

Marken leiden unter schlechten Bewerbungsverfahren

Wie Recruitingprozesse Marken beeinflussen



ESCH. The Brand Consultants

Wer wir sind

ESCH. ist der Wegbereiter für den Erfolg Ihrer Markenführung. Wir haben eine Passion für Marken und verfügen über eine einzigartige Expertise und Know-how unter den Managementberatungen.

Was uns auszeichnet

Mit unseren Kunden entwickeln wir wissenschaftlich fundierte Lösungen, die funktionieren und Marken stark machen. Wir schlagen eine Brücke von der Strategie zur Umsetzung und bringen Ihre Marken zum Glänzen. Wir fühlen uns dem Kunden und der Marke verpflichtet. Dabei verbinden wir Leidenschaft mit Analytik und Kreativität.

1 | Einzigartige Expertise

300+ nationale und internationale Projekte rund um das Thema Marke

2 | Am Puls der Forschung

750+ Publikationen und Forschungsimpulse aus dem Institut für Marken- und Kommunikationsforschung sowie dessen internationalem Forschungsnetzwerk

3 | Umsetzungsorientiert

Impulsgebende, individuelle Lösungen mit dem Blick für das Machbare

4 | Einfach auf den Punkt

Komplexe Zusammenhänge für Sie einfach auf den Punkt gebracht

5 | Auf Augenhöhe

Unternehmerisches, menschliches Handeln und Arbeiten auf Augenhöhe mit unseren Kunden

Unsere Referenzen

Zu unseren zufriedenen Kunden zählen namhafte Unternehmen aus allen Branchen im B2B- sowie B2C-Sektor: Vom Global Player und börsennotierten Großkonzern über familiengeführte Unternehmen bis zum erfolgreichen Mittelständler und Hidden Champion.

Erfahren Sie mehr über uns auf www.esch-brand.com



softgarden

Die E-Recruitingplattform softgarden bietet technisch zeitgemäße Lösungen im E-Recruiting, die die Perspektive der Kandidaten integrieren. Online-Bewerbungen sollen dadurch so einfach werden wie Online-Shopping.

Kompetenz in Candidate Experience seit 2001

softgarden ist durchgängig auf die Candidate Experience optimiert und deshalb besonders geeignet, wenn es bisher an eingehenden Bewerbungen mangelt. Dabei folgt softgarden seit der Gründung 2001 den Mediengewohnheiten der Kandidaten – zum Beispiel was die Nutzung von mobilen Geräten angeht. softgarden führt regelmäßig Studien und Umfragen durch, um die verschiedenen Aspekte von Candidate Experience genauer zu beleuchten und die eigene Lösung noch kandidaten-gerechter zu machen.

Recruitingprozess als Employer Branding

Kleine wie große Arbeitgeber optimieren mit softgarden ihre Bewerbungsprozesse und gewinnen dadurch bessere Bewerber. Denn die Qualität von Recruitingprozessen ist ein wichtiger Aspekt der Arbeitgebermarke. HR-Manager bearbeiten mit softgarden effizient Vakanzen und Bewerbungen. Am Prozess beteiligte Führungskräfte aus den Fachbereichen bekommen ein intuitiv erlernbares Tool, um sich zeitnah einzubringen. Dadurch werden Bewerbungsverfahren kürzer und besser.

Einfach zu implementierende Cloudlösung

softgarden bietet einen umfassenden Service im Recruiting und macht relevante Angebote aus einer Hand und auf einer Plattform für Kunden zugänglich. So lassen sich zum Beispiel Anzeigen aus dem System heraus bequem und kostengünstig buchen und auf einer Vielzahl von Online-Kanälen schalten. Als einfach zu integrierende Cloudlösung ermöglicht softgarden den schnellen Einstieg ins professionelle E-Recruiting. Kunden erzielen mit softgarden Qualitäts-, Aufwands- und Kostenvorteile.

Der softgarden Kunde Fresenius ist beim renommierten Potentialpark-Ranking 2015 zum dritten Mal mit dem ersten Platz in der Kategorie „Online-Bewerbung“ ausgezeichnet worden.

www.softgarden.de



Executive Summary

1. Das Bewerbungserlebnis überzeugt die Kandidaten nicht.

57 Prozent der Kandidaten sind von ihren Bewerbungserfahrungen nicht überzeugt. Gerade einmal die Hälfte ist mit der Prozessqualität zufrieden. Die Unternehmen schaffen es nicht, den Bewerbern das Markenversprechen zu transportieren. Der größte Handlungsbedarf findet sich allerdings beim emotionalen Erleben.

2. Der Fokus liegt auf einzelnen Berührungspunkten, die Reise als Ganzes wird vernachlässigt.

Die wichtigsten Berührungspunkte sind die Unternehmenswebsite und das Bewerbungsgespräch. Diese performen zwar aktuell auch am besten, gleichzeitig handelt es sich hierbei jedoch um Hygienekriterien, bei denen Unternehmen voll und ganz überzeugen müssen. Die Customer Journey als Ganzes wird derzeit allerdings zu sehr vernachlässigt, denn die übrigen Touchpoints und Anlässe schneiden hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit teils wesentlich schlechter ab.

3. Das Überzeugungs-Potential persönlicher Kontaktpunkte wird zu wenig genutzt.

Insgesamt werden die persönlichen Kontaktpunkte wichtiger eingeschätzt als die unpersönlichen. Die Bedeutung der Mitarbeiter, mit denen die Bewerber in Kontakt kommen, darf also nicht unterschätzt werden. Diese gilt es zu schulen.

4. Bewerber sind Multiplikatoren der Marke und sollten entsprechend behandelt werden.

91 Prozent der Studienteilnehmer geben an ihre Erfahrungen zu teilen. Dabei geben 82 Prozent ihre Erlebnisse im persönlichen Gespräch weiter, 46 Prozent nutzen Social Media oder ein Online-Portal. Die Mund-zu-Mund Propaganda wirkt auf die Reputation und darf nicht unterschätzt werden.

5. Je stärker die Marke, desto größer die Fallhöhe.

Je positiver das Image des Unternehmens, desto größer sind die Erwartungen an den Bewerbungsprozess. Werden diese Erwartungen nicht erfüllt, sind die Kandidaten enttäuscht, was sich in der Bewertung des Unternehmensimages niederschlägt. Zudem wirkt sich die Candidate Experience auch auf die Attraktivität und Nutzungsbereitschaft von Produkten und Dienstleistungen aus.

Studiensteckbrief

Die Studie entstand aus einer Kooperation zwischen ESCH, The Brand Consultants und softgarden. Das mit der Studie verfolgte Ziel ist die Statusbestimmung der Candidate Experience in Deutschland. Hierzu wurden 1.104 Teilnehmer in einer umfassenden Online-Befragung zu ihren Erfahrungen im Bewerbungsprozess befragt. Hierfür wurde der Link zur Studie in das softgarden E-Recruitingsystem integriert. Somit handelt es sich durchweg um „echte“ Bewerberinnen und Bewerber, die sich aktuell auf eine neue Position bewerben.

34 Prozent der Teilnehmer waren im Alter von 19 bis 26 Jahren und repräsentierten somit die Gruppe der Berufseinsteiger. Zudem waren 20 Prozent der Teilnehmer zwischen 27 und 29 und 27 Prozent zwischen 30 und 39 Jahre alt. Damit besteht das Sample zu 47 Prozent aus Professionals. Senior Experts waren ebenfalls mit 12 Prozent 40- bis 49-Jährigen und 6 Prozent 50- bis 59-Jährigen vertreten.

