenausschreibungen.

- **Kapitel 4 »Abgabe der Bewerbung«** zeigt Ihnen, wie Bewerberinnen heute ihre Bewerbungen abgeben. Auch dabei gibt es wieder unterschiedliche Wege: per E-Mail, mit einem Formular oder altmodisch per Post. Jede Möglichkeit muss einfach, übersichtlich und bewerberorientiert gestaltet werden.
- **Kapitel 5 »Vorstellungsgespräch«**: Die Zeiten, in denen Sie auf eine Stellenanzeige einen Stapel an Bewerbungen erhalten haben, sind vorbei. Wahrscheinlich sind Sie froh, wenn Sie überhaupt (qualifizierte) Bewerbungen erhalten und die Kandidatinnen auch zum Vorstellungsgespräch erscheinen.  
Vor allem bei Pflegefachkräften liegen die Auswahlmöglichkeiten auf der Seite der Bewerberinnen, teilweise gilt das auch schon für Hilfskräfte. Daher ist das persönliche Gespräch Ihre Chance, als attraktiver Arbeitgeber zu überzeugen. Dennoch ist es auch an Ihnen, zu prüfen, ob die Bewerberin zu Ihnen passt – fachlich wie menschlich. Dafür ist es wichtig, im Vorfeld zu wissen, wen Sie mit welchen Kompetenzen suchen – welche unverzichtbar sind oder welche (nach)geschult werden können.
- **Kapitel 6 »Onboarding«**: Personalgewinnung geht am ersten Arbeitstag fließend in eine Mitarbeiterbindung über. Der Begriff »Onboarding« bezeichnet einen Prozess, der über eine fachliche Einarbeitung hinausreicht. Es geht um das Ankommen im Team und in der Unternehmenskultur – denn nur wenn das gewährleistet ist, gelingt die langfristige Bindung, die Sie sich wünschen.

### Was bietet Ihnen dieses Buch?

Dieses Buch richtet sich an alle, die sich mit dem Thema Personalgewinnung in der Pflege beschäftigen und ihre Prozesse noch stärker an den Erwartungen potenzieller Kandidatinnen ausrichten möchten. Einige grundlegende Themen wie Employer Branding oder Social Media Recruiting werden kurz erläutert. Für eine Vertiefung empfehle ich entsprechende Literatur, die auch als Grundlage für dieses Buch gedient hat (► Seite 126).



#### Info

Beispiele aus der Praxis und Interviews mit Experten zu den jeweiligen Themen bieten Ihnen praktische Hinweise und Ideen für Ihren Bewerbungsprozess. Mit den Checklisten am Ende eines jeden Kapitels wissen Sie schnell, wo Sie stehen und welche Verbesserungen Sie umsetzen können.

### Was bietet Ihnen dieses Buch nicht?

In diesem Buch werden Sie keine allgemeingültigen oder einfachen Lösungen finden, denn jede Einrichtung, jeder Träger ist unterschiedlich und die Voraussetzungen im Hinblick auf personelle Ressourcen, Budget und Haltung sind verschieden. Eine Idee, die zu einem Unternehmen in einer ländlichen Region passt und dort gut funktioniert, kann sich in der nächsten Großstadt als totaler Flop herausstellen. Die Suchmaschine, die heute noch unter den Top 3 zu finden ist, kann im nächsten Jahr schon keine Rolle mehr spielen...



#### Tipp

Lassen Sie sich von den Hinweisen und Ideen in diesem Buch anregen. Entwickeln Sie Ihre individuellen Lösungen und probieren Sie sie einfach aus: learning by doing. Ich hoffe, dieses Buch ermutigt Sie dazu.

## 2 Candidate Journey – Perspektivwechsel im Bewerbungsprozess

**Personalrecruiting** hat sich von einer eher administrativen Aufgabe (»Personalbeschaffung«) zu einer Serviceleistung für Bewerberinnen gewandelt. Kandidatinnen möchten nicht verwaltet, sondern wie Kundinnen umworben und behandelt werden.

