

Hagen Rösler

# Ganzheitliches Bewerbercoaching

Ein Leitfaden für integrations-  
orientierte Beratungsfachkräfte



Springer Gabler

---

# Ganzheitliches Bewerbercoaching

---

Hagen Rösler

# Ganzheitliches Bewerbercoaching

Ein Leitfaden für integrationsorientierte  
Beratungsfachkräfte



**Springer** Gabler

Hagen Rösler  
Bremerhaven  
Deutschland

ISBN 978-3-658-10789-5      ISBN 978-3-658-10790-1 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-10790-1

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

---

# Vorwort

Jeder, der arbeitssuchende Bewerber betreut, sollte in der Lage sein, diejenigen, die auf seinen kompetenten Rat hoffen, auch qualifiziert zu beraten, insbesondere, wenn es um das Kernthema in der Arbeitsvermittlung geht: den Bewerbungsprozess.

Das Konzept des ganzheitlichen Bewerbungscoachings verbindet bewährte Ansätze wie das Empowerment mit innovativen Elementen wie z. B. den Themenkomplexen Trauerarbeit, Unternehmensverstehen und Steigerung von Nachhaltigkeit. Systematisch bauen die einzelnen Elemente des Bewerbercoachings aufeinander auf. Beratungsfachkräfte und Arbeitsuchende erhalten somit einen Fahrplan, der sie durch den gesamten Bewerbungsprozess leitet.

Viel zu lange wurde dieses wichtige Schulungsthema nur am Rande behandelt. Agenturen und Jobcenter kauften Bewerbungstrainings auf dem Bildungsmarkt ein und taten sich schwer damit, selber die Qualität der entsprechenden Maßnahmen zu beurteilen. Daher habe ich die Entwicklung des ganzheitlichen Bewerbungscoachings von Anfang an unterstützt. Die Qualifizierung, die diesem Buch zugrunde liegt, ist inzwischen Bestandteil der Grundqualifizierung für jeden neuen Mitarbeiter im Bereich der Arbeitsvermittlung im Jobcenter Bremerhaven.

Bremerhaven, im Frühsommer 2015  
Geschäftsführer des Jobcenters Bremerhaven

Friedrich-Wilhelm Gruhl

---

## „Danke ...“

... an alle Arbeitgeber und Personaler für die vertrauensvolle Zusammenarbeit und Unterstützung bei der Entwicklung des Konzepts zum Bewerbercoaching. Besonderer Dank gilt meinem Geschäftsführer und Mentor Friedrich-Wilhelm Gruhl, der durch die vertrauensvolle frühe Übertragung der Leitung von Personalauswahlgesprächen maßgeblich zu meiner Kompetenzentwicklung im Bereich Personalrecruiting beigetragen hat. Vielen Dank in diesem Zusammenhang auch an die Daimler AG für die tiefen Einblicke in die Personalrecruitingprozesse in Großunternehmen. Danke an alle Seminarteilnehmer und Trainerkollegen, die mich ermuntert haben, mein Wissen in einem Buch festzuhalten. Herzlichen Dank an Charly Müller, der als ehemaliger Seminarteilnehmer und Praktiker das „Vorlektorat“ übernommen hat.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	1
<b>2</b>	<b>Von der Idee zum Praxistest</b> .....	3
<b>3</b>	<b>Die Einzelschritte im Bewerbungsprozess</b> .....	5
3.1	Trauerarbeit und Analyse der persönlichen Situation .....	6
3.2	Empowerment/Reflection-Based Competence Evaluation (RBCE) .....	9
3.2.1	Hintergrund der RBCE .....	12
3.2.2	Ziele der RBCE .....	12
3.2.3	Der Ablauf in der Praxis .....	12
3.3	Konkrete Ziele definieren – Rahmenbedingungen einer neuen Stelle .....	15
	Literatur .....	18
<b>4</b>	<b>Unternehmensverstehen</b> .....	19
4.1	Der Recruitingprozess .....	21
4.1.1	Personalbedarfsermittlung .....	21
4.1.2	Stellenbild .....	23
4.1.3	Entwicklung eines Anforderungsprofils .....	24
4.1.4	Methoden der Bewerbersuche .....	25
4.1.5	Methoden der Bewerberauswahl .....	26
4.2	Spannungsfelder des Personalers .....	29
4.2.1	Spannungsfelder .....	29
4.2.2	Personalplanung .....	30
4.3	Recruiting-Trends .....	31
4.3.1	Employer Branding und Personalmarketing .....	32
4.3.2	Talent-Pools .....	34

