



meta HR Unternehmensberatung GmbH

# Candidate Experience Management

Praktische Ansatzpunkte für eine zukunftsichere,  
kandidatenorientierte und erfolgreiche Personalgewinnung.

## Whitepaper

© 2016



## Inhalt

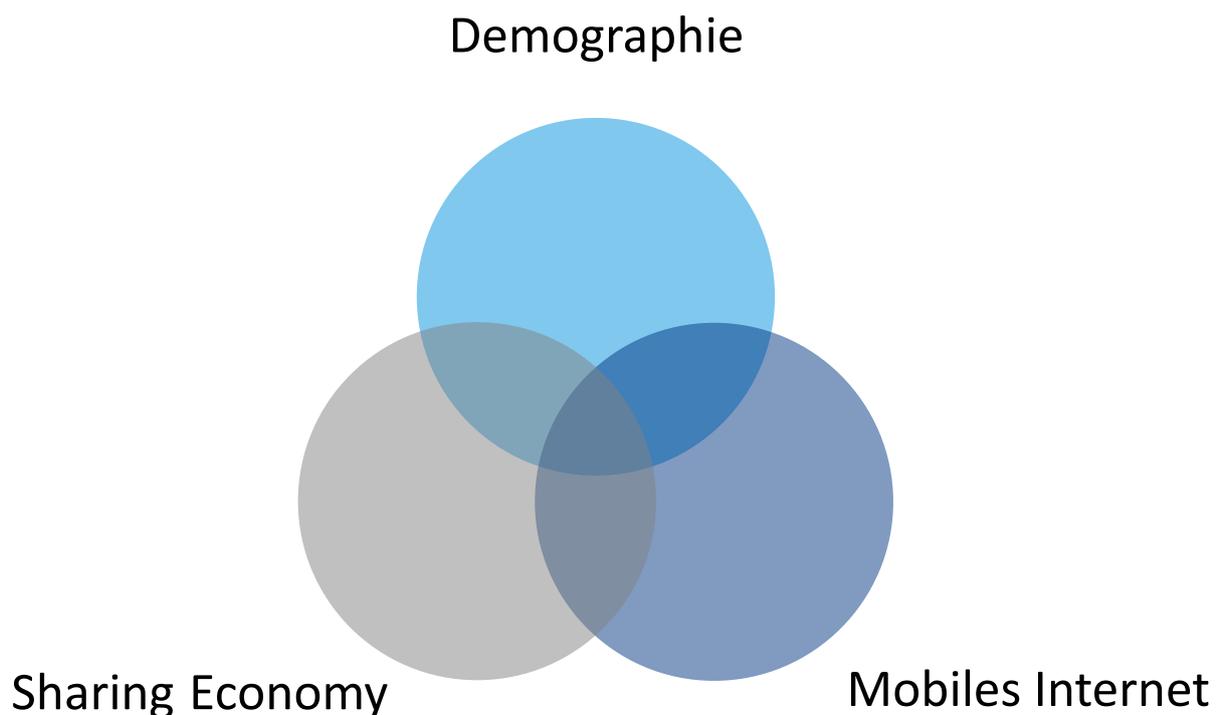
1. Wichtige Rahmenbedingungen
2. Candidate Experience
3. Was Bewerber von Arbeitgebern erwarten
4. Optimierungen entlang der Candidate Journey
5. Die wichtigsten Touchpoints
6. Top-Tipps für Unternehmen
7. Der Recruiting-Expertenblick
8. meta HR Unternehmensberatung GmbH



## 1. Wichtige Rahmenbedingungen

Personalgewinnung im Wandel:

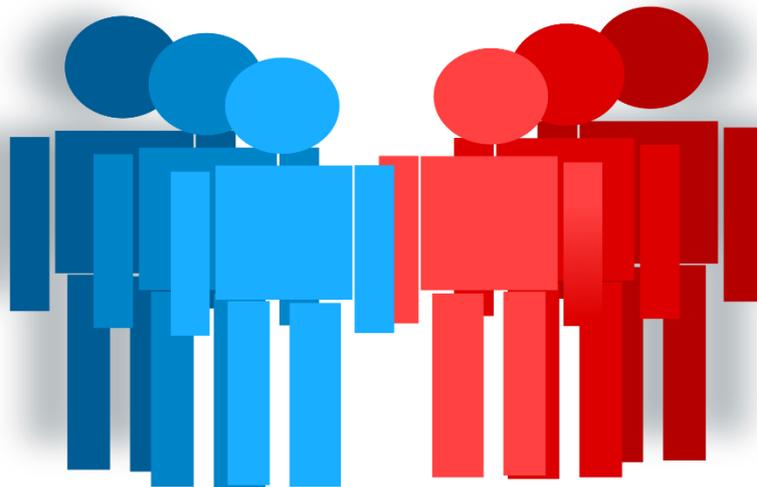
Der Wettbewerb um die besten Talente auf dem Arbeitsmarkt verschärft sich zusehends. Drei bedeutende Entwicklungen mit großem Einfluss auf die Personalgewinnung werden bereits jetzt wahrnehmbar.