Der Großteil der Studienteilnehmer war Akademiker. So gaben 28 Prozent einen Bachelor, 20 Prozent ein Magister oder Diplom, 22 Prozent einen Master und 1 Prozent einen Doktor als ihren höchsten Abschluss an. Weiter nahmen 19 Prozent mit Berufsausbildung und 8 Prozent mit Schulabschluss an der Studie teil.

Inhalte

1. Status quo der Candidate Experience

Franz-Rudolf Esch / Franziska Seibel

Die Candidate Experience überzeugt nicht. Prozessqualität und Vermittlung der Marke sind noch nicht zufriedenstellend. Das größte Handlungspotential zeigt sich beim emotionalen Erleben.

2. Touchpoints und Anlässe der Candidate Experience

Franz-Rudolf Esch / Franziska Seibel / Mirjam Schmitt

Sowohl die Touchpoints als auch die Anlässe klaffen bezüglich Relevanz und Performance auseinander. Hier findet sich eine Vielzahl von Optimierungspotentialen.

3. Bewerber als Multiplikatoren

Franz-Rudolf Esch / Franziska Seibel

Bewerber teilen die Erfahrungen, die sie während des Bewerbungsprozesses machen. Hier zählen sowohl der persönliche Austausch als auch das Teilen in sozialen Netzwerken oder Online-Portalen auf die Reputation der Unternehmen ein.

4. Wirkungen der Candidate Experience

Franz-Rudolf Esch / Franziska Seibel / Mirjam Schmitt

Je stärker die Marken, desto größer die Erwartungen an diese. Entsprechend wirkt sich die Candidate Experience auch auf die Attraktivität und Nutzungsbereitschaft von Produkten und Dienstleistungen aus.

5. Implikationen und Handlungsempfehlungen

Franz-Rudolf Esch / Franziska Seibel

Mithilfe der Studie wurden zahlreiche Handlungsfelder identifiziert. Wir zeigen Stellhebel auf und leiten Handlungsempfehlungen zur Optimierung ab.

Status quo der Candidate Experience

Franz-Rudolf Esch / Franziska Seibel

Die Candidate Experience kennzeichnet das Gesamterleben des Kandidaten während des Bewerbungsprozesses mit dem potentiellen Arbeitgeber. Ziel ist es, durch die Bewerbungserfahrungen ein konsistentes, differenzierendes und präferenzbildendes Bild zu vermitteln und so die Bewerber für das Unternehmen als Arbeitgeber zu begeistern.

Was bedeutet eigentlich der Begriff Candidate Experience?

Der Begriff Candidate Experience bezieht sich auf das Erleben des Kandidaten während des Bewerbungsprozesses. Er umfasst die gesamten Erfahrungen, die der Bewerber ab dem auslösenden Moment der Jobsuche bis zum Vertragsabschluss beim neuen Arbeitgeber macht (in Anlehnung an Crispin, Mehler, 2011).

Das Konzept der Candidate Experience wurde von dem der Customer Experience, also der Kundenerfahrung, abgeleitet und auf den Recruiting-Kontext übertragen. Wie bei der Customer Experience ist es demnach das Ziel des Managements der Candidate Experience jeden Kontaktpunkt dahingehend zu optimieren, dass ein konsistentes, differenzierendes und präferenzstiftendes Bild der (Employer) Brand vermittelt wird.

Dabei unterteilt sich die Candidate Journey, also die Reise des Bewerbers, in die 4 Phasen Orientierung und

Jobrecherche, Versand der Bewerbung, Teilnahme an Auswahlverfahren und Entscheidung am Ende des Bewerbungsprozesses (Abbildung 1). Entlang dieser Phasen kommt der Bewerber aufgrund verschiedener Anlässe wie Informationssuche, Teilnahme an Auswahlverfahren oder Mitteilung der Entscheidung mit den typischen Recruiting-Kontaktpunkten in Berührung. Dabei zählt jeder einzelne Touchpoint, ob die Karriereseite oder das persönliche Gespräch mit dem Mitarbeiter am Telefon, auf die Candidate Experience ein und kann diese positiv oder negativ beeinflussen.

Corporate Brand, Employer Brand und Candidate Experience sind eng miteinander verzahnt. Viele Bewerber kommen im Alltagsleben häufig mit Unternehmensmarken in Kontakt und verfügen somit über ein Image des Unternehmens. Typische Beispiele hierfür sind Volkswagen, Rewe, Lufthansa, Deutsche Bank oder Bosch. Zudem zählt auch die Employer Brand bereits auf Bekanntheit und Image des Arbeitgebers ein und wirkt somit vor der eigentlichen Candidate Experience. Wäh-



Abb. 1: Candidate Journey | Quelle: ESCH. The Brand Consultants 2015.

rend des Bewerbungsprozesses sollte die Employer Brand dahingehend erlebbar werden, dass dem Bewerber klar vermittelt wird, wofür das Unternehmen als Arbeitgeber steht. Ist die Entscheidung gefallen, endet der Bewerbungsprozess und somit die Candidate Experience. Nicht so aber die Employer Brand. Will man einen Onboarding-Schock beim neuen Mitarbeiter vermeiden, sollte auch hier das Leistungsversprechen, die Employer Value Proposition, erfüllt werden.

Gleichzeitig stellt die Candidate Experience einen der wichtigsten Einflussfaktoren der Employer Brand dar. Ist die Candidate Experience gut, strahlt dies positiv auf die Marke aus. Hier gibt es wiederum zwei Richtungen, die miteinander verwoben sind: der Ausstrahlungseffekt auf die Unternehmensmarke und auf die Employer Brand. Bedenkt man die wachsende Transparenz, z.B. durch Bewertungsportale, verstärkt sich dieser Einfluss noch dadurch, dass man die eigenen Erfahrungen persönlich oder im Netz weitergeben kann.

Fazit: Die Candidate Experience steht für das Gesamt-erlebnis des Kandidaten während des Bewerbungsprozesses mit dem Unternehmen als Arbeitgeber. Ziel ist es, die Bewerber entlang der einzelnen Stationen ihrer Reise (Candidate Journey) zu überzeugen und ein konsistentes, differenzierendes sowie präferenzbildendes Bild zu vermitteln. Die Employer Brand und Candidate Experience sind hierbei eng miteinander verzahnt und sollten gegenseitig aufeinander einzahlen.

Status quo der Candidate Experience

Die meisten Bewerber (57 Prozent) sind von ihren Erfahrungen während des Bewerbungsprozesses nicht überzeugt. Lediglich 43 Prozent geben an, dass sie den Bewerbungsprozess positiv erlebt haben. Mehr als jeder Zweite hat somit keine positiven Bewerbungserfahrungen gemacht. 14 Prozent berichten sogar von eher bis sehr negativen Erfahrungen. Dies ist im Hinblick darauf, dass auf vielen Talentmärkten mittlerweile die Kandidaten die Regeln bestimmen und Unternehmen diejenigen sind, die um High Potentials werben müssen, ein alarmierendes Ergebnis.

Die Studie zeigt, dass drei Faktoren die Candidate Experience beeinflussen: die Qualität des Bewerbungsprozesses, das emotionale Erleben der Bewerbung sowie die Passung zur Unternehmens- und Arbeitgebermarke. Jeder dieser Faktoren weist Verbesserungspotential auf, wobei der größte Handlungsbedarf eindeutig beim emotionalen Erleben liegt.