---

4.3.3	Bewerbungseingang .....	34
4.3.4	Auswahlkriterien .....	35
4.3.5	Zielgruppen .....	35
4.3.6	Ergebnisse für den Mittelstand .....	35
4.3.7	Ergebnisse für Kleinere Unternehmen .....	37
Literatur .....		39
<b>5</b>	<b>Suchstrategien .....</b>	<b>41</b>
5.1	Ziele in Strategie verwandeln .....	41
5.2	Aktivitätenliste .....	42
<b>6</b>	<b>Initiativbewerbungen .....</b>	<b>45</b>
6.1	Vorbereitungsphase .....	45
6.2	Kernphase .....	46
6.3	Nachbereitungsphase .....	47
<b>7</b>	<b>Bewerbungsunterlagen erstellen .....</b>	<b>49</b>
7.1	Anzeigenanalyse .....	49
7.2	Bestandteile einer Bewerbung .....	51
7.2.1	Das Anschreiben .....	51
7.2.2	Die Einleitung .....	51
7.2.3	Der Hauptteil .....	52
7.2.4	Abschluss .....	53
7.3	Praxisbeispiel Anschreiben .....	54
7.4	Checkliste Anschreiben .....	59
<b>8</b>	<b>Der Lebenslauf .....</b>	<b>61</b>
<b>9</b>	<b>Elektronische Bewerbung/E-Mail-Bewerbung .....</b>	<b>71</b>
<b>10</b>	<b>Kurzbewerbung .....</b>	<b>75</b>
<b>11</b>	<b>Vorstellungsgespräche meistern .....</b>	<b>77</b>
11.1	Periphere Dimensionen des Vorstellungsgesprächs .....	78
11.1.1	Umgangsform und Körpersprache .....	79
11.1.2	Sprachlicher Ausdruck .....	81
11.1.3	Erscheinungsbild (ohne Dress kein Success) .....	81
11.1.4	Tagesform .....	84

---

11.2	Internale Dimension des Vorstellungsgesprächs. . . . .	85
11.2.1	Smalltalk. . . . .	85
11.2.2	Selbstpräsentation. . . . .	85
11.2.3	Typische Fragen . . . . .	88
11.2.4	Eigene Fragen. . . . .	94
<b>12</b>	<b>Dankschreiben</b> . . . . .	<b>95</b>
<b>13</b>	<b>Aufgaben zur Gesprächsvorbereitung</b> . . . . .	<b>97</b>
<b>14</b>	<b>Weitere Ratschläge</b> . . . . .	<b>99</b>
<b>15</b>	<b>Nachhaltigkeit steigern</b> . . . . .	<b>103</b>
15.1	Einflussmöglichkeiten auf Arbeitgeber . . . . .	105
15.2	Einflussmöglichkeiten auf Bewerber . . . . .	106
15.3	Die ersten hundert Tage . . . . .	108
15.3.1	Der erste Tag. . . . .	108
15.3.2	Der erste Eindruck . . . . .	108
15.3.3	Offenheit und Interesse. . . . .	109
15.3.4	Machtstrukturen . . . . .	109
15.3.5	„Duzen“ oder „Siezen“? . . . . .	111
15.4	Umgang mit Ängsten . . . . .	112
15.5	Ansprechbar bleiben. . . . .	114
15.6	Checkliste. . . . .	114
<b>16</b>	<b>Buchempfehlung</b> . . . . .	<b>117</b>
<b>17</b>	<b>Anhänge</b> . . . . .	<b>119</b>
17.1	Anhang 1: RBCE – Wer bin ich . . . . .	119
17.2	Anhang 2: RBCE – Zeitstrahlanalyse. . . . .	121
17.3	Anhang 3: RBCE – Kompetenz-Formulare . . . . .	125

Dieses Buch richtet sich in erster Linie an Leser, die als Arbeitsvermittler, persönliche Ansprechpartner, Coaches oder Fallmanager die in Jobcentern, Agenturen, als Dozenten bei Bildungsträgern oder als Freiberufler tätig sind und Bewerber auf dem Weg in einen neuen Job professionell unterstützen wollen. Natürlich können die Hinweise und Tipps auch zum Selbstcoaching genutzt werden.

