

Wenn Bewerber leiden, leiden Marken

Recruiting und Employer Branding bilden eine Einheit. Denn was Kandidaten bei der Jobsuche erleben, kann eine Arbeitgebermarke stärken oder beschädigen. Eine aktuelle Studie hat die Zusammenhänge von Candidate Experience und Markenwahrnehmung untersucht. Das Ergebnis: Hier ist noch Luft nach oben.



Seit einiger Zeit beschreibt die HR-Fachwelt mit Candidate Experience (CE) die Erlebnisperspektive von Jobkandidaten während des Bewerbungsprozesses. Abgeleitet und für Recruiting- und Employer Branding-Prozesse übersetzt, wurde der Begriff der „Customer Experience“. Wie bei der Customer Experience ist das Ziel eines aktiven Managements der Candidate Experience, sämtliche Berührungspunkte so zu optimieren, dass ein konsistentes, differenzierendes und präferenzstiftendes Bild der (Arbeitgeber-)Marke vermittelt wird. Während des Bewerbungsprozesses müssen Unternehmen Kandidaten demnach vermitteln, wofür sie als Arbeitgeber stehen, und sie so von sich als „Arbeitgeber der Wahl“ überzeugen.

In einer gemeinsamen Studie haben die Unternehmensberatung Esch und die Recruitingplattform Softgarden untersucht, wie Jobkandidaten aktuell Bewerbungsprozesse erleben und wie diese Erlebnisse ihre Haltungen gegenüber dem potenziellen Arbeitgeber beeinflussen. Die Autoren der Studie haben die Erfahrungen der Studienteilnehmer unter den Aspekten der Prozessqualität, des emotionalen Erlebens und der Passung zur Unternehmens- und Arbeitgebermarke untersucht.

Emotionale Ebene entscheidend

Die Studie wurde im Frühjahr 2015 als Online-Befragung durchgeführt, die Softgarden in ihre eigene Recruitinglösung eingebunden hatte. Bei den 1104 Teilnehmern

handelt es sich also durchgehend um echte Bewerber, die aktiv nach einem Job suchen. Die Ergebnisse sind ernüchternd: 57 Prozent der Kandidaten sind von ihren Bewerbungserfahrungen nicht überzeugt, die Prozessqualität stellt 52 Prozent nicht zufrieden. Nur 51 Prozent finden ihren Bewerbungsprozess nutzerfreundlich und nur gerade einmal die Hälfte hält den zeitlichen Rahmen für angemessen. Lediglich 46 Prozent beurteilen die angewendeten Verfahren als sinnvoll und nur 45 Prozent empfanden den Prozess als Ganzes nachvollziehbar.

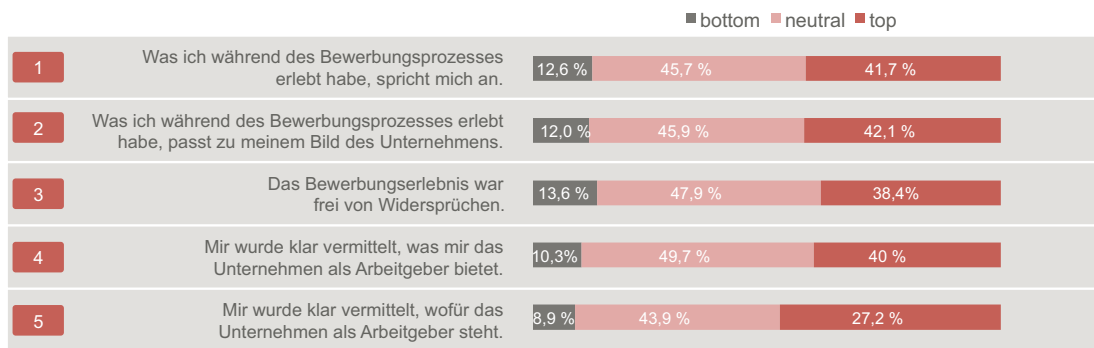
Die größte Herausforderung für Arbeitgeber liegt aktuell aber auf der emotionalen Ebene: Es gelingt ihnen nicht, Bewerbern während des Verfahrens ein „gutes Gefühl“ zu vermitteln. 63 Prozent erleben den Bewerbungsprozess auf emotionaler Ebene als nicht positiv, lediglich 43 Prozent fühlen sich wertgeschätzt. Trotz langer und intensiver Diskussionen um Candidate Experience in der HR-Community und der damit einhergehenden Forderung nach Kundenorientierung im Bewerbungsprozess, bleibt dieser Anspruch in den meisten Fällen normative Theorie: Nur 29 Prozent der Bewerber fühlten sich so behandelt, als seien sie Kunden. Berührungen mit der Marke sollen positive Emotionen auslösen. Daher sind diese Ergebnisse der emotionalen Ebene besonders kritisch zu sehen. Es verwundert daher nicht, dass es nur 40 Prozent der Unternehmen gelingt, Bewerbern zu vermitteln, was das Unternehmen als Arbeitgeber bietet. Marken-

