

## **Fit to Fit**

**Studie zur Evaluation des Recruiting Prozesses mit Executive Search**

**Bad Homburg, im August 2006**

# Fit to Fit

## Studie zur Evaluation des Recruiting Prozesses mit Executive Search

### Inhalt:

0.	Executive Summary .....	1
I.	Einleitung .....	3
1.	Ausgangslage .....	3
2.	Ziel der Studie .....	3
3.	Annahmen .....	3
4.	Design der Studie .....	7
4.1	Fragebögen .....	7
4.2	Themenblöcke .....	7
4.3	Zielgruppen der Befragten .....	8
II.	Auswertung der Aussagen der Unternehmen und Kandidaten .....	9
1.	Aussagen der Unternehmen .....	9
2.	Aussagen der Kandidaten .....	21
3.	Vergleich der Aussagen aus Unternehmens- und Kandidatensicht ....	40
III.	Resümee und Empfehlungen .....	45

Anhang:

Fragebogen Unternehmen  
Fragebogen Kandidaten

## Fit to Fit

### Studie zur Evaluation des Recruiting Prozesses mit Executive Search

#### 0. Executive Summary

Der Suchprozess birgt eine Reihe von erfolgskritischen Hürden, wenn es gilt, mit dem vom Unternehmen ausgewählten Kandidaten zu einem Vertragsabschluß zu kommen. In dieser Studie, deren Konzeption keinen Anspruch auf statistische Repräsentativität erhebt, werden die Hürden sowohl aus Sicht der suchenden Unternehmen als auch der der Kandidaten untersucht und daraus Schlussfolgerungen abgeleitet.

Besonders die in dieser Studie einbezogene Perspektive der Kandidaten ermöglicht es, Erkenntnisse zu gewinnen, wie durch ein verbessertes Zusammenspiel der beteiligten Parteien - Unternehmen, Kandidaten und Berater - der Prozess beschleunigt und dessen Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden kann.

Betrachtet man die einzelnen Phasen des Prozesses, wird deutlich: An keiner Stelle besteht Prozessstabilität. Vom Erstgespräch zwischen Unternehmen und Kandidat, bis zum Vertragsabschluss gibt es einige dominante kritische Faktoren, die die eine oder andere Seite zum Abbruch veranlasst.

Auf der Faktenebene sind Motive, warum Kandidaten ein Angebot annehmen bzw. ablehnen, im Wesentlichen:

- die Möglichkeiten der persönlichen Weiterentwicklung
- die Übereinstimmung mit dem direkten Vorgesetzten
- die Möglichkeit, sich in der Aufgabe gestaltend zu verwirklichen
- die Einschätzung, zur Kultur des Unternehmens zu passen

Die Konditionen, wenn sie grundsätzlich angemessen sind, stehen nur in wenigen Fällen so weit im Vordergrund, dass sie für die Annahme eines Angebots ausschlaggebend sind.

Auf der Wahrnehmungsebene sind es im Wesentlichen:

- fehlende Transparenz und Widersprüchlichkeit von Aussagen während des Prozesses
- die eigenen Vorstellungen nicht verwirklichen zu können
- die Überlegung, im eigenen Unternehmen als Führungskraft geschätzt zu sein

Für die Unternehmen sind die häufigsten Gründe, den Prozess abzubrechen:

- fehlende Übereinstimmung der schriftlichen Darstellung mit dem erlebten Kandidaten
- die Erkenntnis, dass der Kandidat nicht zum Unternehmen passt
- veränderte Anforderungen im Unternehmen

Eine weitere Frage galt dem Zeitpunkt der Absage von Kandidaten. Denn den Kandidaten der Wahl kurz vor Abschluss des Prozesses zu verlieren, bedeutet für die drei Parteien einen unangenehmen Neustart. Abbruch nach dem Erstgespräch mit dem Unternehmen, nach wei-

teren Gesprächen und bei Vorliegen des schriftlichen Angebots kommen annähernd gleich häufig vor.

Auffallend ist jedoch die unterschiedliche Wahrnehmung von Unternehmen und Kandidaten bezüglich der Dauer bis zur Entscheidung bzw. bis zum Vorliegen des endgültigen Vertrages. Die Kandidaten empfinden die Frist, bis das Unternehmen sich entscheidet und ihnen ein Angebot macht, als deutlich länger als die Unternehmen dies sehen. Ähnlich wird die Zeitspanne während der Vertragsverhandlungen, bis der fertig gestaltete Vertrag vorliegt, erlebt.

Als wesentliche Schlussfolgerungen, wie der Prozess im Beziehungsdreieck zwischen Unternehmen, Kandidaten und Berater verbessert werden kann, ergeben sich somit:

- Das Beraterbriefing ist in Bezug auf die Präzision des Anforderungsprofils (Gewichtung der fachlichen Kompetenz und der Soft Skills) und die Information des Beraters über die Kultur sowie die ungeschriebenen Gesetze der Organisation erfolgskritisch.
- Für die Berater gilt es, sich nicht zu sehr auf ihre Kenntnis des Marktes und des Branchenumfeldes zu verlassen. Diese sind notwendige, aber nicht hinreichende Voraussetzungen für eine erfolgreiche Beratungsleistung.
- Für den Berater ist es essentiell die Kultur des Unternehmens möglichst präzise zu erfassen, da die Einschätzung dieses Faktors durch den Kandidaten höchst subjektiv und aus wenigen Gesprächen und Eindrücken abgeleitet ist. An dieser Stelle erwarten Unternehmen und Kandidaten eine qualifizierte Beratung.
- Die Unternehmen müssen die Kommunikation mit dem Berater intensivieren, um die Transparenz des Entscheidungsprozesses für den ausgesuchten Kandidaten zu dessen Zufriedenheit zu erhöhen. Damit befähigt das Unternehmen den Berater, seine Vermittlerrolle optimal im Sinne eines Erfolges für alle drei Seiten auszufüllen.
- Für eine attraktive Selbstdarstellung sollten die Unternehmen die Gesprächspartner, die mit dem ausgewählten Kandidaten sprechen, zu Beginn des Prozesses festlegen. Diese sollten dann in ihren Aussagen dem Kandidaten gegenüber gut abgestimmt und stringent agieren.
- Die Beschleunigung des internen Prozesses bis zur Entscheidung sowie der Fristen sind essentiell für das Unternehmen, um Kandidaten nicht doch noch zu einem späten Zeitpunkt zu verlieren.
- Weiterhin ist die Einschätzung der Entwicklungsperspektiven in der Position und im Unternehmen, die der Kandidat hat, eine zentrale Frage. Die Erwartung der Kandidaten an den Berater geht in Richtung eines Karrierecoachings, also über Vermittlung einer interessanten Position weit hinaus.
- Die Bedeutung der Faktoren Kommunikation, engmaschiges Management der gegenseitigen Erwartungen von Kandidaten und Unternehmen sind im Prozess als erfolgskritische Faktoren nicht zu unterschätzen. Ein gelungenes Erwartungsmanagement kann für den Prozess entscheidend sein.
- Zusätzlich zur notwendigen fachlichen Kompetenz sind für den Berater psychologische Kenntnisse erforderlich, um als Mediator in der für den Erfolg kritischen späten Phase agieren zu können.

Besonders in den späteren Phasen des Prozesses kommt dem Berater damit eine entscheidende Rolle zu, die er aktiv wahrnehmen und die ihm das Unternehmen ermöglichen sollte.

## Fit to Fit

### Studie zur Evaluation des Recruiting Prozesses mit Executive Search

#### I. Einleitung

##### 1. Ausgangslage

Vor dem Hintergrund von zirka 20 Jahren Erfahrung als Berater für Executive Search mit Branchenschwerpunkt Automobilhersteller und -zulieferer beobachteten Herbold Fischer Associates eine Veränderung im Recruiting Prozess. Ihrem subjektiven Eindruck nach kommt es zunehmend zu Schwierigkeiten, wenn es gilt, mit dem vom Unternehmen ausgewählten Kandidaten zu einem Vertragsabschluß zu kommen. Hierfür werden sowohl seitens der Kandidaten als auch unternehmensseitig vielfältige Gründe angeführt.

Herbold Fischer Associates interessiert nun, die Gründe systematisch zu erheben, weshalb sie die unabhängige Beratungsgesellschaft Zenon Human Development beauftragte, eine Studie durchzuführen.

##### 2. Ziel der Studie

Das Ziel der Studie ist, den subjektiven Eindruck mit Zahlen entweder zu erhärten und auf diese Weise die Faktoren differenziert herauszuarbeiten oder zu falsifizieren – d. h. es lassen sich keine repräsentativen Aussagen im statistischen Sinn treffen. Aus den Ergebnissen lassen sich ggf. Ansätze zur Verbesserung des Prozesses ableiten.

Im Einzelnen interessierten folgende Fragestellungen:

- Welche Faktoren fallen bei der Absage eines Top-Kandidaten an ein akquirierendes Unternehmen besonders ins Gewicht?
- Gibt es eine Abweichung zwischen Fremdbild (Perspektive des Kandidaten) und Selbstbild (Perspektive des Unternehmens)?
- Sollte die Studie zu signifikanten Ergebnissen kommen, können diese in die Verbesserung des Recruiting-Prozesses von allen drei Parteien – Unternehmen, Kandidaten, Berater – einfließen, um die Qualität des Prozesses und die Erfolgswahrscheinlichkeit zu erhöhen.

##### 3. Annahmen

Der Recruiting-Prozess beginnt bei der Erteilung eines Auftrags zur Direktsuche durch ein Unternehmen an die Beratungsgesellschaft. Im ersten Schritt des Prozesses erstellt die Executive Search Beratung nach dem Briefing durch den Auftraggeber ein Anforderungsprofil, in welchem drei Themenkomplexe definiert werden:

- Beruflicher Erfahrungshintergrund
- Fachliche und methodische Kompetenz, die für die Position relevant ist

- Soziale Kompetenzen, die für den Erfolg auf dieser Position relevant sind

Dieses Anforderungsprofil wird mit dem Auftraggeber abgestimmt und bildet die Grundlage für die Beratungsgesellschaft, Kandidaten zu identifizieren und auf ihre Eignung für die Position hin zu bewerten.

Die sich hieraus ergebenden Annahmen lauten:

- Das Anforderungsprofil berücksichtigt alle relevanten Faktoren und ist präzise und klar genug formuliert, um die richtigen Kandidaten zu adressieren und für die Position zu interessieren.
- Der Berater ist mit der Kultur des Unternehmens vertraut genug, um Kandidaten vorzustellen, die von ihrer Persönlichkeit zum Unternehmen passen.
- Die Selbstdarstellung des Unternehmens erfolgt konsistent und überzeugend, womit eine inspirierende Gesprächsatmosphäre gelingt, die geeignet ist, das Interesse der Kandidaten an der Position zu verstärken.

Im zweiten Schritt und im Verlauf eines Recruiting-Prozesses werden Kandidaten identifiziert, interviewt und motiviert, das Kunden-Unternehmen kennen zu lernen. Die Beratungsgesellschaft liefert zur Vorbereitung auf die Erstgespräche schriftliche Profile der zu präsentierenden Kandidaten. Nach den Erstgesprächen mit mehreren Kandidaten entscheidet das Unternehmen, mit welchem Kandidaten weitere Gespräche geführt werden, um aus diesem Pool einen Kandidaten auszuwählen, dem ein Angebot gemacht werden soll. In dieser Phase kann es zu Problemen im Prozess kommen, wenn das Unternehmen, welches den Auftrag vergeben hat, den Eindruck gewinnt, keine passenden Kandidaten vorgestellt zu bekommen. Die Gründe für die subjektiv empfundene Enttäuschung des Auftraggebers sind verschieden.

Die sich hieraus ergebenden Annahmen lauten:

- Das schriftliche Profil und der persönliche Eindruck, den der Kandidat im Gespräch vermittelt, stimmen nicht überein.
- Die fachliche Eignung des Kandidaten ist nicht hinreichend gegeben.
- Ereignisse im Unternehmen haben das Profil im Verlauf des Suchprozesses verändert.
- Der Kandidat passt von seiner Persönlichkeit nicht zur Unternehmenskultur.
- Die Berater haben keine geeigneten Kandidaten vorgestellt.

Im dritten Schritt beginnt ein unternehmensinterner Entscheidungsprozess, ob sich der Auftraggeber für einen/mehrere ausgewählte Kandidaten entscheiden will. In dieser Phase treten zunehmend Probleme auf. Die subjektive Erfahrung des Executive Search Unterneh-

mens verdichtet sich zu dem Eindruck, dass die Prozessschritte beim Unternehmen häufig suboptimal koordiniert sind.

Die sich hieraus ergebenden Annahmen lauten:

- Der Kandidat muss zu lange auf das Erstgespräch im Unternehmen warten.
- Der Kandidat muss nach dem Erstgespräch zu lange auf weitere Gespräche warten, die weiteren Gespräche sind nicht gut genug vorbereitet (Organisation des Ablaufs, inhaltliches Briefing, Dringlichkeit).
- Die Aussagen zu Funktion, Aufgaben, Perspektiven für den Kandidaten variieren von Gesprächspartner zu Gesprächspartner.

Im vierten Schritt geht es um den Vertragsabschluß zwischen Unternehmen und Kandidat. Diese Phase enthält ebenfalls einige kritische Hürden, die, wenn der Prozess darüber ins Stocken gerät, dazu führen können, dass das Unternehmen den ausgewählten Kandidaten nicht gewinnen kann.

Die negativen Folgen können sein:

der/die sehr guten Kandidat(en) verlieren das Interesse und sagen ab. Die wirklichen Top-Kandidaten sind i. d. R. nur kurzfristig am Markt und haben verschiedene Optionen.

Top-Kandidaten sind nicht mehr so leicht wechselbereit; d. h. aus Sicht des Kandidaten muss es überzeugende Gründe geben, um ihn zur Annahme eines Angebotes zu bewegen.

Das Image des akquirierenden Unternehmens im Personalmarkt erleidet Schaden. In der zunehmend vernetzten Welt spricht sich die suboptimale Rekrutierung unter Kandidaten herum. Das Unternehmen wird in der Folge nur noch schwer Top-Kandidaten für sich interessieren können.

Die sich hieraus ergebenden Annahmen lauten:

- Der Kandidat muss zu lange auf ein Feedback/Entscheidung, ob ein Angebot erfolgt, warten.
- Der Kandidat muss zu lange auf einen Vertragsentwurf warten.
- Die Frist, bis der Kandidat den geänderten Vertragsentwurf erhält, ist zu lang.
- Von den Kandidaten werden die Vertragsverhandlungen als langwierig und das suchende Unternehmen als wenig flexibel empfunden.

