

Maïté Ullah | Robindro Ullah

# Erfolgsfaktor Candidate Experience

Der Perspektivwechsel im Recruiting



SCHÄFFER  
POESCHEL

SCHÄFFER  

---

POESCHEL



---

Maité Ullah/Robindro Ullah

# **Erfolgsfaktor Candidate Experience**

Der Perspektivwechsel im Recruiting

2015  
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

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

Print ISBN 978-3-7910-3480-5 Bestell-Nr. 20269-0001  
EPDF ISBN 978-3-7992-7020-5 Bestell-Nr. 20269-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2015 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[info@schaeffer-poeschel.de](mailto:info@schaeffer-poeschel.de)

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin  
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart  
Satz: Claudia Wild, Konstanz

November 2015

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Grundlagen</b> .....	<b>7</b>
2.1	Der Ursprung der Candidate Experience und Candidate Journey . . . .	9
2.2	Die Candidate Experience im Employer-Brand-Gefüge .....	10
2.3	Studien zum Thema Candidate Experience .....	11
2.3.1	Die Online Talent Communication Studie (Potentialpark) . . .	12
2.3.2	Bewerbungsverfahren und Markenwahrnehmung – eine Studie von ESCH. The Brand Consultants und softgarden .....	15
2.3.3	Qualität im Recruitingprozess von Mayer/Murry .....	20
2.3.4	Die Candidate Experience Studie von Athanas und Wald (2014) .....	22
2.3.4.1	Mobile liegt vorn .....	23
2.3.4.2	Google gewinnt an Bedeutung bei der Jobsuche .....	24
2.3.4.3	Formulare will niemand .....	24
2.3.4.4	Moderne Technik ist willkommen .....	25
2.3.4.5	Persönlichkeit und Transparenz .....	25
2.3.4.6	Absagen bitte wertschätzend .....	25
2.3.4.7	Geschwindigkeit punktet .....	26
2.3.4.8	Candidate Experience ist ein strategisches Thema .....	26
<b>3</b>	<b>Die Candidate-Experience-Lücke</b> .....	<b>31</b>
3.1	Feedback als erster Schritt zur (Ver)besserung .....	32
3.2	Aktiv der Betriebsblindheit entgegentreten und ein Gleichgewicht anstreben .....	35
3.3	Die Methode hinter dem Buch .....	36
<b>4</b>	<b>Der Recruitingprozess mit Candidate-Experience-Blick</b> .....	<b>39</b>
4.1	Die zwei Teilbereiche des Recruitingprozesses .....	40
4.2	Zustand 0 – Teilbereich 1 des Recruitingprozesses .....	41
4.3	Zustand 1 – Teilbereich 2 des Recruitingprozesses .....	44
<b>5</b>	<b>Die Fallstudien</b> .....	<b>47</b>
5.1	Kleider machen Leute – Räume machen Arbeitgeber .....	50
5.1.1	Die persönliche Geschichte und das Interview .....	51
5.1.2	Kurzanalyse .....	54

5.1.2.1	Der traurigste Raum . . . . .	56
5.1.2.2	Ist eine Einladung zum Zweitinterview Feedback genug? . . .	57
5.1.2.3	Der frühe Vogel fängt den Wurm . . . . .	58
5.1.2.4	Vertragliche Knackpunkte . . . . .	58
5.1.2.5	Einarbeitungsphase als Teil des Recruitingprozesses . . . . .	60
5.1.2.6	Abschließende Bewertung . . . . .	60
5.2	Die Billard-Bewerbung . . . . .	62
5.2.1	Die persönliche Geschichte und das Interview . . . . .	64
5.2.2	Kurzanalyse . . . . .	67
5.2.2.1	Arbeitnehmerüberlassung – Vor- und Nachteile . . . . .	67
5.2.2.2	Der erste Eindruck . . . . .	68
5.2.2.3	Die wundersame Genesung . . . . .	69
5.2.2.4	Treffen sich zwei Bewerber im Unternehmen . . . . .	71
5.2.2.5	Von Unternehmen, die nicht antworten . . . . .	72
5.3	Vorurteile . . . . .	73
5.3.1	Die persönliche Geschichte und das Interview . . . . .	76
5.3.2	Kurzanalyse . . . . .	78
5.3.2.1	Bewerber im besten Alter . . . . .	78
5.3.2.2	Nehme ich den Schüler oder den Lehrer? . . . . .	79
5.3.2.3	Spielt das Geschlecht eine Rolle? . . . . .	80
5.3.2.4	Können Selbstständige nie wieder als Angestellte arbeiten? . . . . .	81
5.3.2.5	Wer ist im Lead? Fachabteilung oder Personalabteilung? . . . .	82
5.3.2.6	Von einer Branche, die es »damals« noch gar nicht gab . . . . .	83
5.4	Einmal Feedback bitte – zum Mitnehmen . . . . .	84
5.4.1	Die persönliche Geschichte und das Interview . . . . .	86
5.4.2	Kurzanalyse . . . . .	89
5.4.2.1	Vorbereitung ist das A und O . . . . .	89
5.4.2.2	Der Auswahlprozess der Auswahlprozesse . . . . .	90
5.4.2.3	Lebensnahe Fallbeispiele . . . . .	91
5.4.2.4	Ansprechpartner . . . . .	92
5.4.2.5	Feedback ist kostbar . . . . .	92
5.4.2.6	Jobrotation extreme . . . . .	93
5.5	Effektiv, aber nicht effizient . . . . .	94
5.5.1	Die persönliche Geschichte und das Interview . . . . .	97
5.5.2	Kurzanalyse . . . . .	99
5.5.2.1	Von Selbstständigkeit und dem Wunsch, etwas dazuzulernen . . . . .	100
5.5.2.2	Generation Spaß . . . . .	101
5.5.2.3	Das falsche Filter-Prinzip . . . . .	102