Die Ganzheitlichkeit des Bewerbungsprozesses steht im Vordergrund und weicht an verschiedenen Stellen von althergebrachten Vorgehensweisen ab. Ganzheitliches Bewerbercoaching ist ein Trainingskonzept, mit dem ich seit 2011 Vermittler und Coaches von Jobcentern und Bildungsträgern quer durch Deutschland ausgebildet habe. Ich möchte an dieser Stelle allen danken, die mich dazu aufgefordert und ermutigt haben, dieses Trainingskonzept in einem Handbuch für Beratungskräfte zusammenzuführen.

Ich befürworte absolut die Gleichberechtigung von Frauen und Männern, werde aber zur besseren Lesbarkeit dieses Buches die Begrifflichkeiten nicht „gendern“, sondern zur besseren Lesbarkeit die männliche Form benutzen.

Der Auslöser für die Entwicklung eines Trainingskonzeptes zum Bewerbercoaching entstand aus einer Bündelung von Ereignissen: Die eigenen Erfahrungen als Leiter von Auswahlkommissionen für die Einstellung von Bewerbern als Arbeitsvermittler brachten die Erkenntnis, dass mindestens 80% der eingehenden Bewerbungen verbesserungswürdig waren. Die Anzahl der Kandidaten, die in den Auswahlgesprächen hinter ihren Möglichkeiten zurückblieben, sich in typischen Fangfragen verstrickten und insgesamt zu schlecht vorbereitet zum Gespräch erschienen, war mindestens genauso hoch. Ich muss dazu anmerken, dass in 90% der Fälle nur Bewerber mit abgeschlossenem Studium oder einschlägiger Führungserfahrung die formalen Einstellungsvoraussetzungen erfüllten und zum Gespräch eingeladen wurden. Aus dieser Erkenntnis heraus erwachte in mir die Neugier, mich intensiver mit der Thematik zu beschäftigen. Ich musste feststellen, dass ca. 90% der Bewerbungsunterlagen, die ich zu Gesicht bekam, typische Mängel und Fehler aufwiesen. Selbst die Bewerbungsunterlagen, mit denen Arbeitssuchende frisch aus teuren Bewerbungstrainings kamen, wiesen erhebliche Mängel auf und bildeten alles andere als ein zielführendes Paket. Im Austausch mit Bewerbern und Kollegen stellte sich heraus, dass ein großer Teil der Arbeitsvermittler und Fallmanager in Bezug auf Bewerbungsthematiken selbst unsicher ist und Beratungen eher aus dem Bauch heraus durchgeführt werden statt auf der Basis fundierten Wissens. Erstaunlicherweise gibt es für Arbeitsvermittler und Jobcoaches eine Fülle von unterschiedlichen Trainings- und Schulungskonzepten zu Beratungstechniken, Kommunikation, Rechtsgrundlagen und vielem mehr. Es gibt jedoch kein einziges, das den Bewerbungsprozess in den Vordergrund stellt. Das war ein Zustand, der für mich zumindest im eigenen Einflussbereich nicht länger akzeptabel erschien. So machte ich mich daran, ein eigenes Konzept zu entwickeln, das dem Anspruch gerecht werden sollte, den gesamten Bewerbungsprozess in allen Phasen zu berücksichtigen. Als ich mit der Konzeptentwicklung fertig war, bot sich ein

Termin für ein Arbeitgeber-Speed-Dating mit Unternehmen aus dem Einzelhandel als perfekte Testumgebung. Ein Speed-Dating ist ein Blind Date mit Personen, die auf der Suche nach einem wie auch immer gearteten Verhältnis sind, in unserem Fall einem Arbeitsverhältnis. Ein Teil der Personen – hier die Arbeitgeber – bleibt dabei immer auf seiner Position sitzen, während die Gesprächspartner – hier die Bewerber – rotierend den Platz wechseln. Alle fünf Minuten ertönt ein Gong und die Gesprächspartner wechseln.