Das hat vor allem zwei Gründe:

1. den demografischen Wandel und
2. die Digitalisierung.

Der Nachfragemarkt  
ist tot – es lebe der  
Angebotsmarkt!

Laut Arbeitsmarktprognose wird bis 2030 die Zahl der Erwerbstätigen um 1,4 Mio. auf 39,2 Mio. zurückgehen. Vor allem »Arbeitskräfte mit einer dualen Ausbildung im Bereich Gesundheit und Pflege werden eher in zu geringem Umfang zur Verfügung stehen.«<sup>4</sup> Das ist der **demografische Wandel**. Falls die Baby Boomer-Generation früher als in den Prognosen geplant in Rente geht, wird sich die Lücke sogar noch vergrößern.<sup>5</sup> Die jüngeren Jahrgänge haben damit die Auswahl, wenn sie eine Stelle suchen. Der Bewerbermarkt ist ein Angebots-, kein Nachfragemarkt mehr.

Der zweite Grund, warum das Thema Kundenorientierung in den Bewerbungsprozess Einzug hält, ist die **Digitalisierung** fast aller Lebensbereiche. Vor allem in den letzten Jahren hat sich das Kaufverhalten von Konsumenten stark verändert: Der Marktanteil online erworbener Produkte steigt kontinuierlich. Denken Sie einmal an Ihre letzte Bestellung im Internet. Auch Ihre Erwartungen an Produktinformationen, Dauer des Bestellvorgangs oder Reaktionsschnelligkeit bei der Lieferung haben sich stark gewandelt und beeinflussen Ihre Kundenzufriedenheit erheblich.

<sup>4</sup> Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Arbeitsmarktprognose 2030. Bonn, 2013, S. 28.

Im Internet: [http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a756-arbeitsmarktprognose-2030.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a756-arbeitsmarktprognose-2030.pdf?__blob=publicationFile), Zugriff am 30. März 2019

<sup>5</sup> <https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/prognos-studie-demografischer-wandel-deutschland-fehlen-bald-2-9-millionen-arbeitskraefte/24051454.html>, Zugriff am 1. April 2019

Gerade jüngere Bewerberinnen übertragen diese Erwartungen und Erfahrungen aus einem E-Commerce-Prozess auf den Bewerbungsprozess. Die einfache Bedienbarkeit und Reaktionsschnelligkeit sind beispielsweise wesentliche Anforderungen, denen sich Personalabteilungen stellen müssen.

Nun werden Sie einwenden, dass es einen Unterschied macht, ob man einen neuen Staubsauger im Internet kauft oder sich um eine Stelle bewirbt. Ja und nein! Natürlich macht es einen Unterschied, aber die – unbewussten – Erwartungen gerade in der ersten Phase des Bewerbungsprozesses sind sehr ähnlich.

## 2.1 Grundlage der Candidate Journey

Ursprünglich stammt das Konzept der Candidate Journey aus dem Kundenmarketing. Dort wird anhand einer sogenannten **Customer Journey** der Weg einer Kundin vom ersten Kontakt über die Informations-, Entscheidungs-, Kauf- und Nutzungsphase bis zur möglichen Weiterempfehlung beschrieben.

Die Digitalisierung verändert die Erwartungshaltungen

Da Produkte und Dienstleistungen aufgrund der Marktransparenz vergleichbarer geworden sind, wird die Differenzierung schwieriger: Zielsetzung ist es daher, Kundinnen an jedem Kontaktpunkt emotional an die Unternehmensmarke zu binden.

Positive (und negative) Erlebnisse im Zusammenhang mit einem Unternehmen während der Customer Journey vertiefen (oder erschweren) die Kundenbindung und werden als **Customer Experience** (Kundenerfahrungen) bezeichnet.

