

## CANDIDATE EXPERIENCE

# Der Weg vom Bewerber zum Mitarbeiter

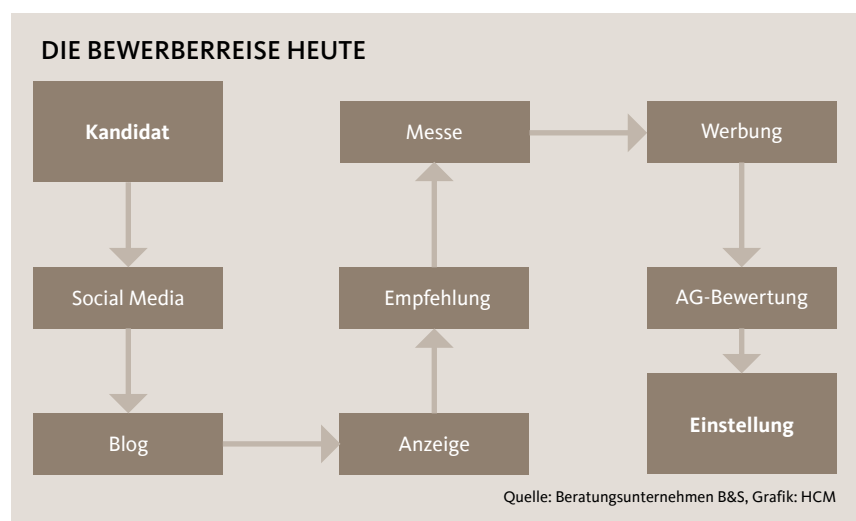
Die Diskussion um Fachkräftemangel, Mitarbeiterbindung und ausreichend qualifizierte Mitarbeiter wird immer drängender. Eine Möglichkeit, den eigenen Bewerbungsprozess einmal kritisch unter die Lupe zu nehmen, sind so genannte Candidate-Experience-Analysen.

Der zeitliche Aufwand für das Recruiting wächst. Zudem haben sich die Verhältnisse umgekehrt. Heute bewirbt sich nicht mehr der Mitarbeiter, sondern vielmehr wirbt die Klinik bzw. die Pflegeeinrichtung um den Mitarbeiter. Die gute Nachricht dabei: Bei diesem Bewerbungsprozess, im Personalrecruiting als Candidate Experience (Bewerberreise) bezeichnet, gibt es jede Menge Verbesserungspotenzial für Unternehmen und dadurch Chancen, Mitarbeiter zu gewinnen und langfristig ans Unternehmen zu binden.

Die Candidate Experience bezeichnet die möglichen Kontaktpunkte, die ein potenzieller Mitarbeiter schon im Vorfeld mit dem Unternehmen hat, bis hin zur Einstellung des Kandidaten. Heutzutage verlaufen Bewerberprozesse nicht mehr linear nach dem Motto: Stellenanzeige, Bewerbungsgespräch, Einstellung (oder Absage). Die meisten Bewerber haben vielfältige Kontaktpunkte, bevor es zur Einstellung kommt. Dazu gehören:

- (un)bewusste Wahrnehmung des Unternehmens als (potenzieller) Arbeitgeber (Mund-zu-Mund-Propaganda, Beiträge in sozialen oder gedruckten Medien),
- Kontaktaufnahme über verschiedene Kanäle (Messe, Homepage, Telefon, E-Mail, Besuch vor Ort),
- das Bewerbungsgespräch und/oder Kontaktaufnahme im Assessment Center.

Diese unterschiedlichen Kontaktwege gilt es, jeweils emotional zu einem möglichst positiven Erlebnis zu gestalten. Dabei hängt die Art der Kontaktpunkte und der Ansprache sehr von der Zielgruppe ab. Sucht das Unternehmen Auszubildende,



Die Bewerberreise.

also tendenziell jüngere Menschen? Oder sind es eher Wiedereinsteiger, die man anders anspricht und auch auf anderen Kanälen ansprechen sollte.

Neben der Zielgruppenorientierung gibt es zudem weitere grundlegende Fragen, die am Anfang stehen, um eine positive Candidate Experience sicherzustellen.

## Welche Wirkung haben wir als Arbeitgeber in sozialen Netzwerken?

Auch wenn Einrichtungen keine eigene Facebook-Seite oder einen Instagram-Account haben: Sie hinterlassen Spuren. Sei es auf Arbeitgeberbewertungsportalen wie Kununu oder in Kundenbewertungsportalen wie Google. Diesen Bewertungen sollte man sich bewusst sein, denn sie werden meist gelesen – zumindest, wenn Bewerber sich über das Unternehmen informieren oder sich für eine Stelle interessieren. Viele Unternehmen sind sich ebenfalls nicht bewusst, dass sie

Gegenstand vieler Gruppendiskussionen, z.B. auf Facebook, sind.