Ein weiterer Fragenkomplex behandelt die Gründe, warum Unternehmen bzw. Kandidaten absagen. Interessant ist dabei auch, wann dies im Prozess geschieht: Sagen die Kandidaten bzw. Unternehmen zu einem frühen Zeitpunkt – z. B. dem ersten Gespräch ab – oder pas-

siert dies zu einem späten Zeitpunkt, etwa während der Verhandlung mit dem vom Unternehmen ausgewählten Kandidaten?

Die sich hieraus ergebenden Annahmen lauten:

- Die Kandidaten sagen nach dem ersten Gespräch ab, weil die Position bzw. das Unternehmen ihren Erwartungen nicht entsprechen.
- Die Kandidaten sagen in einer späten Phase des Prozesses ab, z. B. nach mehreren Gesprächen oder bei Vorliegen des Angebots vom Unternehmen.
- Von den Kandidaten werden die Vertragsverhandlungen als langwierig und das suchende Unternehmen als wenig flexibel empfunden.

Die Gründe für die Absage von Kandidaten sind vielfältig: Infrage kommen Gründe, die mit dem Unternehmensimage und der Marke, der angebotenen Position oder dem Auswahlprozess zu tun haben.

Die sich hieraus ergebenden Annahmen lauten:

- Der Kandidat kann sich für das suchende Unternehmen nicht erwärmen. Die Selbstdarstellung des Unternehmens entspricht nicht seinen Erwartungen.
- Die Position stellt keine Herausforderung dar bzw. bietet keine langfristigen Entwicklungsmöglichkeiten.
- Der Kandidat erkennt, dass er nicht zur Kultur des Unternehmens passt oder mit seinem potentiellen Vorgesetzten nicht zu recht kommt.
- Der Kandidat erlebt im Prozess beim Unternehmen zu viele Widersprüche bzw. empfindet den Prozess als intransparent und kompliziert.

Entscheidet sich der Kandidat dafür, das Angebot des Unternehmens anzunehmen, was sind die wesentlichen Gründe dafür? Achten die Kandidaten auf die Möglichkeiten der persönlichen Weiterentwicklung, die Herausforderung der Position oder geben die Konditionen den Ausschlag?

Die sich hieraus ergebenden Annahmen lauten:

- Die berufliche Herausforderung und die Weiterentwicklungsmöglichkeiten sind die wesentlichen Gründe, ein Angebot anzunehmen.
- Die Einschätzung, zum Unternehmen und seiner Kultur zu passen, spielt eine wichtige Rolle beim Entscheidungsprozess des Kandidaten.
- Die Konditionen sind ein ausschlaggebender Faktor für die Zusage des Kandidaten.

Ein abschließender Fragenkomplex geht der Frage nach, ob sich aus den Erfahrungen der Kandidaten bzw. Unternehmen Aspekte ableiten lassen, die der Berater in seiner Rolle als Vermittler verändern könnte.

Die sich hieraus ergebenden Annahmen lauten:

- Der Berater handelt nicht aktiv genug, im gegenseitigen Erwartungsmanagement zwischen Kandidaten und Unternehmen.
- Der Berater bereitet die Kandidaten ausreichend intensiv auf das Unternehmen und die Gespräche vor.
- Der Berater spielt eine aktive Rolle im Feedback und in der Kommunikation in den späteren Phasen des Prozesses.

## 4. Design der Studie

### 4.1 Fragebögen

Die in der Befragung verwandten Fragebögen richteten sich getrennt an Unternehmen und Kandidaten, um zwischen Kandidaten und Unternehmen einen Vergleich der Sicht auf verschiedene Themen ziehen zu können.

Kandidaten und Unternehmen erhielten jeweils zur Kenntnis beide Fragebögen. Dies hatte methodische Gründe, weil Kandidaten potenziell zwei Rollen ausfüllen können: die Rolle des Auftraggebers sowie die Rolle des Kandidaten.

Die Befragung erfolgte im Zeitraum April – Mai 2006. Sie wurde anonym durchgeführt und richtete sich an beide Zielgruppen (Unternehmen und Kandidaten) aus dem In- und Ausland. Die Fragebögen lagen demgemäß in zwei Fassungen vor: Englisch und Deutsch.

### 4.2 Themenblöcke

Die Fragen sind jeweils – Unternehmens- und Kandidatenfragebogen - sieben Themenblöcken zugeordnet.

- Unternehmensfragebogen

→ statistische Daten zum Unternehmen

- Zahl der Mitarbeiter
- Zahl der Standorte
- Umsatz
- Executive Search / Direktsuche in Abhängigkeit von Gehaltsklassen

1. Themenblock: Zeitdauer von Auftragserteilung bis zum Vorliegen von Kandidatenprofilen

2. Themenblock: Zeitdauer vom Kandidatenprofil bis zum ersten Gespräch im Unternehmen
3. Themenblock: Qualitative Einschätzung des Kandidaten nach dem ersten Gespräch
4. Themenblock: Vertragsverhandlung – vom ersten Angebot bis zum endgültigen Vertrag
5. Themenblock: Gründe des Unternehmens aus dem Prozess mit dem ausgewählten Kandidaten auszusteigen
6. Themenblock: Gründe des Kandidaten aus dem Prozess mit dem Unternehmen auszusteigen

○ Kandidatenfragebogen

→ statistische Daten zum Kandidaten

- Geschlecht
- Ausbildung/beruflicher Werdegang
- Altersgruppen
- Auslandserfahrung/Mobilität

1. Themenblock: Zeitdauer vom Interview mit dem Berater bis zum Erstgespräch im Unternehmen
2. Themenblock: Einschätzung des Kandidaten nach dem Erstgespräch im Unternehmen
3. Themenblock: Einschätzung des Kandidaten nach weiteren Gesprächen im Unternehmen
4. Themenblock: Vertragsverhandlung – vom ersten Angebot bis zum endgültigen Vertrag
5. Themenblock: Kriterien der Entscheidung
6. Themenblock: Gründe des Kandidaten aus dem Prozess mit dem Unternehmen auszusteigen
7. Themenblock: Die Rolle des Beraters im Prozess

### **4.3 Zielgruppen der Befragten**

Es wurden 181 Personen aus Unternehmen und 176 Kandidaten befragt. Die Rücklaufquote betrug 15 % bei den Unternehmen und 14 % bei den Kandidaten.

Die Adressen wurden von Herbold Fischer Associates zur Verfügung gestellt.

Die Befragung ist im statistischen Sinne nicht repräsentativ, da es nicht beabsichtigt war, eine geschichtete Stichprobe zu erheben. Die Ergebnisse spiegeln somit eine qualitative, valide Tendenz wieder.

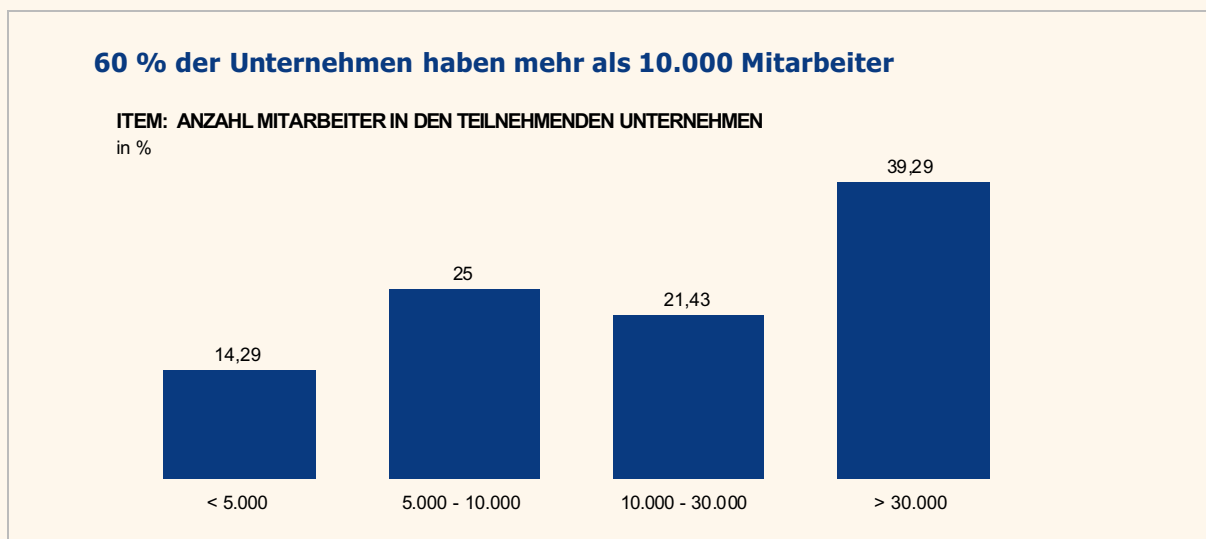
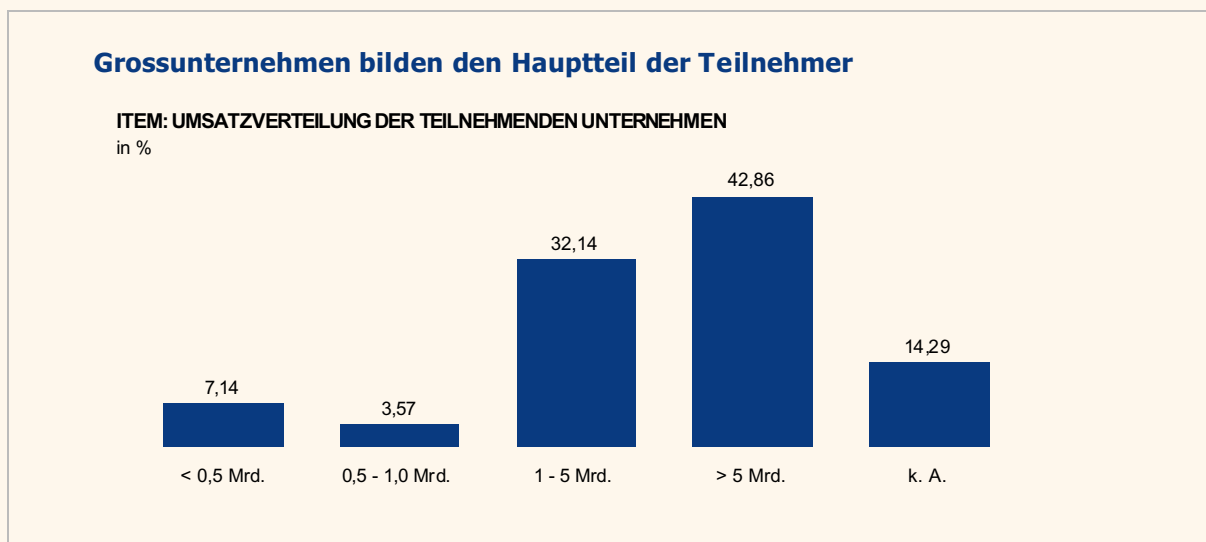
## II. Auswertung der Aussagen der Unternehmen und Kandidaten

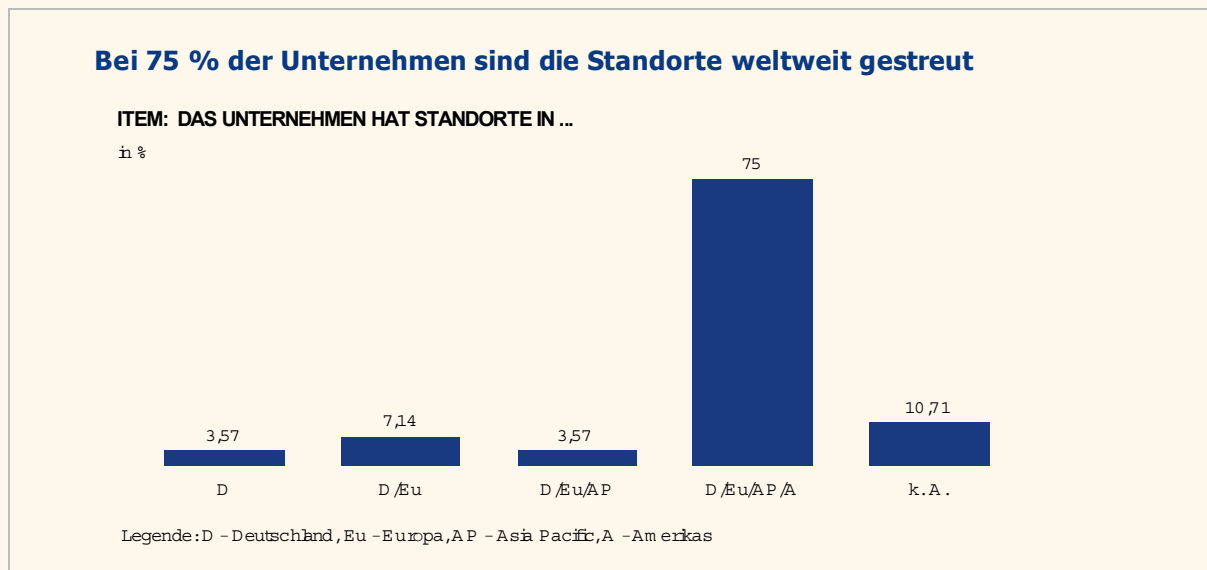
### 1. Aussagen der Unternehmen

Bevor die Aussagen der Unternehmen dargestellt und damit die gemachten Annahmen falsifiziert bzw. verifiziert werden, wird das Sample der teilnehmenden Unternehmen durch einige statistische Daten beschrieben.