## 1.1 Demographie

In den nächsten Jahrzehnten wird die Bevölkerung Deutschlands um bis zu sieben Millionen Menschen schrumpfen. Fach- und Nachwuchskräftemangel werden zu einer enormen Herausforderung für die Wirtschaft.



Die Zahl der verfügbaren und hervorragend ausgebildeten Fachkräfte wird weiter abnehmen.

**High Potentials werden zukünftig noch stärker umworben und sich bewusst sein, dass sie sich ihren Arbeitgeber aussuchen können.**



## 1.2 Mobil Recruiting

Der technologische Fortschritt verändert unsere Art zu leben, zu arbeiten und uns unsere Arbeitgeber zu suchen.

Mobiloptimierte Stellenanzeigen und Karriere-Webseiten im responsiven Design werden Pflicht.

Online-Stellenanzeigen sind der häufigste Weg, auf dem Bewerber und Unternehmen zusammenfinden. 42% geben an, immer, 33% meistens, auf Online-Stellenbörsen zurückzugreifen.



**Jeder Dritte sucht inzwischen mobil Jobs via Smartphone oder Tablet-PC. Bei unter 26-Jährigen sind es schon rd. 2/3. Tendenz steigend!**



## 1.3 Sharing Economy

Wir gewöhnen uns daran unsere Erlebnisse mit anderen zu teilen. Was früher mündlich unter Bekannten ausgetauscht wurde, wird heute in den sozialen Medien für Millionen sichtbar.

Für kommende Mitarbeiter-Generationen ist Interaktivität in sozialen Netzwerken eine Selbstverständlichkeit.

Im größten deutschen Portal für Arbeitgeberbewertungen gibt es bereits über 800.000 Bewertungen zu mehr als 200.000 Unternehmen.



**80% der Bewerber teilen ihre Bewerbungserlebnisse Freunden und Bekannten mit. Rund 25% tut dies auch über soziale Netzwerke oder Arbeitgeberbewertungsplattformen.**



## 2. Candidate Experience

**Candidate Experience („CandEx“)** beschreibt das individuelle Erleben von Rekrutierungsprozessen bei einem potenziellen Arbeitgeber durch den jeweiligen Bewerber.

Die Candidate Experience bildet sich aus der Summe der in diesem Zusammenhang gesammelten Erfahrungen mit diesem Arbeitgeber und seiner Vertreter.

Diese Erfahrungen werden potenziell an allen Berührungspunkten mit dem Arbeitgeber (Touchpoints) geprägt und können in personaler und non-personaler Form erlebt werden.

Im Ergebnis prägt die Candidate Experience die Beziehung und das Vertrauen des Bewerbers zum rekrutierenden Unternehmen. Damit bestimmt sie maßgeblich die Entscheidung eines Kandidaten für oder gegen eine Mitarbeit beim betreffenden Arbeitgeber.



## 2.1 Einfluss auf die Arbeitgebermarke

Die Candidate Experience ist in starkem Maße für die Wahrnehmung und die Ausprägung des Arbeitgeberimages (mit)verantwortlich.

**Überdurchschnittlich positive CandEx führt zu einem Imagezuwachs.**



**Negative CandEx kann das Image eines Unternehmens bei Bewerbern nachhaltig schädigen.**



In der Folge kann es zu einer Reduzierung der Bewerberanzahl oder zum Sinken der Bewerberqualität kommen.



## 2.2 Bewerbererleben gezielt gestalten

**Candidate Experience Management** ist die systematische Analyse und bewusste Gestaltung der Bewerberkontaktpunkte.

Ziel ist es, einen angenehmen und glaubwürdigen Gesamteindruck der Arbeitgebermarke beim Kandidaten zu hinterlassen und so den eigenen Rekrutierungsprozess zu optimieren. Ebenfalls wird hierdurch die Reputation als Arbeitgeber geschützt.