5.5.2.4	Das informelle Gespräch und die Pro-Forma-Bewerbung – effektiv, aber nicht effizient . . . . .	103
5.5.2.5	Das perfekte Gespräch . . . . .	105
5.6	Der Prozess(vor)reiter . . . . .	106
5.6.1	Die persönliche Geschichte und das Interview . . . . .	108
5.6.2	Kurzanalyse . . . . .	111
5.6.2.1	Wer hat das Sagen, der Prozess oder der Personaler? . . . . .	111
5.6.2.2	Per Zufall den richtigen finden . . . . .	112
5.6.2.3	Den Prozess vorbereiten . . . . .	113
5.6.2.4	Empfehlung trotz Absage . . . . .	114
5.6.2.5	Eigentlich egal wer hier arbeitet . . . . .	114
5.7	Das doppelte Lottchen . . . . .	115
5.7.1	Die persönliche Geschichte und das Interview . . . . .	117
5.7.2	Kurzanalyse . . . . .	120
5.7.2.1	Teilzeitstellen . . . . .	120
5.7.2.2	Elternzeit und Kinder als Karriereknick? . . . . .	121
5.7.2.3	Vom Teufelskreis der mangelnden Arbeitserfahrung . . . . .	123
5.7.2.4	Kostet Überqualifikation extra? . . . . .	124
5.7.2.5	Das heikle Thema: Gehalt . . . . .	124
5.7.2.6	Planung ist das halbe Leben . . . . .	125
5.8	Der Elfenbeinturm . . . . .	127
5.8.1	Die persönliche Geschichte und das Interview . . . . .	129
5.8.2	Kurzanalyse . . . . .	132
5.8.2.1	Die Zentrale vs. der Rest der Welt . . . . .	133
5.8.2.2	Zusage vorab oder ganz spontan? . . . . .	133
5.8.2.3	Assessment Center – Eins für alle? . . . . .	134
5.8.2.4	»Versteckte« Aufgaben im Assessment Center . . . . .	135
5.8.2.5	Gruppen- und Einzelübung – Freud und Leid . . . . .	136
5.8.2.6	Müssen Mitarbeiter eines Fitnessstudios wirklich alle sportlich sein? . . . . .	137
5.8.2.7	Feedback? Ja bitte! . . . . .	137
5.9	Der Parkplatz . . . . .	138
5.9.1	Die persönliche Geschichte und das Interview . . . . .	141
5.9.2	Kurzanalyse . . . . .	144
5.9.2.1	Der Parkplatz . . . . .	144
5.9.2.2	Ein reputationsvernichtendes Absageschreiben . . . . .	145
5.9.2.3	Die Qualität der Personaler . . . . .	146
5.9.2.4	Der bequeme Weg führt zum Imageschaden . . . . .	147

5.10	Ingenieur? – Nein, danke! .....	148
5.10.1	Die persönliche Geschichte und das Interview .....	150
5.10.2	Ausschnitte aus den Prozessen ergänzend zum Interview . .	151
5.10.3	Kurzanalyse .....	154
5.10.3.1	Ich habe was besseres zu tun .....	154
5.10.3.2	Still ruht der See .....	154
5.10.3.3	Die Salami-Taktik und der Schein .....	155
<b>6</b>	<b>Gesamtanalyse</b> .....	<b>159</b>
6.1	Überblick über die Schlagzeilen der Fälle .....	159
6.2	Die Liste der Dos und Don'ts .....	166
6.2.1	Prozessoptimierung .....	170
6.2.2	Geschwindigkeit .....	171
6.2.3	Kommunikation .....	171
6.2.4	Vertrauen .....	173
6.2.5	Authentizität .....	173
6.2.6	Handlungsempfehlungen für die fünf Hauptkategorien im Bewerbungsprozess .....	174
6.3	Der Candidate Experience Split – Hygiene- und Kulturfaktoren .....	180
6.3.1	Hygienefaktoren im Rekrutierungsprozess .....	182
6.3.2	Der Blick auf die Kultur .....	183
<b>7</b>	<b>Fazit und Ausblick</b> .....	<b>185</b>
	Literatur .....	191
	Stichwortverzeichnis .....	193
	Zu den Autoren .....	195

---

# 1 Einleitung

Die Veröffentlichungen zu Themen wie Recruiting, Personalmarketing, Employer Branding und Talent Management haben sich in den letzten Jahren nahezu überschlagen und genießen dank des demografischen Wandels insbesondere im europäischen und auch im deutschsprachigen Raum eine enorme Aufmerksamkeit. Vielen sind die Grundzüge der allgemeinen Problematik mittlerweile mehr als bekannt und auch in den öffentlichen Medien werden sie immer häufiger prominent platziert und diskutiert. Arbeitgeber investieren große Summen in Programme, um ihr Image aufzubessern und in den Augen der Generation Y und der darauffolgenden gut dazustehen und als attraktiv und nachhaltig wahrgenommen zu werden. Der Erfolg oder Misserfolg dieser einzelnen Maßnahmen lässt sich oft nur schwer kurzfristig feststellen, dennoch haben sie sicherlich ihre Daseinsberechtigung.

Nur, wer entscheidet eigentlich darüber, ob ein Unternehmen einen guten Ruf bei seiner Bewerberzielgruppe aufgebaut hat? Richtig – das eigentliche Sagen haben die Bewerber mittlerweile selbst. Oder zumindest sollten sie es haben, zumal sie die knappste Ressource auf dem Arbeitsmarkt darstellen.