52 Prozent der Kandidaten sind von der Prozessqualität nicht überzeugt. 10 Prozent geben sogar an, dass sie von der Prozessqualität enttäuscht sind. Aktuell am besten bewertet werden die Nutzerfreundlichkeit (51 Prozent positive Bewertungen, Abbildung 2) sowie der angemessene Zeitrahmen des Prozesses (50 Prozent). Aber auch hier zeigt sich bei jeweils der Hälfte Optimierungsbedarf. Transparenz (45 Prozent) sowie die Sinnhaftigkeit angewandeter Verfahren (46 Prozent) schnitten am schlechtesten ab.

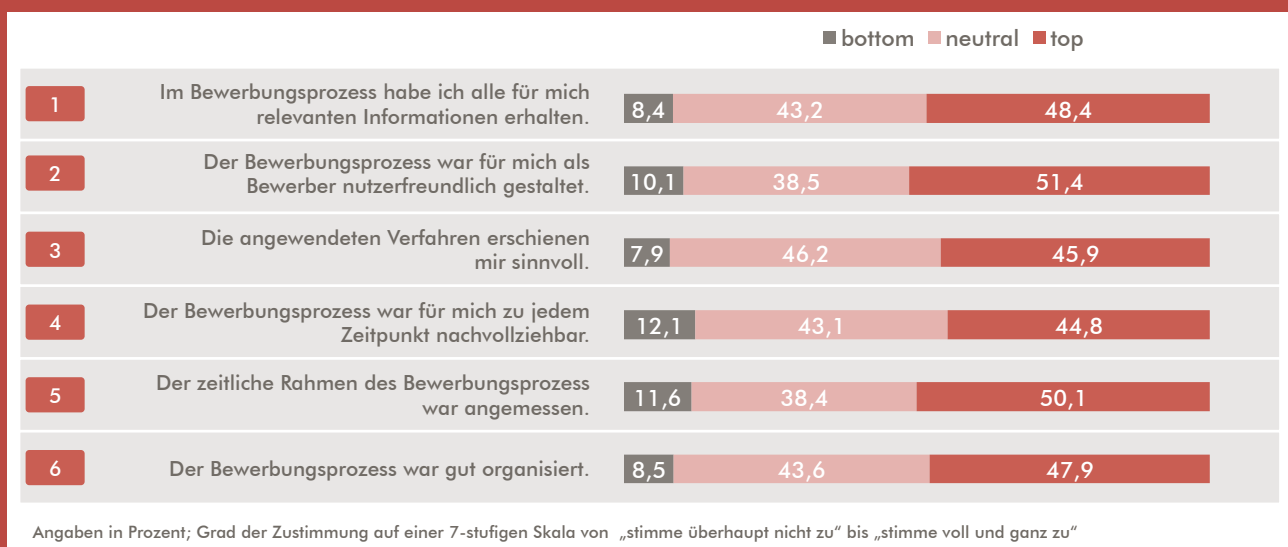


Abb. 2: Bewertung der Prozessqualität | Quelle: ESCH. The Brand Consultants & softgarden, 2015.

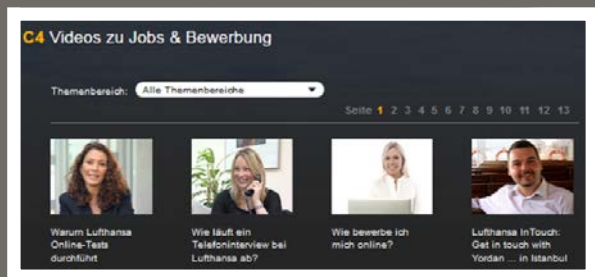


Abb. 3: Job- und Karriereportal der Lufthansa |
Quelle: be-lufthansa.com; Stand: 04/2015.

Dass das auch anders geht, zeigt das Beispiel der Lufthansa: Hier findet sich ein strukturierter Bewerbungsprozess, der für die Kandidaten zu jedem Zeitpunkt nachvollziehbar ist. Eine erste Orientierung sowie Informationen erhalten potenzielle Kandidaten bereits über das digitale Job- und Karriereportal „Be-Lufthansa.com“. Dort werden bereits zahlreiche Informationen rund um das Unternehmen als Arbeitgeber und die Bewerbung bereitgestellt. So wird zum einen der Ablauf des gesamten Bewerbungsprozesses im Vorfeld dargestellt. Zudem gibt es zahlreiche Videos, in denen die angewandten Verfahren wie beispielsweise das Telefoninterview vorgestellt und begründet werden (Abbildung 3). Dass dies für die Bewerber durchaus von Relevanz ist, zeigt unsere Studie. Nicht einmal der Hälfte der Studienteilnehmer (46 Prozent) erschienen die angewandten Verfahren als sinnvoll. Die Lufthansa zeigt, wie derartige Reaktionen vermieden werden können.

Beim emotionalen Erleben der Bewerber zeigt sich der größte Handlungsbedarf. Aktuell gelingt es Unternehmen nicht, den Kandidaten ein gutes Gefühl zu vermitteln.

So fühlten sich nur 43 Prozent während des Bewerbungsprozesses als Person wertgeschätzt (Abbildung 4). Das Gefühl, gut aufgehoben zu sein, hatten nur 41 Prozent. Danach gefragt, ob sich das Unternehmen um die Kandidaten wie um einen Kunden gekümmert habe, gaben sogar 20 Prozent negative Zustimmungswertungen ab, bei dem individuellen Eingehen auf den Bewerber waren es 17 Prozent.

Was für den Kunden gilt, muss auch hier die Maßgabe sein. Der Umgang mit dem Bewerber sollte entsprechend unabhängig davon gestaltet sein, ob dieser den Ansprüchen des Unternehmens als Mitarbeiter entspricht oder nicht. Ob geeignet oder ungeeignet, Zusage oder Absage, ein wertschätzender Umgang sollte selbstverständlich sein, denn jeder Bewerber kann zu einem Multiplikator des Unternehmens werden.

Dass der „Emotional Fit“ durchaus wichtig ist und wie man diesen testen kann, verdeutlicht Heineken in einem amüsanten Recruiting-Video. Hier werden die Bewerber durch ausgefallene Maßnahmen auf Herz und Nieren hinsichtlich ihrer Passung zu den Markenwerten von Heineken geprüft. Unter anderem werden die Bewerber hier an die Hand genommen und so zum Bewerbungsgespräch geführt. Das Wohlfühlen der Bewerber ist, wie die Ergebnisse zeigen, essentiell. Wie Heineken verdeutlicht, ist es zudem sehr aussagekräftig, wer sich wo wohlfühlt.

