



KARRIEREWEG

Candidate Journey - ein kritischer Erfolgsfaktor

**HR-Prozesse optimieren,
Talente nicht verlieren**



Der einfachste Weg, Talente zu vergraulen: eine schlechte Candidate Journey

Die Qualität der Recruiting-Prozesse spiegelt sich unmittelbar in der Candidate Journey wider und prägt damit maßgeblich die Entscheidung hochqualifizierter Kandidaten für oder gegen ein Unternehmen.

Trotz des Fachkräftemangels halten viele Unternehmen dennoch an überholten Prozessen fest, und längst fällige Hausaufgaben werden gerne zurückgestellt.

Die Folge: Die passenden Talente wenden sich ab, Vakanzen bleiben unbesetzt und die Nachteil gegenüber dem Wettbewerb wächst weiter an.

Zeit für ein Umdenken und konkrete Lösungen.

Candidate Journey vs. Candidate Experience

Die **Candidate Journey** beschreibt die gesamte „Reise“ eines Kandidaten im Recruiting-Prozess – von der ersten Wahrnehmung des Unternehmens oder einer (potenziellen) Vakanz über die Bewerbung und den Auswahlprozess bis hin zum Onboarding.

Die **Candidate Experience** steht wiederum für das subjektive Empfinden auf dieser Reise. Sie beschreibt, welchen Eindruck potenzielle Mitarbeiter von Unternehmen gewinnen, welche Erfahrungen sie an verschiedenen Stellen machen und welche Emotionen damit verbunden sind.

Der Status quo: ein Hürdenlauf

Die Candidate Journey in vielen deutschen Unternehmen gleicht leider eher einem Hindernisparcours als einem professionellen und von Wertschätzung geprägten Beziehungsaufbau:

Fehlende Ansprechpartner, komplizierte Bewerbungsformulare, wochenlange Funkstille nach Bewerbungseingang, intransparente und mangelhafte Auswahlprozesse und -verfahren, unvorbereitete Interviewteilnehmer, standardisierte Kommunikation, ewig verzögerte Vertragsgestaltungen – die Liste ließe sich noch beliebig ergänzen.

Die Krönung: Ein Onboarding, das den neuen Mitarbeiter schon in den ersten Tagen daran

zweifeln lässt, überhaupt die richtige Entscheidung getroffen zu haben.

Top-Talente können nicht erst seit heute zwischen mehreren Angeboten wählen, und die Nicht- oder gar Fehlbesetzung einer Vakanz kostet Unternehmen bares Geld! Es ist also keine Frage, ob Arbeitgeber ihre Candidate Journey optimieren müssen, sondern wann sie endlich damit loslegen.



Das Grundproblem: Recruiting als lästige Nebentätigkeit

Recruiting wird von HR und den Fachabteilungen leider viel zu oft als störende Zusatzaufgabe wahrgenommen, die man „auch noch“ erledigen muss. Hiring Manager verschieben Bewerbungsgespräche zugunsten vermeintlich wichtigerer Termine und Feedback zu Kandidaten wird erst nach mehrmaligem Nachfassen gegeben. Die Priorität liegt stets auf dem aktuellen Tagesgeschäft, während nicht besetzte Positionen die unterbesetzten Teams zunehmend frustrieren.

“

Wenn Fachabteilung, HR und Management sich gegenseitig die Verantwortung zuschieben, verlieren sie die besten Kandidaten an direkte Wettbewerber.

Lutz Altmann,
Geschäftsführer Karriereweg GmbH

Die fatale Fehleinschätzung von Prioritäten kostet Unternehmen damit ihre Handlungs- und ihre Zukunftsfähigkeit. Denn ohne die richtigen Talente wird die Entwicklung des Unternehmens darunter leiden und das Business mittelfristig zusammenbrechen.

HR braucht volle Rückendeckung

Leider auch allzu wahr: HR-Abteilungen werden weiterhin überwiegend als „Verwalter“ denn als strategische Partner wahrgenommen. Dabei braucht erfolgreiches Recruiting volles Commitment vom Management.

“

Recruiting ist definitiv Chefsache und hat oberste Priorität.

Stefan Schulz,
Geschäftsführer Karriereweg GmbH

HR braucht die Befugnis, verbindliche Service-Level-Agreements für relevante Stakeholder zu definieren und deren Einhaltung konsequent einzufordern. Das setzt neben klaren Mandaten von Seiten der Unternehmensführung ein adäquates Budget für personelle Ressourcen, Maßnahmen und Tools voraus.