Die Verbesserung der **Gesamterfahrung**, welche Bewerber mit einem Arbeitgeber machen, gelingt dabei über **die Analyse und Optimierung einzelner wichtiger Touchpoints**.

Als Vorbild dient ein analoger Ansatz aus dem Bereich Customer Services, das Customer-Experience-Management (CEM) bzw. Kundenerfahrungsmanagement.

Dieses Verfahren beschreibt die Schaffung positiver Kundenerfahrungen zum Zwecke des Aufbaus einer emotionalen Bindung zwischen Kunden und Produkt bzw. Anbieter. Es dient der Gewinnung von loyalen Kunden und Markenbotschaftern.

Das Konzept in die Personalgewinnung, d.h. auf Recruiting und Employer Branding zu übertragen, ist noch relativ neu. Daher dürfen Arbeitgeber bei zeitnaher und konsequenter Umsetzung mit deutlich positiver Bewerberresonanz rechnen. Dies stellt eine reale **Chance zur Differenzierung im Wettbewerb um die Talente** dar.



## 2.3 Vorteile eines exzellenten CandEx Managements

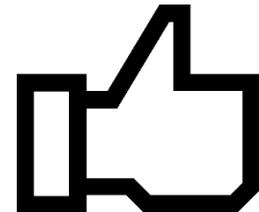
### Top Employer Brand

Eine attraktive Arbeitgebermarke wird immer wichtiger im *war for talents*.  
Punkten Sie durch ein hervorragendes Image bei Ihren Zielgruppen.



### Weiterempfehlungen

Bewerber teilen ihre Erlebnisse, berichten und bewerten ihre Erfahrungen mit Bekannten und in sozialen Netzwerken. Profitieren Sie davon.



### Differenzierung von Wettbewerbern

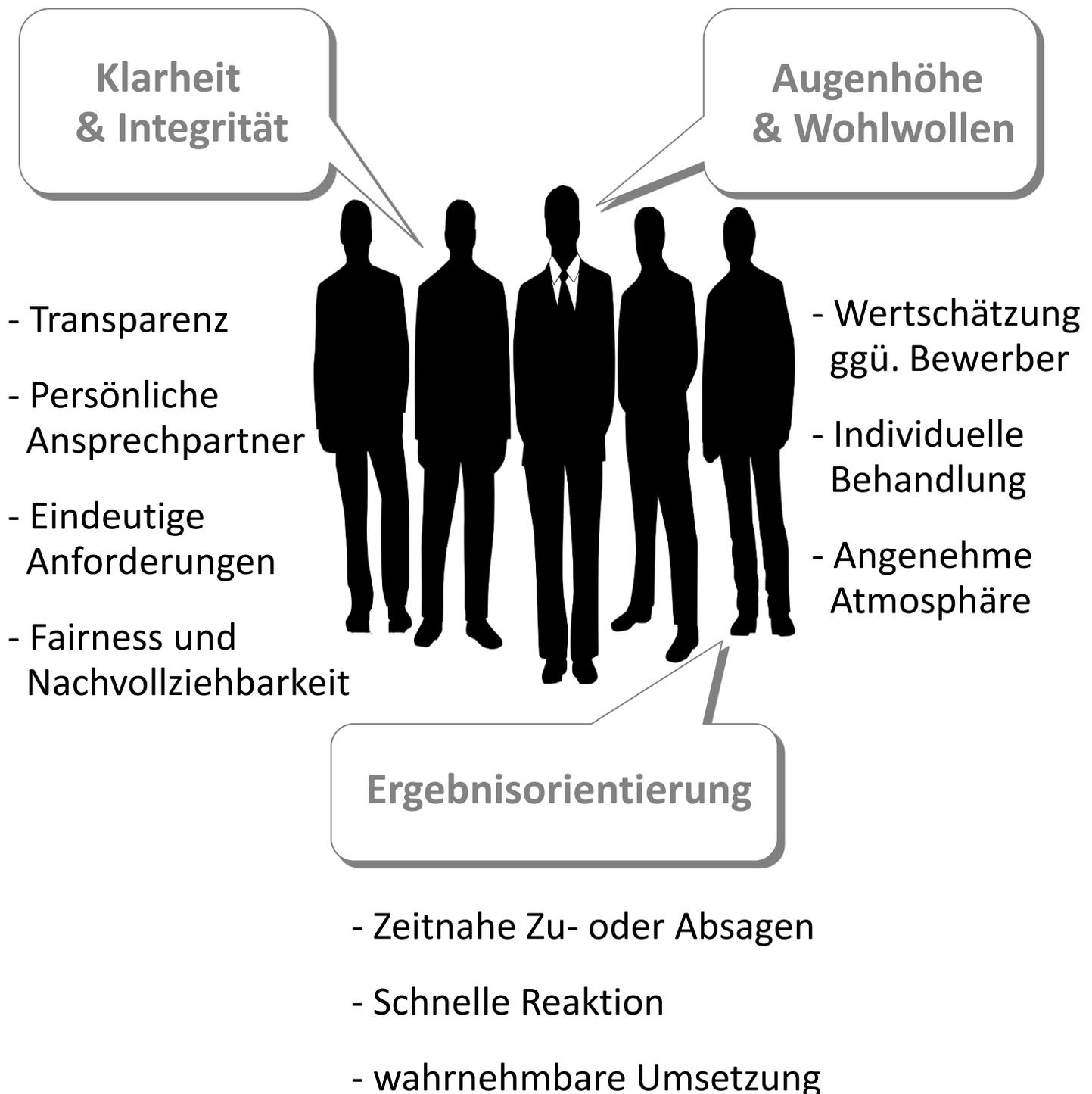
Grenzen Sie sich durch positive Erlebnisse Ihrer Bewerber von Ihren Wettbewerbern ab.



