

# Glückliche Bewerber

**PRAXIS.** Negative Erlebnisse im Recruiting-Prozess führen oft zum Abbruch der Bewerbung. Einige einfache Instrumente helfen, die „Candidate Experience“ zu verbessern.

Von **Christian Uhlig** und **Jan Willand**

Die Beschäftigung mit dem Thema „Candidate Experience“ entführt uns in die eigene Vergangenheit. In die Zeit nach dem Studium oder der Ausbildung, in der wir die Entscheidung treffen mussten, ob es der Job beim Mittelständler auf dem Land oder vielleicht doch die Karriere beim Großkonzern in der Stadt werden soll. Egal wie die Entscheidung ausgefallen ist und wie viele Jahre seitdem vergangen sind, die Aufregung vor dem ersten persönlichen Gespräch und die Erinnerungen an den ersten Arbeitstag bleiben unvergessen.

Inzwischen hat sich im Berufsleben vieles verändert. Permanent ist über eine neue Generation am Arbeitsmarkt zu lesen. Eine Generation, die mehr Aufmerksamkeit bedarf, ganz neue Bedürfnisse hat und nach einer besonderen Behandlung verlangt. Und von Unternehmen, die sich verändern müssen, um für die Zielgruppe noch attraktiv zu sein.

## Warum Unternehmen auf die „Candidate Experience“ achten sollten

Hat sich wirklich so viel verändert? Zumindest hinsichtlich des Umgangs mit potenziellen neuen Mitarbeitern lässt sich die Frage klar beantworten: Ja! Denn ob Baby Boomers, Generation Y oder Z – gemeinsam ist den Mitarbeitern der Wunsch nach Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse, Wertschätzung und einer positiven Erfahrung mit dem Arbeitgeber.

Die Erfahrungen und Erlebnisse, die Bewerber mit dem Unternehmen sam-



Eine Persona zeichnet ein klares Bild eines idealtypischen Bewerbers.

## PRAXISTIPPS

### Die Bewerberzufriedenheit verbessern

Um die „Candidate Experience“ des eigenen Unternehmens zu verbessern, gibt es einige pragmatische Ansätze, die sich schnell und unkompliziert umsetzen lassen.

**Persona-Methode:** Erstellen Sie eine Bewerber-Persona und eine weitere Persona Ihres eigenen Unternehmens. Lassen Sie beide Rollen durch Mitarbeitende einnehmen und sie in Form eines kurzen Rollenspiels in der Unternehmenscafeteria ganz offen miteinander über ihre Bedürfnisse plaudern. Ziehen Sie daraus erste Schlüsse für Ihre externe Argumentation.

**Candidate Journey:** Testen Sie mithilfe Ihrer Bewerber-Persona die verschiedenen Kontaktpunkte wie Karrierewebsite, Messestand oder Onboarding mit Ihrem Unternehmen und reflektieren Sie konsequent die Erlebnisse.

**Prototyping:** Suchen Sie sich zwei bis vier relevante HR-Produkte wie die Stellenausschreibung oder das Bewerbungsgespräch heraus und schließen Sie sich mit einigen HR-Kollegen für einen Tag ein. Beim Prototyping versetzen Sie sich in die Lage Ihrer Kunden und entwickeln gemeinsam Ideen für Verbesserungen unter der Maßgabe: Was kann morgen, was kann in zwei Wochen und was kann in zwei Monaten optimiert und umgesetzt werden?

meln und die neuerdings unter dem Begriff „Candidate Experience“ zusammengefasst werden, sind ohne jeden Zweifel transparenter geworden. Arbeitgeber-Bewertungsplattformen wie Kununu machen die Erfahrungen ehemaliger Bewerber nachvollziehbar und ermöglichen Einblicke in die Unternehmenskultur. Überhaupt ist das Internet die erste Anlaufstelle für Bewerber, um sich über das Unternehmen und den Bewerbungsprozess zu informieren. Diese neue Transparenz ist ein weiterer gewichtiger Grund, sich mit dem Thema „Bewerbererfahrung“ auseinanderzusetzen.

Um die „Candidate Experience“ des eigenen Unternehmens zu erheben, zu analysieren und zu verbessern sind weder großen Budgets noch mehrmonatige Projekte nötig. Es genügen etwas gesunder Menschenverstand, eine Portion Mut und einige alltagstaugliche Instrumente.