Emotionen schaffen Kundenbindung

### Definition Customer Experience

Nach Prof. Dr. Heinrich Holland von der Hochschule Mainz bezeichnet die »Customer Experience ... die Gesamtheit aller Eindrücke, die ein Kunde während der gesamten Dauer einer Kundenbeziehung von einem Unternehmen erhält. Sie umfasst sämtliche individuellen Wahrnehmungen und Interaktionen des Kunden an den verschiedenen Kontaktpunkten (Touchpoints) mit einem Unternehmen.«<sup>\*</sup> Die Customer Experience wird ganzheitlich betrachtet, sie umfasst verschiedene Phasen des Kaufprozesses und dient der Vorbereitung der Kundenbindung.<sup>\*\*</sup>

\* Vgl. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/customer-experience-management-54478>, Zugriff am 8. April 2019

\*\* Ebd.

# 3 Orientierung und Jobrecherche

Kommen Sie bitte wieder mit auf einen Abstecher zur Reiseplanung: Die Planung einer Urlaubsreise beginnt mittlerweile oftmals im Internet: Sie suchen nach günstigen Angeboten, schauen sich das Hotel an, das Ihnen eine Freundin empfohlen hat oder buchen gezielt eine Ferienunterkunft in Ihrem bevorzugten Urlaubsgebiet. Wenn Sie öfter nach Reiseangeboten gesucht haben, erhalten Sie automatisch bei der nächsten Suche im Internet auch entsprechende Werbung angezeigt. Vielleicht klicken Sie diese auch an, da Sie ja an entsprechenden Angeboten interessiert sind.

Sie lesen sich übersichtliche oder weniger übersichtliche Hotelbeschreibungen durch, schauen sich aussagekräftige (oder verschwommene) Bilder von Ferienwohnungen an und bilden sich so ein Urteil. Wenn Sie sich intensiver für ein Ziel oder eine Unterkunft interessieren, werden Ihnen automatisch Bewertungen angezeigt. Vielleicht lesen Sie sich auch einige Kommentare durch, denn Sie möchten ja einen schönen Urlaub verbringen und sich nicht über harte Betten, unfreundliches Personal oder eine Baustelle neben dem Hotel ärgern müssen.

Alle diese Kontaktpunkte tragen dazu bei, dass Sie (unbewusst) entscheiden, ob Ihre Erwartungen erfüllt werden. Sie machen sich ein Bild von einer bestimmten Hotelkette, einem Reiseveranstalter oder einem kleinen Anbieter von Ferienwohnungen. Auf dieser Grundlage treffen Sie Ihre Entscheidung für oder gegen ein Unternehmen.

Natürlich ist ein Stellenwechsel etwas anderes als eine Reise – diese ist nach vier oder vierzehn Tagen vorbei, einen Arbeitgeber zu wechseln dauert länger und ist (oder sollte) dauerhafter sein. Es geht jedoch gerade in der ersten Phase der Candidate Journey darum, dass Bewerberinnen auf Sie aufmerksam werden, sich für Sie als Arbeitgeber interessieren und sich bewerben.

Machen Sie Bewerberinnen gezielt auf sich aufmerksam

In Anlehnung an das vierstufige AIDA-Modell zu Kaufentscheidungen kann die erste und zweite Phase der Candidate Journey nochmals unterteilt werden:

# 4 Abgabe der Bewerbung

Sie erinnern sich an die Urlaubsplanung? Die angebotene Reise eines bestimmten Anbieters gefällt Ihnen. Jetzt möchten Sie buchen. Im negativen Fall müssen Sie seitenlange Formulare ausfüllen, von allen Reiseteilnehmern die Reisepassnummern eingeben, überflüssige Zusatzversicherungen umgehen und erfahren erst zum Schluss, dass doch noch eine Zusatzgebühr für das Zimmer mit Meerblick erhoben wird. Daraufhin überlegen Sie sich das alles nochmal ...