#### Statistische Angaben

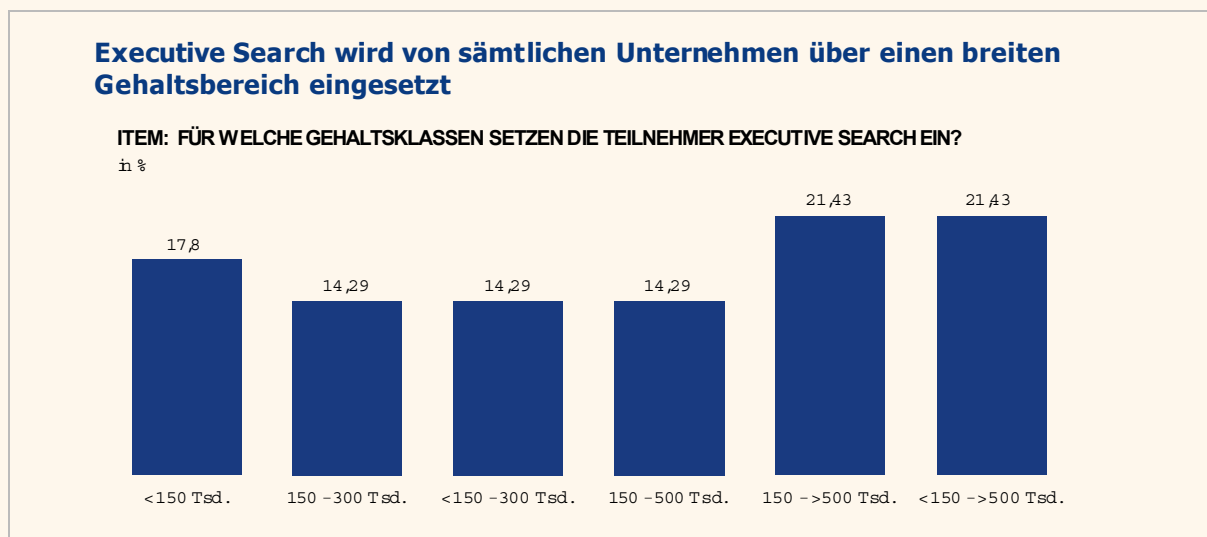
Die Unternehmen, die an der Befragung teilnahmen lassen sich bzgl. Umsatzgröße, Mitarbeiteranzahl und regionaler Aufstellung wie folgt beschreiben:





Das Sample der teilnehmenden Unternehmen setzt sich überwiegend aus international aufgestellten Großunternehmen zusammen:

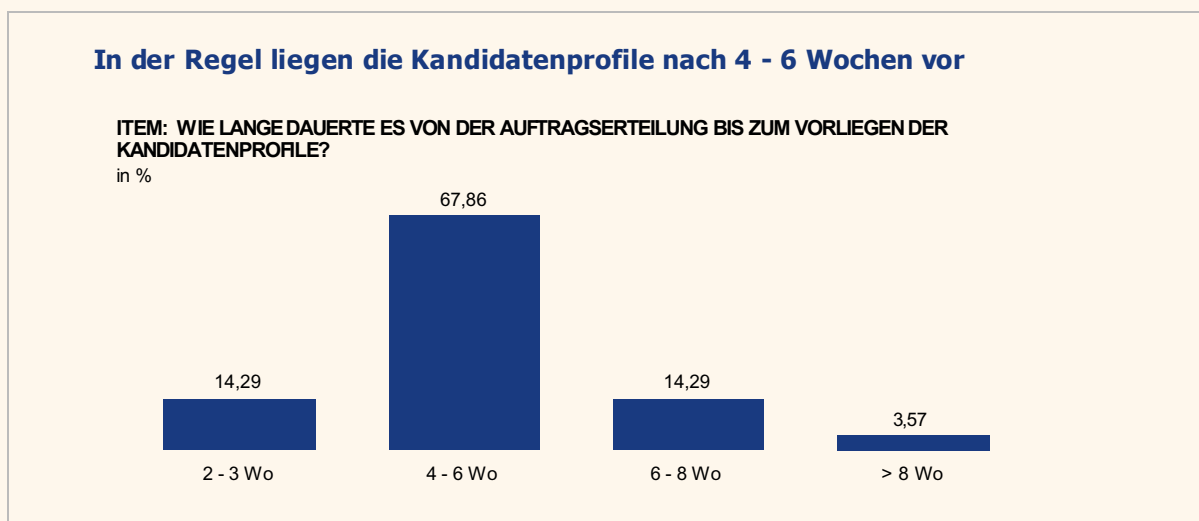
- 75 % der Unternehmen realisieren einen Umsatz von größer 1 Mrd. Euro.
- 60 % haben mehr als 10.000 Mitarbeiter.
- 75 % haben Standorte in Deutschland, im übrigen Europa sowie in den Regionen Asia Pacific und Americas (Nord-, Mittel- u. Südamerika).
- Ca. 11 % der Unternehmen haben einen Umsatz unter 1 Mrd. Euro, d. h. die für die deutsche Wirtschaft kennzeichnenden mittelständischen Unternehmen sind nur gering in dieser Befragung repräsentiert.



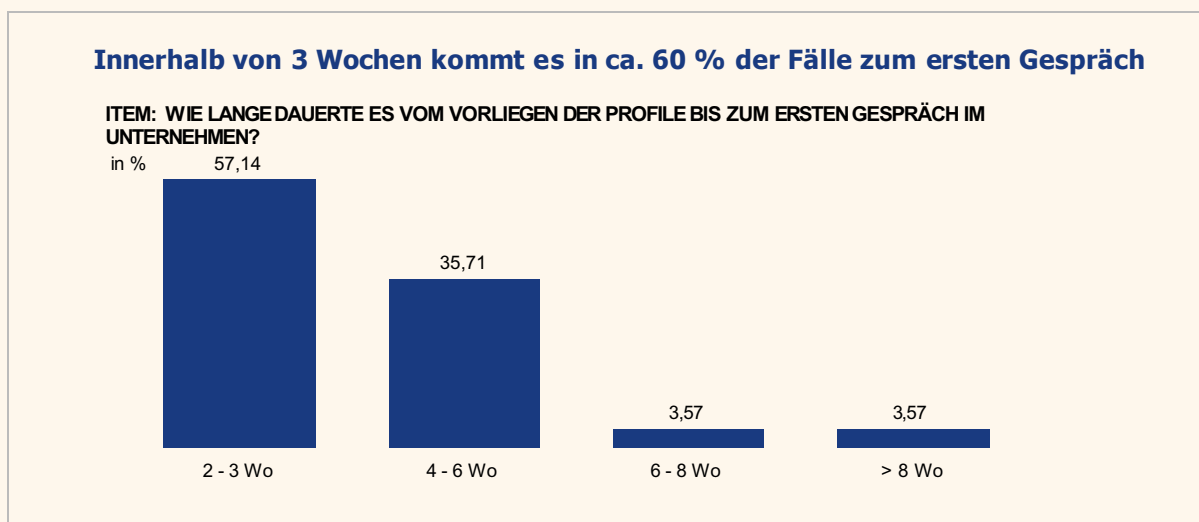
Es zeigt sich kein einheitliches Bild in dem Sinn, dass Executive Search bevorzugt für bestimmte Gehaltsbandbreiten eingesetzt wird.

## Dauer von der Auftragserteilung bis zum ersten Gespräch der Kandidaten im Unternehmen

Einer der erfolgskritischen Faktoren beim Einsatz von Executive Search ist die Dauer, bis für das suchende Unternehmen der Prozessfortschritt erkennbar wird. Nachdem mit dem Berater das Anforderungsprofil definiert ist, beginnt dieser mit der Recherche und der Ansprache von potentiellen Kandidaten. Mit welcher Zeitspanne müssen Unternehmen rechnen, bis Kandidatenprofile vorliegen und im weiteren wie lange dauert es dann bis die Unternehmen die Kandidaten in einem ersten Gespräch in Augenschein nehmen können?



Die übliche Dauer, bis nach der Auftragserteilung die Profile der Kandidaten vorliegen, beträgt bis zu 6 Wochen (82 % der Fälle). In Einzelfällen kann es 6 – 8 Wochen (14 %) oder auch länger als 8 Wochen dauern (4 %).



Wie lange es dauert, bis nach Vorliegen der Profile das erste Gespräch stattfindet, ist stärker differenziert: In der überwiegenden Zahl der Fälle passiert dies innerhalb von bis zu 3 Wochen. Immerhin in einem Drittel der Fälle vergehen 4 – 6 Wochen, bis erste Gespräche erfolgt sind.

In ca. 8 % der Fälle müssen sich die Kandidaten 6 Wochen oder länger gedulden.

## Wie war die Einschätzung des Unternehmens nach dem ersten Gespräch mit dem Kandidaten?

Die Einschätzung des Unternehmens nach der ersten Gesprächsrunde mit Kandidaten ist ein erster Meilenstein in der Zusammenarbeit mit dem Executive Search Berater. Das Unternehmen gewinnt einen Eindruck, welche Kandidaten der Markt bietet, ob diese dem Anforderungsprofil und damit den eigenen Vorstellungen entsprechen, ob diese Kandidaten auch interessiert sind.

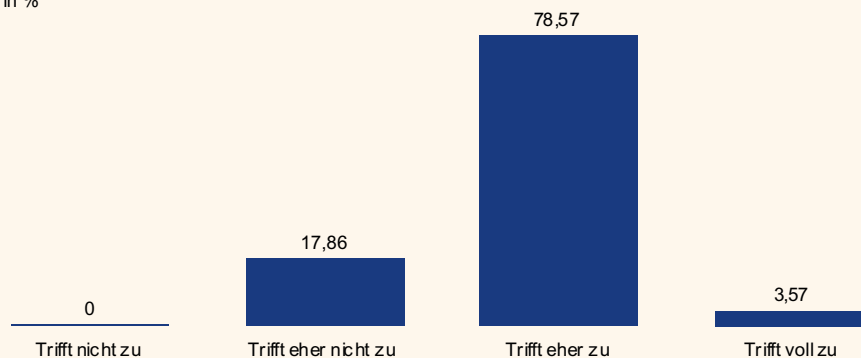
### Die Annahmen waren:

- Das Anforderungsprofil berücksichtigt alle relevanten Faktoren und ist präzise und klar genug formuliert, um die richtigen Kandidaten zu adressieren und für die Position zu interessieren.
- Der Berater ist mit der Kultur des Unternehmens vertraut genug, um Kandidaten vorzustellen, die von ihrer Persönlichkeit zum Unternehmen passen.
- Die Selbstdarstellung des Unternehmens erfolgt konsistent und überzeugend, womit eine inspirierende Gesprächsatmosphäre gelingt, die geeignet ist, das Interesse der Kandidaten an der Position zu verstärken.

### **Nahezu 80 % der Kandidaten erfüllen wesentliche Teile des Anforderungsprofils; nur in 4 % der Fälle trifft dies voll zu**

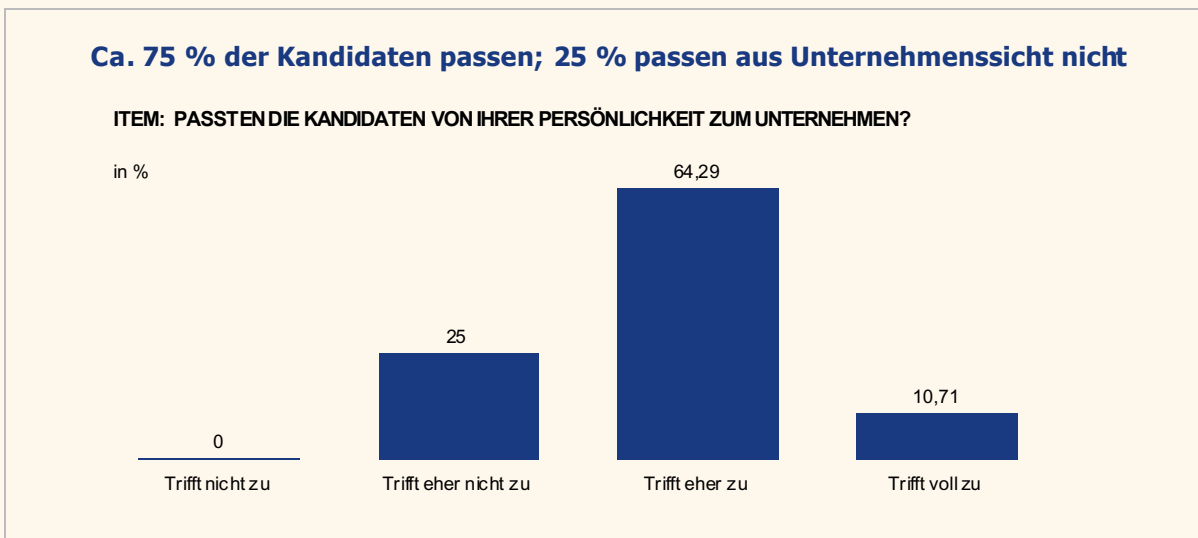
ITEM: ENTSPRACHEN DIE KANDIDATEN DEM ANFORDERUNGSPROFIL?

in %



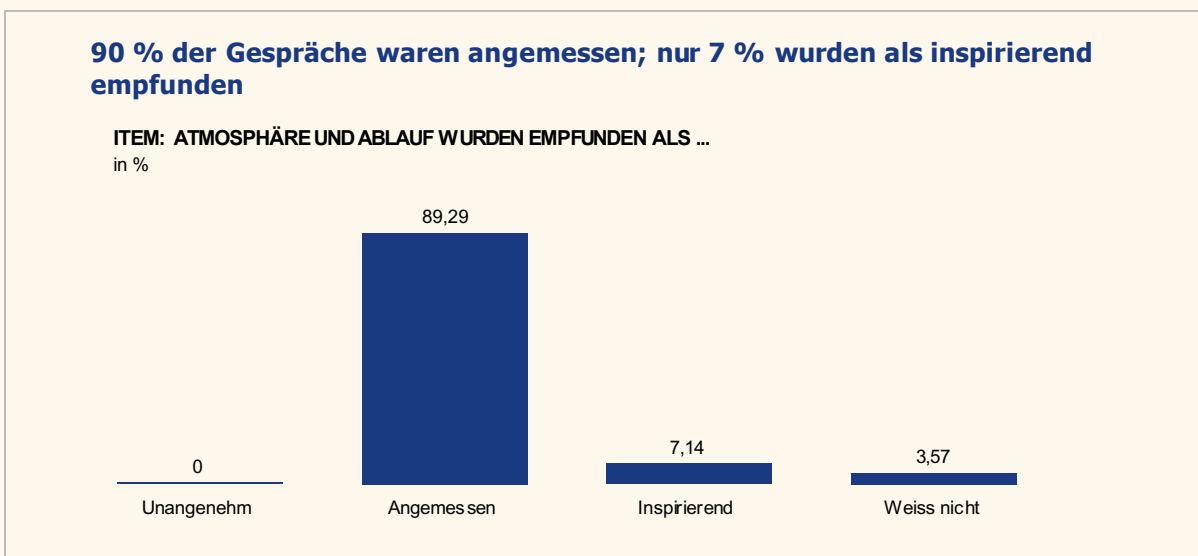
Es werden grundsätzlich passende Kandidaten präsentiert; gleichwohl werden offenbar einige der Erwartungen nicht bzw. nicht vollständig erfüllt. Auffallend ist die mit 4 % sehr geringe Zahl von Unternehmen, die Kandidaten erleben, die das Anforderungsprofil voll erfüllen.