#### Personas: präziser Rekrutieren

Um ein besseres Verständnis für die Bewerber zu bekommen, haben sich im englischsprachigen Raum so genannte „Personas“ etabliert. Das ursprünglich

aus dem E-Commerce stammende Instrument erfasst die stereotypischen Eigenschaften einer Zielgruppe. Im Handel wird es eingesetzt, um ein schärferes Bild von den Einkaufsgewohnheiten zu bekommen. Im Recruiting hilft es, ein klareres Bild von den Bedürfnissen, Wünschen und Werten der künftigen Wunschmitarbeiter zu erhalten. Bei einer Persona wird eine imaginäre Person als Spiegelbild eines idealtypischen Bewerbers erschaffen. Die Persona wird durch konkrete Eigenschaften wie Herkunft, Ausbildung, Alter und Interessen gedanklich zum Leben erweckt. Durch die Beschäftigung mit ihren Zielen, Erwartungen und Wünschen lassen sich Rückschlüsse auf die Bedürfnisse und das Verhalten ziehen. Spiegelt man diese Erkenntnisse am eigenen Unternehmen, lässt sich schnell die Frage bezüglich der Attraktivität als Arbeitgeber beantworten.

Auch auf diese Frage lässt sich eine Antwort finden: Würde sich diese Person(a) überhaupt bei diesem Unternehmen bewerben? Unrealistische Erwartungen an den idealen Bewerber mit

Bestnoten und glamourösen Auslandspraktika sowie fehlende Rahmenbedingungen im eigenen Unternehmen werden offenbar.

Werden die Bedürfnisse des Bewerbers und die Voraussetzungen im Unternehmen gleichermaßen reflektiert, können Kandidaten mit passgenauen Botschaften angesprochen werden. So kann das Unternehmen spezifische Bedürfnisse einer Zielgruppe – zum Beispiel den Wunsch von IT-Programmierern nach einer gesicherten betrieblichen Altersversorgung – in der Stellenanzeige explizit herausstellen. Leider versuchen viele Unternehmen immer noch, mit einer Stellenanzeige so viele Bewerber wie möglich anzusprechen. Doch das ist nicht zielführend, denn: „Everybody’s darling is nobody’s favorite“. Die Persona hilft dabei, zielgerichtet vorzugehen und unnötige Kosten zu vermeiden.

#### Candidate Journey: Hindernisse aufdecken

Häufig stehen Recruiter vor dem Problem, dass Bewerber das Unternehmen als Arbeitgeber interessant finden, sich aber nicht bewerben. Oder sie stellen

## Fachkräfteinitiative: Engineers for Germany

INTERNATIONAL ACADEMY | RWTH AACHEN UNIVERSITY

### Gewinnen Sie international hochqualifizierte Ingenieure für Ihr Unternehmen durch das German Academic Development Center.

Die Fachkräfteinitiative baut eine Brücke zwischen libanesischen Ingenieurinnen und Ingenieuren und deutschen Unternehmen, die motivierte Mitarbeiter suchen.

- Top Absolventen und Young Professionals mit umfangreichen Sprachkenntnissen
- Umfassende Qualifizierung für den deutschen Arbeitsmarkt
- Intensives Kennenlernen im Praktikum
- Betreuung und Begleitung durch die RWTH International Academy

Assoziierte Partner:



Die Landesregierung  
Nordrhein-Westfalen



**GADC**  
German Academic  
Development Center



**INGBW**  
Ingenieurkammer Baden-Württemberg  
vorbereiten – vernetzen – versorgen

Kontakt:

Janina Latzke, RWTH International Academy gGmbH  
j.latzke@academy.rwth-aachen.de / 0241-80 97696

Lernen Sie unsere Kandidaten kennen auf [www.engineers-for-germany.de](http://www.engineers-for-germany.de)!



fest, dass es oft mitten im Rekrutierungsprozess zum unvorhergesehenen Abbruch kommt, zum Beispiel wenn ein Bewerber für die Stelle perfekt erscheint, er den Arbeitsvertrag aber nicht unterschreibt und zurückschickt. In beiden Fällen ist es wichtig, den Ursachen auf den Grund zu gehen und Abhilfe zu schaffen.

Hierfür ist es hilfreich die „Candidate Journey“, also die Reise des Bewerbers durch den Bewerbungsprozess, nachzuvollziehen, zu dokumentieren und dann zu analysieren. Die „Candidate Journey“ beschreibt alle rationalen und vor allem emotionalen Erlebnisse im Bewerbungsprozess aus Sicht des Bewerbers. Während des Recruitingprozesses können bereits kleine Hürden zum Abbruch der Bewerbung führen, etwa eine unfreundliche Begrüßung auf der Recruitingmesse oder mangelnde Pünktlichkeit der Führungskraft im Bewerbungsgespräch. Es gibt sogar noch banalere Gründe: Lassen sich im Bewerbungsformular Anhänge nicht hochladen oder Felder nicht intuitiv ausfüllen, führt dies schnell zu Frustration beim Bewerber und häufig auch zum Abbruch der Bewerbung.