## Welchen Eindruck machen wir mit der Homepage auf interessierte Bewerber?

Auf der Homepage will sich der Großteil der Bewerber einen Eindruck über die Einrichtung als Ganzes machen. Dies bedeutet auch, dass hier ein erster Eindruck entsteht – auch wenn die Homepage keine eigene (Unter-)Seite für Bewerber enthält. Viele Unternehmen verfügen bereits über Karriereseiten, die gezielt potenzielle Mitarbeiter ansprechen. Einige der Seiten sind immer noch nicht responsive gestaltet, d.h., die Seite passt sich nicht automatisch an das verwendete Endgerät, z.B. Smartphone, an. In diesem Fall sind wichtige Inhalte oft nicht sichtbar oder der User muss mühsam scrollen, was das Risiko eines Abbruchs erhöht. Tipp: Eine aktuelle, ansprechende Karriereseite ist Voraussetzung für eine ziel-

gruppenorientierte Bewerberansprache. Dabei reicht es nicht aus, offene Stellen aufzulisten. Vielmehr sollten auch konkrete Arbeitgebervorteile benannt und die Möglichkeit, sich schnell und einfach online zu bewerben, vorhanden sein, die sogenannte One-Klick-Bewerbung. Dies kann über Onlineformulare, per E-Mail bzw. WhatsApp geschehen. Generell gilt: Machen Sie es dem Bewerber so leicht wie möglich, sich zu bewerben.

### Welchen Eindruck hinterlassen wir im ersten persönlichen Kontakt?

Was denkt der Bewerber, wenn er eine Bewerbung vor Ort abgibt? Was passiert, wenn er in der Einrichtung anruft? Wie reagieren in beiden Fällen die Kollegen? Gerade im persönlichen Kontakt muss das komplette Team an einem Strang ziehen: von der Empfangsmitarbeiterin bis hin zur Personalsachbearbeitung.

Hilfreich ist, wenn die Mitarbeiter gut vom Arbeitgeber sprechen und ihn Bekannten empfehlen. Spätestens bei der Internetrecherche stoßen Bewerber auf Arbeitgeberbewertungsportale – ignorieren ist daher keine Lösung. Eine inhaltliche Auseinandersetzung ist notwendig. Viele Unternehmen motivieren Mitarbeiter auch, wenn sie zufrieden sind, positive Bewertungen abzugeben.

### Wie sind die Reaktionszeiten bei Bewerbungseingang?

Im digitalen Zeitalter sind wir an Schnelligkeit gewöhnt: Am besten ist eine direkte Rückmeldung über den Bewerbungseingang – spätestens aber nach 24 Stunden

#### MONA SCHÖFFLER

Mitinhaberin der Beratungsunternehmen B&S mit dem Schwerpunkt Kunden- und Personalmarketing für soziale Einrichtungen, Kontakt: schoeffler@belegungssichern.de



#### JULIA KAUFMANN

Geschäftsführerin des Marktforschungsinstituts K&K mystery shopping and more GmbH, Kontakt: info@mystery-shopping-and-more.de



## BEISPIELE EINER CANDIDATE-EXPERIENCE-ANALYSE UND DARAUS RESULTIERENDE PRAXISTIPPS

### Qualitätsstandards sind notwendig

„Als ich meine Bewerbung vor Ort abgab, hatte ich nicht das Gefühl, dass die Mitarbeiter davon sonderlich begeistert waren.“ (Testbewerberin, 32 Jahre)  
 „Ich nutze die Karrierewebsite, um meine Bewerbung abzusenden. Ich bekam lange Zeit keine Rückmeldung, bis ich schließlich den Telefonhörer in die Hand nahm und anrief. Man teilte mir mit, dass meine Bewerbung nicht auffindbar war. Das war eine sehr unangenehme Situation.“ (Testbewerberin, 44 Jahre)

Wie auch in anderen Bereichen eines Unternehmens, muss von der Geschäftsleitung klar festgelegt werden, wie mit einem Bewerbungseingang umzugehen ist. Wie sollen Mitarbeiter reagieren, wenn eine Bewerbung abgegeben wird? Dürfen sie eine Aussage dazu treffen, wann eine Reaktion zu erwarten ist? Welchen Eindruck sollen die Mitarbeiter hinterlassen? Der Dank für die Bewerbung sollte in jedem Fall ein Qualitätsstandard sein. Ein Pluspunkt ist es auch, wenn die Leitung Zeit für ein (kurzes) Gespräch hat – dies drückt direkte Wertschätzung aus.