Im positiven Fall werden nur die wichtigsten Daten erfragt, alles andere können Sie nach der Buchung nachreichen. Die Preisgestaltung ist übersichtlich und während des Buchungsformulars werden Sie fair über mögliche Zusatzleistungen informiert. Falls Sie mit der Buchung Schwierigkeiten haben, gibt es eine Unterstützung über einen Chat oder das Telefon.

Frage (eigentlich überflüssig): Welche Buchungsplattform und welchen Reiseanbieter würden Sie im Freundeskreis weiterempfehlen?

Ähnlich verläuft es bei der Candidate Journey: Die Stelle klingt interessant, die Arbeitgebervorteile heben sich deutlich ab – jetzt folgt der nächste Kontaktpunkt: die Abgabe der Bewerbung.

Auch hier gilt wieder: Nicht die Bewerberin muss mehrere Websites aufrufen um die Telefonnummer der Pflegedienstleitung herauszubekommen oder die E-Mail-Adresse der Personalabteilung zu finden, sondern es ist Ihre Aufgabe, diese Information gut sichtbar zu platzieren.

## 4.1 Der Start des Bewerbungsprozesses

Über Jahrzehnte hinweg dominierte die Papierbewerbung. In den Büros stapelten sich die Bewerbermappen, die (kosten)aufwändig zurückgeschickt werden mussten. Seit dem Einzug des Internets ist die papierbasierte Bewerbung immer mehr auf dem Rückzug, auch wenn sie von den meisten Unternehmen noch zugelassen wird.

## 5 Vorstellungsgespräch

Für das Vorstellungsgespräch gibt es keine Analogie bei Ihrer Urlaubsreise – Sie haben sich schon durch die Buchung für den Veranstalter, das Hotel oder die Ferienwohnung entschieden. Eventuell gibt es einen telefonischen Kontakt, bevor die Reise beginnt oder Sie buchen die Plätze im Flugzeug. Ihre Reise geht erst wieder im nächsten Kapitel (► Kap. 6) weiter – wenn Sie am Urlaubsort ankommen.

Kommen wir also zum Vorstellungsgespräch. Es ist höchstwahrscheinlich der erste längere persönliche Kontakt für die Bewerberin mit Ihnen als Person bzw. mit Ihrer Einrichtung. Durch die bisherigen Erfahrungen hat sich im Idealfall ein positives Bild aufgebaut, das nun mit den realen Erfahrungen abgeglichen wird. An diesem Punkt im Bewerbungsprozess zeigt sich, ob die gut gestalteten Anzeigen und die fröhlichen Bilder auf der Homepage Ihre Unternehmenskultur widerspiegeln.

Passen Sie wirklich zusammen?

Grundsätzlich geht es beim Vorstellungsgespräch für beide Seiten darum zu prüfen, ob man zueinander passt. Mittlerweile ist es aber häufig so, dass Führungskräfte sagen, dass sie gar nicht mehr wählen können, da sie dringend Personal brauchen – (fast) egal, wen.

Diese Haltung ist verständlich, jedoch aus zweierlei Gründen kritisch:

1. Eine Mitarbeiterin einzustellen, die von ihrer Haltung oder Kompetenz nicht für die Stelle geeignet ist, führt höchstwahrscheinlich zu Schwierigkeiten mit der Mitarbeiterin und mit dem Team, das mit ihr zusammenarbeiten soll. Dabei können fachliche Kompetenzen im Rahmen der Personalentwicklung leichter ausgeglichen werden als mangelnde soziale Kompetenzen.
2. Die Bewerberin merkt, ob Sie an ihr als Person interessiert sind oder ob Sie nur irgendeine Mitarbeiterin suchen – sie also im Prinzip austauschbar ist. Das ist das Gegenteil von individueller Wertschätzung und keine gute Grundlage für eine langfristige Mitarbeiterbindung.