Bei der „Candidate Journey“ versetzen sich die Recruiter in die Lage eines Bewerbers und durchlaufen alle Begegnungen mit dem eigenen Unternehmen, beginnend beim Interesse an einer freien Stelle bis zum ersten Arbeitstag. Die Erkenntnisse, die sie hierbei gewinnen, können sie nutzen, um positive Aspekte zu betonen und negative Erlebnisse zu vermeiden. Hierbei gilt: Je qualitativ hochwertiger die Begegnungen erlebt werden, desto attraktiver erscheint der Arbeitgeber dem Bewerber – unabhängig von der infrage kommenden Stelle. Einen enormen Mehrwert liefern auch ehrliche Rückmeldungen von Bewerbern, die dem Unternehmen abgesagt haben.

Ziel der „Candidate Journey“ ist es, für den Bewerber, aber auch für das Unternehmen, einen leichtgängigen und konsistenten Recruitingprozess zu gestalten. Die Chance, mit dieser Metho-

de Verbesserungen zu erzielen, ist sehr hoch, denn 90 Prozent der Bewerber machen ihre finale Entscheidung von den Erfahrungen im Bewerbungsprozess abhängig. Das macht die Candidate Journey zu einem mächtigen Werkzeug.

### Prototyping: schnelle Veränderungen

Eine weitere Möglichkeit, die „Candidate Experience“ zu verbessern, ist das so genannte Prototyping. Prototyping stammt ursprünglich aus der Automobilindustrie und ist heute weit verbreitet in der Welt der Start-ups. Es geht darum, schnell ein marktfähiges Produkt, einen Prototypen, zu entwickeln. Der Prototyp wird dann weiterentwickelt und kontinuierlich an die Kundenwünsche angepasst.

Diese Methode kann auch die Personalabteilung nutzen. Dazu die „HR-Produkte“ identifiziert, die für die „Candidate Experience“ relevant sind. Zu diesen können beispielsweise die Stellenanzeige, das Bewerbungsgespräch, die Karrierewebsite und das Onboarding zählen. Ziel des Prototypings ist es, die HR-Produkte auf das nächste Level zu heben und dabei die Bewerberbedürfnisse besser zu berücksichtigen als bisher. Im Gegensatz zum Best-Practice-Ansatz gilt es hierbei, Ideen in schnell spürbare und pragmatische Verbesserungen zu verwandeln. Nicht der bestmögliche Prozess steht im Fokus, sondern Wirksamkeit. Bei jeder Verbesserung im Prototyping

wird die Schleife „Entwerfen, Testen, Lernen“ durchlaufen. Das Feedback der internen Kunden beim Testen der HR-Produkte wird in der nächsten Schleife aufgegriffen und verarbeitet. Diese Feedbackschleife ermöglicht es der Personalabteilung, sich auf die Verbesserungen zu konzentrieren, die für die internen Kunden wirklich wichtig sind, anstatt Dinge maximal effizient zu tun, die im Zweifelsfall niemand benötigt.

### Das Tun ist entscheidend

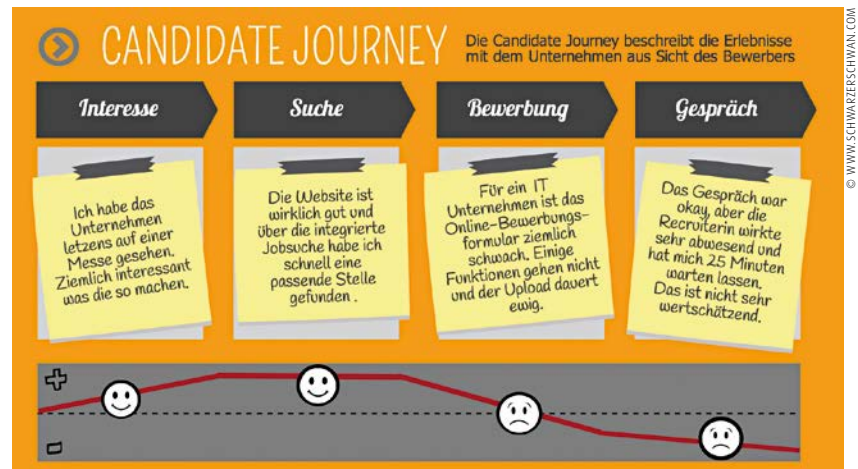
Die Welt ist zu schnell geworden für starre Strukturen und langwierige Prozesse. Heute sind Kundenzentrierung, Beweglichkeit und Mut gefragt. Die beschriebenen Methoden zeigen: Häufig sind es schon kleine Maßnahmen, die große positive Veränderungen bewirken. Es ist also unerheblich, an welchen Punkten Unternehmen ansetzen oder welche Methode sie wählen. Viel entscheidender ist, dass sie es überhaupt tun. ■



**CHRISTIAN UHLIG** ist einer der Gründer der HR-Strategieberatung Der schwarze Schwan.



**JAN WILLAND** ist einer der Gründer der HR-Beratung Menschmark.



Die Candidate Journey beschreibt alle rationalen und emotionalen Erlebnisse.