



## Professionelles Recruiting geht mindestens über drei Runden!

Ein Beitrag von Christian Bernhardt, Recruiting- und Kommunikationsexperte aus Lörrach.

Auch während und nach Corona bleiben gute Bewerber gefragt. Um diese zu gewinnen, sollten professionelle Prozesse eingeführt, neue Methoden im Recruiting genutzt und das untere Management mit an Bord genommen werden.

**G**ute Mitarbeiter bleiben gefragt. Ihre alten Arbeitgeber halten sie bis zuletzt, dann absorbiert sie der Markt direkt. Die besten kommen gar nicht auf den Markt, sie erhalten über persönliche Kontakte lukrative Angebote – nach wie vor werden zwei von drei Stellen unter der Hand vergeben. Es wird also weiterhin nur ein kurzes Zeitfenster geben, in dem Recruiter tatsächlich Zugriff auf gute Bewerber haben.

### Hausgemachter Fachkräftemangel? Ja!

Die Ursachen für den subjektiv erlebten Fachkräftemangel liegen sicherlich teilweise im Markt, aber überwiegend auch in der Art und Weise, wie Praxen ihre Prozesse aufsetzen und mit Bewerbern umgehen. Immer noch viel zu oft werden undifferenzierte Stellenanzeigen veröffentlicht, um möglichst viele Bewerber zu bewegen und sich aus diesen dann die besten raussuchen zu können. Und was passiert mit dem Rest?

Prinzipiell gilt: Zurückgewiesene Bewerber fühlen sich gekränkt und tendieren dazu, sich zukünftig nicht mehr bei einer Praxis vorzustellen, die sie früher einmal abgelehnt haben. Forciert wird das durch nachlässiges Recruiter-Verhalten, wenn

### „Gute Leute sind gefragt und nach kurzer Zeit wieder weg vom Markt – gefangen vom frühen Recruiting-Vogel des Wettbewerbers.“

z. B. der mittlere Stapel zunächst vertröstet und später vergessen wird, nachdem die Stelle besetzt wurde. Auch 2021 berichten noch regelmäßig Bewerber, dass sie von Praxen außer einer Standardmail, die den Eingang der Unterlagen bestätigte, nie wieder etwas gehört haben. Einfacher kann sich ein Arbeitgeber nicht disqualifizieren. Die Folge: Beim nächsten Stellenwechsel, bei dem der Bewerber nun sogar ein interessanter Kandidat wäre, denkt dieser gar nicht erst daran, sich zu bewerben – er hat ja gelernt, dass die Praxis ihn nicht will. Doch damit nicht genug: Wie enttäuschte Kunden teilen abgelehnte



Bewerber ihre negativen Erfahrungen in ihrem persönlichen Netzwerk – als Faustregel gilt: Jede Absage an einen guten Bewerber schädigt das Image bei bis zu acht weiteren Fachkräften! Da dieses Spielchen schon eine Weile so läuft, ernten viele Unternehmen/Praxen gerade die Früchte ihrer früheren Recruiting-Saat.

### Zeitgemäße Paradigmen und ein neues Rollenverständnis im Recruiting

„Je mehr Bewerbungen ich erhalte, desto besser. Ich suche mir dann schon den Richtigen raus!“ Die Folge? Undifferenzierte Stellenausschreibungen, die keinen ausschließen wollen und auf die sich schließlich „Hinz und Kunz“ bewerben. Aber kann es wirklich das Ziel sein, sich durch 90 Prozent unpassende Bewerberprofile wühlen zu müssen? Wäre es nicht besser, wenn lediglich der eine Bewerber vorstellig würde, den man auch aus 100 anderen aussortiert hätte? Das ist natürlich übertrieben. Aber die Zielgruppe so zu definieren und anzusteuern, dass die geeignetsten fünf bis zehn Bewerber sich melden, ist heute problemlos möglich. Der Vorteil? Beim nächsten Mal stehen die restlichen 90 Prozent noch zur Verfügung und haben nicht das Interesse an der Praxis verloren.