versprechen werden im Recruiting derzeit in den meisten Fällen nicht eingelöst (siehe Abbildung 1).

Persönliche Kontaktpunkte

Sowohl die persönlichen Kontakte als auch die unpersönlichen Kontaktpunkte im Recruiting und Employer Branding werden insgesamt nur leicht positiv bezüglich ihrer Performance bewertet. Es gibt also insgesamt Luft nach oben (siehe Abbildung 2). Im Vergleich schätzen Bewerber die persönlichen Kontaktpunkte als leicht wichtiger ein.

Die Bedeutung der Mitarbeiter, mit denen die Bewerber in Kontakt kommen, darf nicht unterschätzt werden: Während die Karrierewebsite kaum noch Differenzierungspotenzial bietet und zu einem Hygienekriterium geworden ist, können Unternehmen sich im Wettbewerb hervorheben, indem sie die persönlichen Kontaktpunkte wie Infoveranstaltungen an Hochschulen optimieren. Diese werden derzeit im Durchschnitt noch relativ schlecht bewertet, können aber im arbeitgeberseitigen Wettbewerb differenzieren. Das zeigt ein Vergleich der Performance-Bewertungen aller befragten Kandidaten mit denjenigen, die von einer insgesamt (sehr) positiven Candidate Experience berichten. Die Bewertung der Karrierewebsite unterscheidet sich zwischen den beiden Gruppen nur um 0,3, die Infoveranstaltungen um 1,7 Skaleneinheiten auf einer Siebener-Skala.



Angaben in Prozent; Grad der Zustimmung auf einer 7-stufigen Skala von „stimme überhaupt nicht zu“ bis „stimme voll und ganz zu“

Nur 40 Prozent der Unternehmen gelingt es, während des Bewerbungsprozesses zu vermitteln, was das Unternehmen als Arbeitgeber bietet.

Quelle: Softgarden, 2015

Bewerber sind Multiplikatoren der Marke: Fast alle Bewerber (91 Prozent) teilen ihre Erfahrungen mit. 46 Prozent nutzen dazu Social Media-Plattformen oder Online-Portale. Doch das ist nur die Spitze des Eisbergs: 82 Prozent geben im persönlichen Gespräch ihre Erfahrungen weiter. Unternehmen sollten beide Resonanzkanäle ernst nehmen. Während das persönliche Gespräch vermutlich auf den Einzelnen stärker wirkt, erzielen Kommentare auf Online-Plattformen eine größere Reichweite.

Negative Markenwahrnehmung

Große Unternehmen mit starken Produktmarken und positivem Image leiden unter schlechten oder mittelmäßigen Bewerbungsverfahren, weil bei ihnen die Fallhöhe groß ist. Hatten die Befragten zu Beginn des Bewerbungsprozesses ein positives Bild vom Unternehmen (Durchschnittswert von 5,8 auf einer 7-stufigen Skala), beurteilten sie das Image danach wesentlich schlechter (Durchschnittswert von 5,0). Mit einem guten

Image gehen demnach auch Erwartungen an das Unternehmen als Arbeitgeber einher. Werden diese nicht voll und ganz erfüllt, wirkt sich das auf die Wahrnehmung des Unternehmens aus.

