

# Candidate Journeys und Candidate Personas: Wie man diese entwickelt

Wer sich für die vielversprechendsten Talente attraktiv machen will, für den ist das Entwickeln einer prototypischen Candidate Journey, einer Reise durch den Bewerbungsprozess, heute ein Muss. Diese wird, und das ist der springende Punkt, aus der Bewerber-Perspektive betrachtet. Candidate Personas helfen dabei.

Jeder Bewerbungsprozess erwächst aus einer Folge von Interaktionen, die sich idealerweise über einen perfekten Onboarding-Ablauf in eine gemeinsame glanzvolle Zukunft bewegt. Dabei hat sich die Methode des „Candidate Journey Mapping“ als hilfreich erwiesen. Dazu wird eine typische Bewerberreise in Form einer Reiseroute visualisiert – und zwar aus Sicht des Bewerbers betrachtet.

Eine Candidate Journey kann zum Beispiel aus folgenden Stationen bestehen: Onlinerecherche – Vorauswahl – Kontaktaufnahme – erstes Vorstellungsgespräch – Vertiefungsgespräche – Endauswahl – Vertragsabschluss – Wartezeit bis zum ersten Tag der Zusammenarbeit – (vorzeitiger Absprung). Wie dies optisch aussehen kann? Am besten lassen Sie Ihre Mitarbeiter ein grafisches Konzept dazu erstellen.

## In sieben Schritten zur Candidate Journey

Beim Entwickeln einer Candidate Journey sind insgesamt sieben Schritte zu gehen:

**Schritt 1:** Legen Sie zunächst fest, welches Szenario Sie für welchen Bewerbertyp untersuchen wollen. Zum Beispiel: Ein Hochschulabsolvent bewirbt sich um seine erste Stelle. Definieren Sie dazu am besten prototypische Personas, um von den Aspiranten ein besseres Bild zu gewinnen.

**Schritt 2:** Identifizieren Sie alle Interaktionspunkte, die in diesem Szenario eine Rolle spielen könnten. Unterteilen Sie die Bewerberaktivitäten hierzu chronologisch in einzelne Phasen. Dies hilft, den Überblick zu behalten. Ordnen Sie die relevanten Touchpoints danach den einzelnen Phasen zu. Obertouchpoints wie zum Beispiel die Karriereseite des Unternehmens können in Untertouchpoints zerlegt und so sehr detailliert betrachtet werden. Stellen Sie fest, was fehlt und was überflüssig ist.

**Schritt 3:** Stellen Sie die einzelnen Bewerbungsphasen und die dazugehörigen Touchpoints in ihrer zeitlichen Abfolge als Grafik dar. Beobachten und befragen Sie dazu auch die Bewerber. Illustrieren Sie, soweit möglich und rechtlich erlaubt, quasi wie bei einem Reisebericht, was an den einzelnen Touchpoints passiert: durch Videos, Fotos, episodische Begebenheiten oder Sprechblasen-Statements. Markieren Sie die laut Bewerberangaben besonders wichtigen Touchpoints.

**Schritt 4:** Jede Erfahrung, die ein Mensch macht, wird sozusagen mit einem emotionalen Plus oder Minus markiert, dementsprechend im zerebralen Erfahrungsspeicher abgelegt und schließlich als „Like“ oder „Dislike“ geäußert. Analysieren Sie deshalb das, was aus Sicht der Jobsuchenden an den einzelnen Touchpoints passiert, im Einzelnen so:

- Was ist enttäuschend? (= Was wir keinesfalls tun dürfen.)
- Was ist okay? (= Unser Minimum-Standard, die Null-Linie der Zufriedenheit.)
- Was ist/wäre begeisternd? (= Was wir bestenfalls tun können.)

Fahnden Sie insbesondere nach den Lovepoints und Painpoints, also den Höhen, den Tiefen und den Ausstiegspunkten einer Bewerbererfahrung, indem sie ausgewählte Personen da-



zu befragen. Dabei geht es sowohl um die Prozess- als auch um die Beziehungsebene. Analysieren Sie in diesem Schritt auch das öffentliche Feedback über Sie als Arbeitgeber.

**Schritt 5:** Erarbeiten Sie danach gemeinsam, was Sie tun können, um die Bewerbererlebnisse an jedem Punkt zu verbessern, reibungsloser und unbeschwerter zu gestalten. Definieren Sie dazu das Soll, wie also eine optimale Touchpoint-Reise zum Traumjob tatsächlich aussehen könnte. Um dabei in die Begeisterungszone zu gelangen, kann man gar nicht genug außergewöhnliche Ideen haben. Wer Außergewöhnliches bewirken will, nutzt hierzu am besten die „Weisheit der vielen“, also die kollektive Intelligenz der Mitarbeiter im Unternehmen.