Doch auch wenn Sie feststellen, dass die Bewerberin nicht für Ihre Einrichtung in Frage kommt, sollte es Ihr Ziel sein, einen positiven Gesprächseindruck zu hinter-

## 6 Onboarding

Und da sind wir wieder, bei Ihrer Urlaubsreise – bzw. dem roten Faden, der Sie durch dieses Buch begleitet. Vorfreude ist die schönste Freude. Bei einer Urlaubsreise wächst die Vorfreude, wenn Sie Unterlagen zugesandt bekommen oder schon einige Tage vor der Abreise ein Willkommensschreiben des Hotels erhalten. Dass diese Kommunikation meistens digital abläuft, schmälert deren Wirkung nicht. Sie fühlen sich angesprochen, persönlich willkommen, informiert und der positive Gesamteindruck verstärkt sich. Und dann ist der Tag endlich da: Der Urlaub beginnt! Die Ankunft am Zielort, die Begrüßung durch die Empfangsmitarbeiterinnen oder die Pensionswirtin – gerade die ersten Eindrücke bleiben besonders lange haften und sind prägend für die Reiseerinnerungen.

Viele Eindrücke und Informationen prasseln in den ersten Tagen auf Sie ein, denn die Umgebung ist ungewohnt, die Leute unbekannt und alles ist neu und aufregend. Gut, wenn Ihnen bei Fragen ein persönlicher Ansprechpartner weiterhilft und auch von sich aus auf Sie zugeht.

Achtung: Mitarbeiterzufriedenheit fängt vor dem ersten Tag an

Auch eine positive Candidate Journey endet nicht mit der Jobzusage, sondern ist erst der Ausgangspunkt für den Onboarding-Prozess. Der erste Eindruck, den eine neue Mitarbeiterin von der ersten Aufnahme, dem reibungslosen organisatorischen Ablauf und der Unternehmens- und Willkommenskultur bekommt, ist entscheidend für die Motivation und Mitarbeiterbindung.

### Definition

### Onboarding

Onboarding bedeutet wortwörtlich »an Bord nehmen« und bezeichnet im Personalwesen die Maßnahmen, die eine Integration neuer Mitarbeiterinnen in das Unternehmen fördern.

Zielsetzung ist es zum einen, die Mitarbeiterin schnell voll einsetzen zu können, zum anderen durch eine frühzeitige Bindung das Risiko der Abwanderung zu verringern.