Auch die Wahrnehmung der Produkte und Dienstleistungen wird vom Erleben des Bewerbungsprozesses berührt. Eine negative Candidate Experience wirkt sich leicht negativ auf die wahrgenommene Attraktivität und Nutzungswahrscheinlichkeit der Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens aus. 24 Prozent derer, die von den Bewerbungserlebnissen nicht überzeugt sind, bewerten nach dem Bewerbungsprozess die Attraktivität der Produkte und Dienstleistungen als negativer. Bei 20 Prozent sinkt die Bereitschaft, Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens zu nutzen. 15 Prozent derjenigen Bewerber, die eine (sehr) positive Candidate Experience hatten, schätzen dagegen danach ihre Bereitschaft leicht höher ein, Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens zu nutzen. Von einer „guten Marke“ erwarten Bewerber also „gute Bewerbungsverfahren“. Aber auch Arbeitgeber aus dem Mittelstand, die als Zulieferer häufig im Hinterland der Wertschöpfungskette angesiedelt sind und deshalb über keine strahlenden Produktmarken verfügen, sollten das Image-Potenzial von Bewerbungsverfahren ernst nehmen. Untersuchungen zum Word-of-Mouth-Marketing zeigen: Die Wirkung von mitgeteilten

Erlebnisse ist bei unbekannteren Marken besonders hoch. Hören potenzielle Kandidaten, Konsumenten oder Abnehmer einer Dienstleistung zum ersten Mal von einem Unternehmen in Form negativer oder positiver Erfahrungsberichte aus der Bewerbung, so ist ihre Wahrnehmung entsprechend vorgeprägt.

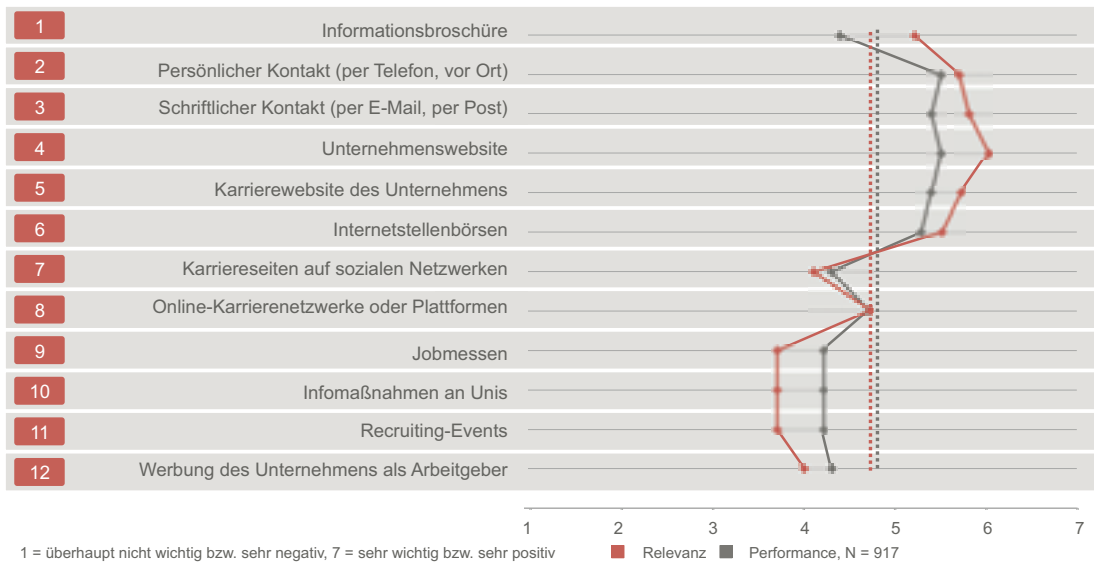
Durch die Kandidatenbrille sehen

Angesichts der Ergebnisse unserer Studie ist Unternehmen dringend zu empfehlen, den gesamten Bewerbungsprozess als Raum für Markenerlebnisse ernst zu nehmen und jeden einzelnen Berührungspunkt durch die Kandidatenbrille zu betrachten. Was würden Kandidaten nach Beendigung des Bewerbungsprozesses sagen, wofür das Unternehmen als Arbeitgeber steht? Stimmt das mit dem überein, wofür Sie stehen wollen? Die gute Botschaft: Unternehmen können das Bewerbererlebnis systematisieren und managen. Die gesamte Reise der Bewerber muss überzeugen – vom Einsenden der Bewerbung über das persönliche Kennenlernen des Bewerbers im Telefoninterview und Bewerbungsgespräch bis zur finalen Ab- oder Zusage. Verantwortliche sollten sich dabei immer wieder klar machen, dass dies nur gelingt, wenn sich der Prozess an den Erwartungen von Bewerbern orientiert. Diese haben als Online-Käufer und -Netzwerker einfache nutzerorientierte Prozesse kennen und schätzen gelernt. Versuchen Sie, die-