**Schritt 6:** Setzen Sie die verabschiedeten Aktivitäten schnellstmöglich um. Favorisieren Sie dabei die Quick Wins, also Maßnahmen, die schnelle Erfolge erzielen. Im Nachgang einer Aktion wird das tatsächliche Vorgehen nochmals betrachtet. Die Fragen klingen dann so:

- „War das wow?“ – War es also begeisternd, verblüffend, überraschend, außergewöhnlich gut?
- „War das okay?“ – War es also nur den Erwartungen entsprechend, belanglos, beliebig, indifferent?
- „War das gar nichts?“ – War es also enttäuschend, empörend, frustrierend, potenziell imageschädigend?

Begeisterung heißt immer: Erwartung plus x. Die Referenzpunkte liegen dabei auf Höhe der besten und schlechtesten subjektiven Erfahrungen, die ein Bewerber je auf diesem Gebiet gemacht hat. Sie werden durch die Versprechen des Unternehmens befeuert.

**Schritt 7:** Monitoren Sie Ihre Erfolge. Legen Sie dazu geeignete Kennzahlen fest. Meist ist es ein passender Mix aus mehreren Touchpoints, der für eine Zusage schließlich den Ausschlag gibt. Eine Eins-zu-eins-Messung, die zeigt, welcher Touchpoint am Ende der entscheidende war, ist schon allein aus diesem Grund gar nicht möglich. Zumindest sollte man aber eruieren, welcher Punkt im Vorfeld für die Bewerbung ausschlaggebend war. Dies geschieht, indem man den Kandidaten folgende Frage stellt: „Wie sind Sie eigentlich ursprünglich auf uns aufmerksam geworden?“ An besonders wichtigen Touchpoints sollte zudem die Weiterempfehlungsbereitschaft gemessen werden.

## Wie man Candidate Personas entwickelt

Jede Bewerberreise kann zwar annähernd aus den gleichen Hauptstationen bestehen, im Detail jedoch ist der Weg vom Interessenten bis zum Leistungsträger bei jedem Kandidaten verschieden. Auch die Erwartungen, die ein Talent an den Recruitingprozess hat, können je nach Situation sehr unterschiedlich sein. Vor allem in größeren Organisationen kann es deshalb äußerst sinnvoll sein, Candidate Personas zu entwickeln und deren prototypische Candidate Journey darzustellen.

Candidate Personas (grammatikalisch korrekt Personae) sind fiktive Stellvertreter einer Bewerbergruppe, die deren charakteristische Eigenschaften, Erwartungshaltungen und Vorgehensweisen in sich vereinen. Sie ersetzen das anonyme Zielgruppengemenge durch eine menschliche Gestalt, in die man sich gut hineinendenken kann. Personas beinhalten sowohl fachliche als auch persönliche Komponenten. Idealerweise werden sie mit einem Vornamen, einem Gesicht, ihren Kenntnissen, einem prototypischen Werdegang und einem Privatleben versehen. Sie haben Ziele, Werte, Ansichten und prototypische Verhaltensweisen, Interessen, Vorstellungen, Vorbehalte, Befürchtungen und Ängste. Durch eine solch emotionalbasierte Vermenschlichung wird sichergestellt, dass die Bewerber nicht nur zum Job, sondern auch zur Unternehmenskultur passen.

Personas werden entwickelt, indem man die entsprechenden Mitarbeiter im Unternehmen oder passende Talente von außerhalb dazu befragt, seinen gesunden Menschenverstand nutzt und zudem recherchiert. Ein Workshop, bei dem man sich wie die Profiler mit detektivischem Gespür an das treffsichere Kreieren von Personas macht, bringt über den vielfältigen Nutzen hinaus richtig viel Spaß. Deren „Steckbriefe“ werden idealerweise an die Bürowand oder auf Pappfiguren gepinnt, um so mit beinahe echten Menschen kommunizieren zu können. Auf diese Weise wird auch unterstützt, dass alle dasselbe Bild von einer Zielperson vor Augen haben, wenn sie an Recruitingprojekten arbeiten, stimmige Texte formulieren oder Kanäle für die Kandidatenansprache bestimmen.

Und immer kann man sich gemeinsam fragen, was die Persona wohl von einer Sache hält, und wie sie sich auf ihrer Reise durch die Unternehmenslandschaft an den einzelnen Touchpoints gerade fühlt. Außerdem helfen Personas zum Beispiel den Mitarbeitern, die nur indirekt mit Bewerbern zu tun haben, den Menschen hinter dem Aktenzeichen zu sehen, individueller vorzugehen und den „Nerv“ der entsprechenden Zielpersonen zu treffen. So verschafft man sich bedeutende Vorteile gegenüber den Unternehmen, die Kandidaten weiterhin nach „Schema F“ behandeln.



Autorin:  
**ANNE M. SCHÜLLER**  
 ist Managementdenker,  
 Keynote-Speaker, Bestseller-  
 autorin und Businesscoach.  
[www.anneschueler.de](http://www.anneschueler.de)