Übrigens ist der Fachkräftemangel nicht so bedrohlich, wie es auf den ersten Blick scheint. Wer nur die absolute Zahl an qualifizierten Fachkräften, Spezialisten und Experten in einem Segment betrachtet und den offenen Stellen gegenüberstellt, übersieht die Rotationsgeschwindigkeit, also die Häufigkeit, mit der

die Fachkräfte heute ihre Stellen wechseln. Die Zahl der passiv Suchenden und prinzipiell Wechselbereiten ist enorm gewachsen. Wo unsere Großeltern noch aus demselben Unternehmen in Rente gingen, in das sie als Jugendliche in ihre Lehre eingetreten waren, werden Talente, die heute in den Arbeitsmarkt starten, im Schnitt bis zu 17-mal ihren Arbeitgeber wechseln. Von daher: Ja, wir haben weniger Fachkräfte und ja, wir haben mehr Spezialisten-Stellen, aber nein: Wenn 1.000 Fachkräfte 40 Jahre lang auf ihren Posten sitzen, dann ist das weniger Angebot, als wenn 700 Fachkräfte 10- bis 20-mal durchrotieren.

### Was es für professionelles Recruiting noch braucht

Fehler im Recruiting lassen sich durch spätere Personalentwicklungsmaßnahmen kaum kompensieren. In der Regel gilt: Wenn es nicht passt, dann passt es halt nicht. Dann zieht früher oder später eine Partei die Reißleine, in drei von vier Fällen ist das heutzutage übrigens der Mitarbeiter. Das Ergebnis: Im Schnitt scheitert jede vierte Einstellung und schlägt mit 15 bis 36 Monatsgehältern der zu besetzenden Stelle zu Buche, wie eine Kienbaum Studie belegt. Was tun, um sich das zu ersparen? Um passende Mitarbeiter zu rekrutieren, sind drei Dinge maßgeblich: Ich muss wissen, was ich will, ich muss schaffen, dass sich ein dazu passender Kandidat bei mir vorstellt, und ich muss ihn für mein Unternehmen gewinnen, also erkennen, dass er der richtige ist, und verhindern, dass er irgendwo anders anheuert (Abb. 1).

### Schritt 1

#### Die saubere Grundlage: Wissen, was man will!

Es klingt banal, aber zunächst muss ich wissen, was wozu passen soll. Schon hier können eine Handvoll Fehler passieren, angefangen mit der unterlassenen Erhebung der „Critical Incidents“ für die zu besetzende Stelle. Die Folgen? Einstellungsverantwortliche, die nicht genau wissen, was sie suchen, erliegen einem oder mehreren von gut zwei Dutzend Recruiting-Fehlern. Besonders beliebt: Den Bewerber nach Sympathie auswählen, nach seiner Ähnlichkeit zum Vorgesetzten oder dem früheren Stelleninhaber. Was also tun? Im ersten Schritt sollten die erfolgskritischen Inhalte der Stelle identifiziert werden. Gerade für Positionen, die regelmäßig zu besetzen sind, lohnt es sich, wenn sich ein bis zwei gute Mitarbeiter zusammensetzen und erheben, welche Tätigkeiten kritisch sind, um die Anforderungen erfolgreich zu meistern. Für Stellen, die nur einmalig oder selten besetzt werden, erscheint dieser Aufwand zu hoch. In solchen Fällen helfen Datenbanken wie der „Futuromat“, der die typischen Kern- und ergänzenden Tätigkeiten jedes Berufsbildes, das auch im BerufeNET zu finden ist, direkt anzeigt. Der angenehme Nebeneffekt: Man sieht gleich, welche Anteile von Stellen automatisiert werden können, wenn sich wirklich niemand finden lässt.

