

Tim Verhoeven *Hrsg.*

Candidate Experience

Ansätze für eine positiv erlebte
Arbeitgebermarke im Bewerbungs-
prozess und darüber hinaus



Springer Gabler

Candidate Experience

Tim Verhoeven
(Hrsg.)

Candidate Experience

Ansätze für eine positiv erlebte
Arbeitgebermarke im
Bewerbungsprozess und
darüber hinaus

Herausgeber
Tim Verhoeven
BearingPoint
Frankfurt am Main
Deutschland

ISBN 978-3-658-08895-8 ISBN 978-3-658-08896-5 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-08896-5

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 2016

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)

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
	Tim Verhoeven	
2	Die Theorie der Candidate Experience	7
	Tim Verhoeven	
3	Zahlen, Daten und Fakten zu Candidate Experience in Deutschland	17
	Tim Verhoeven	
4	Zahlen, Daten, Fakten über Candidate Experience im internationalen Kontext	25
	Tim Verhoeven	
5	Die Candidate Journey und Touchpoints	33
	Tim Verhoeven	
6	Praxisbeispiel Swisscom: Entwickeln einer Candidate Experience mit Human-Centered-Design-Methoden	45
	Nicole Hurni	
7	Candidate Experience als Projekt	59
	Tim Verhoeven	
8	Bridging the Scientist-Practitioner Gap: Einflussfaktoren auf die Bewerberakzeptanz bei neuen Technologien am Beispiel zeitversetzter Video-Interviews	71
	Falko Brenner	

9	Candidate Experience im E-Recruiting	91
	Sandra Petschar und Jakub Zavrel	
10	Onboarding als integraler Bestandteil eines systematischen Candidate Experience Managements	109
	Tim Verhoeven	
11	Der Einfluss von Personalberatern auf die Candidate Experience	121
	Tim Verhoeven	
12	Ist Candidate Experience nur etwas für große Konzerne? Candidate Experience Management für den Mittelstand	131
	Tim Verhoeven	
13	Praxistipps und Beispiele für alle Kontaktpunkte	139
	Tim Verhoeven	
14	Ausblick und eine Bestandsaufnahme von Experten zum Thema Candidate Experience	149
	Wolfgang Brickwedde, Martin Gaedt, Henner Knabenreich, Bernd Kraft, Tim Verhoeven und Henrik Zaborowski	
	Interessante weiterführende Quellen zum Thema Candidate Experience	157

Mitarbeiterverzeichnis

Falko Brenner viasto GmbH, Berlin, Deutschland

Wolfgang Brickwedde Institute for Competitive Recruiting, Heidelberg, Deutschland

Martin Gaedt cleverheads GmbH, Berlin, Deutschland

Nicole Hurni Swisscom AG, Belp, Schweiz

Henner Knabenreich knabenreich consult GmbH, Wiesbaden, Deutschland

Bernd Kraft Monster Worldwide Deutschland GmbH, Eschborn, Deutschland

Sandra Petschar Textkernel B.V. Amsterdam, Niederlande

Tim Verhoeven BearingPoint, Frankfurt am Main, Deutschland

Henrik Zaborowski Recruitingcoaching & -umsetzung, Bergisch Gladbach, Deutschland