*Candidate Experience* ist ein Begriff, der erst in den letzten Jahren aufgekommen ist. Schlagworte wie demografischer Wandel, Fachkräftemangel oder Ingenieurslücke gingen ihm voraus und ebneten den Weg für die Entstehung eines neuen Bewusstseins in den Köpfen der Personaler.

Um an die grundsätzliche Thematik anzuknüpfen hatte Joachim Diercks, Geschäftsführer der Cyquest GmbH und bekannter HR-Blogger, 2014 zum »Jahr des Kandidaten« ausgerufen und traf damit den Nagel auf den Kopf. Um sich als Arbeitgeber aus der Masse zu lösen und Erfolg bei der gewünschten Bewerber-Zielgruppe zu haben, muss eben dieser, der Kandidat eines Bewerbungsprozesses, wahr- und ernstgenommen werden und seine Wünsche, Anforderungen, Gefühle während des Einstellungsverfahrens – und grundsätzlich an ein potenzielles Arbeitsverhältnis – müssen gründlich analysiert und nach Möglichkeit umgesetzt bzw. optimiert werden.

Der Kampf um die passenden Talente ist vielerorts zunehmend anstrengend und schwierig geworden. Der Konkurrenzdruck steigt, und man kann sich die Bewerber als Unternehmen in der Regel nicht mehr einfach aussuchen. Natürlich gibt es auch heute noch die sogenannten »Super Brands«, denen die Bewerber nur so zufliegen. Letztlich betrifft dieses Phänomen jedoch ehrlicherweise eine verschwindend geringe Anzahl an Unternehmen. Bei den meisten Unternehmen sieht dies anders aus.

*Die Hoffnung ist hier wohl häufig dieselbe, wie auch im echten Leben: »Auf die inneren Werte sollte es ankommen«, und eben diese gilt es daher, nach*

*außen sichtbar zu machen.* Die kleinen Juwelen, die jedes Unternehmen in sich trägt, müssen identifiziert, poliert und präsentiert werden, um qualifizierte Bewerber anzusprechen und langfristig zu begeistern. Wir sprechen hier von den Disziplinen Employer Branding und HR-Marketing, denen die Aufgabe obliegt, die Einzigartigkeit der Marke zu erarbeiten, verfeinern und sie den relevanten Zielgruppen zu vermitteln. Beide Disziplinen haben in den vergangenen Jahren einen erheblichen Boom erfahren. Dass wir Personaler hier große Baustellen hatten und haben, ist erkannt und in vielen Fällen tatsächlich strukturiert angegangen worden.

Letztlich ist es aber so, dass all das Marketing keinen Mehrwert schafft, wenn das Produkt im Anschluss nicht signifikant mehr oder häufiger gekauft wird.

Übersetzt auf unsere Situation bedeutet das, dass die beste Employer Brand uns als Unternehmen nicht hilft, wenn wir die offenen Vakanzen dennoch nicht mit qualifizierten Fachkräften zeitnah besetzen können. Aus diesem Grund kam vor allem seit 2012 das Thema Recruiting als Spezialisierung im Bereich Personal auf. Dieser sehr wichtige Baustein, der unweigerlich zu einem Gesamtbild professioneller Personalgewinnung gehört, hat leider lange auf sich warten lassen – und auch heute warten wir nach wie vor.

Vielfach wird über Recruiting als reine »Fleißarbeit« gesprochen, die alles andere als sexy ist und nur selten in bunten Präsentationsfeuerwerken aufgeht. Dabei geht es dabei um einen extrem hohen Grad an Professionalisierung, viel Expertenwissen und das effiziente Gestalten und Durchführen transparenter Prozesse. Es ist genau genommen der empfindlichste Bereich der Personalgewinnung, der kaum Toleranz zulässt.

Viele Jahre mit ergiebigen Bewerberschwemmen haben diesbezüglich jedoch eine Art Desertifizierung zur Folge gehabt. Recruiter hatten es aufgrund des Kandidatenüberschusses auf dem Arbeitsmarkt schlichtweg nicht nötig, ihren Job außergewöhnlich gut zu machen. Wenn ein Bewerber aufgrund fehlender oder zu später Rückmeldung im Laufe des Einstellungsverfahrens absprang, rückte einfach der nächstbeste, ähnlich qualifizierte Kandidat nach. Die Servicewüste der deutschen Personalabteilungen war entstanden.

Mittlerweile verlangt der Markt durch die geänderten Rahmenbedingungen aber eine Renaturierung, die sich als äußerst schwierig erweist. Die Notwendigkeit wird nur sehr schleppend akzeptiert, insbesondere vor dem Hintergrund, dass man sowohl Employer-Branding-Maßnahmen als auch HR-Marketing als einzige und alles könnende Heilsbringer ansieht, und den »letzten Kilometer bis zum Ziel«, also den eigentlichen Recruitingprozess bis zur Einstellung, als Selbstläufer erachtet.

Aber gerade auf diesen letzten Metern kann viel schief gehen. Die Candidate Experience beschreibt vor allem diese letzte Phase ab der Entscheidung zur Bewerbung aus der Sicht der wahren Betroffenen, nämlich der Bewerber selbst.

---

Candidate Experience steht dabei natürlich nicht losgelöst vom Personalmarketing oder Employer Branding, beginnt sie doch schon mit dem ersten Kontakt zum Unternehmen, aber ihre Relevanz steigt überproportional, je näher man der Einstellung kommt.

In zahlreichen Gesprächen mit Bewerbern konnten wir feststellen, dass es in den Bewerbungsprozessen vieler Unternehmen entscheidende Defizite gibt. Selbst wenn Tools und Prozesse professionell wirken, scheitert eine Einstellung manchmal an der Servicementalität der HR-Bereiche, dem Auftreten des Recruiters oder der verspäteten Rückmeldung.