Anschließend wird erhoben und dokumentiert, wie sich der Stelleninhaber optimalerweise verhalten soll, welche Vorgehensweise als eher durchschnittlich angesehen wird und welches Verhalten gar



## Entdecken Sie die Innovationen von ClearPilot™ 3.0

...und Anfang 2022 heißt es dann für Sie „volle Kontrolle über alle Zahnbewegungen“!

Anfang 2022 führt ClearCorrect™ ClearPilot™ 3.0 ein. Mit der neusten Version haben Sie als Behandler die volle 3D-Kontrolle über die Zahnbewegungen. Dadurch sind Sie in der Lage, die Zähne eigenständig über ein 3D-Dialogtool in die finale Position zu bewegen und simultan die gewünschten okklusalen Kontakte einzustellen.

Die Okklusion kann zusätzlich durch transparente Zahnbögen im 3D-Modell überprüft werden. Zudem bietet die Software eine Multi-View Ansicht (Darstellung der Zahnbögen aus verschiedenen Perspektiven), sowie die In-App Navigation zu vorherigen Planungsversionen.

Registrieren Sie sich heute noch kostenlos und werden auch Sie ein „ClearCorrect Pilot“!



Mehr Informationen unter: **0800 4540 134**  
E-Mail: **info@do-digitalorthodontics.de**

Abb. 1 und 2: Was es für ein erfolgreiches Recruiting braucht.

(Abb. 1: © Christian Bernhardt)

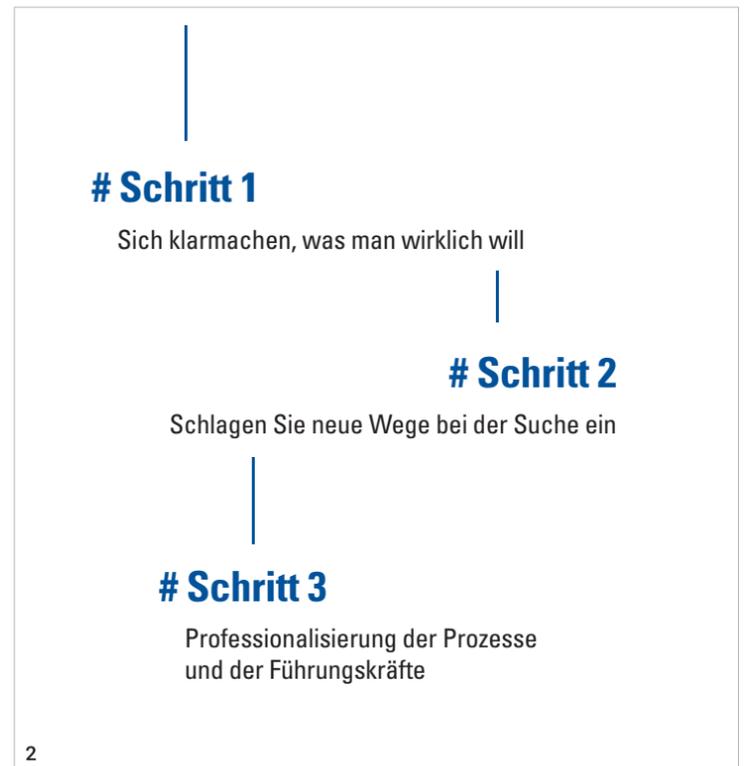


nicht geht. Die Wissenschaft belegt: Damit können selbst unerfahrene Interviewer eine professionelle Auswahl treffen. Abschließend gilt es, jene Fragen zu finden, die genau diese Inhalte treffen. Dabei ist zu beachten, dass die meisten der klassischen Fragen genau das nicht tun, sondern meilenweit am Ziel vorbeischießen. Die eignungsdiagnostische Forschung belegt dagegen, dass situative und vor allem biografische Fragen die höchste Validität haben, spricht tatsächlich aussagekräftige Ergebnisse erzielen.