Jakub Zavrel Textkernel B.V. Amsterdam, Niederlande

Die Herausgeber



Tim Verhoeven leitet das Recruiting und Personalmarketing bei der Unternehmensberatung BearingPoint. Zuletzt war er als Personalleiter für sämtliche Personalangelegenheiten des Modekonzerns TKN verantwortlich und davor hat er mehrere Stationen durchlaufen in den Bereichen Recruiting und Personalmarketing u. a. beim internationalen Kommunikationskonzern Vodafone und dem Marktführer im Bereich der elektrischen Verbindungstechnik Weidmüller. Er ist ein Vorreiter in Deutschland zum Thema Candidate Experience – als Berater, Blogger (NochEinPersonalmarketingBlog), Autor und Redner.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1	Google Suchanfragen Candidate Experience 2010–2015	8
Abb. 3.1	Bevorzugte Bewerbungswege (Bewerber)	19
Abb. 3.2	Bevorzugte Bewerbungswege (Unternehmen)	19
Abb. 3.3	Zufriedenheit mit dem Onboarding	21
Abb. 3.4	Stellenwert von Candidate Experience	22
Abb. 4.1	Wichtigkeit Rückfragen stellen zu können	27
Abb. 4.2	Wichtigkeit wöchentliches Update zum Bewerbungsprozess	27
Abb. 4.3	Net Promoter Score insgesamt	28
Abb. 4.4	Net Promoter Score im Detail	28
Abb. 4.5	Würden Sie Ihre Erfahrungen mit engen Freunden teilen	29
Abb. 4.6	Würden Sie Ihre Erfahrungen via Social Media teilen	30
Abb. 4.7	Empfehlungsbereitschaft	30
Abb. 4.8	Feedbackmethoden nach dem Bewerbungsprozess	31
Abb. 5.1	Das 6 Phasen Modell	36
Abb. 5.2	Candidate journey mapping	37
Abb. 6.1	Illustration der Emotion Curve entlang der Kundenerlebniskette	50
Abb. 6.2	Empathy Map am Beispiel der Zielgruppe ICT-Architekten	53
Abb. 6.3	Visualisierung der Swisscom-Recruiting-Erlebniskette	54
Abb. 7.1	Projektablauf Candidate Experience	61
Abb. 7.2	Priorisierungsmatrix	63
Abb. 8.1	Screenshot Interview Suite	75
Abb. 8.2	Einflussfaktoren Bewerberwahrnehmung	77

Abb. 9.1	Vergleich E-Commerce- und Recruiting-Prozess	93
Abb. 9.2	Anzahl Mitarbeiter der teilnehmenden Unternehmen	94
Abb. 9.3	Auswirkung von Candidate Experience auf Arbeitgeberimage	95
Abb. 9.4	Abbrecher im Prozess	95
Abb. 9.5	One-Klick-Bewerbung	96
Abb. 9.6	Formulare	98
Abb. 9.7	Apply-with-Widget	99
Abb. 9.8	CV-Parsing	101
Abb. 9.9	Baloise	106
Abb. 13.1	Beiersdorf Bewerbungs-FAQ	141
Abb. 13.2	Bertelsman- Ansprechpartner	142

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1	Direkte und indirekte Touchpoints	10
Tab. 5.1	Messmöglichkeiten	37
Tab. 5.2	NPS-Klassifizierung	40
Tab. 5.3	Beispielhafte Berechnung Net Promoter Score	41
Tab. 5.4	Kontaktpunkte Bewerberkommunikation durch ein Bewerbermanagementsystem	42
Tab. 6.1	Inhalte des Design-Workshops für eine ausgewählte Zielgruppe	52
Tab. 7.1	Beispielhafte Touchpoints für eine Touchpoint-Analyse	62
Tab. 7.2	Ressourcenplanung Candidate-Experience-Projekt	66
Tab. 8.1	Fairnessregeln für Auswahlprozesse nach Gilliland	76
Tab. 10.1	Maßnahmen zum Kontakthalten mit neuen Mitarbeitern bis zum ersten Arbeitstag	113
Tab. 10.2	Möglichkeiten eines Onboarding-Portals	115
Tab. 11.1	Vorgehen bei der Kandidaten-Auswahl durch Personalberater	124
Tab. 11.2	Ansprache-Methoden von Personalberatern	125
Tab. 11.3	Harmonisierungsprozesse	126

Tim Verhoeven

Inhaltsverzeichnis

1.1 Wie es zu diesem Buch kam 1

1.2 Worum es in diesem Buch geht 3

1.3 Wem ich dieses Buch empfehle und wem ich von diesem Buch abraten würde 5

Literatur 5

Zusammenfassung

Dieses erste Kapitel zeigt wie es zur Idee des Buches kam, warum das Thema „Candidate Experience“ so wichtig ist und wie das Buch aufgebaut ist.