Prozessoptimierung vor Digitalisierung

Die vermeintliche Lösung lautet wie derzeit oft: Digitalisierung. Als „Allheilmittel“ verschlimmert diese aber die aktuelle Situation in vielen Unternehmen häufig noch. Denn was nützt das modernste Bewerbermanagementsystem, wenn die zugrundeliegenden Prozesse und Verantwortlichkeiten nicht durchdacht, definiert und final kommuniziert worden sind!

Eine Regel, die sich jedes Unternehmen daher grundsätzlich zu eigen machen sollte, lautet: Erst Prozesse analysieren, dann optimieren und schließlich digitalisieren. Andernfalls arbeitet man nach dem bekannten Prinzip „garbage in – garbage out“.

Für das Recruiting steht damit zunächst eine Identifikation sämtlicher Touchpoints mit potenziellen Kandidaten an, an denen sich die Prozessoptimierung dann ausrichten sollte.

Touchpoints: wichtige Etappen auf der Kandidaten-Reise

- Eine erfolgreiche Candidate Journey basiert auf der präzisen Identifikation und Optimierung aller relevanten Berührungspunkte mit potenziellen Kandidaten.
- Schon vor der eigentlichen Bewerbung sind die ersten Kontakte mit der Arbeitgebermarke über Social Media, Karrierewebsite, Presse-Artikeln und Arbeitgeberbewertungsportalen entscheidend. Hinzu kommen gut auffindbare, authentische sowie ansprechende Stellenanzeigen, gezielte Netzwerkaktivitäten, Live Präsenz bei den Zielgruppen sowie professionelle Active-Sourcing-Maßnahmen.

- Während des Bewerbungsprozesses spielen das Bewerberportal inklusive Bewerbungsformular eine zentrale Rolle, ebenso wie die professionelle Kommunikation, regelmäßige Statusupdates und Feedback.
- Das persönliche Interview-Erlebnis sowie die zeitliche Koordination und individuellen Rückmeldungen prägen die Erfahrung der Kandidaten maßgeblich.
- Man kann somit festhalten - es gibt viele Touchpoints, an denen Unternehmen Fehler machen können ... und sie tun es in der Praxis auch, sogar reichlich!



Sämtliche Ansprechpartner, deren Auftreten und Handeln im Recruiting-Prozess wahrnehmbar ist, haben eine entscheidende Wirkung auf die Kandidaten.

Lutz Altmann,
Geschäftsführer Karriereweg GmbH

Der Bewerbungsprozess: Geschwindigkeit und Qualität zählen

Gut vorbereitete Ansprechpartner führen idealerweise durch einen transparenten, strukturierten, standardisierten und evaluierten Auswahlprozess. Verbindliche und schnelle Reaktionszeiten sind bei jedem einzelnen Schritt entscheidend.

Das bedeutet jedoch mitnichten, die Bewerbungsanforderungen auf ein Minimum zu reduzieren. Nimmt man zum Beispiel das persönliche Anschreiben, auf das viele Arbeitgeber mittlerweile verzichten in der Hoffnung, die Bewerberanzahl zu erhöhen. Ob das gleichermaßen die Bewerberqualität erhöht, bleibt fraglich. Daher sollten Unternehmen auch genau reflektieren, wann sie darauf verzichten wollen. Ein Anschreiben ist nämlich mehr als eine höfliche Geste, sondern ein Mittel zur Selbstreflexion und damit auch Selbstselektion. Im Kern geht es schließlich um die Frage: Passe

ich zum Unternehmen und auch zur Position? Ein Minimum an Engagement, aka das eigene Motiv zur Bewerbung zu hinterfragen, ist daher durchaus legitim.

Je nach Zielgruppe sollte daher die Erstkontaktaufnahme niedrigschwellig gestaltet sein, aber die relevanten Auswahlkriterien und -prozesse dennoch konsequent eingehalten werden.

Frühzeitige Informationen zu den vertraglichen Rahmenbedingungen vermeiden übrigens beidseitige Enttäuschungen im laufenden Prozess und senken die Abbruchquote an fortgeschrittener Stelle.



Besondere Anforderungen und Chancen bei den Experten auf Zeit

Im Interim Management, aber auch beim Fractional-Ansatz potenzieren sich die Anforderungen an eine exzellente Candidate Journey nochmals. Denn die freiberuflichen Kandidaten haben in der Regel viele Unternehmen in Gesprächen und Projekten kennen lernen können und entscheiden sich daher ganz bewusst für Unternehmen, die Professionalität beweisen, indem sie sich durch Qualität und Prozess-Geschwindigkeit auszeichnen.