Dieses Buch soll die versteckten Missstände beleuchten, die zu entdecken schwerfällt, wenn man sich lediglich aus der Perspektive der Personaler dem Thema Personalgewinnung nähert. Auch wenn wir vermutlich alle einmal in der Rolle des Bewerbers waren, so scheint unser Blick mittlerweile oft hinreichend verklärt zu sein, um den Prozess dahingehend zu optimieren, dass das »Recruiting« tatsächlich wieder ein Selbstläufer wird – weil es dann nämlich den Bewerber überzeugt und nicht weil es überdurchschnittlich viele qualifizierte Fachkräfte gibt.

Die Berichte der interviewten Bewerber rangieren von humorvoll, durchschnittlich, interessant bis zu schier unglaublich und kaum vorstellbar. Es werden teilweise Kritikpunkte und Verbesserungsvorschläge von ehemaligen Stellensuchenden aufgeführt, die auch uns bei einer klassischen Prozessoptimierung gar nicht aufgefallen wären.

Für dieses Buch haben wir zehn verschiedene Interviews ausgewählt, die Geschichten von ganz unterschiedlichen Bewerbern mit verschiedensten Unternehmen abbilden. Ziel war es, in der qualitativen Betrachtung des Themas Candidate Experience eine große Bandbreite an Branchen, Charakteren, Hierarchieebenen und Funktionen zu beschreiben.

Niemand soll behaupten können, dass die beschriebenen Phänomene nur einem spezifischen Bereich zuzuordnen seien, denn aus unserer Sicht handelt es sich häufig um grundsätzliche Fehler im Gesamtsystem, die durch keine »einfache« Prozessoptimierung behoben werden können. Sicherlich zeigen manche unserer Beispiele auch Fehler auf, die auf fehlgeleitete Prozesse deuten. Diese Prozesslücken werden allerdings in der Regel bereits ausreichend durch quantitative Studien abgedeckt und können verhältnismäßig schnell identifiziert und gegebenenfalls angepasst werden. Wir wollen mit diesem Buch nun einen Schritt weiter und tiefer gehen und den Bewerbungsprozess ganz subjektiv aus Kandidatensicht qualitativ betrachten und bewerten.

Es ist ein Perspektivwechsel, der mit diesem Buch vollzogen wird. Um diesen in seiner Gänze erfassen zu können, werden wir auch quantitative Studien beleuchten und deren oftmals sehr prozessorientiertes Feedback den qualitativen Aussagen gegenüberstellen.

Wir beginnen die Lektüre in *Kapitel 2* mit der Begriffsdefinition und Abgrenzung innerhalb der Personalgewinnung, erläutern, worüber wir sprechen und was die konkreten Learnings einer qualitativen Analyse sein können. Im Zuge dessen werden vier Studien betrachtet, die allesamt die aktuelle Lage in Deutschland spiegeln. Das Thema »online« spielt hierbei eine besondere Rolle und wird durch die Potentialpark-Studie gestützt (Potentialpark 2015). Die Ergebnisse der Studie von Athanas/Wald (2014) blicken stärker auf das Gesamtbild und heben keinen Punkt besonders hervor. Die Softgarden Studie (2015) gibt nochmals einen weiteren Blick auf das Thema Candidate Experience. Die Auswirkung schlechter Bewerbungsverfahren auf das Produkt eröffnet eine neue Dimension.

Anschließend greifen wir in *Kapitel 3* die Selbstbild/Fremdbild-Wahrnehmungsstörung auf, die scheinbar in Deutschland herrscht. Auf der einen Seite sprechen Personaler von erstklassigen Bewerbungsprozessen und scheinen keine Anstalten zu machen, diese zu ändern. Auf der anderen Seite begegnen uns immer wieder Horrorgeschichten von Bewerbern, die man kaum glauben mag.

In *Kapitel 4* versuchen wir einen Perspektivwechsel auf den Recruitingprozess. Wenn man ihn mit den Augen eines Bewerbers betrachtet, zeigt und gestaltet sich dieser Prozess völlig anders. Die Struktur wird eine andere und lässt uns weiter über unsere grundsätzliche Herangehensweise beim Thema Candidate Experience nachdenken.

Die grundsätzliche Abgrenzung des Themas in Kapitel 3 hilft uns, die Interviews in *Kapitel 5* einzuordnen. Es ist das Herzstück dieses Buches, weswegen wir versucht haben, so viel authentische Atmosphäre in dieses Kapitel zu legen wie möglich. Aus diesem Grund haben wir dort mit echten Interviewausschnitten gearbeitet und versuchen, Sie teilhaben zu lassen, an diesen Momenten der Erkenntnis, die uns hier und da erteilten.

Unser Buch wird durchgehend die männliche Form der Bezeichnungen verwenden. Dies soll zum einen der besseren Lesbarkeit dienen und zum anderen die Anonymisierung der Kandidaten unterstützen. Denn eines liegt uns fern: Wir wollen niemanden an den Pranger stellen. Ebenso haben wir alle Firmen anonymisiert. Denn es geht um wesentliche Erkenntnisse, die uns helfen sollen, das Thema Candidate Experience in den Griff zu bekommen und zu managen. Denken Sie daher bitte die weibliche Form stets mit.

Im sechsten Kapitel werden wir dann unsere Gesamtanalyse darlegen. Am Ende jedes Interviews werden Sie unsere Kurzanalysen finden und auch eine kurze Liste mit Dos und Don'ts. Mit einem etwas übergreifenderen Blick werden Sie das Thema aber in *Kapitel 6* beleuchtet sehen. Da werden wir uns intensiv mit dem strategischen Vorgehen beim Candidate-Experience-Management beschäftigen. Eine der wichtigsten Erkenntnisse für uns war, Candidate

---

Experience in verschiedenen Leveln zu denken. Den Schluss des Buches bildet ein Ausblick: Wohin wird die Reise unserer Meinung nach gehen?