Ich lud 60 im Jobcenter gemeldete arbeitslose Personen aus dem Einzelhandel ein und stellte Ihnen die Möglichkeit vor, am Speed-Dating in Kombination mit einem vorgeschalteten Coaching teilzunehmen. 45 Personen entschieden sich für eine Teilnahme. Zwei Wochen lang bereitete ich die Bewerber in Gruppen und in Einzelgesprächen auf den Speed-Dating-Tag vor. Im Durchschnitt waren die Teilnehmer bereits seit zwei Jahren ohne eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung arbeitssuchend.

Der Speed-Dating-Tag startete am frühen Vormittag. Hierzu erschien auch – parallel eingeladen – eine ungefähr gleich große Gruppe von arbeitslosen Mitbewerbern der Agentur für Arbeit. Diese Vergleichsgruppe war mit einer durchschnittlichen Dauer der Arbeitslosigkeit von etwas über sechs Monaten deutlich arbeitsmarktnäher einzuschätzen.

Als zweite Gruppe kamen die von mir vorbereiteten Bewerber zum Zug. Die Arbeitgeber kannten den Unterschied bzw. Hintergrund der beiden Gruppen nicht und waren von der zweiten Gruppe begeistert. Trotz der schlechteren Ausgangslage überzeugte die Gruppe durch ihr Auftreten, die eigene Präsentation im Gespräch und die mitgebrachten Unterlagen. Dieser positive Eindruck zeigte sich am Ende auch im Einstellungsverhalten. 70% der vorgenommenen Einstellungen wurden aus dem Kreis derer rekrutiert, die ich auf das Gespräch vorbereitet hatte. Es zeigt sich also, dass durch eine professionelle Vorbereitung negative Rahmenbedingungen ausgehebelt werden können.

- ▶ Es gibt keine schlechten, sondern nur schlecht vorbereitete Bewerber.

Das bedeutet im Umkehrschluss nicht, dass jeder Bewerber auch auf jede Stelle passt oder jede gut vorbereitete Bewerbung zum Erfolg führt, aber die Chancen steigen erheblich.

Wann startet eigentlich der Bewerbungsprozess und wann endet dieser? Die häufigste Antwort, die ich sowohl von Bewerbern als auch in der Ausbildung von Bewerbercoaches erhalten habe, lautet wie folgt: „Der Prozess beginnt dann, wenn der Bewerber anfängt, nach einer Stelle zu suchen, und er endet mit der Einstellung.“

Der Prozess beginnt jedoch unabhängig von der Aktivität des Bewerbers mit der Lösung vom bisherigen Arbeitgeber. Alles, was ab dem Tag der Kündigung des Arbeitsverhältnisses passiert oder auch nicht passiert, wirkt sich auf den Bewerbungsprozess aus. Nur weil jemand innerhalb einer Phase nicht aktiv ist, bedeutet das nicht, dass er sich nicht bereits in einem Prozess befindet. Laut DIN IEC60050 ist ein Prozess die „Gesamtheit von aufeinander einwirkenden Vorgängen in einem System“. Die Kündigung und der damit einhergehende Arbeitsplatzverlust wirken auf den Betroffenen ein – und zwar massiv in allen Lebensbereichen. Dies muss beim Coachinggespräch berücksichtigt werden. Der Prozess endet keineswegs mit der Einstellung: Auch nach Beginn eines neuen Beschäftigungsverhältnisses, zumindest in der Probezeit, ist der Bewerber in einer Situation, in der er für sich wirbt. Daher ist es sinnvoll, sich in der Standortbestimmung Klarheit über den aktuellen Standort des Bewerbers zu verschaffen, um ihn dort abzuholen, wo er steht. Die einzelnen Phasen dauern bei jedem Bewerber unterschiedlich lang und sind auf der folgenden Grafik im oberen Bereich dargestellt. Die unterstützenden Module des ganzheitlichen Bewerbercoachings sind unterhalb der Zeitachse zu finden. Die begleitenden Coachingelemente reichen immer wieder in die folgenden Phasen hinein oder beginnen auch parallel zueinander.

In der **Bewältigungsphase** sieht sich der Bewerber mit einer neuen, vielleicht auch bislang völlig unbekanntem Situation konfrontiert, der Kündigung und der damit drohenden, oder vielleicht schon eingetretenen Arbeitslosigkeit. Wird der Bewerber nicht nur aus der beruflichen, sondern auch aus der privaten Bahn ge-