Daraus ließe sich ableiten: eine präzisere Formulierung bzw. detailliertere Auseinandersetzung zwischen Berater und suchendem Unternehmen bei der Erstellung des Anforderungsprofils könnte den Streuverlust verringern, d. h. besser geeignete Kandidaten könnten gefunden werden.

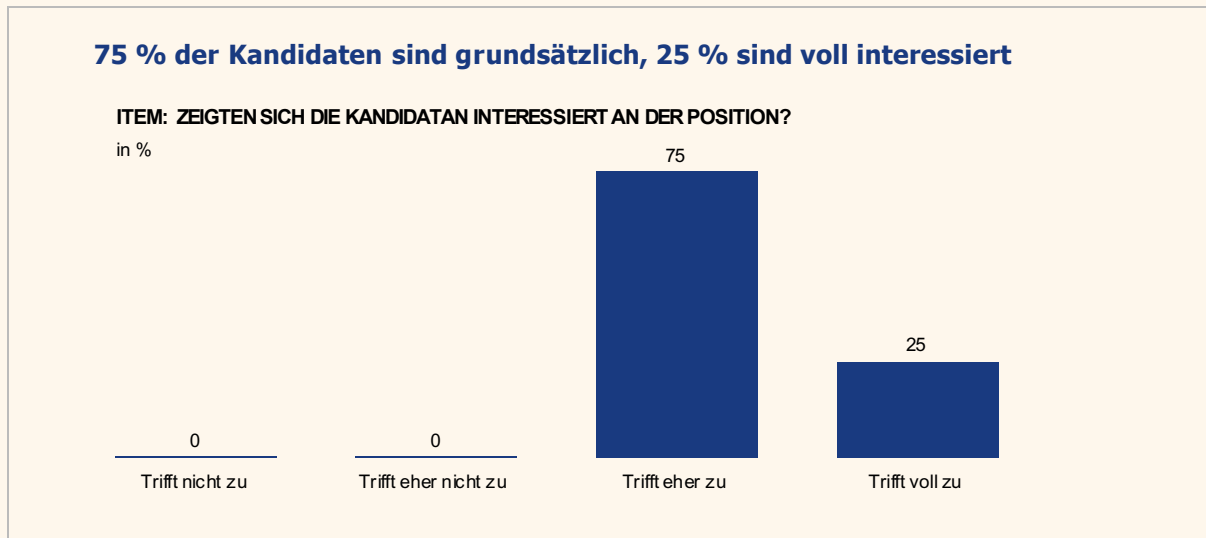


Die Abklärung, ob die Kandidaten von ihrer Persönlichkeit her zum Unternehmen passen, kann eindeutig verbessert werden:

Die Verteilung zeigt, dass aus Sicht der Unternehmen grundsätzlich überwiegend Kandidaten präsentiert wurden, die zum Unternehmen passen. Der hohe Anteil „trifft eher zu“ könnte bedeuten, dass bei vielen Kandidaten noch einige Zweifel verbleiben. Im Sinne einer Verbesserung des Prozesses erscheint es sinnvoll, den Kriterien, welche die Passung des Kandidaten zum Unternehmen beschreiben, noch mehr Aufmerksamkeit zu widmen, um den Anteil der Kandidaten, die voll zum Unternehmen passen, zu erhöhen.

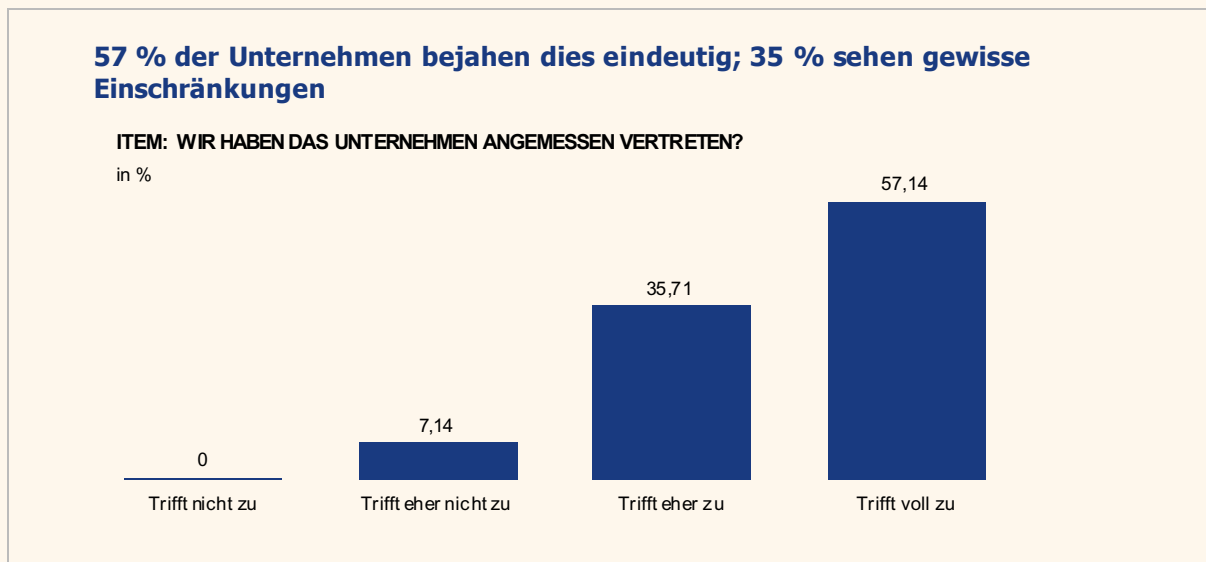


Das Gespräch wurde von ca. 90 % der Unternehmen als angemessen und nur von 7 % als inspirierend empfunden. Woran könnte das liegen? Halten sich im ersten Gespräch sowohl Kandidat wie auch Unternehmen zu sehr zurück, weil die gegenseitigen Erwartungen nicht klar sind, oder andere Gesprächspartner als im Briefing die Gespräche führten? Könnte der Berater durch eine intensivere Vorbereitung des Kandidaten dazu beitragen, die Atmosphäre zu verbessern?

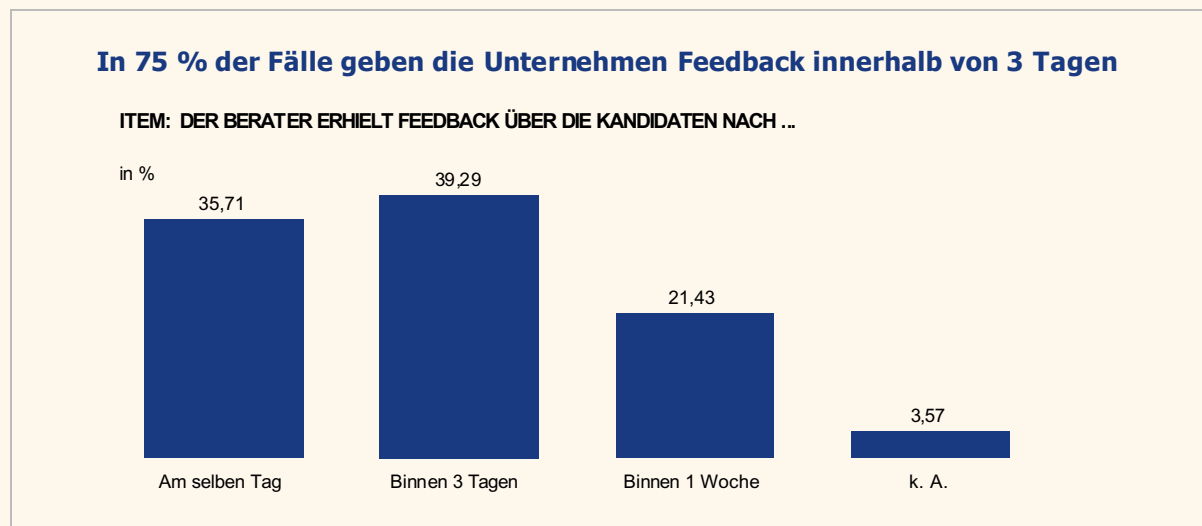


Es bedarf im ersten Gespräch durchaus noch einiger Überzeugungsarbeit von Seiten des Unternehmens, um das Interesse der Kandidaten aufrecht zu erhalten.

Offenbar trifft die Position auf das Interesse der Kandidaten in einer Weise, dass das Gespräch für sie grundsätzlich interessant ist. Der hohe Anteil „trifft eher zu“ scheint darauf hinzudeuten, dass die Kandidaten nach dem ersten Gespräch entweder (noch) nicht voll überzeugt sind, oder sie im Gespräch einige Erkenntnisse gewonnen haben, die sie zögern lassen.



Aus Sicht des Unternehmens ist dies eindeutig der Fall. Obwohl nahezu 60 % der Unternehmen meinen, sie hätten das Unternehmen im Gespräch angemessen vertreten, sagen über 1/3, dies „träfe eher zu“, d. h. machen gewisse Einschränkungen. Offenbar sind hier Verbesserungen denkbar.



Die Unternehmen geben dem Berater in den meisten Fällen nach sehr kurzer Zeit ein Feedback über das Erstgespräch mit den Kandidaten; in über 70 % der Fälle erfolgt dies in einer Zeit bis zu 3 Tagen.

Damit liegt der Schluss nahe, dass die Unternehmen schnell und sicher darüber entscheiden können, ob ein Kandidat für weitere Gespräche infrage kommt.

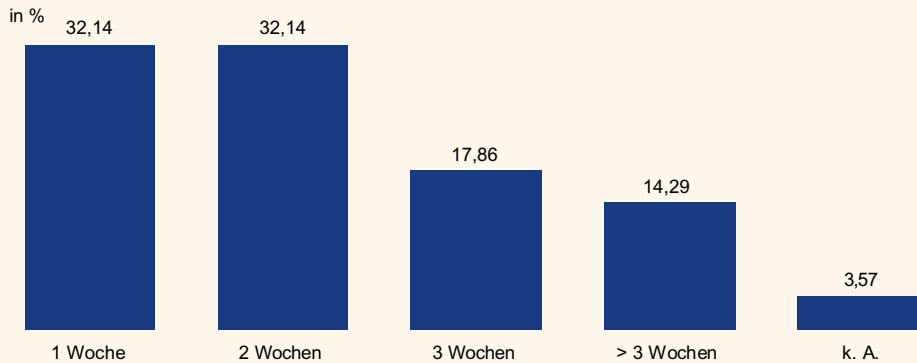
## Wie erfolgte die Verhandlung über die Modalitäten des Vertrages?

### Die Annahmen waren:

- Der Kandidat muss zu lange auf ein Feedback / eine Entscheidung warten.
- Der Kandidat muss zu lange auf einen Vertragsentwurf warten.
- Die Frist, bis der Kandidat den geänderten Vertragsentwurf erhält, ist zu lang.

**In 64 % der Fälle erhält der Kandidat ein Angebot innerhalb von 2 Wochen;  
in 30 % der Fälle dauert dies länger**

ITEM: DIE ENTSCHEIDUNG, DEM KANDIDATEN EIN ANGEBOT ZU MACHEN, FÄLLT NACH ...



Die Entscheidung, dem Kandidat ein Angebot zu machen, erfolgt überwiegend in einer angemessenen Frist. In 2/3 der Fälle geschieht dies innerhalb von 2 Wochen. In ca. 1/3 der Fälle erfordert die Entscheidung einen Zeitraum von 3 oder mehr Wochen

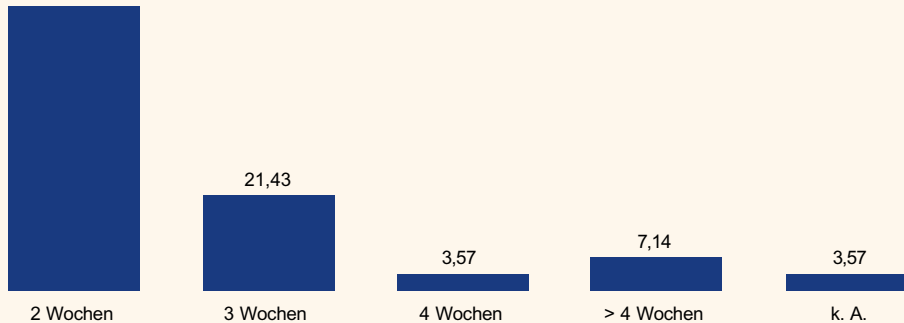
Offenbar gibt es eine Reihe von Fällen, in denen eine längere Zeit bis zur Entscheidung über das Angebot an den Kandidaten vergeht. Fraglich ist, ob dies in den internen Abläufen des Unternehmens begründet ist, oder in dieser Zeit weitere Dinge, z. B. Referenzchecks o. ä. zu erledigen sind.

Bei der Frage, welche Zeitspanne angemessen ist, ist auch auf den Erwartungshorizont des Kandidaten abzustellen, der nach mehreren Gesprächen nun auf die Entscheidung wartet. Erfolgt diese – aus seiner subjektiven Sicht – nicht schnell genug, droht die Gefahr, dass das Interesse des Kandidaten erlahmt und damit womöglich ein guter Kandidat verloren geht.

### In ca. 65 % der Fälle erhalten die Kandidaten den Vertragsentwurf binnen 2 Wochen; in 10 % der Fälle dauert dies 4 Wochen und länger

ITEM: DER VERTRAGSENTWURF GEHT DEM KANDIDATEN ZU NACH ...

in % 64,29

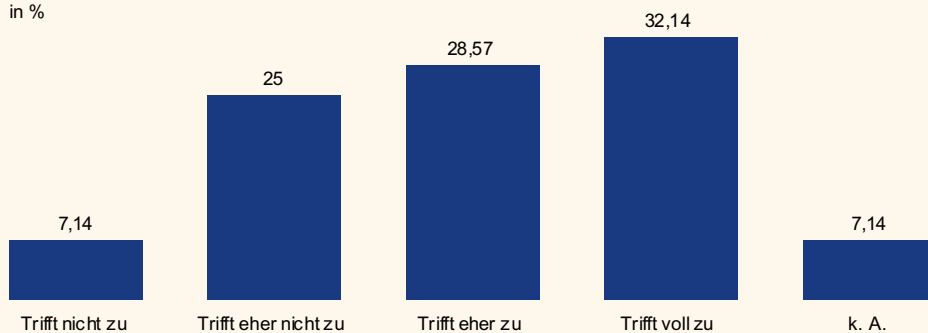


Zwei Wochen sind die übliche Zeitspanne, bis der Kandidat den Vertragsentwurf bekommt. In immerhin 10 % der Fälle dauert dies länger als 4 Wochen. Es sollte im Interesse des Unternehmens liegen, durch entsprechende Gestaltung des Prozesses diese Zeitspanne zu verkürzen. Kandidaten könnten eine aus ihrer Sicht zu lange Zeitspanne als mangelndes Interesse an ihrer Person empfinden.