Machen Sie bereits die Bewerbung zu einem Markenerlebnis!



### 3. Was Bewerber vom Arbeitgebern erwarten





### 3.1 Was Bewerber sagen... \*

“Es handelte sich um ein faires Verfahren, bei dem beide Seiten auf Augenhöhe agierten.”

“Gerade nach absolviertem AC finde ich ein Standard-Ablehnungsschreiben als gering wertschätzend.”

“Einfach zu lange keine Antwort vom Arbeitgeber. Deswegen habe ich meine Bewerbung zurückgezogen.”

“Dem Bewerbungsprozess fehlte es an Transparenz und Ehrlichkeit!”



\* Zitate stammen aus den Daten der 1379 befragten Bewerbern, welche im Rahmen der meta HR / Stellenanzeigen.de Candidate Experience Studie 2014 befragt wurden.



## 4. Optimierungen entlang der Candidate Journey

Der Weg eines Kandidaten vom interessierten Jobsucher zum neuen Mitarbeiter wird auch „Candidate Journey“ genannt. Diese Metapher hilft dabei, einzuordnen, wann und wodurch die Kandidatenerfahrung geprägt wird.

Da die Rekrutierungsprozesse im Detail je Unternehmen verschieden sind, kann es keine einheitlichen Candidate Journeys geben. Die wesentlichen Phasen und die typischen Berührungspunkte zwischen Bewerber und Unternehmen („Candidate Touchpoints“) lassen sich allerdings identifizieren. Um die „Kandidatenreise“ zu strukturieren, bietet sich eine Einteilung in vier Phasen an:





## 4.1 Jobrecherche & Orientierung

Während der Jobrecherche und Orientierung über potenzielle Arbeitgeber sind folgende Punkte besonders wichtig:

- Präsenz und Auftreten des Arbeitgebers in Online- und Offline-Medien
- Qualität der Informationen zum Bewerbungsverfahren beim Unternehmen
- Verständliche und klare Jobanforderungen
- Besonders gefragt sind explizite Informationen zum geforderten Fähigkeits- und Persönlichkeitsprofil
- Verfügbarkeit eines persönlichen Ansprechpartners
- Authentische Selbstdarstellung des Unternehmens und der Karrieremöglichkeiten





## 4.2 Abgabe der Bewerbung

Die zweite Phase beinhaltet die Art und Weise wie sich der Kandidat bewerben kann. Hier legen Bewerber nachweislich besonders großen Wert auf:

- Die Bewerbungsmöglichkeit per eMail ist die bei Bewerbern beliebteste Variante.
- Bewerbung per Briefpost ist out!  
85% bevorzugen einen anderen Weg.
- Wenn Formularbewerbung, dann möglichst kurz:  
Halten Sie die Ausfülldauer deutlich unter 20 Minuten.
- One-Click-Bewerbung, mit z.B. dem XING-Profil des Bewerbers, würde jeder Zweite akzeptieren
- Zeitnahe Eingangsbestätigungen bzw. Rückmeldungen zum Bewerbungseingang sind Pflicht