## Literatur

- Althammer T (2019): Datenschutz in der Pflege. Vincentz Network, Hannover.
- Athanas C, Wald, PM (2014): Candidate Experience. Berlin/München 2014. Im Internet: [www.metahr.de/downloads/candidate-experience-studie-2014/](http://www.metahr.de/downloads/candidate-experience-studie-2014/)
- Athanas C, Wald PM (2016): Candidate Journey Studie 2017: Good Practices: Vom passenden Kandidaten zum loyalen Mitarbeiter. Berlin/München. Im Internet: [https://www.stellenanzeigen.de/arbeitgeber/tl\\_files/web\\_b2b/Candidate\\_Journey\\_Studie\\_2017.pdf](https://www.stellenanzeigen.de/arbeitgeber/tl_files/web_b2b/Candidate_Journey_Studie_2017.pdf)
- Böcker M, Theisen S (2018): »Stellenanzeigen für Pflegekräfte: zu viel fordern, zu wenig bieten«, in: Sonderheft »Trends im Recruiting 2018« der Zeitschrift Personalmagazin 06/2018.
- Bruno T, Adamczyk G et al. (2009): Körpersprache. Haufe Verlag, München.
- Erpenbeck J, Rosenstiel L von et al. (2017): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen pädagogischen und psychologischen Praxis. Schaeffer-Pöschel, Stuttgart.
- Institut der Deutschen Wirtschaft (Hrsg.) (2016): Arbeitgebermarke stärken (Employer Branding). Köln. Im Internet: [www.kofa.de](http://www.kofa.de)
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. (Hrsg) (2019): Kofa-Studie 1/2019: Wie Unternehmen trotz Fachkräftemangel Mitarbeiter finden. Im Internet: <https://www.kofa.de/fachkraefteengpaesse-verstehen/studien-fachkraeftechecks>
- Katzenschläger S (2014): Onboarding – Integration neuer Mitarbeiter. Bachelorarbeit. Linz. Im Internet: [webopac.fh-linz.at/dokumente/Bachelorarbeit\\_Katzenschlaeger.pdf](http://webopac.fh-linz.at/dokumente/Bachelorarbeit_Katzenschlaeger.pdf)
- Kirchner, J et al: Wie deine Karriereseite zum Herz der Recruitingstrategie wird. Im Internet: [https://wollmilchsau.de/wp-content/uploads/2019/02/Karriereseiten\\_Whitepaper\\_FINAL.pdf](https://wollmilchsau.de/wp-content/uploads/2019/02/Karriereseiten_Whitepaper_FINAL.pdf)
- Lammenett E (2017): Praxiswissen Online-Marketing. Springer Verlag, Wiesbaden.
- Miller GA (1956): The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information. The Psychological Review, 1956, vol. 63, pp. 81–97.
- Ullah M, Ullah R (2015): Erfolgsfaktor Candidate Experience. Der Perspektivwechsel im Recruiting. Schaeffer-Pöschel, Stuttgart.
- Ullah R, Witt M, Ortner T (2017): Erfolgsfaktor Sourcing: Such- und Ansprachestrategien im World Wide Web. Schaeffer-Pöschel, Stuttgart.
- Verhoeven T (2016): Candidate Experience. Ansätze für eine positive erlebte Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess und darüber hinaus. Springer Verlag Wiesbaden.
- Roedenbeck Schäfer M (2017): Recruiting to go für Sozial- und Pflegeeinrichtungen. Walhalla Verlag, Regensburg.

- StepStone Österreich/MindTake Research (2015): Eye-Tracking: Worauf Bewerber beim Lesen von Stellenanzeigen wirklich achten! Im Internet: [www.stepstone.at/ueber-StepStone/knowledge/online-eye-tracking-studie](http://www.stepstone.at/ueber-stepstone/knowledge/online-eye-tracking-studie)
- Waxmann A (2017): Personalarbeit 4.0 – Arbeit kompetenzorientiert gestalten. Waxmann Verlag, Münster.
- Weitzel T et al. (2018): Themenspecial 2018. Employer Branding. Bamberg/Nürnberg.

**Blogs zum Thema Personalmarketing/Personalrecruiting**

<https://persoblogger.de/>

<https://wollmilchsau.de/blog/>

<https://personalmarketing2null.de/>

<http://nocheinpersonalmarketingblog.blogspot.com/>

<https://blog.metahr.de/>

## Register

- Active Sourcing 27
- AIDA-Modell 21
- Ansprache 40
- Arbeitgeberattraktivität 62
- Arbeitgebermarke 59
- Arbeitstag
  - Checkliste 119
  - erster 117
- Arbeitswoche
  - erste 120
- Aufgabenbeschreibung 41
  
- Bewerbermanagementsystem 75
- Bewerberorientierung 15
- Bewerber-Reichweite 64
- Bewerbung 67
  - Checkliste 79
  - E-Mail 69
  - One-Click 72
  - Online 71
  - Postweg 74
  - Rückmeldung 76
  - Telefon 72
- Bewerbungsbutton 49
- Bewerbungsprozesses 67
- Bewerbungsunterlagen 87
- Bewerbungswege 68
  
- Candidate Experience 9
- Candidate Journey 8, 12, 13, 59, 67, 89, 123
  - Phasen 17, 21
- Controlling 63
- Customer Experience 13
- Customer Journey 13
  
- Datenschutz 70
- Datenschutzgrundverordnung 70
- Deutscher Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (DQR) 43
- Display Advertising 26
  