1.1 Wie es zu diesem Buch kam

Als ich mich im Jahr 2009 erstmalig im Rahmen eines Projektes bei meinem Arbeitgeber mit dem Thema Candidate Experience beschäftigen durfte, war der Begriff noch absolutes Neuland im deutschsprachigen Raum. Ich erinnere mich heute – sechs Jahre später – noch genau an meine erste Reaktion, als uns eine Kollegin das Thema vorstellte, mit der Idee der Ableitung aus dem Bereich Customer Experience. Ich war absolut begeistert – und bin es noch heute. Fragte ich damals aber HR-Kollegen aus anderen Unternehmen, ob sie

T. Verhoeven (✉)
BearingPoint, Speicherstr. 1, 60327 Frankfurt am Main, Deutschland
E-Mail: tim.verhoeven@bearingpoint.com

etwas von dem Thema gehört hätten, dann blickte ich regelmäßig in fragende Gesichter. Auch auf all den vielversprechenden Fachveranstaltungen, die es für Personaler gibt, wurde ich zu diesem Thema nicht fündig – weder unter dem Begriff „Candidate Experience“, noch unter einer anderen Begrifflichkeit. Auch Google lieferte nur eine sehr bescheidene Anzahl an Ergebnissen – fast ausschließlich aus dem englischsprachigen Ausland. Das bedeutete für mich und meine Kollegen, dass wir uns komplett auf der grünen Wiese austoben konnten.

Im Nachhinein kann ich sagen, dass wir nahezu idealtypisch das Candidate-Experience-Projekt angegangen sind, was vor allem daran lag, dass meine damalige Chefin hundertprozentig hinter dem Thema stand und alle Beteiligten auch mit ihrer Begeisterung anstecken konnte. Es war ein permanentes Projekt mit permanenten Optimierungen – vom Personalmarketing über das Hochschulmarketing bis hin zur minutiösen Überarbeitung der Recruiting-Prozesse und zu guter Letzt einer Überarbeitung des Onboardings für neue Mitarbeiter. Viele Ideen und Konzepte, die wir damals entwickelt haben, waren so gut, dass ich sie immer noch als Best Practice ansehe – andere weniger gut. Eine Sache jedoch habe ich hundertprozentig verinnerlicht in dieser Zeit – eine Eigenschaft, die ich auch weiterhin für unabdingbar halte, wenn man sich mit einem Candidate-Experience-Projekt beschäftigen möchte: den Willen, jedes noch so kleine Detail zu hinterfragen.

Ohne diese Eigenschaft wären wir nie auf die Idee gekommen, zu hinterfragen, ob wir Bewerbern eigentlich die richtigen Getränke servieren oder ob wir daran etwas ändern sollten? Oder ob unser Raum, in dem wir Bewerbungsgespräche abgehalten haben, atmosphärisch passt oder ob man nicht durch Bilder, Pflanzen und andere Möbel/Accessoires eine passendere Atmosphäre schaffen könnte? Oder ob man nicht auch den Empfang anders briefen könnte, wenn Bewerber kommen, damit sie sich direkt willkommen fühlen? Diese Liste ließe sich noch endlos weiterführen, aber basiert vor allem darauf, dass wir jeden noch so kleinen Prozessschritt hinterfragt und uns gefragt haben, was man machen könnte, um einen Bewerber in diesem Prozessschritt zu begeistern.