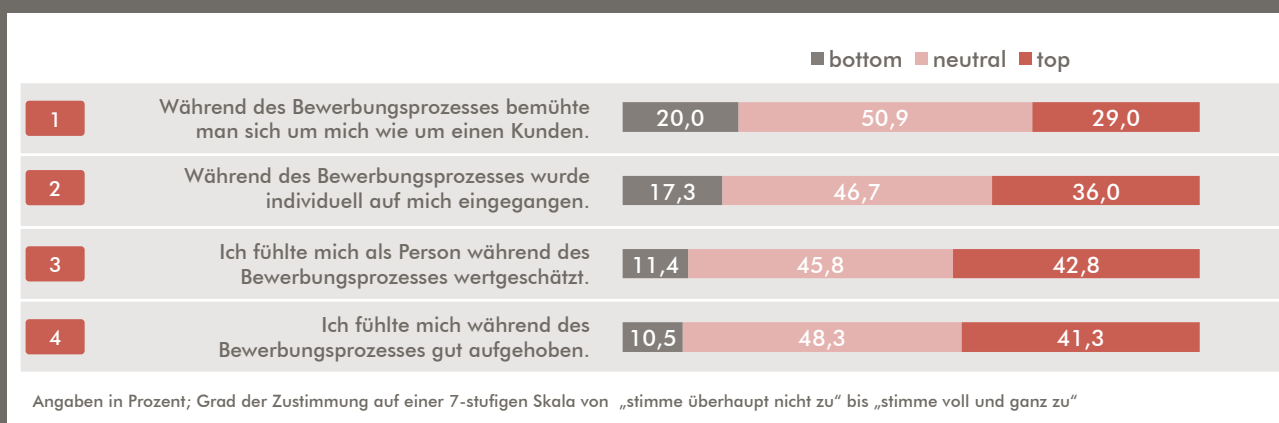


Abb. 4: Bewertung des emotionalen Erlebens | Quelle: ESCH. The Brand Consultants & softgarden, 2015.

| STATUS QUO DER CANDIDATE EXPERIENCE |

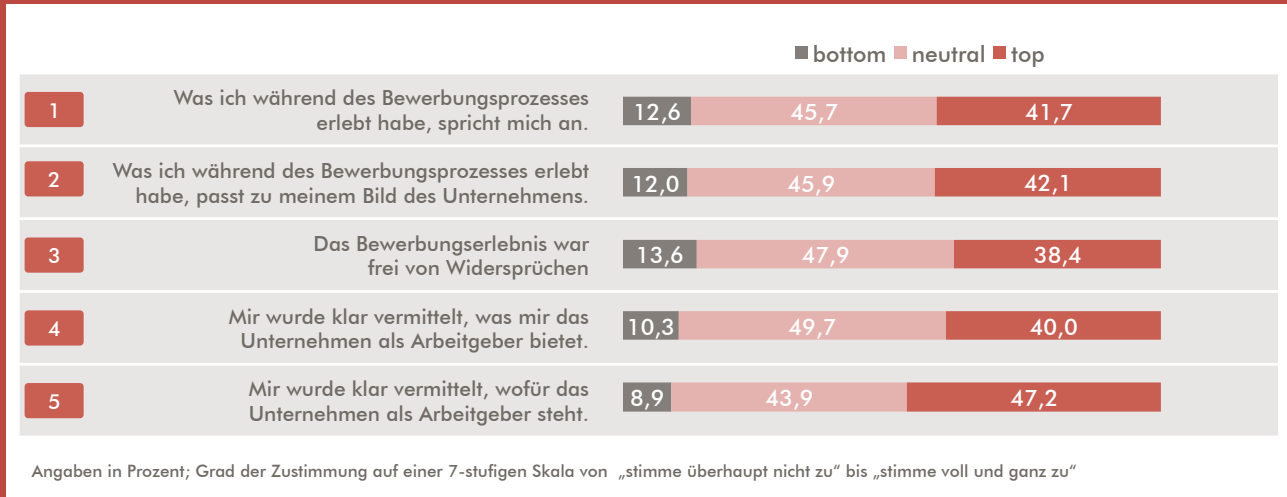


Abb. 5: Bewertung der Passung zur Unternehmens- und Arbeitgebermarke | Quelle: ESCH. The Brand Consultants & softgarden, 2015.

Bei der Passung zur Unternehmens- und Arbeitgebermarke zeigen sich ebenfalls klare Stellhebel. Gerade einmal jedem zweiten Bewerber wurde klar vermittelt, wofür das Unternehmen steht. So wird lediglich 47 Prozent der Bewerber klar, welche Werte das Unternehmen als Arbeitgeber vertritt (Abbildung 5). Nur 38 Prozent der Befragten konnten zudem auf ein konsistentes Bewerbungserlebnis zurückblicken, 14 Prozent hingegen berichteten von deutlichen Widersprüchen. Bei 12 Prozent stimmte das Erlebte nicht mit den Erwartungen überein. Der Großteil der Unternehmen schafft es aktuell also nicht, während des Bewerbungsprozesses das Markenversprechen gegenüber den Bewerbern einzulösen. Entweder sind sich Unternehmen der Wichtigkeit der Vermittlung ihrer Werte nicht bewusst oder sie scheitern an ihrer Übersetzung in erlebbares Verhalten. Ansonsten müsste das Erleben der Bewerber konsistent sein.

Als Positivbeispiel ist hier IKEA zu nennen. Das Unternehmen realisiert bereits ganz am Anfang der Candidate Journey die Vermittlung der Employer Value Proposition. Ob über die Karriereseite oder über den Markenfit-Test, IKEA vermittelt von Beginn an, wofür das Unternehmen steht und wie dort gearbeitet wird. Unter „Wie IKEA bist du?“ werden die Bewerber zu verschiedenen Arbeitssituationen, in denen die Werte von IKEA operationalisiert sind, befragt (Abbildung 6). So finden die Bewerber einfach, spielerisch und schnell heraus, ob sie zu IKEA passen oder nicht. Auf diese Weise wird IKEA als Arbeitgeber erlebbar und beugt zugleich Enttäuschungen auf beiden Seiten vor.

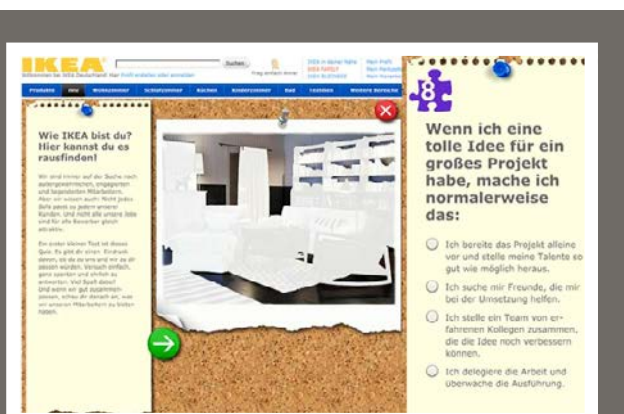


Abb. 6: Markenfit-Test von IKEA | Quelle: ikea.com; Stand: 04/2015.

| STATUS QUO DER CANDIDATE EXPERIENCE |

Im Branchenvergleich zeigen sich sowohl Schlusslichter als auch Leuchttürme. Optimierungspotential findet sich jedoch überall. So wird die Candidate Experience mit einem Mittelwert von 5,1 (bei einer Skala von 1 bis 7) über alle Branchen zu schwach bewertet. Schlusslichter sind Transport und Logistik (4,7), der Handel, Gesundheit, Soziales und Bildung sowie die verarbeitende Industrie (jeweils 4,9). Insbesondere Transport und Logistik sowie die verarbeitende Industrie sollten ihre Recruitingpraktiken überdenken, denn hier berichten 20 bzw. 12 Prozent der Bewerber von (sehr) negativen Erlebnissen (Abbildung 7). Die Branchen mit dem besten Bewerbungserlebnis sind das Bau-/Wohnungswesen (5,8), das Handwerk (5,6) sowie Chemie/Pharma (5,4), wobei hier auf die geringen Fallzahlen der Branchen hingewiesen werden muss. Im Handwerk berichten 64 Prozent von (sehr) positiven Erfahrungen, in Pharma/Chemie 59 Prozent und im Bereich des Bau-/Wohnungswesen 56 Prozent. Hier gilt es, von den Besten zu lernen.