### Nur in 1/3 der Fälle trifft dies voll zu; in ca. 1/3 dauert es auf jeden Fall länger

ITEM: DER KANDIDAT ERHÄLT DEN GEÄNDERTEN VERTRAG INNERHALB WENIGER TAGE

in %



Für 60 % der Fälle trifft dies zu, d. h. einige Tage reichen aus, um die Änderungen in den Vertrag einzubringen.

Mit einer schnellen Reaktion bei Vertragsänderungen kann das Unternehmen aus Sicht des Kandidaten punkten. Geht man davon aus, dass man sich in einer besonders sensiblen Phase des Prozesses befindet – es mögen Kleinigkeiten sein, die ggf. den Kandidaten seine Entscheidung zu wechseln überdenken lassen – gibt es hier in immerhin ca. 30 % der Fälle Ansatzpunkte zur Verbesserung.

## Welche Gründe waren für das Unternehmen ausschlaggebend, aus dem Prozess auszusteigen?

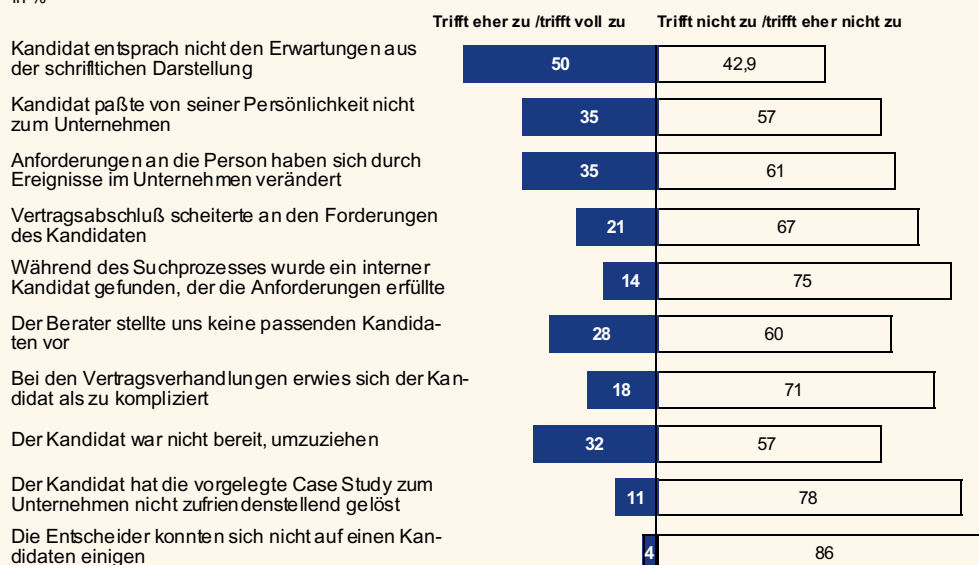
### Die Annahmen waren:

- Das schriftliche Profil und der persönliche Eindruck, den der Kandidat im Gespräch vermittelt, stimmen nicht überein.
- Die fachliche Eignung des Kandidaten ist nicht hinreichend gegeben.
- Ereignisse im Unternehmen haben das Profil im Verlauf des Suchprozesses verändert.
- Der Kandidat passt von seiner Persönlichkeit nicht zur Unternehmenskultur.
- Die Berater haben keine geeigneten Kandidaten vorgestellt

### Es scheiterte daran, dass der Kandidat nicht der schriftlichen Darstellung entsprach, von seiner Persönlichkeit nicht zum Unternehmen paßte oder sich die Umstände im Unternehmen veränderten

#### ITEM: GRÜNDE FÜR DAS UNTERNEHMEN, AUS DEM PROZESS AUSZUSSTEIGEN

in %



Es lassen sich im Wesentlichen 5 Gründe aus der Perspektive des Unternehmens nennen, um aus dem Prozess auszusteigen:

- Der Kandidat entspricht von seiner Person her nicht den Erwartungen aus der schriftlichen Darstellung.
- Der Kandidat passte von seiner Persönlichkeit nicht zum Unternehmen.
- Die Anforderungen an die Person haben sich durch Ereignisse im Unternehmen verändert.
- Der Kandidat war nicht bereit, umzuziehen.

- Vom Berater wurden keine passenden Kandidaten vorgestellt.

Dies legt folgenden Schluss nahe: Um den Prozess effizienter zu machen bzw. die Erfolgswahrscheinlichkeit zu erhöhen, ist der Berater gefordert, sich intensiver mit dem Unternehmen, seiner Kultur und den Anforderungen der Position im Detail auseinanderzusetzen.

Dies wird auch durch einige Hinweise, die von den teilnehmenden Unternehmen als mögliche Verbesserungen genannt werden, unterstützt. Insbesondere 2 Aspekte werden häufiger genannt:

Detaillierte Kenntnis des Beraters vom Unternehmen, den Rahmenbedingungen und den Anforderungen der Position. Hierzu einige Zitate:

- *„Sich noch stärker mit den Rahmenbedingungen im Unternehmen befassen (alle Entscheidungsträger an Bord; Stelle weiterhin intern ausgeschrieben, etc.)“*
- *„Begleitung des Unternehmens hätte noch persönlicher sein können (Der Berater nahm offensichtlich an, das Unternehmen und den Markt schon perfekt zu kennen)“*
- *„Interne Abläufe und Anforderungen besser kennen“*
- *„Sich besser um die Umstände sowie die Wettbewerbsgegebenheiten des Unternehmens bemühen“*
- *„Mehr Markt-/Fachkenntnis erwerben“*
- *„Take time to get a clear understanding of the job and its environment.“*

Die Kultur des Unternehmens im Detail verstehen, um die „Passung“ eines Kandidaten besser einschätzen zu können. Dies spiegelt sich in folgenden Aussagen der Unternehmen wider:

- *„Stärkere Berücksichtigung von „soft“ Faktoren – Chemie / Persönlichkeit etc.“*
- *„Know well the company and its culture“*
- *„Durch bessere Vorbereitung der Kandidaten auf das Unternehmen (z. B. Kultur) und auf die zu erwartenden Gesprächsteilnehmer“*

Entgegen der landläufigen Erwartung benötigen auch hochkarätige Kandidaten in der Vorbereitung auf die Gespräche im Unternehmen Unterstützung.

## Welche Gründe gab es für die Kandidaten (aus Sicht des Unternehmens), aus dem Prozess auszusteigen?

Untersucht wird die Frage, ob sich aus dem Verhalten des Unternehmens im Prozess Gründe ergeben, die die Kandidaten zum Aussteigen aus dem Prozess veranlassen.

### Die Annahmen waren:

- Der Kandidat kann sich für das suchende Unternehmen nicht erwärmen. Die Selbstdarstellung des Unternehmens entspricht nicht seinen Erwartungen.
- Die Position stellt keine Herausforderung dar bzw. bietet keine langfristigen Entwicklungsmöglichkeiten.
- Der Kandidat erkennt, dass er nicht zur Kultur des Unternehmens passt oder mit seinem potentiellen Vorgesetzten nicht zurecht kommt.
- Der Kandidat erlebt im Prozess beim Unternehmen zu viele Widersprüche bzw. empfindet den Prozess als intransparent und kompliziert.

### Die Unternehmen sehen die eigene Rolle im Prozess grundsätzlich als positiv, zu lange Entscheidungen bzw. Prozeßverzögerungen sind die wesentlichen Gründe für die Kandidaten

#### ITEM: GRÜNDE FÜR DIE KANDIDATEN, AUS DEM PROZESS AUSZUSSTEIGEN

in %

	Trifft eher zu /trifft voll zu	Trifft nicht zu /trifft eher nicht zu
Als Unternehmen waren wir mit unserer Entscheidung nicht schnell genug	28	61
Im Unternehmen waren zu viele Entscheidungsträger, die den Prozess verzögerten	25	64
Als Unternehmen stellten wir uns nicht von unserer besten Seite dar	14	75
Der Kandidat erlebte widersprüchliche Aussagen zur Position	14	75
Wir agierten unflexibel bei der Ausgestaltung des Vertrags	14	75
Wir agierten zu umständlich im Prozess der Vertragsverhandlung	14	75

Aus dem eigenen Verhalten im Prozess resultieren – nach Selbsteinschätzung der Unternehmen – wenn überhaupt 2 Gründe, die Kandidaten dazu veranlassen könnten, den Prozess zu beenden:

- mangelnde Schnelligkeit bei der Entscheidung
- Prozessverzögerungen durch zu viele Entscheidungsträger im Unternehmen

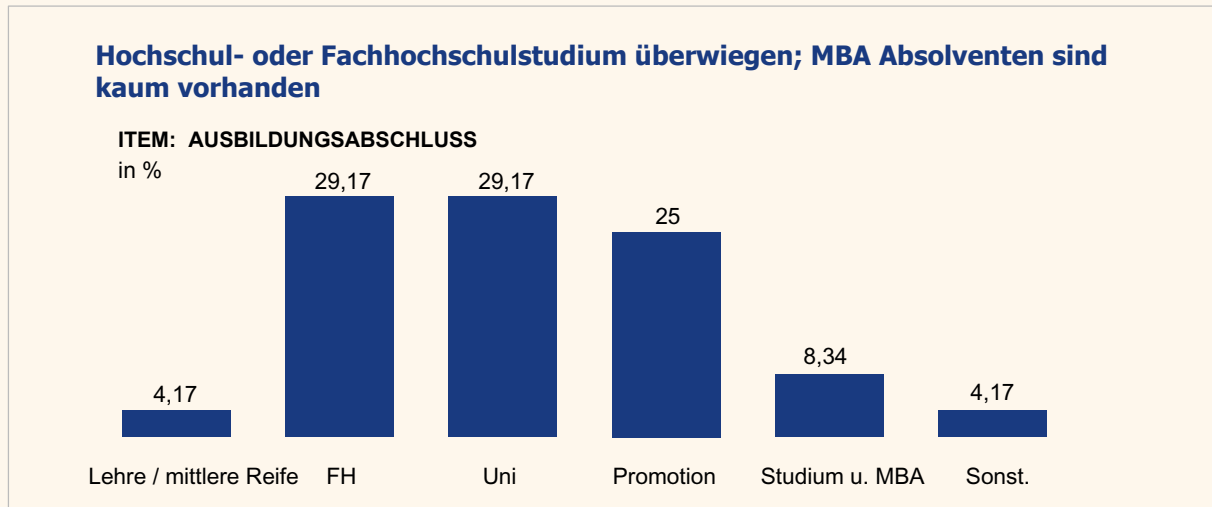
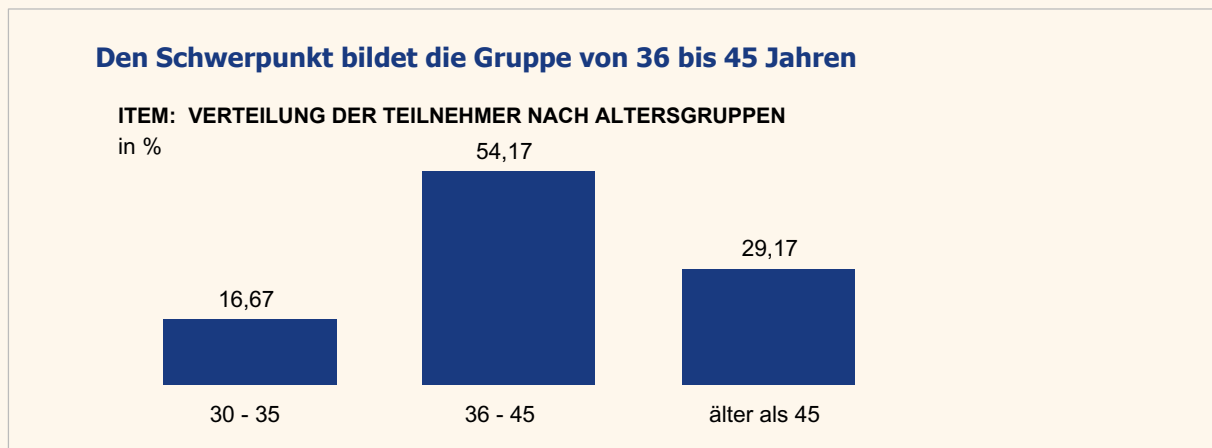
Zu untersuchen ist, ob die Befragung der Kandidaten ähnliche Resultate zeigt, oder die Kandidaten das Verhalten der Unternehmen im Prozess aus ihrer Sicht anders erleben.

## 2. Aussagen der Kandidaten

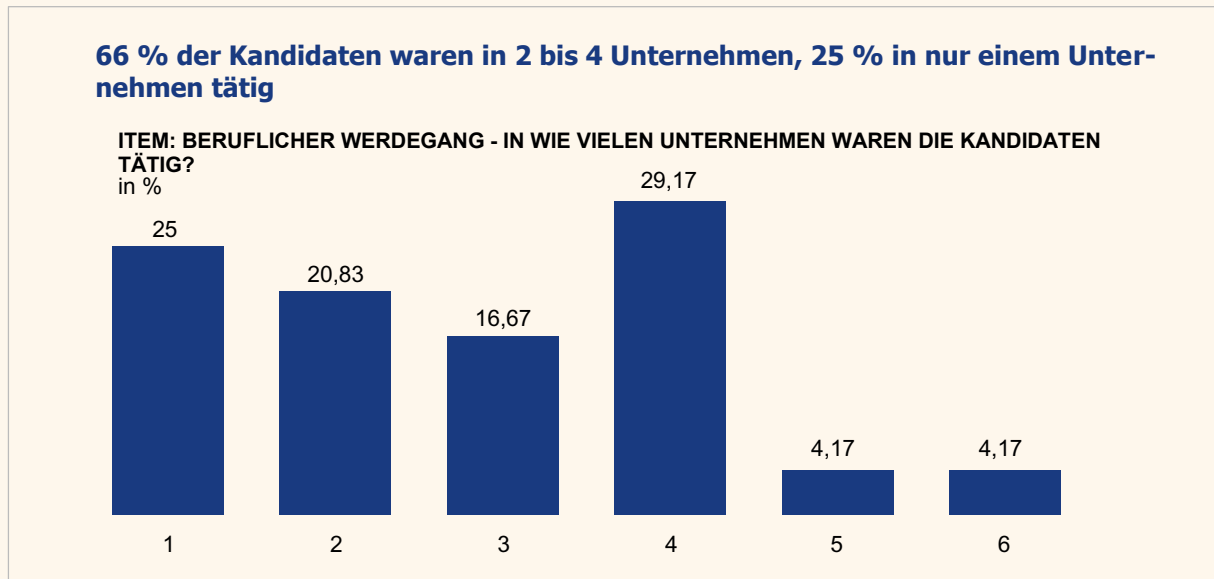
Bevor die Aussagen der Kandidaten dargestellt und damit die gemachten Annahmen falsifiziert oder verifiziert werden, wird das Sample der teilnehmenden Kandidaten anhand einiger statistischer Daten beschrieben.