Bevor Sie nun mit dem Buch durchstarten können, wollen wir noch die folgenden Fragen für Sie beantworten: Was ist an diesem Buch anders? Was kann dieses Buch für Sie tun?

- **Methodik**

Wir wollten uns in diesem Buch explizit mithilfe von qualitativen Interviews dem Thema nähern. Das Ergebnis hat uns recht gegeben, dass diese Methode weitere Eckpfeiler des Candidate-Experience-Managements freigelegt hat, an die man bislang derart strukturiert nicht gedacht hat.

- **Perspektivwechsel**

Um durch die Augen eines Kandidaten blicken zu können, muss man sich mit ihm auseinandersetzen. Das ist unserer Meinung nach nicht durch anonyme Studien möglich. Wir vollziehen den Perspektivwechsel, indem wir tief in die persönlichen Geschichten der Kandidaten eingestiegen sind. Manchmal muss man die emotionale Seite ebenfalls erfassen, um rationale Verbesserungen zu erwirken.

- **Ungehörte Stimmen wiedergeben**

Wir haben Ausschnitte der Interviews in den Text eingeflochten, um auch Sie an der direkten Perspektive der Interviewten teilhaben zu lassen. Sie sehen, was wir gehört haben, und können gegebenenfalls leichter unsere Schlüsse nachvollziehen.

- **Neue Impulse setzen**

Durch den Weg, den Kandidaten zu Wort kommen zu lassen, bekommt dieses Buch einen besonderen Treiber, nämlich den eines Nicht-Personalers. Für unsere Branche ist es unserer Meinung nach überlebenswichtig, Impulse von außen regelmäßig zuzulassen und generell zu bekommen.

Dieses Buch wird aber nicht alle Ihre Herausforderungen durch pures Konsumieren lösen. Es wird Sie in die Lage versetzen, die Dinge anders zu betrachten, die im Zusammenhang mit der Candidate Experience stehen.

- **Die Schilderungen des Buches sind originell und einmalig, aber die Erkenntnis war Ihnen ggf. bereits zuvor bewusst**

Bitte erwarten Sie jetzt keine bahnbrechenden Neuigkeiten. Manchmal ist ein Perspektivwechsel eben der Schlüssel zur Lösung eines Problems, welches man schon seit Jahren hat. Wir wollen Ihnen auch nicht ein neues Thema verkaufen. Candidate Experience mag vielleicht erst jetzt en vogue geworden sein, ein Dorn im Auge der Bewerber ist es aber schon seit Jahren.

- **Objektivität – die Bewerberperspektive ist notgedrungenermaßen subjektiv**

Unsere Interviews sind in keiner Weise objektiv. Wir arbeiten hier mit Menschen und einem sehr emotionalen Thema. Da werden Sie nach Objektivität mit der Lupe suchen müssen. Uns ging es aber gar nicht um Objektivität, sondern um echte Probleme. Diese zu erfassen und zu diskutieren, das ist unser Anspruch.

- **Kein Anspruch auf Vollständigkeit, sondern Konzentration auf ein bis zwei wesentliche Kernaspekte je Fallgeschichte**

Das Thema Candidate Experience, und das werden Sie im Verlauf dieses Buches ebenfalls entdecken, ist uferlos. Aus diesem Grund versuchen wir, uns jeweils auf einen markanten Aspekt und ein paar wenige allgemeinere Punkte zu beschränken.

- **Kein allgemeiner Leitfaden für Recruitingprozesse**

Dieses Buch setzt Impulse und gibt Ihnen Denkanstöße. Es gibt Ihnen aber keinen Leitfaden für Ihren Recruitingprozess an die Hand. Dies wird bereits durch andere Literatur, die wir in den verschiedenen Kapiteln auch referenzieren, abgebildet.

Insgesamt können wir festhalten, dass der Teufel doch im Detail steckt. In nur wenigen Teilbereichen des HR ist diese Aussage so bezeichnend wie im Bewerbungsprozess, denn die Fehler, die man hier macht, werden schwer geahndet. Alle Anfangsinvestitionen zerfallen zu Staub, wenn an der Spitze des Eisbergs – dem Bewerbungsprozess – die Performance nicht mehr stimmt und manchmal vermeintlich unscheinbare Fehler gemacht werden. Ein falscher Satz kann hier bereits zu fatalen Imageschäden führen, wie Sie in unseren Fallstudien sehen werden.

Wir laden Sie ein in die Welt der Bewerber, und wünschen Ihnen ebenso viele Erkenntnisse bei dieser Lektüre, wie wir sie beim Verfassen hatten.

---

## 2 Grundlagen

Das Kapitel Grundlagen soll Ihnen ein Basis-Know-how vermitteln, welches Ihnen helfen wird, Ergebnisse, die wir aus einer qualitativen Erhebung anhand von 10 Fallstudien nehmen, richtig einzuordnen. Viele der Schlüsse, die wir aus den Interviews ziehen, könnten bei mangelndem Wissen als unglaubwürdige Einzelfälle abgetan werden. Die quantitativen Studien, die wir innerhalb dieses Kapitels besprechen werden, bereiten Sie daher darauf vor, dass das Themengebiet Candidate Experience durchaus in der Lage ist, Stilblüten zu treiben, die keine Einzelfälle sind.

Gleichzeitig wollen wir Ihnen innerhalb der folgenden Abschnitte den Blick für das große Ganze geben, die Einordnung der Candidate Experience in das Gesamtkonstrukt »Arbeitgeber«. Dass wir uns hier auf aktuelle Studien beziehen, wird der Aktualität des Buches kein Hindernis sein. Viele der Erkenntnisse sind bereits seit Jahren bekannt. Lediglich ihre Darlegung als Ergebnisse in Form von Zahlen hat bislang gefehlt.