## 4.3 Teilnahme am Auswahlverfahren

Während des Auswahlverfahrens punkten Sie bei jedem Bewerber, indem Sie auf folgende Faktoren achten:

- Stetige Kommunikation über Bewerbungsstatus & Verbindlichkeit
- Das Auftreten der Unternehmensvertreter: Augenhöhe und Gastgeber-Rolle
- Gute Vorbereitung auf die Kandidaten, faire Gesprächsführung und Wertschätzung im Interview
- Kürzere Prozessdauer ist besser, im Zweifel geht aber Beziehungsqualität vor (beides zusammen ist optimal)

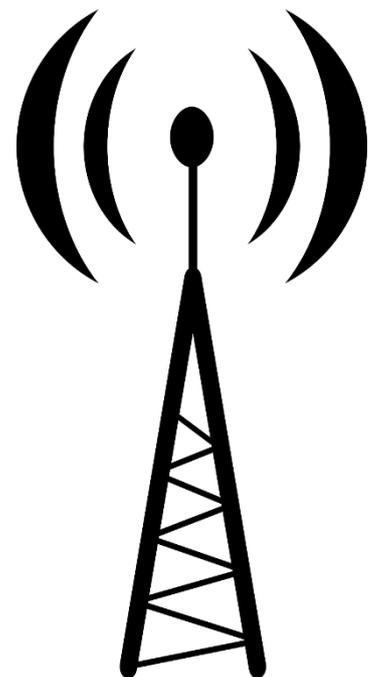




## 4.4 Ergebniskommunikation

In der letzten Phase der Candidate Journey kommt es auf die Art und Weise an, wie die Auswahlentscheidung kommuniziert wird:

- Entscheidung zeitnah mitteilen
- Individualisierte Übermittlung des Ergebnisses, ganz besonders bei einer Absage
- Bewerber um Feedback bitten: 85% der Unternehmen verzichten darauf und verschenken so wertvolle Informationen zur Recruiting-Optimierung und einer verbesserten Beziehung zum Kandidaten (Wertschätzung)
- Bei positiver Entscheidung zügig weitermachen und konsistent im Verhalten bleiben





## 5. Die wichtigsten Touchpoints

Hinweise zur Gestaltung einer positiven Candidate Experience an besonders wichtigen Touchpoints:

Touchpoint	Besonders zu beachten
Stellenanzeige	<ul style="list-style-type: none"><li>• Klarheit u. Auswahl der Anforderungen</li><li>• Nicht nur Forderungen an Bewerber nennen, sondern auch eigenes Angebot benennen</li></ul>
Karriere-Webseite	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mobilfähig</li><li>• Direkte, unmittelbare Auffindbarkeit</li><li>• Sofortiger Zugang zu offenen Stellen</li><li>• Zielgruppen- und Regionen-Filter</li><li>• Zielgruppeninfos</li><li>• Authentische Bilder, Eindrücke aus dem Unternehmen</li><li>• Infos zu Bewerbungsprozess, Ansprechpartner</li></ul>
eRecruiting-Portal	<ul style="list-style-type: none"><li>• Keine oder nur sehr kurze Formulare (&lt;10 Min. Ausfüllzeit)</li><li>• Keine Pflicht für Nutzer-Account</li><li>• ggf. One-Click-Bewerbung (XING etc.)</li><li>• Upload von CV und Zeugnis-Scans auch mit &gt;5 MB je Dokument zulassen</li></ul>
Bewerberkommunikation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verlässlichkeit</li><li>• Individualisierung</li></ul>
Interview	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gute Vorinformationen geben (Was passiert? Wer nimmt an Gespräch teil?)</li><li>• Guter Gastgeber sein (Pünktlichkeit!)</li><li>• Vorbereitet sein und echtes Interesse zeigen</li><li>• Keine Machtdemonstration (Stress-Interview oder sinnlose Brain-Teaser)</li><li>• Eigenen Redeanteil im Blick haben</li></ul>