### Statistische Angaben

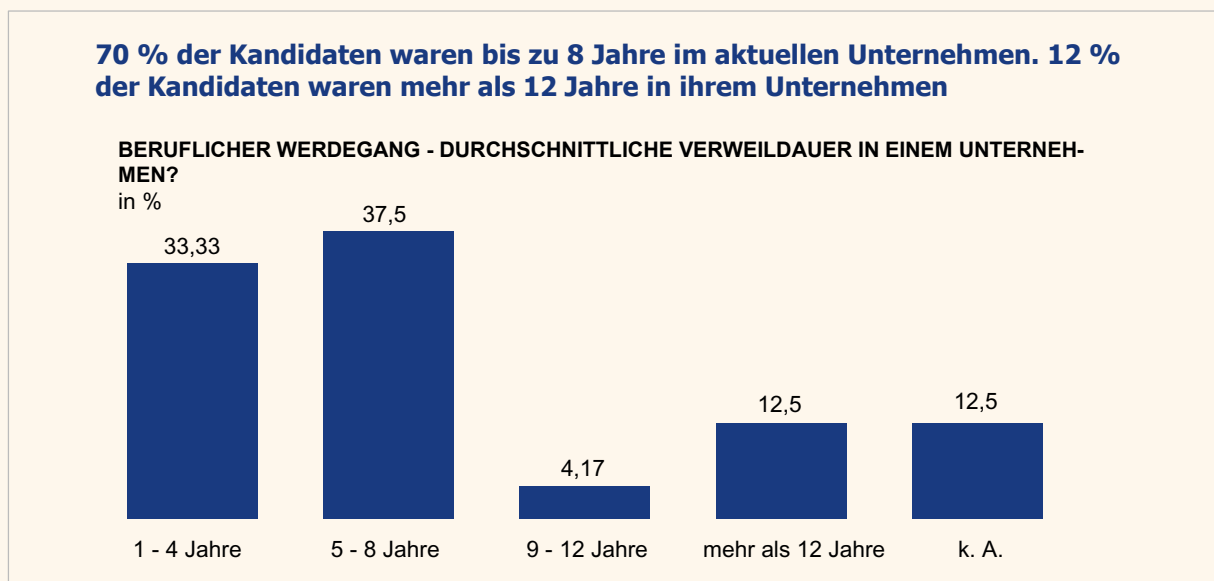
Die teilnehmenden Kandidaten werden durch Altersstruktur, Ausbildungsabschluss, beruflichem Werdegang sowie Mobilität und Auslandserfahrung beschrieben.



Ca. 85 % der Kandidaten haben ein Studium an einer Fachhochschule bzw. Universität absolviert oder zusätzlich noch eine Promotion abgeschlossen. Mit nur 8 % ist ein MBA als zusätzliche Qualifikation zum Studium nur gering repräsentiert.



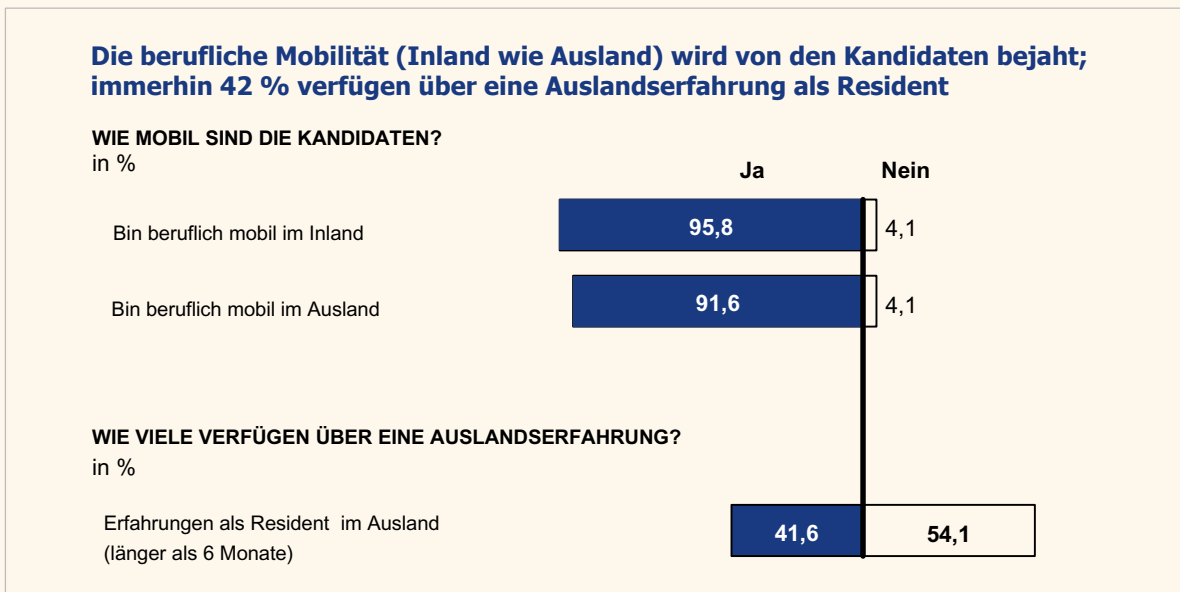
Rund 90 % der Kandidaten waren in bis zu vier unterschiedlichen Unternehmen tätig. Ca. ¼ der Kandidaten waren in nur einem Unternehmen beschäftigt.



Nach einigen Jahren in ein anderes Unternehmen zu wechseln, ist für die Mehrzahl der Kandidaten normal. Immerhin 12 % der Kandidaten sind seit mehr als 12 Jahren im aktuellen Unternehmen tätig.

## Bereitschaft zur beruflichen Mobilität

Bei der Frage, inwieweit die Kandidaten beruflich mobil sind, wurde unterschieden zwischen Inland und Ausland. Weiterhin wurde abgefragt, ob die Kandidaten über eine Auslandserfahrung als Resident, d. h. mindestens 6 Monate im Ausland gelebt und gearbeitet haben, verfügen.

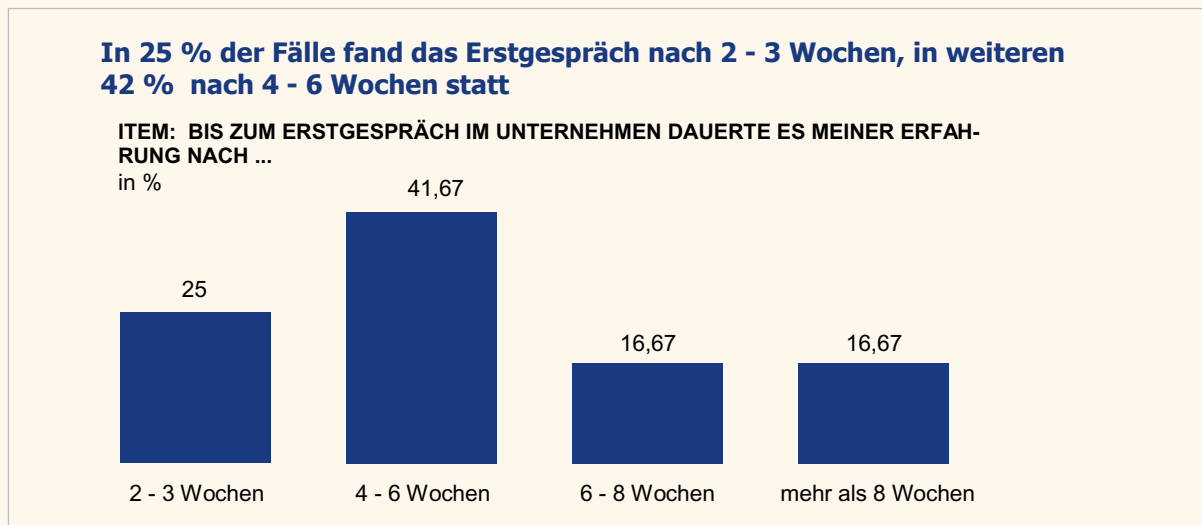


Die Frage nach beruflicher Mobilität – im Inland wie im Ausland – wird von den Kandidaten einhellig mit einem klaren Ja beantwortet.

Nur 42 % der Kandidaten haben eine Auslandstätigkeit hinter sich, wissen also, wovon sie reden.

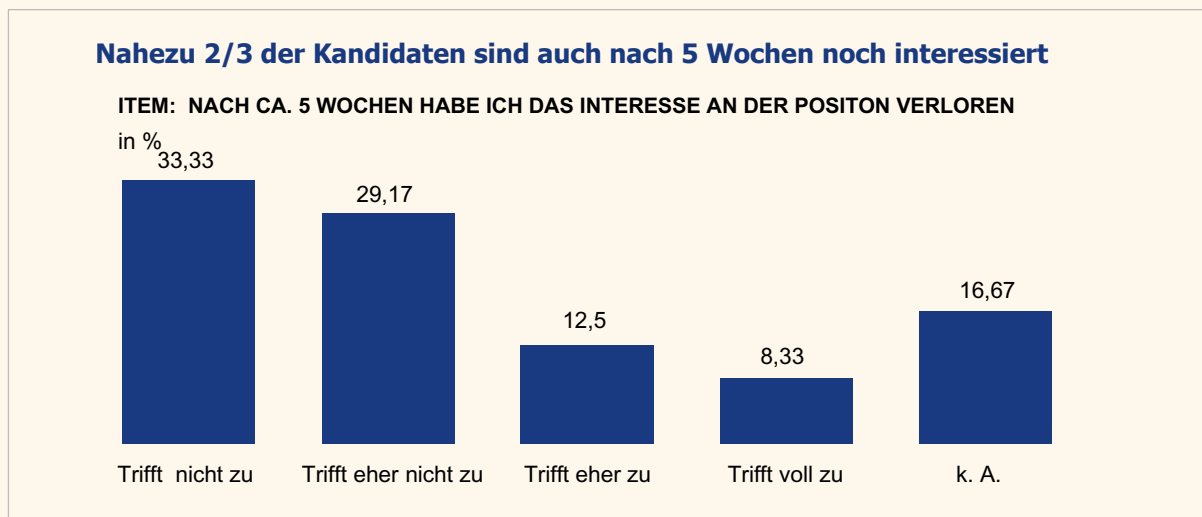
## Dauer vom Interview mit dem Berater bis zur Präsentation im Unternehmen

Mit welcher Zeitspanne müssen Kandidaten nach dem Interview mit dem Berater rechnen, bis mit dem ersten Gespräch im Unternehmen der nächste Prozessschritt erfolgt? Dauert dies zu lange, verlieren Kandidaten möglicherweise das Interesse an der in Aussicht gestellten Position.



Für die Kandidaten beginnt nach dem Interview mit dem Berater und dem damit geweckten Interesse eine Phase des Wartens. In ¼ der Fälle findet das erste Gespräch im Unternehmen innerhalb von 3 Wochen statt. In 40 % der Fälle dauert es 4 – 6 Wochen bis zum Erstgespräch. In immerhin 1/3 der Fälle vergehen mehr als 6 Wochen.

Es kann also im Einzelfall durchaus eine längere Zeit dauern, bis es zum ersten Gespräch kommt. Wichtig ist, dass eine entsprechende Kommunikation stattfindet. Ansonsten wird sich der potentielle Kandidat sicher fragen, ob an ihm überhaupt Interesse besteht.



Für die Kandidaten scheint ein Zeitraum von bis zu 6 Wochen bis zum Erstgespräch vertraut bzw. akzeptabel zu sein. Nahezu 2/3 der Kandidaten antworten, dass sie nach 5 Wochen nicht das Interesse verloren haben.

Allerdings antworten immerhin 20 % der Kandidaten, dass sie nach dieser Zeit nicht mehr interessiert sind. Dies legt den Schluss nahe, der Begleitung bzw. Information des Kandidaten in dieser Phase besondere Aufmerksamkeit zu schenken, um womöglich geeignete Kandidaten nicht zu verlieren.

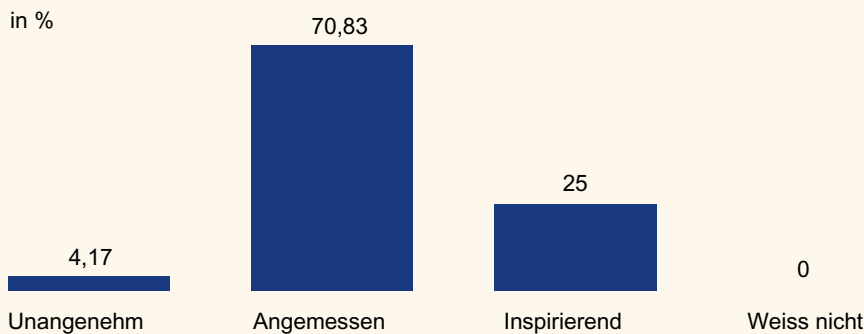
## Wie war die Einschätzung der Kandidaten nach dem ersten Gespräch im Unternehmen?