Die Candidate Experience erlebt derzeit einen Hype. Die alles beherrschende Darstellung in den Medien beschreibt endlich einen Abschnitt der Personalgewinnung, der über Jahrzehnte sträflich vernachlässigt wurde. 2015 taucht er aus der Versenkung plötzlich auf und soll im Nu die gesamte Ausrichtung der Talent Acquisition Strategien beherrschen. So der Eindruck, den man erhält, wenn man die einschlägigen Blogs und Foren liest.

Verstehen Sie uns nicht falsch. Die Candidate Experience ist auch uns ein besonderes Anliegen und gehört beachtet. Sie muss in vielen Bereichen des Recruitingprozesses explizit mitgedacht werden, doch ist die differenzierte Betrachtung des Themas vermutlich ebenso relevant wie das Thema selbst. Die fortschreitende Individualisierung in der Rekrutierung macht auch vor dem Thema Candidate Experience nicht halt. Zielgruppenspezifische Ansprachekonzepte und Anzeigentexte haben in letzter Konsequenz dann natürlich auch zur Folge, dass man sich der Candidate Experience aus den verschiedenen Zielgruppenperspektiven nähern sollte. Betrachtet man den Markt, scheint es allerdings so zu sein, dass es an vielen Stellen bereits an der grundsätzlichen Beschäftigung mit der Candidate Experience mangelt. Steigen wir nun zunächst mit den Definitionen ein, auf die wir uns in diesem Buch beziehen werden.

### **Definition Candidate Experience**

Candidate Experience beschreibt das individuelle Erleben von Recruitingprozessen bei einem potenziellen Arbeitgeber durch den jeweiligen Bewerber. Sie bildet sich aus der Summe der in diesem Kontext gesammelten Erfahrungen mit diesem Arbeitgeber und seiner Vertreter. Diese Erfahrungen des Bewerbers werden potenziell an allen Berührungspunkten (Touchpoints) mit dem Arbeitgeber geprägt und können in personaler und non-personaler Form erlebt werden.

(Athanas/Wald 2015, S. 5)

Diese sehr treffende Definition der Candidate Experience muss, um sie für unsere Zwecke greifbarer zu gestalten, noch durch den nachfolgenden Begriff der Candidate Journey ergänzt werden. Es ist insbesondere für den weiteren Verlauf des Buches wichtig, dass wir ein Bewusstsein dafür entwickeln, welches die relevanten Prozessschritte des in der Candidate-Experience-Definition erwähnten Recruitingprozesses sind. Letztlich ist dies davon abhängig, wie die einzelnen Unternehmen ihren Recruitingprozess definiert haben. Die Journey, die ein Kandidat im Verlaufe seines Prozesses hinter sich bringt, kann daher viel weiter gefasst sein, als der jeweilige Recruitingprozess eines Unternehmens abdeckt. Im Falle von sehr engen Recruitingprozessdefinitionen, kann es daher durchaus sein, dass die Erfahrungsreise etliche Wochen vor dem im Unternehmen definierten Recruitingprozess beginnt. Wenn wir ehrlich zu uns sind, ist dies sogar fast immer der Fall. Die Candidate Experience kann im Grunde beliebig komplex definiert werden und man könnte sich schnell in endlosen Diskussionen verlieren. Unsere detaillierte Betrachtungsweise der Prozessabschnitte, und die aus unserer Sicht noch vertretbare Logik dahinter, bringen wir Ihnen in Kapitel 4 näher.

#### **Definition Candidate Journey**

Die Candidate Journey beschreibt den Zeitraum, innerhalb dessen die Candidate Experience gesammelt wird. Diese Journey richtet sich nach dem persönlichen Empfinden der Kandidaten und nicht nach den durch das Unternehmen definierten Prozessschritten einer Bewerbung. Sie beginnt mit dem ersten Kontakt zu einem potenziellen Arbeitgeber und schließt mit dem Ende der Einarbeitungsphase ab.

(Quelle: eigene Definition)

Um diese Definition noch greifbarer zu gestalten, nehmen Sie sich einmal den Begriff »Touchpoints« aus der Candidate-Experience-Definition und überlegen, welche Ihnen da einfallen können. In der heutigen Zeit von sozialen Medien und einer Share-Kultur, finden Sie letztlich überall Touchpoints. Einer der mittlerweile wichtigsten Touchpoints, vor allem vor dem Hintergrund des Siegeszugs sozialer Netzwerke, ist der eigene Mitarbeiter. Sie prägen sehr oft, ohne es zu wissen, die Candidate Experience mit und je nach Unternehmensgröße befindet sich hier eine Vielzahl an Potenzialen, um positiven oder negativen Einfluss auf die Candidate Experience zu nehmen.

Die Definition der Candidate Journey haben wir bewusst sehr offen gehalten, da die Vielfalt an möglichen Einflüssen entlang der Journey schier nicht zu greifen ist. Die Erfahrungen, die ein Kandidat entlang dieser Reise macht, ergeben in Summe dann die eingangs erwähnte Candidate Experience. Je nachdem, was man unter einem Recruitingprozess versteht, kann dieser nun die gesamte Journey abdecken oder aber auch nicht. Machen Sie sich frei von der Idee, die Candidate Experience entlang Ihres Recruitingprozesses zu optimieren. Betracht-

ten Sie die Candidate Journey und legen anschließend Ihren eigenen Recruitingprozess im Vergleich daneben. Im Verlauf des Buches werden Sie die erfahrungsrelevanten Prozessteile kennenlernen. Durch den Vergleich der beiden Perspektiven (Kandidatenbrille und Unternehmensprozesssicht) werden Sie sehr schnell ein Gefühl dafür bekommen, was Sie im Rahmen einer Verbesserung der Candidate Experience in Ihrem Unternehmen tatsächlich tun müssen.