### Angenehme Atmosphäre schaffen

„Es war ein sehr angenehmes Gespräch. Ich merkte ehrliches und spürbares Interesse an mir als Person. Hier würde ich mich tatsächlich auf einen Probearbeitstag freuen.“ (Testbewerber, 25 Jahre)

Bewerbungsgespräche sind nie Routine, auch wenn man als Bewerber inzwischen die Wahl hat. Dennoch fühlt es sich oftmals wie eine Prüfungssituation an. Daher ist es selbstverständlich, eine angenehme Atmosphäre zu schaffen, Getränke anzubieten und eine bequeme Sitzposition zu gewährleisten. Störungen jeglicher Art sind tabu. Sie signalisieren dem Bewerber: „Du bist hier nicht der Wichtigste.“ Nehmen Sie sich Zeit und demonstrieren Sie, dass in Ihrem Unternehmen wertschätzender Umgang gelebt wird.

### Vorbereitung ist alles

„Ich hatte das Gefühl, dass sich meine Bewerbung im Vorfeld null angeschaut wurde. Hinzu kam ein ständiges klingelndes Telefon. Wenn ich mir vorstelle, dass meine Mitarbeitergespräche später auch so ablaufen, habe ich jetzt schon keine Lust darauf.“ (Testbewerberin, 35 Jahre)

Bewerbern sollte von Anfang an das Gefühl vermittelt werden, dass man sich mit ihnen und den Inhalten ihrer Bewerbung beschäftigt hat. Nichts wirkt weniger wertschätzend, als wenn der potenzielle Bewerber merkt, dass der Arbeitgeber sich die Bewerbung nicht gründlich durchgelesen hat bzw. erst während des Gesprächs damit anfängt. Dies kann schon ein Ausschlusskriterium für den Interessenten sein.

### Attraktiver Arbeitgeber

„Ich war positiv überrascht, zu hören, worum sich der Arbeitgeber alles bemühte.“ (Testbewerberin, 37 Jahre)

Formulieren Sie für sich vor dem Gespräch die Vorteile, die es mit sich bringt, in Ihrem Unternehmen zu arbeiten. Diese können sowohl finanzieller, ideeller als auch sozialer Natur sein. Im besten Fall sind sie in Form eines Flyers oder einer Broschüre schriftlich fixiert und können dem Bewerber mitgegeben werden. So kann er nichts vergessen und hat gleich eine Erinnerungshilfe, wenn er sich z.B. am Abend mit dem Partner bespricht.

Quelle: Beratungsunternehmen B&S

Die Bewerberreise sollten Arbeitgeber strukturieren und planen, so dass die Chancen auf qualifizierte Bewerber steigen und die positiven Erfahrungen sich weiter verstärken.

sollte bei einer elektronisch versandten Bewerbung den Bewerber eine Eingangsbestätigung erreichen. Auch eine erste Sichtung und Rückmeldung sollten zeitnah – innerhalb einer Woche – erfolgen, bei dringend gesuchten Fachkräften schneller. Empfehlenswert ist eine direkte telefonische Kontaktaufnahme durch den voraussichtlichen Vorgesetzten oder die Personalabteilung. Dies drückt entsprechende Wertschätzung aus.

### Bewerberreise auf dem Prüfstand

Eine Möglichkeit, den Bewerbungsprozess im eigenen Haus kritisch unter die Lupe zu nehmen, sind Candidate-Experience-Analysen. Diese sind mit klassischen

Testkäufen (Mystery-Research) aus dem Einzelhandel oder der Gastronomie vergleichbar, nur, dass hier statt Testkäufern Testbewerber in die Unternehmen geschickt werden. Diese agieren wie reale Bewerber und durchlaufen den kompletten Bewerbungsprozess. Anschließend geben sie ein offenes und ehrliches Feedback, mit dem das Unternehmen arbeiten und die Bewerberreise verbessern kann. Die Kandidaten nutzen verschiedene Kontaktkanäle eines Unternehmens, um sich zu bewerben. In der Regel können auch verschiedenen Analysen für verschiedene ausgeschriebene Stellen in Auftrag gegeben werden. Dieses Konzept ist so bislang einzigartig.

INTERVIEW MIT JÜRGEN VON WASCINSKI

# „Mitarbeiter mit Ergebnissen nicht alleine lassen“

Jürgen von Wascinski, Geschäftsführer der Alpenland Pflege- und Altenheim Betriebsgesellschaft mbH in Sonthofen, hat in seiner Einrichtung die Candidate-Experience-Analyse ausprobiert. Im Interview gibt er einen Einblick in seine Erfahrungen.