### Die Annahmen waren:

- Der Kandidat muss zu lange auf das Erstgespräch im Unternehmen warten
- Der Kandidat muss nach dem Erstgespräch zu lange auf weitere Gespräche warten, die weiteren Gespräche sind nicht gut genug vorbereitet (Organisation des Ablaufs, inhaltliches Briefing, Dringlichkeit)
- Die Aussagen zu Funktion, Aufgaben, Perspektiven für den Kandidaten variieren von Gesprächspartner zu Gesprächspartner

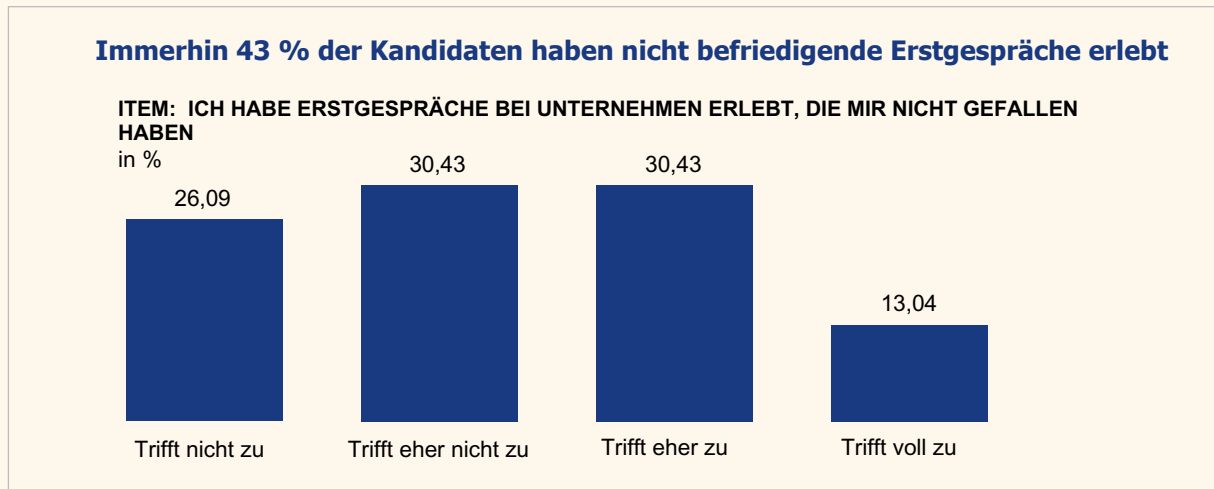
### **70 % der Kandidaten empfanden das erste Gespräch als angemessen; immerhin 25 % als inspirierend**

ITEM: ICH HABE ATMOSPHERE UND ABLAUF DES GESPRÄCHS EMPFUNDEN ALS ...



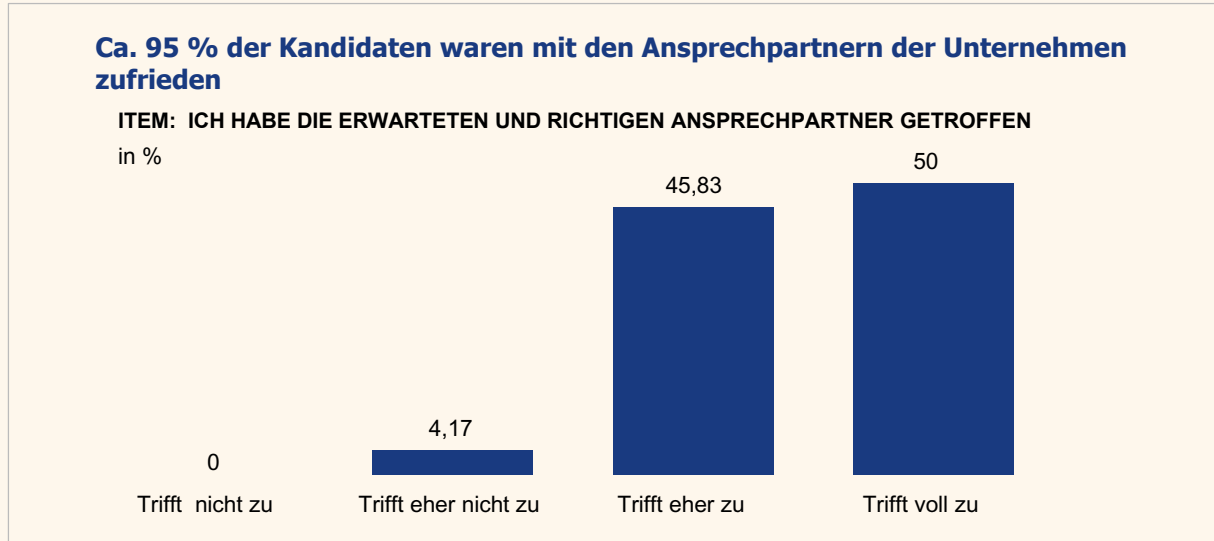
Die Erwartungen der Kandidaten an das Erstgespräch werden offenbar grundsätzlich erfüllt. Während nur 4 % der Kandidaten Atmosphäre und Ablauf als unangenehm bezeichnen, empfinden ihn 75 % als angemessen und weitere 25 % als inspirierend.

Dass die überwiegende Zahl der Kandidaten das Gespräch als angemessen, aber nur 25% als inspirierend empfinden, könnte daran liegen, dass Unternehmen in diesen Gesprächen in erster Linie auf die Auswahl fokussiert sind und nur in zweiter Linie darauf achten, ob der Dialog inspirierend ist. Aus Kandidatensicht hingegen könnte ein inspirierendes Gesprächsklima dazu beitragen, den Kandidaten in seiner Entscheidung für das suchende Unternehmen zu beflügeln.

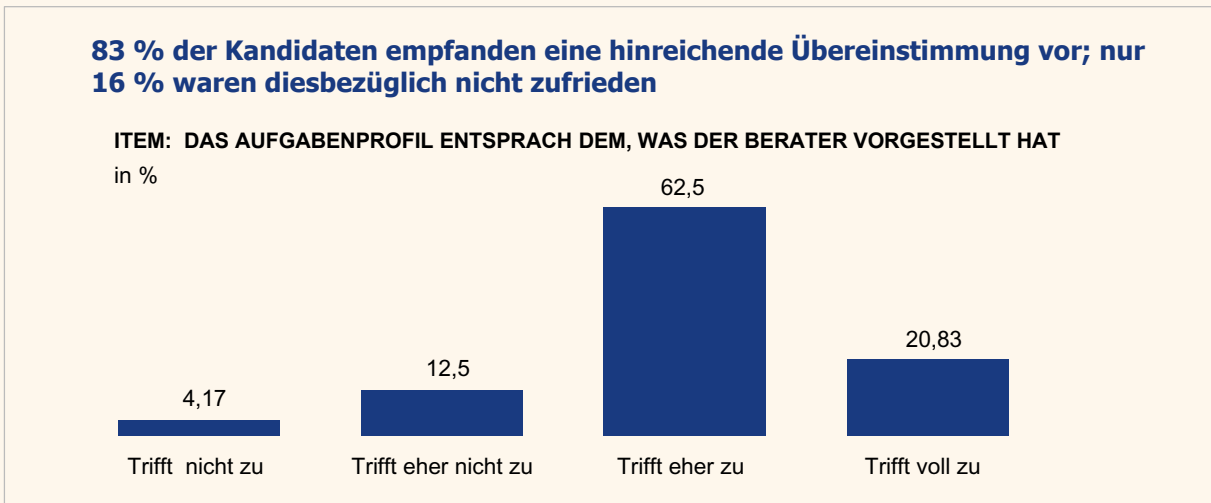


Bei dieser Frage relativiert sich die vorstehende Aussage zum Teil. Immerhin 43 % der Kandidaten haben Erstgespräche erlebt, die ihnen – aus welchen Gründen auch immer – nicht gefallen haben.

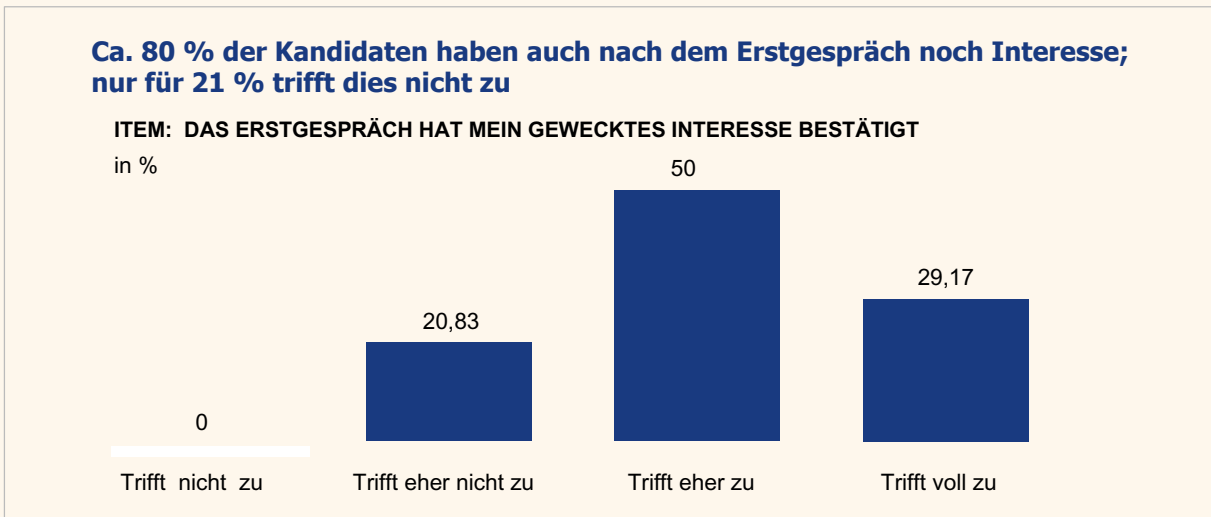
Dies sollte insofern überdacht werden, als neben der Möglichkeit, geeignete Kandidaten früh im Prozess zu verlieren, Gespräche mit Kandidaten auch immer das Bild des Unternehmens bei den Kandidaten prägen. Häufig sind die Kandidaten aber auch Meinungsbildner in ihrem Branchenumfeld, d. h. negative Wirkungen auf das Image des Unternehmens bei für dieses Branchenumfeld relevanten Personen ist nicht ausgeschlossen.



Zu dieser Frage ergibt sich ein eindeutiges Bild: 96 % der Kandidaten haben die erwarteten und richtigen Ansprechpartner getroffen, nur 4 % verneinen dies.

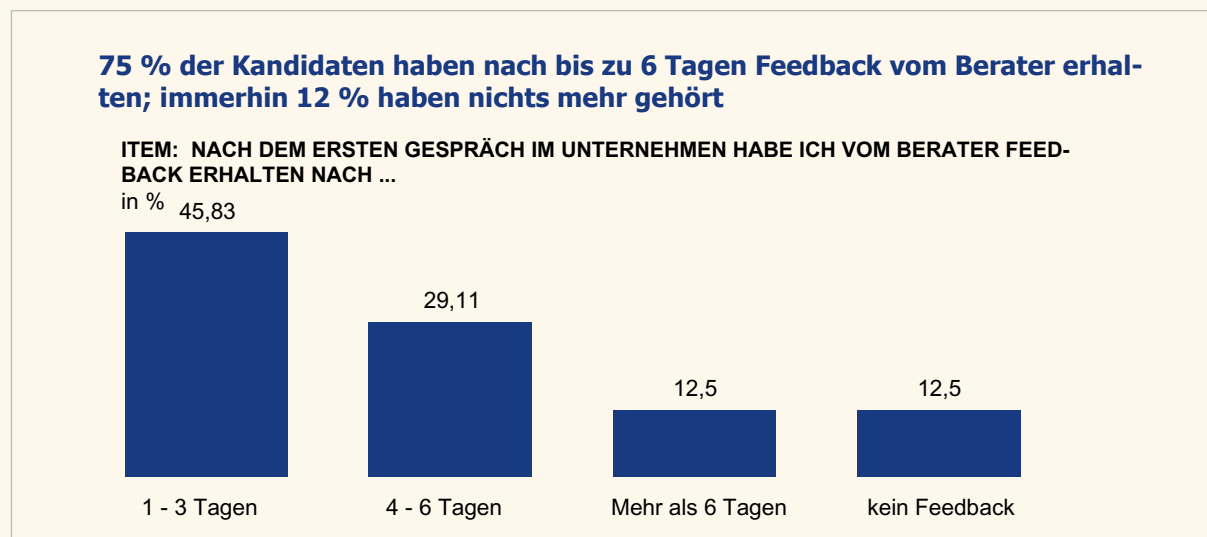


Insgesamt erscheint das Bild, welches der Berater von der Aufgabe vermittelt, im Wesentlichen mit dem überein zu stimmen, was der Kandidat im ersten Gespräch mit dem Unternehmen erlebt. In ca. 16 % der Fälle empfanden die Kandidaten, dass das Aufgabenprofil nicht mit den Aussagen des Beraters übereinstimmt. Für 62 % trifft dies dagegen eher zu, bzw. für 21 % trifft es voll zu. Dies legt den Schluss nahe, dass hier oft noch einige Differenzen bestehen. Eine engere Abstimmung zwischen Berater und denjenigen Mitgliedern im Unternehmen, die die Kandidatengespräche führen, könnte dies verbessern.



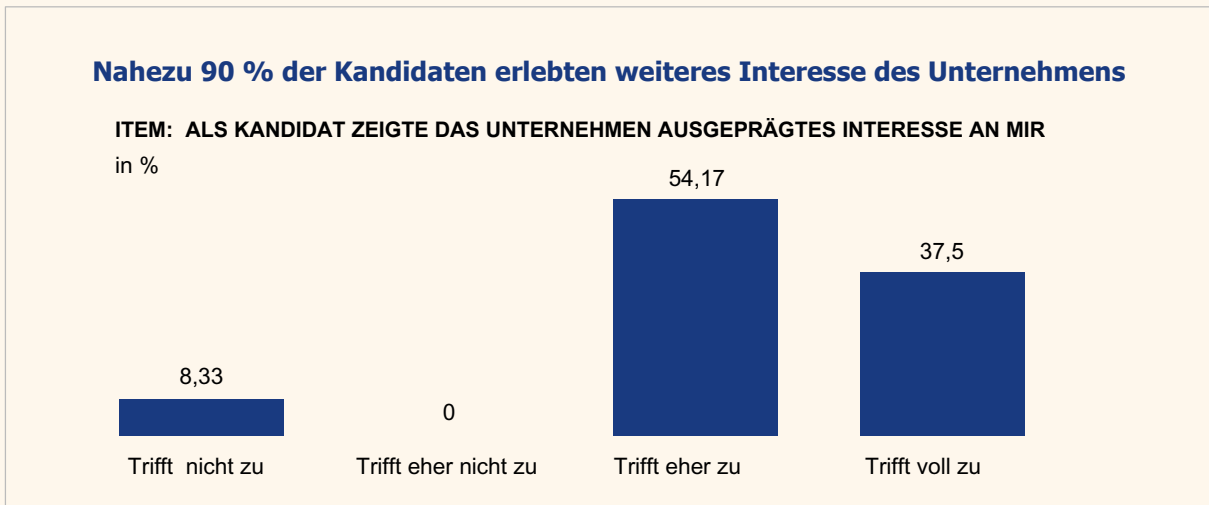
Für den überwiegenden Teil der Kandidaten scheint dies der Fall zu sein: Für 79 % trifft dies eher zu bzw. voll zu.