## 6. Top-Tipps für Unternehmen

- 1.** Kommunizieren Sie in größtmöglicher Klarheit im Hinblick auf Ihre Erwartungen an die jeweils zu besetzende Position und Ihren Bewerbungsprozess. Versprechen Sie nur, was Sie auch halten können!
- 2.** Bauen Sie frühzeitig eine Beziehung zu potenziellen Kandidaten auf und halten Sie diese auch im Rekrutierungsprozess gezielt aufrecht. Werden Sie „ein Arbeitgeber zum Anfassen“ und lassen Sie die Bewerber verstehen wie Ihr Unternehmen wirklich ist.
- 3.** Sein Sie unkompliziert und sehr verbindlich in Ihren Rekrutierungsprozessen: Sowohl technisch-organisatorisch als auch zwischenmenschlich sollten Sie gleichermaßen auf Vereinfachung, Transparenz und Wertschätzung setzen. Prüfen Sie dazu Ihre Personalbeschaffung auf Hindernisse aus Kandidatensicht und trainieren und sensibilisieren Sie Ihre Recruiter und Hiring-Manager.



## Top-Tipps (Fortsetzung)

**4.** Legen Sie besonderen Wert auf den Stil bei der Formulierung und Übermittlung von Absagen. Überprüfen Sie regelmäßig Ihre hier gewählten Vorgehensweisen.

**5.** Bitten Sie Ihre Bewerber unbedingt um Feedback. Fragen Sie dazu alle Bewerber, nicht nur die eingestellten Personen. Nutzen Sie dazu ggf. einen neutralen Dienstleister, damit die Bewerber sich in ihrem Feedback sicher fühlen.

Steigen Sie in ein kontinuierliches Candidate Experience Management ein. Auf diese Weise erschließen Sie sich Potenziale für eine nachhaltige Verbesserung Ihrer Rekrutierungsprozesse. Halten Sie gleichzeitig an der Beziehung zu ehemaligen Kandidaten fest.





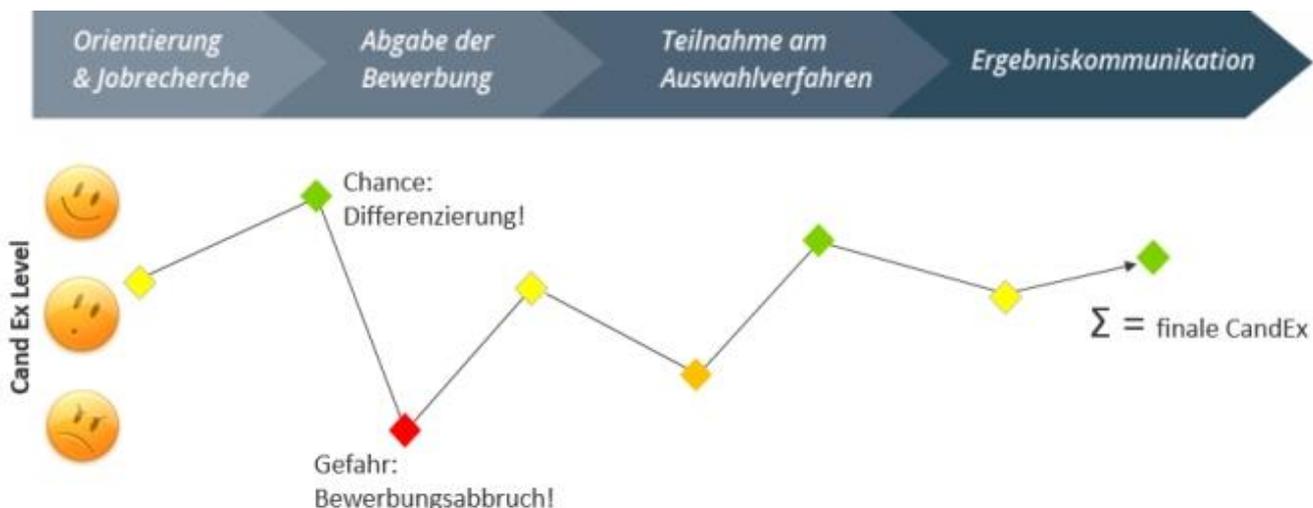
## Recruiting-Expertenblick: Candidate Experience

Schlanke Beratung: Der Expertenblick ist die kompakte, **kriterienbasierte Beurteilung** Ihrer Arbeitgeberangebote und sichtbaren Recruitingprozesse.