Als ich Ende 2011 meinen Arbeitgeber gewechselt hatte, habe ich auch in diesem Unternehmen langsam damit begonnen, das Thema Candidate Experience zu integrieren – was zugegebenermaßen eine Herausforderung darstellte, weil ich die meisten meiner Kollegen länger von der Notwendigkeit eines systematischen Candidate Experience Managements überzeugen musste, als ich gedacht hatte. Dies lag unter anderem auch daran, dass innerhalb der deutschsprachigen Personalszene sowohl der Begriff als auch die Theorie der Candidate Experience bis dato noch nicht angekommen waren und man auch weiterhin nur sehr eingeschränkt Informationen über das Thema finden konnte.

Genau das war der Moment, an dem mir bewusst wurde, dass ich daran etwas ändern möchte. In dieser Zeit fing ich an, meine ersten Artikel über das Thema Candidate Experience zu schreiben – sowohl auf meinem Blog, als auch in anderen Blogs und auf Fach-Webseiten. In dieser Zeit lernte ich auch Birger Meier und Dr. Jochen Kootz – damals beide bei einem anderen Telekommunikationsunternehmen – kennen, welche sich ebenso intensiv in der Praxis und der Theorie mit dem Thema auseinandersetzten und mit denen ich gemeinsam den einen oder anderen Artikel verfasste und auch Vortrag hielt

(Vgl. Kootz et al. 2013). So kam es, wie es kommen sollte – allmählich fingen auch andere Personaler an, sich mit dem Thema zu beschäftigen und das Thema bekam langsam aber sicher Relevanz. Es folgten Anfragen für Vorträge, Kooperationsideen und Beratungsprojekte. Es folgten sehr viele Dienstleister, die sich nun von jetzt auf gleich mit dem Thema beschäftigten – aber trotzdem ausgewiesene Experten waren ... Und es folgten glücklicherweise langsam aber sicher auch die ersten Unternehmen, die den Ansatz des Candidate Experience Managements ernst nahmen und sich damit beschäftigten.

Das Thema ist in aller Munde und wird von vielen Personalern als eines der prägenden Trend-Themen im Personalbereich der kommenden Jahre bezeichnet. Das Jahr 2015 wurde sogar zum Jahr des Kandidaten ausgerufen (vgl. Diercks 2015).

Trotzdem gibt es auch bis heute noch verhältnismäßig wenig deutschsprachige Literatur zu diesem Thema – abgesehen von diversen Blog-Beiträgen und dem einen oder anderen kurzen Artikel in Fachzeitschriften. Der Grund, warum ich dieses Buch verfasst habe, ist, dass ich auch nach sechs Jahren von diesem Thema noch absolut begeistert bin. Sie, liebe Leser und Leserinnen, halten das erste deutschsprachige Fachbuch, welches sich explizit und ausschließlich dem Thema Candidate Experience widmet, in Ihren Händen.

1.2 Worum es in diesem Buch geht

Zu Beginn widmen wir uns zunächst der theoretischen Herleitung des Themas Candidate Experience vom Thema Customer Experience (Kap. 2). Dabei beleuchten wir sowohl, wo das Thema seinen Ursprung hat, als auch, welche Ableitungen noch auf das Thema Candidate Experience zutreffen. Außerdem findet sich dort eine allgemeingültige Definition des Begriffs „Candidate Experience“, welche dann auch in den weiteren Kapiteln aufgenommen wird.

Darauf folgt eine Übersicht über die aktuellsten Zahlen, Daten und Fakten zum Thema Candidate Experience, welche in erster Linie die dringende Notwendigkeit eines systematischen Candidate Experience Managements verdeutlichen (Kap. 3). Ohne die Ergebnisse vorwegnehmen zu wollen: Die Diskrepanz zwischen dem, was Unternehmen leisten, und den Erwartungen von Bewerbern ist zu groß, um darauf nicht reagieren zu wollen. Ein kurzer Exkurs in den internationalen Kontext zeigt uns wiederum auch, wie diese Diskrepanz in anderen Ländern aussieht (Kap. 4).