Fazit: Die Candidate Experience überzeugt die Kandidaten nicht. Sowohl bei der Prozessqualität als auch der Vermittlung, wofür das Unternehmen steht, finden sich Handlungsfelder. Das emotionale Erleben schneidet allerdings am schlechtesten ab. Hier gelingt es aktuell nicht ausreichend, den Bewerbern ein gutes Gefühl zu vermitteln.

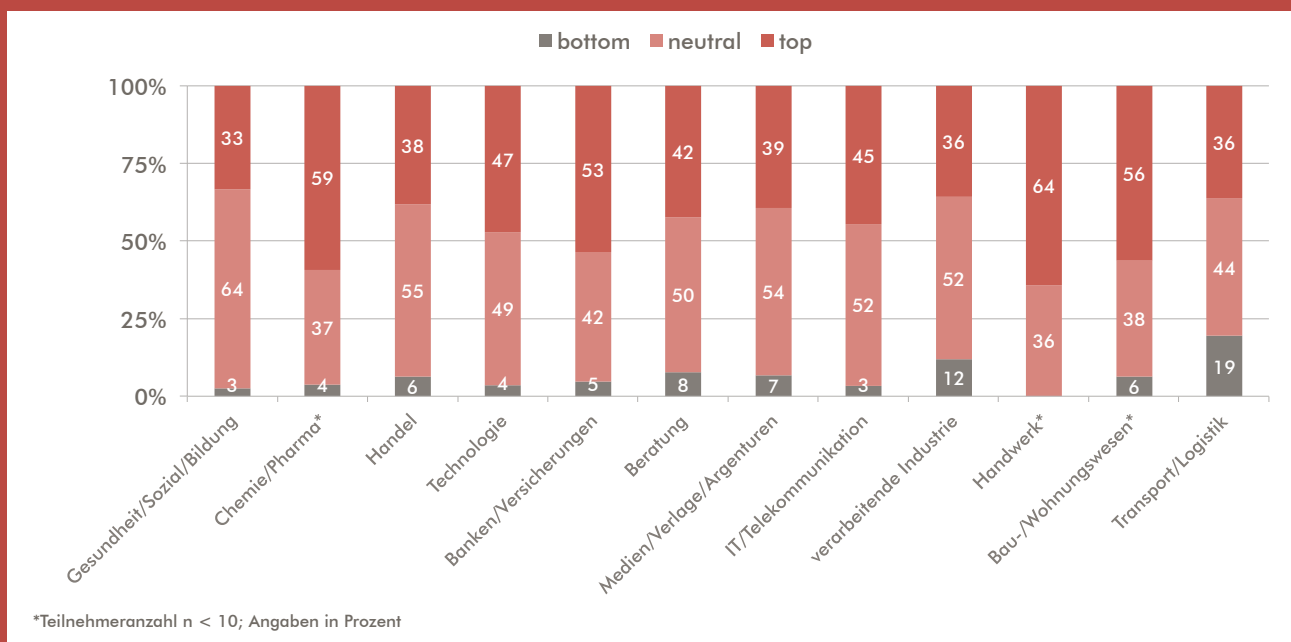


Abb. 7: Gesamterlebnis der Candidate Experience nach Branchen | Quelle: ESCH. The Brand Consultants & softgarden, 2015.

Anlässe und Touchpoints der Candidate Experience

Franz-Rudolf Esch / Franziska Seibel / Mirjam Schmitt

Jeder Berührungspunkt mit dem Bewerber zählt. Aktuell wird der Fokus noch auf einzelne Kontaktpunkte und Touchpoints gelegt, die die Reise des Kandidaten als Ganzes vernachlässigt.

Bei den Recruiting-Touchpoints klaffen Relevanz und Performance aktuell auseinander (Abbildung 8). Hierbei zeigt sich: Die als am wichtigsten bewerteten Kontaktpunkte liegen in Punkto Performance hinter den Erwartungen der Bewerber.

Als wichtigster Kontaktpunkt für das Recruiting wurde die Unternehmenswebsite identifiziert (Skalenbewertung von 6,0 bei einer Skala von 1 bis 7). Diese wird allerdings nicht ganz so positiv bezüglich ihrer Performance bewertet (5,5). Auch die ebenfalls als wichtig eingetragene Karrierewebsite (Relevanz von 5,7), der schriftliche (5,8) sowie persönliche Kontakt (5,7) performen zwar positiv, dennoch überzeugen sie die Bewerber nicht voll und ganz. Obwohl es sich hierbei mittlerweile um Hygienefaktoren bei der Jobsuche handelt, erfüllen diese also nach wie vor nicht in vollem Maße die Erwartungen der Bewerber.

Am schlechtesten schneiden bezüglich der Relevanz Jobmessen sowie Informationsmaßnahmen an Unis, Recruiting-Events (je 3,7) und Werbung (4,0) ab. Auch zeigt sich hier das größte Potential zur Verbesserung der Performance (Jobmessen, Informationsmaßnahmen an Unis sowie Recruiting-Events je 4,2; Werbung 4,3). Diese sollten dennoch nicht unterschätzt werden, da sie in der Low-Involvement-Phase prägen und den Weg zum Unternehmen bahnen. So ist die Präsenz an Universitäten ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Recruiting bei PWC, weil man dadurch das Unternehmen auf die Agenda der Studierenden bringt.

Insbesondere persönliche Kontaktpunkte haben Potential bei der Leistungsbeurteilung. Sowohl die persönlichen Kontaktpunkte (z.B. Kontakt mit Mitarbeitern bei Infoveranstaltungen an Universitäten oder bei Recruiting-Events) als auch unpersönlichen Kontaktpunkte (z.B.

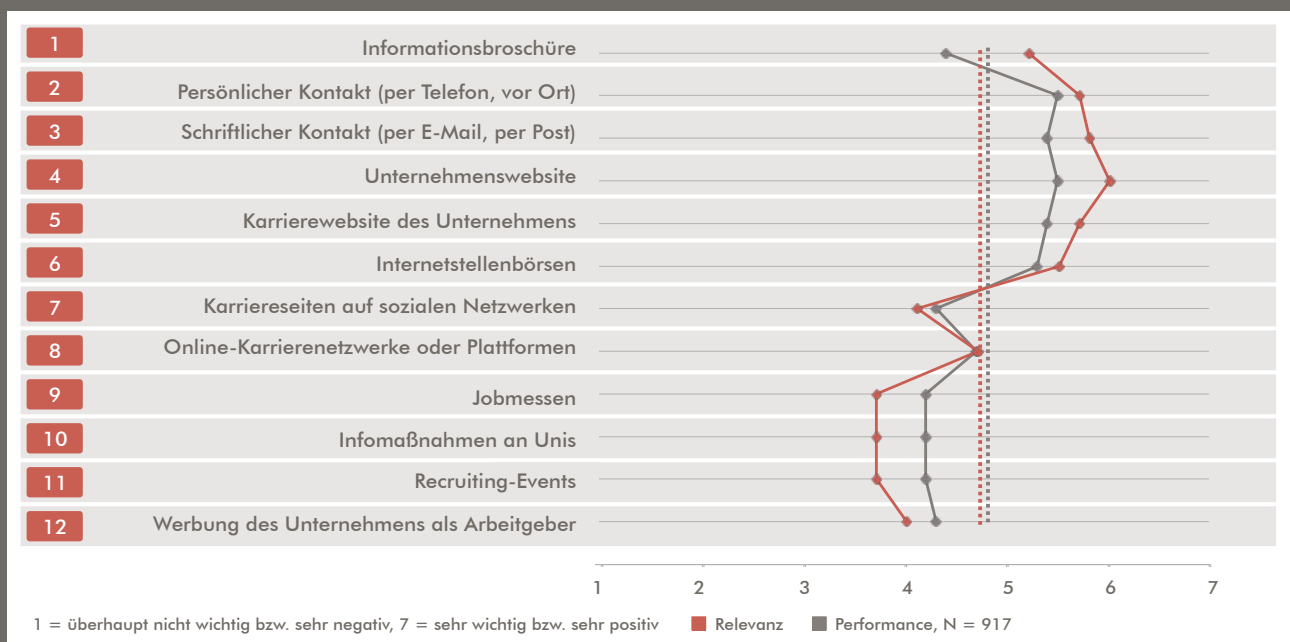


Abb. 8: Relevanz und Performance von Recruiting-Touchpoints | Quelle: ESCH. The Brand Consultants & softgarden, 2015.