Erfolgreiche Interim Provider agieren dabei als Sparringspartner, aber auch als knallharte Prozess- und Qualitätsgaranten: Sie müssen tiefgehende Kenntnisse bezüglich der aktuellen Situation im Unternehmen, der spezifischen Kultur und der entsprechenden Herausforderungen des

Unternehmens und des Umfeldes der Position erlangen. Und darüber hinaus die Ansprache gezielt und individuell gestalten, aber auch exzellente diagnostische Kompetenz beweisen.

Ein Sourcing-Auftrag kann daher nur so gut abgewickelt werden, wie der Provider diesen Deep-Dive in das Unternehmen und die jeweilige Stelle vornehmen kann. Auf Seiten der Unternehmen setzt das ein fundiertes und vollständiges Briefing, die Fähigkeit zur Selbstreflexion in Bezug auf realistische Anforderungen und Erfolgskriterien, Offenheit für neue Arbeitsmodelle sowie letztlich schnelle Entscheidungswege und damit eine hohe Priorisierung voraus. Im Klartext heißt das: Rückmeldung binnen max. 24 Stunden zum Profil und Vertragsabschluss spätestens nach 5 Tagen.

“

Besonders beim Interim- und Fractional-Ansatz, wo Schnelligkeit und Präzision entscheidend sind, trennt eine exzellente Candidate Journey die Spreu vom Weizen im Wettbewerb um Top-Experten.

Stefan Schulz,
Geschäftsführer Karriereweg GmbH

Unternehmen, die externen Experten nicht die nötige Priorität einräumen, sich nicht entscheiden können und/oder noch auf starre Verfügbarkeiten oder dogmatische Qualifikationsanforderungen bestehen, haben heute schon das Nachsehen. Taktieren nach dem Motto: "Wir möchten gerne noch weitere Kandidaten sehen, um uns ganz sicher zu sein." führt mitnichten dazu, das Interesse auf Seiten von freiberuflichen Kandidaten zu erhöhen. Das Gegenteil ist der Fall: Man steht am Ende schlimmstenfalls ohne eine geeignete Projektbesetzung da.

Top-Performer, insbesondere im Interim Management, definieren sich über den jeweiligen Impact auf den Unternehmenserfolg – und nicht über Präsenzzeit oder Stundenkontingente.

Angesichts hoher Vakanz- und Opportunitätskosten bei gleichzeitigem Transformationsbedarf sollten Arbeitsmodelle wie Interim oder Fractional grundsätzlich als Option mitbedacht werden. Mit dieser Flexibilität erweitern Unternehmen ihren Talent-Sourcing-Pool drastisch.



Onboarding: DER unterschätzte Erfolgsfaktor

Ein strukturiertes Onboarding ist kein Nice-to-have. Es handelt sich vielmehr um einen besonders erfolgskritischen Faktor im gesamten Employee Life Cycle.



Insbesondere für Interim Manager, deren Einsatz von der ersten Sekunde an schlicht Geld kostet, ist ein professionell gestaltetes Onboarding essenziell.

Lutz Altmann,
Geschäftsführer Karriereweg GmbH

Statt Blumenbouquets und personalisierter Merchandise-Artikel sollte der Fokus beim Onboarding stets primär auf der funktionierenden Arbeitsumgebung liegen, die den Start in fachlicher und persönlicher Hinsicht erleichtert und zeitnah zu produktivem Handeln im System befähigt. Natürlich schließt das ein angenehmes Rahmenprogramm zum Kennenlernen und entsprechende Willkommengesten explizit nicht aus.

Verfügbare Arbeitsmaterialien, notwendige Zugänge, Berechtigungen und vorab gebriefte Stakeholder gehören zu den Standards eines exzellenten Onboardings. Ferner ein Plan über die nächsten Wochen und Monate und entsprechende Ziele, an denen die Leistung eines neuen Mitarbeiters oder Freelancers gemessen werden kann. Ein Mentor erleichtert die informelle Integration, regelmäßige Check-ins mit Projektbeteiligten und Entscheidungsträgern machen Fortschritte und nötige Zielkorrekturen transparent.

Ein ideales Onboarding beginnt zudem lange vor dem ersten Arbeitstag. Dieses sogenannte „Preboarding“ beinhaltet die regelmäßige Kommunikation vor Arbeitsantritt, die Bereitstellung relevanter Informationen sowie die Einbindung in Events, aber auch vorbereitende Schulungen zu u. a. Werten, Visionen, strategischen Zielen, wichtigen Prozessen und gängigen Tools.

Eine im Januar 2024 von Haufe veröffentlichte Studie kommt zu dem Ergebnis, dass bereits 36% der befragten Unternehmen frühe Kündigungen zwischen der Vertragsunterschrift und dem 1. Arbeitstag erhalten haben. 21% berichteten sogar von schnellen Kündigungen aufgrund fehlenden professionellen Onboardings.