Auf wissenschaftlicher Basis sagen wir Ihnen, **wie zukunftsfit und wie bewerberorientiert Ihr Recruitingangebot ist**. Außerdem schätzen wir aus Expertensicht ein, wie konsistent und glaubwürdig Ihre Arbeitgebermarke dabei präsentiert wird.

**So funktioniert es:** Wir unterziehen verschiedene bedeutende Bewerber-Touchpoints Ihres Recruitings dem Expertenblick, bspw. Stellenanzeigen, Karriere-Webseite oder Ihr eRecruiting-Portal.

Sie erhalten eine detaillierte Status-Auswertung je Touchpoint zzgl. unserer Empfehlungen. Außerdem bekommen Sie eine Überblicksauswertung mit einem aussagekräftigen Stärke- und Schwäche-Profil.



Die Ergebnisse werden Ihnen durch einen unserer Berater im Rahmen eines **Inhouse-Tagesworkshops** mit Ihrem Recruiting-Team vorgestellt. So sorgen wir für maximalen Praxistransfer zu Ihrem Nutzen.

Den Expertenblick inkl. Inhouse-Workshop gibt es in S-, M- oder L-Version. Weitere Informationen und Angebote unter [contact@metaHR.de](mailto:contact@metaHR.de) oder hier auf der [meta HR-Webseite](https://www.metaHR.de).

Wir sind die Unternehmensberatung für den Personalbereich. Wir unterstützen Sie dabei im Umgang mit dem Thema Talent leistungsfähiger zu werden und dadurch Ihre Geschäftsergebnisse messbar zu verbessern.

Wir tun dies, indem wir unseren Kunden gut zuhören, Daten methodisch erheben und auswerten. Im Anschluss daran bringen wir unsere Expertise über die Entwicklung und Umsetzung von wirksamen Talentstrategien gezielt ein und entwickeln mit Ihnen Lösungen zur Verbesserung.

Unsere Arbeitsfelder:

- **Recruiting-Optimierung**  
>> Recruiting Strategien, Candidate Experience, Cultural Fit, Trainings für Recruiter & Hiring Manager
- **Steigerung der Arbeitgeberattraktivität**  
>> Ermittlung Ihrer AG-Attraktivitätsfaktoren, Maßnahmenplanung und Umsetzungsbegleitung
- **Modern Leadership**

Die meta HR Unternehmensberatung GmbH wurde 2008 gegründet und fokussiert mit ihren Angeboten vor allem auf die Bedürfnisse von Mittelstandsunternehmen.



Sämtliche Handlungsempfehlungen und in diesem Dokument verwendeten Daten basieren auf den Erkenntnissen der *Candidate Experience Studie 2014*. Es ist die erste, umfangreiche deutschsprachige Studie zum Thema. Sie wurde von meta HR in Zusammenarbeit mit Stellenanzeigen.de realisiert und wissenschaftlich von Prof. Peter M. Wald (HTWK Leipzig) begleitet.

Wenn Sie mehr über Candidate Experience erfahren möchten, lohnt sich ein Besuch auf unserer Homepage. Dort finden Sie auch die komplette Studie zum kostenlosen Download. Aktuelle Fachbeiträge und Diskussionen zu Candidate Experience sowie weiteren aktuellen HR-Themen können Sie auf dem [meta HR Blog](#) verfolgen.

Gerne beraten wir Sie in einem persönlichen Gespräch.

## **meta HR Unternehmensberatung GmbH**

Alt-Moabit 39

10555 Berlin

[www.metaHR.de](http://www.metaHR.de)

Tel +49 (0)30 39 80 29 00

Fax +49 (0)30 39 80 29 02

eMail: [contact@metaHR.de](mailto:contact@metaHR.de)



## Impressum

Herausgeber:

meta HR Unternehmensberatung GmbH, Alt-Moabit 39, 10555  
Berlin, Handelsregister Berlin Charlottenburg HRB 1140718B;  
Geschäftsführer: Christoph Athanas.

Copyright:

Die Verwendung der in diesem Dokument veröffentlichten Inhalte, auch in elektronischer Form und auch auszugsweise, bedarf der Zustimmung des Herausgebers. Abgesehen vom meta HR Logo/ Logovariationen und der Grafik auf S.21 sind die verwendeten Abbildungen/ Illustrationen lizenzfrei verfügbar und nutzbar aus dem Pool der pixabay.com. Diese Abbildungen/ Illustrationen dürfen frei von Urheberrechten unter Creative Commons CC0 kopiert und verwendet werden, auch kommerziell.