Internetstellenbörsen oder Werbung) werden insgesamt nur leicht positiv bezüglich ihrer Performance bewertet (Skalenbewertung von 5,0). Es besteht also Luft nach oben. Insgesamt werden die persönlichen Kontaktpunkte etwas wichtiger eingeschätzt (Skalenbewertung von 5,2 bei den persönlichen) als die unpersönlichen Kontaktpunkte (4,8). Die Bedeutung der Mitarbeiter, mit denen die Bewerber in Kontakt kommen, darf also nicht unterschätzt werden. Diese sollten geschult und somit darin unterstützt werden, sich den Kandidaten gegenüber im Sinne der Marke zu verhalten.

So überzeugen Unternehmen, denen eine gute Candidate Experience zugesprochen wird, vor allem bei den persönlichen Kontaktpunkten. Unternehmen, die es schaffen eine (sehr) positive Candidate Experience zu vermitteln, werden v.a. bzgl. ihrer Performance bei Jobmessen, Infomaßnahmen (Verschiebung um je 1,7 Skalenpunkte) sowie Recruiting-Events (Verschiebung um 1,9 Skalenpunkte) besser bewertet als die Gesamtheit der Unternehmen. Auch an Online-Touchpoints sowie im schriftlichen und persönlichen Kontakt heben sich die Besten ab. Diesen gelingt es also vor allem an Kontaktpunkten zu überzeugen, an denen die Bewerber mit Mitarbeitern des Unternehmens in Kontakt treten. Es ist zu vermuten, dass hier auch die Markenwerte im Unternehmen stärker gelebt werden und somit die persönlichen Erfahrungen der Bewerber ein Spiegel dessen sind.

Vergleicht man die Performance-Bewertungen aller Befragten mit denjenigen, die von einer insgesamt (sehr) positiven Candidate Experience berichten, tragen Informationsbroschüren (Verschiebung um 0,1 Skalenpunkte), die Karrierewebsite (Verschiebung um 0,3 Skalenpunkte), Werbung (Verschiebung um 0,7 Skalenpunkte) und Social Media-Aktivitäten (Verschiebung um 0,8 Skalenpunkte) dagegen kaum zu einem differenzierenden Erleben bei. Diese gelten mittlerweile als Standard.

Gerade weil die persönlichen Kontaktpunkte so wichtig sind, sollten diese nicht erst während des Auswahlprozesses genutzt werden. Die Plattform Blicksta beispielsweise ermöglicht es Jugendlichen nicht nur, sich ihrer Stärken und Schwächen bewusst zu werden und sich über Erfahrungen austauschen, auch haben Unternehmen hier die Möglichkeit, sich zu präsentieren und mit jungen Menschen in Kontakt zu treten (Abbildung 9). Diese frühe Interaktion kann einen immensen Einfluss darauf nehmen, ob man ins Relevant Set des potentiellen Bewerbers kommt oder nicht.



Abb. 9: Onlineplattform Blicksta | Quelle: blicksta.de, Stand 04/2015.

| ANLÄSSE UND TOUCHPOINTS DER CANDIDATE EXPERIENCE |

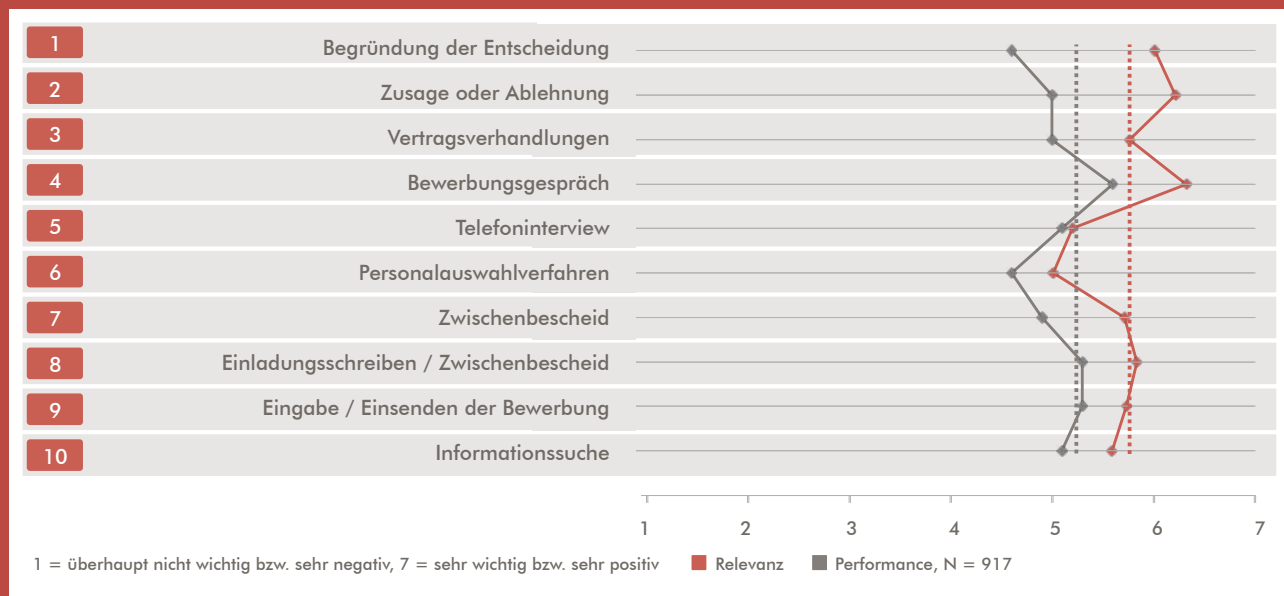


Abb. 10: Relevanz und Performance von Anlässen | Quelle: ESCH. The Brand Consultants & softgarden, 2015.

Bei den Anlässen, mit dem Unternehmen in Kontakt zu treten, zeigt sich ebenfalls: Es gibt Luft nach oben (Abbildung 10). Als wichtigste Anlässe während des Bewerbungsprozesses werden das Bewerbungsgespräch (Bewertung von 6,3 Skalenpunkten), die Zusage oder Ablehnung (6,2) sowie die Begründung der Entscheidung (6,0) eingeordnet. Während das Bewerbungsgespräch auch am besten bezüglich der Performance eingeschätzt wird (5,6), findet sich beim Abschluss des Prozesses in Form der Zusage oder Ablehnung noch Optimierungspotential (5,0). Die Begründung der Entscheidung wird vergleichsweise sogar am schlechtesten bewertet (4,6). Ein weiteres Schlusslicht bezüglich der Performance stellen Personalauswahlverfahren wie Persönlichkeitstests oder Assessment Center dar (4,6). Nur leicht positiv performen des Weiteren die Einladung sowie die Eingabe / das Einsenden der Bewerbung z.B. in Form eines Onlinebewerbungsformulars (je 5,3) und Informationssuche sowie das Telefoninterview (je 5,1).