## 2.1 Der Ursprung der Candidate Experience und Candidate Journey

Das grundsätzliche Konzept der Erfahrungsbetrachtung bzw. aktiven Steuerung der Erfahrung eines Kandidaten entstammt dem Bereich Marketing/Vertrieb. Hier wurde sehr früh das Potenzial erkannt, welches gehoben werden kann, wenn man sich aktiv um das Erleben von Prozessen, in diesem Fall den Kaufprozess, bemüht. Die im Marketing so bezeichnete Customer Journey, die Vorlage unserer Candidate Journey und damit auch des Begriffes Candidate Experience ist, wird in fünf Phasen nachvollzogen:

- Awareness
- Favorability
- Consideration
- Intent to purchase
- Conversion

Diese fünf Phasen wiederum lehnen sich an das bekannte AIDA Modell (Attention, Interest, Desire, Action), ein älteres Werbewirkungsmodell, an.

Die Candidate Journey und ihre Touchpoints werden in der Regel in direkte und indirekte Kontaktpunkte unterschieden. So kann man zu den direkten Punkten Anzeigen, Werbespots und Websites zählen, wohingegen mit indirekten Kontaktpunkten meist das Einholen der Meinung eines Dritten gemeint ist (Bewertungsportale, Blogs, Foren etc.).

In Summe kann festgehalten werden, dass das Thema Candidate Experience bislang bei weitem nicht in dieser Professionalität aufgearbeitet wurde. Athanas/Wald (2014) liefern mit ihrer Studie ein sehr gutes Phasenmodell, welches wir in Kapitel 4 nochmals aus einer neuen Perspektive betrachten wollen. Eine solche Strukturierung der Journey und daraus folgend der Erfahrung eines Bewerbers wird es Unternehmen erleichtern, sich gezielt mit der Candidate Experience im eigenen Haus auseinanderzusetzen. Ebenso soll der Ansatz der Unterteilung und Strukturierung der Candidate Journey eine individualisierte Herangehensweise je Unternehmen ermöglichen.

## 2.2 Die Candidate Experience im Employer-Brand-Gefüge

Um die Prozesse und Zusammenhänge besser verstehen zu können und auch die häufig gestellte Frage nach der Relevanz der Candidate Experience für das Employer Branding besser zu beantworten, lohnt es sich, auf die Gedanken und Darstellung der DEBA einen Blick zu werfen. Eine Einordnung der Candidate Experience in das größere Ganze des Employer Branding ist gleich zu Beginn des Buches sinnvoll.

Innerhalb des Konstrukts Arbeitgeber stellt die Candidate Experience lediglich einen Teilaspekt einer Erfahrung dar, die die DEBA (Deutsche Employer Branding Akademie) mit Employer Brand Experience bezeichnet. Hierbei geht es um die Markenerfahrung, die unterschiedliche Zielgruppen mit der Marke des Arbeitgebers erleben. Das sogenannte Employer Branding wirkt bei weitem nicht nur extern, das heißt in Richtung der Bewerber. Es wirkt vor allem auch intern in Richtung der Mitarbeiter.

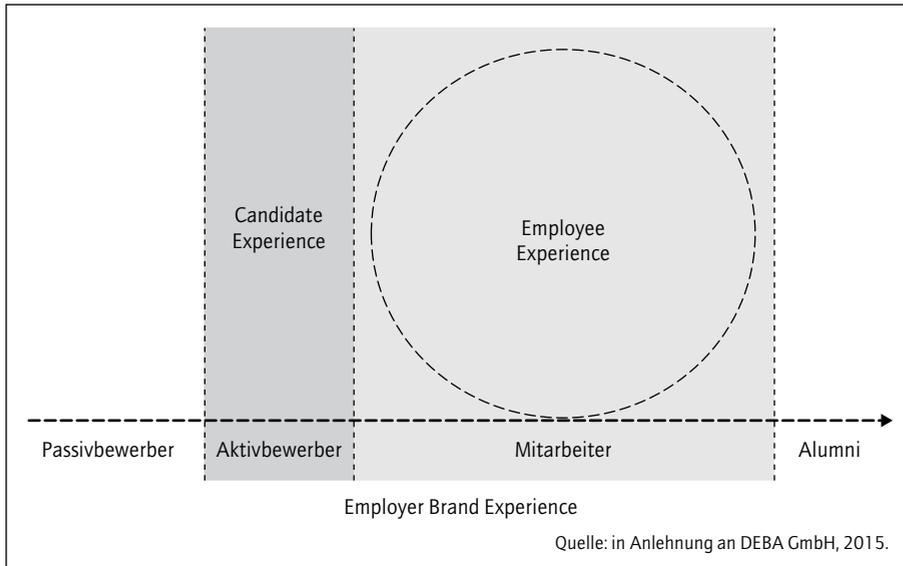
### **Definition Employer Branding**

Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber«.  
(Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA) nach Kriegler 2012, S. 23)

Durch diese Definition wird schnell ersichtlich, dass auch die Erfahrungen mit der Marke eines Arbeitgebers mit Nichten ausschließlich durch Bewerber gesammelt werden. Es sind vor allem die Mitarbeiter, die einen großen Teil der Erfahrungen ausmachen, die auf die Employer Brand Experience einzahlen.