Etwa tiefergehender widmen wir uns dann in Kap. 5 der ganzheitlichen Betrachtung von (potenziellen) Bewerbern mit allen Kontaktpunkten mit dem Unternehmen und wie man die Zufriedenheit an diesen Kontaktpunkten zusammenhängend messen kann.

Nach diesen eher theoretischen Grundlagen folgt dann ein ausführliches Praxisbeispiel, welches zeigt, wie man im Rahmen eines Projektes Candidate Experience in einem Unternehmen einführt und worauf man in der Praxis achten sollte (Kap. 6). Ausgehend von diesem Praxisprojekt widmen wir uns der Frage, wie man idealtypisch ein Candidate-Experience-Projekt angehen kann und wo sich mögliche Probleme stellen könnten. Gleichzeitig wird dort auch grob skizziert, mit welchem Aufwand zu rechnen ist und wo man sich eventuell externe Hilfe leisten sollte (Kap. 7).

Anschließend erörtern wir die Frage, wie es mit der Bewerberakzeptanz von neuen Technologien im Recruiting aussieht – anhand des Beispiels von zeitversetzten Video-interviews. Diese Frage wird in der Praxis zu Recht immer wieder auftauchen, wenn es darum geht, neue Systeme oder Technologien in den Recruiting-Prozess zu integrieren (Kap. 8). Aufbauend darauf geht es um ein nicht weniger technisches Thema: E-Recruiting. Obwohl E-Recruiting-Systeme häufig bei Bewerbern nicht besonders beliebt sind, sind sie immer noch bei größeren Unternehmen erste Wahl, unter anderem auch, weil sie ein hohes Maß an Arbeitserleichterung und Auswertmöglichkeit für Unternehmen versprechen. Dieses Kapitel zeigt jedoch Möglichkeiten auf, wie man trotz eines E-Recruiting-Systems eine gute Candidate Experience erzielen kann und worauf man dabei achten muss. Abgerundet wird dies durch ein Praxisbeispiel der Baloise Group (Kap. 9).

Dass das Thema Candidate Experience nicht erst beim Recruiting-Prozess beginnt oder dort aufhört, sollte bis zum nächsten Kapitel jedem klar sein – deswegen folgt an dieser Stelle ein Exkurs zum Thema Onboarding von neuen Mitarbeitern, wie man dieses Thema in sein Candidate Experience Management integrieren kann und welche Vorteile dies bringt (Kap. 10).

Wer es bis hierhin geschafft hat, sollte in der Lage sein, seine Prozesse gut gemäß des Themas Candidate Experience auszurichten. Wie sieht es aber aus, wenn es dabei gar nicht um die eigenen Prozesse geht? Diese Frage wird in Kap. 11 beantwortet, in dem es darum geht, wie man Personalberater in das eigene Candidate Experience Management integrieren kann und ob dies überhaupt sinnvoll ist. Ist es möglicherweise für die Candidate Experience sogar nachteilig, wenn Personalberater integriert sind?

Die meisten Praxisbeispiele in diesem Buch sind aus großen Unternehmen – mitunter sogar internationalen Konzernen. Dies soll jedoch nicht bedeuten, dass das Thema Candidate Experience nichts für den Mittelstand ist. Ganz im Gegenteil. Darum werden in Kap. 12 speziell die Besonderheiten eines Candidate Experience Managements im Mittelstand aufgezeigt – sowohl die besonderen Herausforderungen als auch die Vorteile, die mittelständische Unternehmen hier gegenüber klassischen Konzernen haben.

Darauf folgt in Kap. 13 eine Sammlung von Beispielen und erprobten Praxistipps über alle Touchpoints hinweg. Diese kann man ohne zu großen finanziellen und personellen Aufwand umsetzen und mit jedem der Beispiele kann man in der Regel eine Verbesserung der Candidate Experience herbeiführen. Hier liegt der Fokus auf einfach umzusetzenden Maßnahmen, die in erster Linie praktikabel sind und trotzdem einen positiven Einfluss auf Bewerber haben.