Info

Die vollständige Studie „**Bewerbungsverfahren und Markenwahrnehmung – wie Recruitingprozesse Marken beeinflussen**“ ist per E-Mail an office@esch-brand.com bestellbar. Eine Kurzfassung steht als E-Book auf der Website von Softgarden zum Download bereit: <http://www.softgarden.de/ressourcen/>

Persönliche und unpersönliche Kontaktpunkte



Quelle: Softgarden, 2015

Die Umfrage zeigt: Sowohl persönliche als auch unpersönliche Kontaktpunkte sind optimierungsfähig.

sen Medienerfahrungen Ihrer Zielgruppen möglichst zu entsprechen und seien Sie kritisch gegenüber den eigenen Bewerbungsprozessen.

Von der Selektions- zur Markenlogik

Da es auf immer mehr Talentmärkten eng wird, geht es heute darum, Kandidaten zu überzeugen und zu gewinnen, indem die Qualität als Arbeitgeber schon im Bewerbungsverfahren erlebbar gemacht wird. Die Bewerbungsprozesse in vielen Unternehmen passen nicht mehr dazu, da sie noch auf einer reinen Selektionslogik beruhen und heute weder zu den Erwartungen der Kandidaten noch zu den Verhältnissen auf den Talentmärkten passen.

Die meisten Kandidaten sind heute nicht mehr bereit, sehr viel Zeit in die Bearbeitung komplexer Formulare zu investieren. Bewerber erwarten zudem, dass ihre Jobsuche auf Smartphone und Tablet reibungslos funktioniert. Schnelligkeit zählt für die Prozessqualität ebenso wie Kundenorientierung und Wertschätzung. Die meisten Bewerber erwarten spätestens innerhalb von zwei Wochen eine Einladung zum Vorstellungsgespräch – oder eine entspre-

chende Absage. Das Vorgehen im Bewerbungsprozess ist transparent zu machen. Unternehmen müssen diese Zusagen im Hinblick auf Reaktionszeiten und Vorgehensweisen tatsächlich einhalten. Es empfiehlt sich zudem, auf der Karrierewebsite einen persönlichen Ansprechpartner für Bewerbungsfragen zu nennen.

Investition in die Reputation

Arbeitgeber hinterlassen allzu oft keinen eindeutig erkennbaren Fingerabdruck der Employer Brand, mit dem die Markenwerte im gesamten Prozess erlebbar werden. Hier ist das persönliche Verhalten der beteiligten Personen im Prozess besonders wichtig. Sie sind es, die maßgeblich zum guten Gefühl der (potenziellen) Bewerber beitragen und gleichzeitig die Werte ihres Unternehmens repräsentieren. Entsprechend sollten diese zum Beispiel durch gemeinsam abgeleitete Do's and Don'ts darin unterstützt werden, sich in den entscheidenden Situationen markenkonzistent zu verhalten und so die Bewerber zu überzeugen.

Nicht nur die Employer Branding-Kommunikation muss Botschaften des Employer Brands vermitteln, sondern der gesamte

Bewerbungsprozess. Entsprechend müssen Kandidaten über alle Touchpoints und Kontaktpunkte hinweg erleben, wofür die Marke steht – von der Online-Bewerbung über das Verhalten der am Prozess beteiligten Hiring Manager bis zum Absageschreiben. Das ist ein ganzheitlicher Prozess, dessen Optimierung eine detaillierte Analyse und nachfolgende Korrekturen in den Details verlangt. Diese Investition lohnt sich. Die Studie zeigt, dass gute Bewerbungsverfahren viele Verbündete im Unternehmen haben. Sie sollten ein Herz Anliegen für alle sein, denen die Qualität der Mitarbeiter von Morgen ebenso am Herzen liegt wie der gute Ruf des Unternehmens.



Autor
Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch,
 Gründer von ESCH.The Brand
 Consultants, Saarlouis,
 f.-r.esch@esch-brand.com



Autor
Dominik Faber,
 Gründer und Geschäftsführer,
 softgarden e-recruiting GmbH,
 Berlin, d.faber@softgarden.de