(Quelle: <https://www.haufe.de/hr/downloads/studie-onboarding-2023>)

Man bedenke, welche Kosten zu diesem Zeitpunkt für die Besetzung einer Vakanz bereits angefallen sind, und dieses Spiel geht nun komplett von vorne los. Die Notwendigkeit eines exzellenten Pre- und Onboardings wird damit evident.

Man bedenke, welche Kosten zu diesem Zeitpunkt für die Besetzung einer Vakanz bereits angefallen sind, und dieses Spiel geht nun komplett von vorne los. Die Notwendigkeit eines exzellenten Pre- und Onboardings wird damit evident.

Ein kurzes Rechenbeispiel

- **Position:** Kreditorenbuchhalter
- **Jahresgehalt:** 60.000 EUR
- **Personalkosten:** 84.000 EUR
- **Time to fill:** 180 Tage
- **Faktor Vakanzkosten:** 1,6

Vakanzkosten für Time to fill Periode

67.200 EUR

Allein diese einfache Berechnung zeigt, welche Kosten hier zusätzlich anfallen können. In der Praxis sind Opportunitätsfaktoren (Schadenpotenzial) größer als 1,5 eher die Praxis als die Ausnahme. Direkte Kosten für das Recruitment und anfallende Überstunden im Team kommen jeweils noch hinzu. Kosten steigen somit extrem schnell durch mangelnde Vorbereitung und Umsetzung bei den Recruitingprojekten an. Eine Fehlbesetzung oder ein schneller Weggang aufgrund eines mangelhaften Onboardings kann somit extrem teuer werden.



Projektbegleitung und Offboarding: Ein Rückblick für die Zukunft

Das Ende einer Zusammenarbeit verdient stets die gleiche Aufmerksamkeit wie der Start, insbesondere im Interim Management. Zentral ist dabei eine strukturierte Übergabe und Dokumentation von Projekten, die Sicherstellung eines Wissenstransfers, begleitet von ehrlichem beidseitigem Feedback und wertschätzender Huldigung entsprechender Ergebnisse und Erfolge.

“

Die aktive Begleitung vor, während und nach dem Projekt ist ein entscheidender Faktor, der exzellente von mittelmäßigen Providern bei Interim Mandaten unterscheidet.

Stefan Schulz,
Geschäftsführer Karriereweg GmbH

Besondere Bedeutung kommt der aktiven Gestaltung der künftigen Beziehung zu, die idealerweise in die Aufnahme in einen aktiven Expertenpool mündet.

Diese professionelle Gestaltung des Projektabschlusses sichert nicht nur den nachhaltigen Erfolg der geleisteten Arbeit, sondern schafft auch die Basis für eine mögliche Fortsetzung der Zusammenarbeit in Zukunft.

Dies gilt für befristete ebenso wie unbefristete Einsätze. Denn auch bei Festanstellungen gilt es, das Augenmerk auf die geleistete Arbeit während der Beschäftigung und nicht auf den Anlass oder die Beendigung der Zusammenarbeit als solche zu legen.

Fazit: Jetzt umdenken

Unternehmen, die bei der Gestaltung ihrer Candidate Journey nur halbherzig agieren, werden im Wettbewerb um die besten Talente systematisch den Kürzeren ziehen.

Das gilt sowohl für Festanstellungen als auch für den Einsatz von Experten auf Zeit.

Die gute Nachricht: Es ist offensichtlich, was zu tun ist, und darüber hinaus definitiv für jedes Unternehmen umsetzbar.

Eine erfolgreiche Candidate Journey setzt das Commitment der Unternehmensspitze aber auch den Mut, liebgewonnene Prozesse und Denkmuster zu hinterfragen, voraus.

Die Umsetzung lebt von Kreativität, Engagement aber vor allem einem gemeinsamen Verständnis für die Prozesse und deren konsequenter Einhaltung durch sämtliche Beteiligte.

Recruitment muss endlich den Stellenwert bekommen, den es verdient – bei Geschäftsführung, Hiring Managern und allen Prozessbeteiligten (HR Shared Services, Betriebsrat, Abteilungsleitern).

Eine exzellente Candidate Journey macht genau das für potenzielle Mitarbeitende sofort spürbar und führt damit zu einer positiven Candidate Experience.

Karriereweg GmbH
Theodorstraße 105
40472 Düsseldorf

T: +49 211 545893 0
E: info@karriereweg.de
W: karriereweg.de



KARRIEREWEG