Aktuell scheint der Fokus der Unternehmen vor allem auf dem Bewerbungsgespräch zu liegen. Auch wenn es sich hierbei um den wichtigsten Anlass handelt, reicht dies nicht aus, um die Kandidaten gesamthaft in der CE zu überzeugen.

Fazit: Sowohl die Touchpoints als auch die Anlässe überzeugen in der Gesamtbewertung nicht. Hier reicht es nicht, sich auf einige wichtige Kontaktpunkte zu fokussieren. Vielmehr muss die Candidate Journey gesamthaft betrachtet und optimiert werden, um die Kandidaten zu überzeugen.

Bewerber als Multiplikatoren

Franz-Rudolf Esch / Franziska Seibel

Kandidaten teilen ihre Erlebnisse, die sie während des Bewerbungsprozesses machen, und werden so zu Multiplikatoren der Marke. Ob persönlich oder online, die Mitteilungsbereitschaft der Bewerber sollte nicht unterschätzt werden.

Fast alle Bewerber (91 Prozent) sprechen über ihre Erfahrungen. Fast die Hälfte der Kandidaten teilt ihre Erfahrungen online. Insgesamt sprechen 91 Prozent der Bewerber über ihre Erlebnisse, die sie während des Bewerbungsprozesses mit dem Unternehmen gemacht haben. Hierbei dürften vor allem Schilderungen über das emotionale Erleben im Zentrum stehen.

Die Kandidaten berichten vor allem persönlich über ihre Erfahrungen, was sich auch mit bereits vorhandenen Studienergebnissen zum Word-of-Mouth im Marketing deckt. Dennoch sollte die Mitteilungsbereitschaft über Online-Kanäle nicht unterschätzt werden. Alleine bei kununu finden sich 833.000 Arbeitgeber-Bewertungen zu 202.000 Arbeitgebern (Quelle: kununu, Stand: 04 / 2015). Zwar dürfte auch die Einflusswirkung im persönlichen Gespräch stärker sein, über Online-Portale und -Plattformen werden jedoch mehr Menschen erreicht.

Bei kununu wird der Bewerbungsprozess beispielsweise in verschiedene Phasen „vor dem Bewerbungsgespräch“ „währenddessen“ und „nach dem Bewerbungsgespräch“ eingeteilt und erfasst somit die gesamte Candidate Journey (Abbildung 11). Zudem können Kommentare und somit besondere Erlebnisse ergänzt und ähnlich wie beim persönlichen Gespräch auch Details geteilt werden.

Ob die Candidate Experience positiv oder negativ verlief, hat keinen Einfluss auf die Bereitschaft, das Erlebte mitzuteilen. Vorhandene Forschung zum Word-of-Mouth legt allerdings nahe, dass die Mitteilung negativer Erlebnisse eine tiefere Auseinandersetzung mit den kommunizierten Inhalten stimuliert. Die Beeinflussungswirkung der mitgeteilten Erlebnisse ist insbesondere dann hoch,

wenn die Marke noch relativ unbekannt ist. Dies belegen andere Untersuchungen zum Word-of-Mouth. Die CE ist demnach auch eine Möglichkeit für unbekanntere Marken, das Bild als (Arbeitgeber-)marke zu prägen.

Fazit: Fast alle Bewerber sprechen über ihre Erfahrungen und werden so zum Multiplikator des Unternehmens. Ob mit einer stärkeren Einflusswirkung im persönlichen Gespräch oder mit einer größeren Reichweite beim Online-Teilen, beides darf nicht unterschätzt werden und wirkt auf die Reputation des Unternehmens. Insbesondere unbekanntere Marken haben hierdurch die Chance, das Image als (Arbeitgeber-)marke zu prägen.



Abb. 11: Anonymisierte Bewerbungsbewertungen bei kununu
Quelle: kununu.com, Stand 04/2015.

Wirkungen der Candidate Experience

Franz-Rudolf Esch / Franziska Seibel / Mirjam Schmitt

Gerade bei starken Marken ist die Fallhöhe hoch. Werden die Erwartungen an die Candidate Experience nicht voll und ganz erfüllt, werden sie umgehend abgestraft.

Gerade starke Marken können mit einer mittelmäßigen Candidate Experience Schaden anrichten. Hatten die Befragten zu Beginn des Prozesses ein positives Bild vom Unternehmen (Durchschnittswert von 5,8), 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 dieses auf die Wahrnehmung des Unternehmens als Ganzes aus (Confirmation-Disconfirmation-Paradigma).

Die Verschlechterung der Imageänderung in Folge des Bewerbungsprozesses ist insbesondere dann am größten, wenn das Image des Unternehmens im Vorfeld sehr positiv eingeschätzt wurde. Das bedeutet, dass sich insbesondere starke Marken nicht ausruhen dürfen, sondern ihr Markenversprechen gegenüber den Bewerbern genau wie bei ihren Kunden 100-prozentig erfüllen müssen.

Die Candidate Experience wirkt auf die Begeisterung für das Unternehmen sowie die wahrgenommene Attraktivität der Produkte und Dienstleistungen. Lediglich 45 Prozent der Bewerber gaben an, dass sie das Gesamterlebnis des Bewerbungsprozesses begeistert hat. Dies sollte den Verantwortlichen auch insofern zu denken geben, dass das Unternehmen als Arbeitgeber umso besser bewertet wird, je positiver die Candidate Experience erlebt wird. Bereits im Bewerbungsprozess kann also maßgeblich das Commitment potentieller Mitarbeiter forciert werden.

Das Bewerbungserlebnis hat zudem Einfluss darauf, wie Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens wahrgenommen werden: Betrachtet man die gesamte Beurteilung der Candidate Experience, wirkt sich diese leicht negativ auf die wahrgenommene Attraktivität und Nutzungswahrscheinlichkeit der Produkte und Dienstleistungen aus.

Zudem nahmen 24 Prozent derer, die von ihrer CE nicht restlos überzeugt waren, nach dem Bewerbungsprozess eine negativere Bewertung bezüglich der Attraktivität der Produkte und Dienstleistungen vor und 20 Prozent bezüglich ihrer Nutzungsbereitschaft von Produkten und Dienstleistungen. 15 Prozent derjenigen Bewerber, die eine (sehr) positive Candidate Experience hatten, nahmen eine leicht positivere Einschätzung bezüglich der Nutzungsbereitschaft von Produkten und Dienstleistungen vor. Die Candidate Experience kann somit durchaus auch monetär spürbare Konsequenzen nach sich ziehen.

Fazit: Je stärker die Marke, desto höher sind die Erwartungen der Bewerber an den Bewerbungsprozess. Werden diese Erwartungen nicht erfüllt, wirkt sich das negativ aus – auf das Image des Unternehmens, die Attraktivität sowie die Nutzungsbereitschaft der Produkte und Dienstleistungen.

