

SCHÄFFER  

---

POESCHEL

---

Maité Ullah/Robindro Ullah

# **Erfolgsfaktor Candidate Experience**

Der Perspektivwechsel im Recruiting

2015  
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

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

Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

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 dazulernen . . . . .	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