### Schritt 2

#### Wie schaffe ich es, dass sich passende Bewerber bei mir vorstellen?

Post & Pray Recruiting allein, das brav eine Stelle veröffentlicht und dann betet, dass sich der richtige Bewerber in die Praxis verirrt, funktioniert heute nur noch in den seltensten Fällen. Also bleibt die Stelle erst einmal offen. Wenn der Bewerber nicht zur Praxis kommt, muss diese eben zum Bewerber. Mittlerweile gibt es zig innovative Recruiting-Methoden, -Techniken und -Tools, mit denen das gelingt. Neben indi-



viduellen kreativen Lösungen können die verschiedensten Methoden den Weg zum passenden Bewerber ebnen: Active Sourcing, Bumerang Recruiting, Crowd Recruiting, Big Data Recruiting, Team Recruiting,

sollte. Dennoch muss das Recruiting-Eisen geschmiedet werden, solange es heiß ist. Gute Leute sind gefragt und nach kurzer Zeit wieder weg vom Markt – gefangen vom frühen Recruiting-Vogel des Wett-

### „Ziel kann nicht sein, sich durch Berge von Bewerbungsunterlagen wühlen zu müssen.“

Peer Recruiting, Blockchain Recruiting, Social Media Recruiting, semantische Suchen, Meta-Suchen, Karrierewebsites, Recruitingbots, Sourcing Events, Speeddatings, Teilnahme an Bewerbermessen, Kooperationen mit Hochschulen und Schulen für Azubis, Methoden wie Influencer Marketing, aber auch „Mikis und Kukis“ – die Gewinnung von Kindern von Mitarbeitern und Kunden. Hilfreich sind dabei Tools wie Firstbird, der Talentmanager von Xing, Talentwunder, Textkernel, Truffls, Tandemploy und Dutzende andere.

Wenn der eine oder andere davon noch nichts anwendet, liegt es nicht daran, dass sich die Welt nicht weitergedreht hätte, sondern daran, dass man einfach noch in seiner eigenen Recruiting-Welt lebt. Vielerorts braucht es einfach ein Rollenverständnis im Recruiting, das den Anforderungen der Zeit und den Erwartungen der Bewerber gerecht wird.

### Schritt 3

#### Die richtigen Bewerber erkennen und vor allem nicht vergraulen!

Um den passenden Bewerber im Interview nicht zu übersehen, braucht es professionelle Prozesse und Recruiting-Skills, und zwar bei allen, die am Einstellungsprozess beteiligt sind. Den Richtigen zu erkennen, ist nur die eine Seite der Medaille: Was tun, um zu verhindern, dass passende Bewerber wieder gehen? Prinzipiell gilt zwar auch im Recruiting, dass man nichts überstürzen

bewerbers. Dass man dann sauber prüfen muss, ob die Passung stimmt, ist kein Wettbewerbsnachteil.

Was ist das alles dagegen wert, wenn ich mich auf eine Stelle bewerbe, eingeladen werde, zu 80 Prozent dem Chef zuhören darf und dann direkt ein Angebot bekomme? Wenn Arbeitgeber so verzweifelt sind, dass sie fast jeden nehmen würden, dann ist das nur wenig schmeichelhaft. Bewerber ziehen verständlicherweise jene Praxen vor, bei denen sie merken, dass diese genau wissen, was sie suchen, und sich auf der Grundlage eines professionellen Auswahlprozesses entscheiden. Also gehen sie ruhig über mindestens drei Runden und nutzen sie zwingend auch die Probezeit voll aus.

### kontakt



**Christian Bernhardt**  
Bernhardt Trainings  
Blumenweg 21  
79539 Lörrach  
Tel.: +49 179 2578185  
www.bernhardt-trainings.com

ANZEIGE



# Beständig wie ein Fels in der Brandung



## GC Aligner Connect™

- lichthärtend
- optimale Viskosität
- hervorragende Ästhetik
- hohe Abrasionsstabilität

**Speziell für  
Aligner Attachments entwickelt**



Since 1921  
Towards Century of Health

Experts in Orthodontics  
GC Orthodontics Europe GmbH  
[www.gorthodontics.eu](http://www.gorthodontics.eu)