Zu guter Letzt kommen in Kap. 14 mit Wolfgang Brickwedde, Henrik Zaborowski, Bernd Kraft, Martin Gaedt und Henner Knabenreich noch Experten aus der Personalbranche zu Wort, welche sich der Frage widmen, welchen Herausforderungen das Thema Candidate Experience in der Zukunft gegenüberstehen wird.

Abgerundet wird das Buch durch meine persönlichen Empfehlungen von internationalen und nationalen Studien, Fachartikeln und Blogs und allgemein Webseiten zum Thema Candidate Experience – für alle, die nach dem Lesen meines Buchs erst so richtig auf den Geschmack gekommen sind (Kap. 15).

1.3 Wem ich dieses Buch empfehle und wem ich von diesem Buch abraten würde

Dieses Buch richtet sich an Personaler, die sich zumindest in der Praxis mit den Grundlagen der Personalbeschaffung beschäftigt haben. Ich erkläre einige grundlegende Begrifflichkeiten aus den Bereichen Personalmarketing, Employer Branding und Recruiting nicht noch einmal explizit, sondern setze zumindest ein grobes Begriffsverständnis voraus.

Jeder, der sich mit dem Thema Candidate Experience beschäftigen möchte – oder seine Prozesse stärker an die Bedürfnisse von Bewerbern ausrichten möchte, wird mit diesem Buch nicht danebenliegen. Das Buch ist durch die verschiedenen Themen der verschiedenen Autoren eine gesunde Mischung aus theoretischen Grundlagen als auch aus echtem Praxiswissen und sollte somit sowohl den Theoretiker als auch den Praktiker ansprechen.

Literatur

Diercks, J. (2015). 2015 – das Jahr der Kandidaten!? Blogger Challenge..., Recrutainment Blog. <http://blog.recruitainment.de/2015/01/05/2015-das-jahr-der-kandidaten-blogger-challenge/>. Zugriffen: 14. Mai 2015.

Kootz, J., Meier, B., & Verhoeven, T. (2013). Candidate Experience (CX) und die Generation Y, Personalblogger.net. <http://www.personalblogger.net/2013/02/04/candidate-experience-cx-und-die-generation-y/>. Zugriffen: 1. Dez. 2014.



Tim Verhoeven leitet das Recruiting und Personalmarketing bei der Unternehmensberatung BearingPoint. Zuletzt war er als Personalleiter für sämtliche Personalangelegenheiten des Modekonzerns TKN verantwortlich und davor hat er mehrere Stationen durchlaufen in den Bereichen Recruiting und Personalmarketing u. a. beim internationalen Kommunikationskonzern Vodafone und dem Marktführer im Bereich der elektrischen Verbindungstechnik Weidmüller. Er ist ein Vorreiter in Deutschland zum Thema Candidate Experience – als Berater, Blogger (NochEinPersonalmarketingBlog), Autor und Redner.

Tim Verhoeven

*Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie.
(Immanuel Kant)*

Inhaltsverzeichnis

2.1 Einleitung 8

2.2 Die Grundlage des Kundenmanagements 9

2.3 Customer Experience Management 9

2.4 Candidate Experience Management 11

2.5 Weitere Ableitungen für das Candidate Experience Management 13

2.6 Fazit 14

Literatur 14

Zusammenfassung

Die Theorie der Candidate Experience ist bisher nur selten tiefergehender betrachtet worden, mit wenigen Ausnahmen. In der Regel wissen die meisten nur, dass das Thema ursprünglich vom Customer Experience Management abgeleitet wurde.

T. Verhoeven (✉)
BearingPoint, Speicherstr. 1, 60327 Frankfurt am Main, Deutschland
E-Mail: tim.verhoeven@bearingpoint.com