**HCM:** Herr von Wascinski, Alpenland ist ein führender Träger von Pflege- und Senioreneinrichtungen. Was zeichnet Ihr Unternehmen aus?

**Wascinski:** Wir wollen uns dadurch unterscheiden, dass wir nicht auf Grundlage von Qualitätsstandards glauben, dass es den Bewohnern und Mitarbeitern gut geht, sondern wissen, wie wir wirklich wirken, und haben daher Kontrollinstrumente dazu eingeführt.

**HCM:** Welchen Stellenwert hat das Thema Personalrecruitment bei Ihnen im Unternehmen?

**Wascinski:** Diesem Instrument kommt eine große Bedeutung zu. Mitarbeitergewinnung und -bindung sind heute die entscheidenden Wettbewerbsfaktoren von der Erzielung eines Erstkontaktes bis hin zum Anschluss des Onboarding und der Langfristbindung.

**HCM:** Können Sie kurz Ihren üblichen Recruitingprozess umreißen?

**Wascinski:** Vom öffentlichen Erscheinungsbild des Trägers über den Erstkontakt und die schnelle sowie zuvorkommende Bearbeitung der Bewerbung mit einer hohen und messbaren Erfolgsquote beim Abschluss bis zum Ende des Onboardingprozesses und der Mitarbeiterbindung sind zahlreiche Aspekte zu beachten und erfolgreich zu gestalten. Dazu sind zielgenaue Instrumente zu entwickeln und einzuführen.

**HCM:** Wie haben Sie reagiert, als Ihnen die Idee zu einem Bewerbungs-Mystery-Shopping vorgeschlagen wurde?



Jürgen von Wascinski.

**Wascinski:** Da wir Mystery bereits seit Jahren mit großem Erfolg zur Messung der Interessentenzufriedenheit einsetzen, war es eine logische Konsequenz, mit dem neu geschaffenen Angebot des Bewerber-Mystery auch dies in der Praxis zu erproben. Wie bei den Interessenten haben wir daraus sehr viel Erfahrung gewonnen und unsere Prozesse an die Bewerber und Mitarbeiter anpassen können.

**HCM:** Beschreiben Sie bitte kurz die Durchführung. War der Vorbereitungs-aufwand auf Ihrer Seite groß?

**Wascinski:** Da wir in Erwartung der Mystery-Ergebnisse mit einem Entwicklungsbedarf gerechnet haben, bestand der eher geringere Aufwand darin, die Befragung auf den Alpenland-Standard anzupassen, und der größere Aufwand, aus den Befragungsergebnissen die richtigen Schlussfolgerungen und Unterlagen für eine Mitarbeiterschulung und den Bewerbungsprozess selbst vorzubereiten.

**HCM:** Welche Erkenntnisse haben Sie aus den Ergebnissen abgeleitet?

**Wascinski:** Unsere zweifelsfrei kompetenten Mitarbeiter, die bereits langjährig Bewerbungsgespräche führen, zeichneten sich durch ein marktkonformes Ergebnis aus. Insbesondere die langjährigen Erfahrungen der Mitarbeiter in diesem Thema waren einerseits die Stärke, aber auch die Herausforderung. Die mentale Umstellung auf die heutigen Bedürfnisse und Lebenseinstellung der Bewerber stellte dabei die größte Herausforderung dar. Die neutrale Bewertung durch interessierte Pflegefachkräfte im Rahmen der Befragung half, die Potenziale zu erkennen und zu heben.

**HCM:** Sie haben sich entschieden, ein Storyboard für den Bewerberprozess zu entwickeln. Wie sind Ihre Erfahrungen damit?

**Wascinski:** Es kommt darauf an, die Mitarbeiter mit den eventuellen Potenzialen aus den Testergebnissen nicht allein zu lassen, sondern diesen Lösungen bzw. Instrumente für die Zukunft an die Hand zu geben.

Das entwickelte respektive vorgegebene Storyboard wurde in jedem Haus nochmals im Team an die örtlichen Gegebenheiten adaptiert und geschult. Es hat bei den Führungskräften zu einer schnellen Implementierung eines eigenen Standards und die Umsetzung in den Alltag geführt. Auch wenn das Storyboard nur ein Instrument darstellt, geben die ersten Ergebnisse dem Vorgehen Recht und wir freuen uns schon heute auf weitere erfolgreiche Bewerbungsgespräche.

Das Gespräch führten  
Mona Schöffler und Julia Kaufmann.