Die Abbildung 1 zeigt den Zusammenhang im Gesamtkonstrukt Arbeitgebermarke. Letztlich zahlen alle Formen von Erfahrungen mit einem Arbeitgeber auf Employer Brand Experience ein. Es ist erkennbar, was die Candidate Experience ausmacht. Die Employee Experience hat einen viel größeren Anteil an dieser Brand Experience. Schließlich, um das Bild zu vervollständigen, wird noch die Alumni Experience hinzugezählt. Alle drei Zielgruppen liefern in Summe die Erfahrungen, die am Ende die Employer Brand Experience ausmachen.

Wenn wir uns nun daran erinnern, dass einer der wichtigsten Touchpoints für den Bewerber der Mitarbeiter war, wird langsam klar, welche Bedeutung die Employee Experience hat und daraus folgend die Employer Brand Experience. Durch diese Verkettung der Erfahrungen entpuppt sich Employer Branding (vor allem nach innen gerichtet) als ein wesentlicher Baustein im Thema Candidate Experience.



**Abbildung 1:** Employer Brand Experience

## 2.3 Studien zum Thema Candidate Experience

Im Nachfolgenden wollen wir Ihnen vier Studien aus dem Bereich Candidate Experience vorstellen. Die Ergebnisse dieser Studien stellen für uns die Basis dar, auf der wir die Ergebnisse unserer qualitativen Erhebung darlegen. Mittels der Interviews wollen wir eben diese Studien mit greifbaren Szenarien hinterlegen. Beginnen werden wir mit der sogenannten OTaC Studie 2015 (Online Talent Communication) von Potentialpark. Bei dieser Studie geht es uns darum, Zielgruppen in ihrem arbeitgeberbezogenen Kommunikationsverhalten besser zu verstehen. Die zweite Studie beleuchtet einen aus unserer Sicht neuen Blickwinkel der Candidate Experience. Es geht um den Einfluss, den Recruitingprozesse auf die allgemeine Markenwahrnehmung haben. Ein spannende Frage, die sich ESCH, The Brand Consultants und Softgarden 2015 gestellt haben: Hat eine schlechte Candidate Experience eine negative Auswirkung auf die Wahrnehmung eines Produktes, einer Dienstleistung oder eines gesamten Unternehmens?

Zuletzt wollen wir Ihnen die beiden Studien aus dem Jahr 2014 von Professor Dr. Bernd Mayer und Gabriele Murry und von Christoph Athanas und Professor Peter Wald aus dem vorstellen, die sich mit dem Bewerbungserleben von Kandidaten auseinandersetzen.

### 2.3.1 Die Online Talent Communication Studie (Potentialpark)

Um sich mit den Grundlagen der Candidate Experience besser vertraut machen zu können, hilft es zunächst, ein paar Fakten über die Zielgruppe in Erfahrung zu bringen. Die verallgemeinernde Frage, die sich uns stellt, lautet: Wie »ticken« unsere Kandidaten im deutschsprachigen Raum? Erste Anhaltspunkte für diese Frage bietet die Online Talent Communication (OTaC) Studie 2015 von Potentialpark (Potentialpark 2015). Diese konzentriert sich zwar auf das Online-Kommunikationsverhalten und obendrein auf Studierende, doch hilft es uns dennoch dabei, ein besseres Zielgruppenverständnis zu entwickeln. Die dargestellten Daten wurden EU-weit erhoben, um dann mit Deutschland in Beziehung gesetzt zu werden. Die nachfolgenden Angaben in diesem Abschnitt beziehen sich daher stets auf die OTaC Studie 2015 (Potentialpark 2015).

Bei Betrachtung der Ergebnisse aus einer Meta-Perspektive ist hervorzuheben, dass die Relevanz der Online-Kanäle insgesamt bei der Jobsuche außergewöhnlich hoch ist. Hier muss natürlich beachtet werden, dass solche Studien oftmals per Onlinefragebogen erhoben werden, was die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass die befragte Person vermutlich ein Online affiner Mensch ist. Nichtsdestotrotz, wenn 97 % der Befragten in Deutschland das Internet nutzen, um Informationen über einen potenziellen Arbeitgeber zu recherchieren, können wir Internet als Schlüsselmedium nicht mehr ignorieren.

Die Informationsquellen sind hauptsächlich die firmeneigenen Webseiten. Aber gerade im Vergleich zu anderen EU-Staaten werden in Deutschland auch noch deutlich häufiger allgemeine Jobportale wie Monster oder Stepstone genutzt (58 % der Deutschen vs. 41 % im EU-Mittel). Auch professionelle soziale Netzwerke wie Xing (insb. im deutschsprachigen Raum) und LinkedIn (der große internationale Bruder von Xing) spielen eine zunehmend größere Rolle. Hierbei liegt Deutschland allerdings mit 49 % unter dem EU-Durchschnitt von 60 %, ganz ähnlich wie bei den sozialen Netzwerken wie Facebook, Google + , etc. im Allgemeinen (14 % vs. 30 %). Die Affinität deutscher Studierenden zu Sozialen Netzwerken in der Jobsuche ist demnach noch nicht so ausgeprägt wie in unseren Nachbarländern. Ein sehr interessantes aber nicht überraschendes Ergebnis, welches dazu einlädt, die Hausaufgaben auf der eigenen Homepage zu erledigen. Gerade die Karriereseite und der häufig darauffolgende Bewerbungsprozess werden oftmals Opfer harter Kritiker – leider in vielen Fällen berechtigterweise.

Die Studie betrachtet verschiedene Anwendungsszenarien für verschiedene Plattformen, was der Realität aus unserer Sicht sehr nahe kommt. Meine persönliche Situation als Bewerber und die Phase, in der ich mich befinde, bezogen auf eine konkrete Jobsuche entscheiden über den Kanal, den ich wähle. Ebenso unterscheiden sich auch meine Ansprüche an die jeweilige Plattform.