- Einarbeitung 115
- Einschätzungsbogen 87
- Employer Branding 59
- Erstkontakt 22
- Eyetracker 34
  
- Feedbackgespräche 121
- Fragen
  - episodischen 101
  - kompetenzorientierte 85
  - selbstreflektorisches 101
  
- Gehalt 47
- Gesprächsführung
  - Gestik 88
  - Haltung 88
  - Körpersprache 88
  - Mimik 88
- Gesprächsleitfaden 109
- Gesprächstechniken 96
- Gleichstellungsgesetz 102
  
- Halo-Effekt 93
- Hospitation 111
  
- Instant Messenger 73
- Integrationsphase 121
  
- Jobmessen 31
- Jobsuchmaschinen 23
- Jobtitel 37

- Karrierewebsite 53
  - Checkliste 65
- Kennzahlen 65
- Kompetenz
  - Bewertungssystematik 86
  - fachlich-methodische 84
  - personale 84
  - sozial-kommunikative 84
  - umsetzungsorientierte 84
- Kompetenzprofil 84
- Kontaktpunkte 15
  
- Landing-Pages 54
- Listicles 27
- Logo 37
  
- Microsite 54
- Mitarbeiterempfehlungsprogramme 28
- Mystery candidates 105
  
- Nutzerprofile 26
  
- Offline-Werbung 30
- Onboarding 114
- One-click-Bewerbung 49
- Online-Formular 49
- Online-Jobbörsen 23
- Optimierung
  - mobile 58
  
- Paten-System 119
- Personalbeschaffung 12
- Personalmarketing 55
- Personalrecruiting 12
- Personas 18, 123
- Primacy-Effekt 93
- Printanzeigen 31
- Probearbeitstag 112
  
- Recency-Effekt 93
- Registrierungen 71
  
- Smalltalk 99
- Social Media 24
- Social Media-Anwendungen 25
- Stellenanzeige 32
  - Checkliste 52
- Stellenportale 23
- Storytelling 57
  
- Unternehmensdarstellung 48
- Unternehmensmarke 59
  
- Vorstellungsgespräch 15, 80, 93
  - Checkliste 92, 113
  - Einladung 78
  - Gesprächspartner 87
  - Vorbereitung 82
  
- Wahrnehmung 93
- Website 54
- Whats App 73
  
- Zielgruppenanalyse 18

## Zeit für einen Perspektivwechsel

Erfolgreiche Unternehmen strukturieren ihre Geschäftsprozesse vom Kunden her. Warum sollte das bei Bewerbungen anders sein? Bewerber sind Kunden – mit Erwartungen, Ansprüchen, Hoffnungen.

Wagen Sie den Perspektivwechsel! Dieses Buch zeigt Ihnen, wie Sie Bewerber so ansprechen, dass sie bei Ihnen – und nur bei Ihnen – arbeiten wollen. Die Erfolgsformel heißt „Candidate Journey“ (Bewerberreise). Dahinter steht ein Prozess, der sich von der Auswahl der Zielgruppe über den Bewerbungsprozess bis hin zum Onboarding (= Einarbeitung) erstreckt.

Diese Reise ist einfacher, als Sie denken. Ins Reisegepäck gehören allerdings klare Pläne, gute Checklisten und eine strukturierte Umsetzung. All das finden Sie in diesem Buch. Buchen Sie also Ihr Ticket und verlassen Sie herkömmliche Reiserouten. Dann klappt es auch mit der Stellenbesetzung!

### Die Autorin

Mona Schöffler ist Gesundheitswissenschaftlerin und Betriebswirtin. Seit über 20 Jahren arbeitet sie als selbstständige Beraterin und Trainerin in der Pflege- und Sozialbranche. Ihre Schwerpunkte sind Kundenorientierung sowie Kunden- und Personalmarketing.

ISBN 978-3-8426-0810-8



9 783842 608108