Implikationen und Handlungsempfehlungen

Franz-Rudolf Esch / Franziska Seibel

1. Setzen Sie die Brille des Kandidaten auf.

Versetzen Sie sich einmal in Ihre Bewerber und betrachten Sie die verschiedenen Aspekte des Prozesses: Wie könnten Sie die Prozessqualität verbessern, dass diese sich an den Bedürfnissen der Kandidaten ausrichtet? Gelingt es Ihnen gerade den Bewerbern ein gutes Gefühl zu vermitteln? Wo können Sie hier noch besser werden? Was würden Ihre Kandidaten nach Beendigung des Bewerbungsprozesses sagen, wofür Ihr Unternehmen steht? Stimmt dies damit überein, wofür Sie stehen wollen?

2. Betrachten Sie die Candidate Journey als Ganzes.

Für die Bewerber gibt es durchaus Kontaktpunkte und Anlässe, wie die Unternehmens- und Karrierewebsite oder das Bewerbungsgespräch, denen sie eine besondere Relevanz beimessen. Nichtsdestotrotz entscheidet am Ende des Tages das Gesamterleben. Entsprechend muss die gesamte Reise des Bewerbers – von der Eingabe / dem Einsenden der Bewerbung, über das persönliche Kennenlernen des Bewerbers im Telefoninterview und Bewerbungsgespräch, bis zur finalen Zu- oder Absage – überzeugen.

3. Rüsten Sie Ihre Mitarbeiter auf.

Insbesondere die persönlichen Kontaktpunkte werden von den Bewerbern als besonders wichtig eingeschätzt. Allen Mitarbeitern, die mit den Kandidaten in Kontakt treten, kommt entsprechend eine wichtige Rolle zu. Diese sind es, die maßgeblich zum guten Gefühl der Bewerber beitragen und gleichzeitig die Werte ihres Unternehmens repräsentieren. Entsprechend sollten diese darin unterstützt werden, z.B. durch gemeinsam abgeleitete Dos & Don'ts, sich in den entscheidenden Situationen markenkonzistent zu verhalten und so die Bewerber zu überzeugen.

4. Lernen Sie von den Besten.

Wie gelingt es anderen Unternehmen ihre Bewerber von sich zu überzeugen? Was wird den Bewerbern hier geboten? Wer sind Ihre entscheidenden Wettbewerber? Sie müssen die Welt des Bewerbungsprozesses nicht neu erfinden, sondern sollten von den Besten lernen. Vermeiden Sie dabei blind zu kopieren. Vielmehr gilt es, Learnings abzuleiten und diese in markenkonsistente Bewerbungserlebnisse zu übersetzen.

5. Bewerber, die ihre Erfahrungen teilen, sind ein Geschenk.

Fast alle Bewerber teilen ihre Erfahrungen. Hiervon können Sie in zweierlei Hinsicht profitieren. Überzeugen Sie die Kandidaten mit Ihrer Candidate Experience, wirken sich die positiven Erfahrungsberichte auf Ihre Reputation aus. Gleichzeitig können Sie vom Feedback der Kandidaten profitieren und dieses zur Optimierung des Bewerbungsprozesses nutzen. Neben Befragungen der Bewerber kann Ihnen ein Monitoring der Online-Bewertungen einen guten Einblick geben, wo Verbesserungspotentiale schlummern.

6. Seien Sie ehrlich zu sich selbst.

Es nützt wenig, wenn Sie die Braut hübsch machen, im Unternehmen aber nicht die Werte leben, die nach außen propagiert werden. Es fällt Bewerbern auf, wenn ein Unternehmen nicht authentisch auftritt. In einem solchen Fall sollten Sie erst innen die Weichen stellen und die Mitarbeiter für die Marke begeistern, damit diese dann auch mit Überzeugung die Markenwerte bei Bewerbern vertreten und leben.

Die Autoren

Franz-Rudolf Esch | ESCH. The Brand Consultants

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist Inhaber des Lehrstuhls für Markenmanagement und Automobilmarketing sowie Direktor des Institutes für Marken- und Kommunikationsforschung (IMK) an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht, Oestrich-Winkel sowie Gründer von ESCH. The Brand Consultants, Saarlouis.

Franziska Seibel | ESCH. The Brand Consultants

Dipl.-Psych. Franziska Seibel betreut als Consultant bei ESCH. The Brand Consultants Projekte in den Bereichen Finanzdienstleistungen, Konsumgüter / Handel und Energieanbieter. Zuvor war sie als Beraterin für Sasserath Munzinger Plus in Berlin tätig.

Mirjam Schmitt | ESCH. The Brand Consultants

Dipl.-Psych. Mirjam Schmitt verantwortet als Senior Consultant bei ESCH. The Brand Consultants Projekte im Bereich Handel, B2B, Medien/Entertainment und Finanzdienstleistungen. Sie leitet Projekte zum Internal und Employer Branding und ist zuständig für die Konzeption, Durchführung und Auswertung quantitativer und qualitativer, nationaler sowie internationaler Studien.



BESTE BERATER 2015



BESTE BERATER 2014

ESCH. unter den TOP
Unternehmensberatungen
für Marketing & Pricing
Ranking von brand eins & statista

Literaturempfehlungen und Quellen

Literaturempfehlungen:

- Esch, F.-R. / Knörle, C. / Strödter, K. (2014): Internal Branding – Wie Sie mit Mitarbeitern die Marke stark machen, Vahlen: München.
- Esch, F.-R. (2012): Strategie und Technik der Markenführung, 7. Aufl., München: Vahlen.
- Esch, F.-R. / Schmitt M. (2012): „Employer Branding – Yin und Yang in Einklang bringen“, Markenartikel, Ausgabe 12/12 Seite 14–18.
- Esch, F.-R. / Gawlowski, D. / Knörle, C. / Isenberg, M. (2011): „Erfolgsfaktoren für Employer Branding“, in: Markenartikel, 8/2011, S. 12–14.

- Esch, F.-R. / Gawlowski, D. / Kleinlosen, J. (2009): „Mit Employer Branding dir richtigen Mitarbeiter gewinnen und halten“, in: io new management – Zeitschrift für Unternehmensführung und Praxis, 52. Jg., Nr. 12, Dezember 2009, S. 11–15.

Quellen:

- Crispin, G. & Mehler, M. (2011): The Candidate Experience: What they say it is; What it really is; and, What it can be;
- <http://www.careerroads.com/colloquium/files/TheCandidateExperienceMonograph.pdf> (Stand: Feb. 2012)



Internal Branding – Wie Sie mit Mitarbeitern die Marke stark machen

1. Auflage (Mai 2014),
188 S., ISBN:
978-3-8006-4793-4



Strategie und Technik der Markenführung

8., vollständig
überarbeitete und
erweiterte Auflage
2014. 790 S., ISBN:
978-3-8006-4856-6

ESCH. The Brand Consultants GmbH

Office Saarlouis
Kaiser-Friedrich-Ring 8
66740 Saarlouis

Fon: + 49 | 6831 | 95 956 - 0
Fax: + 49 | 6831 | 95 956 - 99

Mail: office@esch-brand.com
Web: www.esch-brand.com

© COPYRIGHT

Dieses Dokument der ESCH. The Brand Consultants GmbH ist ausschließlich für den Adressaten bestimmt. Es bleibt bis zu einer ausdrücklichen Übertragung von Nutzungsrechten Eigentum der ESCH. The Brand Consultants GmbH. Jede Bearbeitung, Verwertung, Vervielfältigung und/oder gewerbsmäßige Verbreitung ist nur mit Einverständnis der ESCH. The Brand Consultants GmbH zulässig.