Das 50 % antworten „trifft eher zu“ könnte ein Indiz dafür sein, dass der Prozess hier durch eine entsprechend detaillierte Analyse und Kommunikation durch den Berater noch verbessert werden kann.

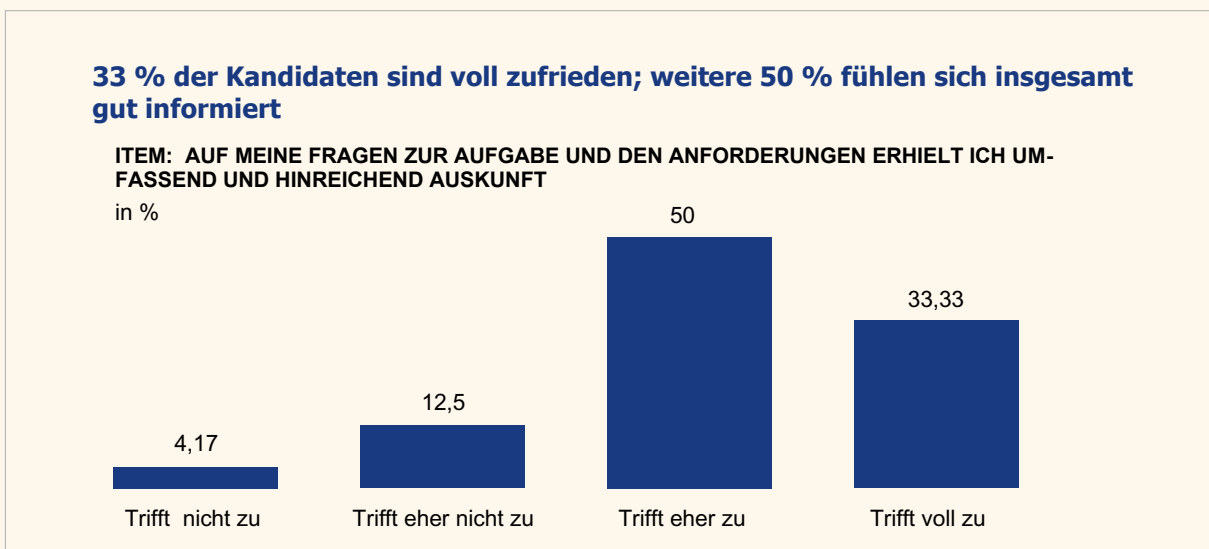


45 % der Kandidaten erhalten innerhalb von 3 Tagen, weitere 29 % in bis zu 6 Tagen und damit hinreichend zeitnah ein Feedback. In immerhin 13 % der Fälle erhalten die Kandidaten kein Feedback durch den Berater. Eine Ursache könnte sein, dass keine explizite Abstimmung zwischen Unternehmen und Berater darüber stattgefunden hat, wer von beiden dem Kandidaten Feedback gibt.

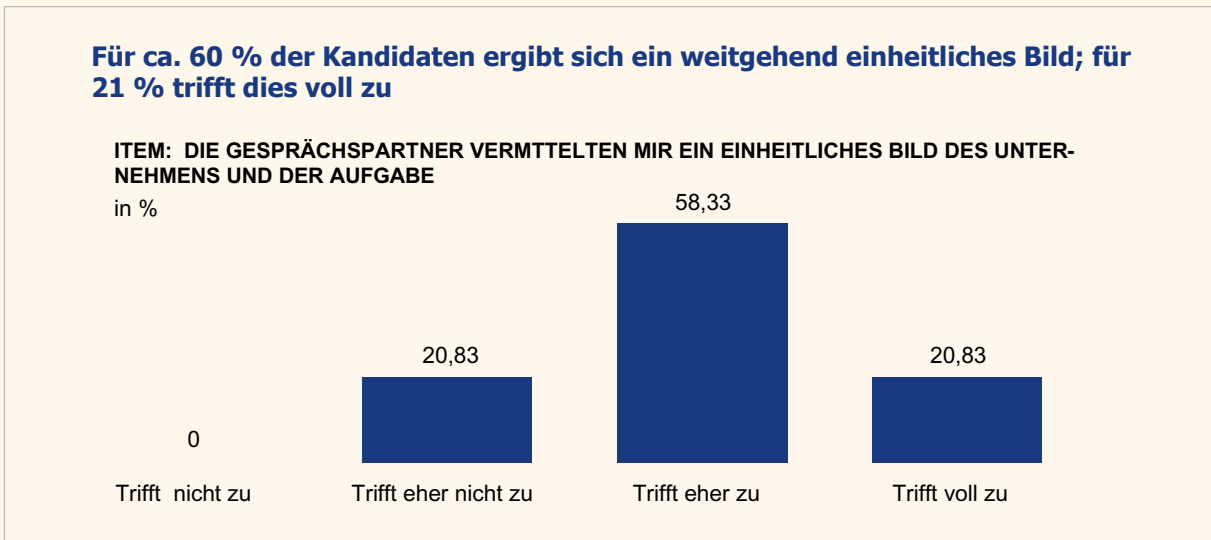
## Wie war die Einschätzung der Kandidaten nach den weiteren Gesprächen im Unternehmen?



Auch zu dieser Frage vermitteln die Antworten ein differenziertes Bild. Ca. 90 % der Kandidaten antworten mit „trifft eher zu“ bzw. „trifft voll zu“. Dass nur 37,5 % letzteres antworten könnte auch bedeuten, dass die Erwartungen der Kandidaten diesbezüglich nicht vollständig erfüllt wurden.

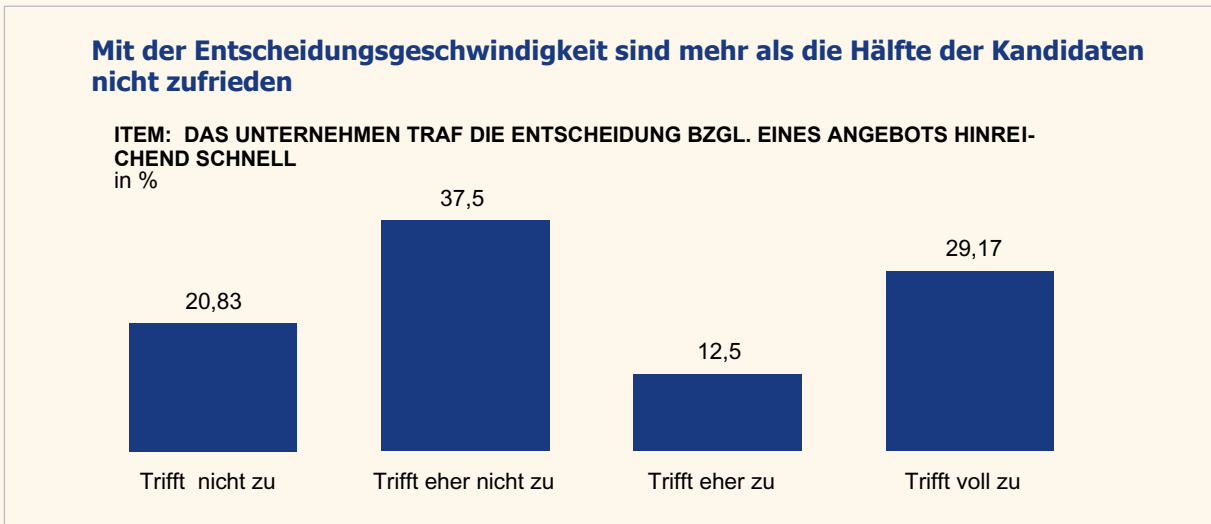


Bei dieser Frage sieht es ähnlich aus. Die erhaltenen Auskünfte scheinen grundsätzlich geeignet zu sein, den Wissensdurst der Kandidaten zu befriedigen. Das die Aussage nur in 1/3 der Fälle mit „trifft voll zu“ bewertet wurde, könnte ein Hinweis sein, sich bei der Beantwortung der Fragen stärker mit der Perspektive des Kandidaten auseinanderzusetzen. Warum bzw. in welchem Kontext stellt der Kandidat diese Frage?



Bei dieser Frage geht es um das Bild, d. h. um Aspekte, die das Image des Unternehmens und Atmosphäre im Unternehmen beschreiben und die emotional, subjektiv wahrgenommen werden. Hier haben nur 21 % der Kandidaten den Eindruck, voll im Sinne ihres Informationsbedürfnisses zufrieden gestellt worden zu sein. 58 % antworteten „trifft eher zu“, dies könnte bedeuten, dass die Antwort ihrer Erwartung nicht oder nicht hinreichend entsprochen hat.

Betrachtet man die beiden letzten Fragen im Zusammenhang, ließe sich folgende Schlussfolgerung ableiten: Die Gesprächspartner im Unternehmen bemühen sich durchaus, die Fragen der Kandidaten umfassend zu beantworten, sie machen sich vielleicht zu wenig Gedanken über den Hintergrund der Frage der Kandidaten.



In mehr als der Hälfte der Fälle antworteten die Kandidaten „trifft nicht zu“ bzw. „trifft eher nicht zu“, d. h. sie hätten erwartet, dass das Unternehmen sich schneller entscheidet, ihnen das Angebot zu machen. Unabhängig davon, ob das Unternehmen aus guten Gründen die Zeit für die Entscheidung benötigt oder der Berater noch einen zeitaufwändigen Referenzcheck zu machen hat, besteht hier die Gefahr, gerade besonders geeignete Kandidaten, die häufig nicht nur eine Option haben, auf diese Weise zu verlieren.

Daraus lässt sich der Hinweis an den Berater ableiten, diesen Teil des Prozesses bewusster zu steuern, einerseits durch Einwirken auf das Unternehmen bzw. die Entscheidungsträger dort, andererseits durch entsprechende Kommunikation mit dem Kandidaten und durch die Beschleunigung ihrer internen Arbeitsabläufe.

## Wie erlebte der Kandidat die Verhandlung über die Modalitäten des Angebots?

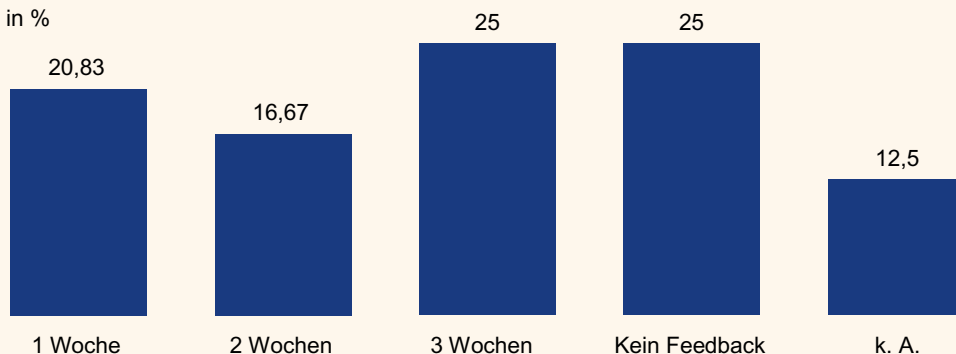
### Die Annahmen waren:

- Der Kandidat muss zu lange auf ein Feedback / eine Entscheidung warten.
- Der Kandidat muss zu lange auf einen Vertragsentwurf warten.
- Der Vertragsentwurf entspricht nicht den mündlich gegebenen Informationen / Absprachen und die Frist, bis der Kandidat den geänderten Vertragsentwurf erhält, ist zu lang.
- Von den Kandidaten werden die Vertragsverhandlungen als langwierig und das suchende Unternehmen als wenig flexibel empfunden.

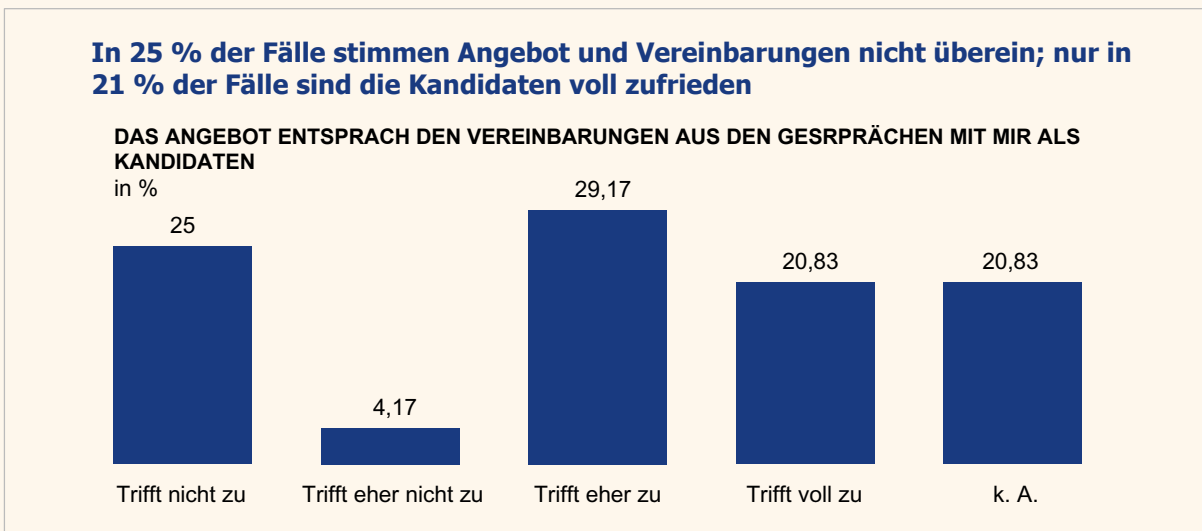
**Bei ca. 33 % der Kandidaten dauerte es bis zu 2 Wochen zum Angebot; 25 % mussten 3 Wochen warten; 25 % erhielten überhaupt kein Feedback**

ITEM: DIE ENTSCHEIDUNG, MIR EIN ANGEBOT ZU MACHEN, FIEL NACH ...

in %



Bemerkenswert ist bei den Antworten zu dieser Frage, dass immerhin  $\frac{1}{4}$  der Kandidaten kein Feedback erhalten haben, obwohl ihnen doch offenbar in Aussicht gestellt worden war, als Kandidat für die Position infrage zu kommen. Wenn nicht das Unternehmen, scheint hier der Berater gefordert zu sein, seine internen Prozesse zu überprüfen bzw. für eine bessere Koordination / Absprache mit dem Unternehmen zu sorgen.



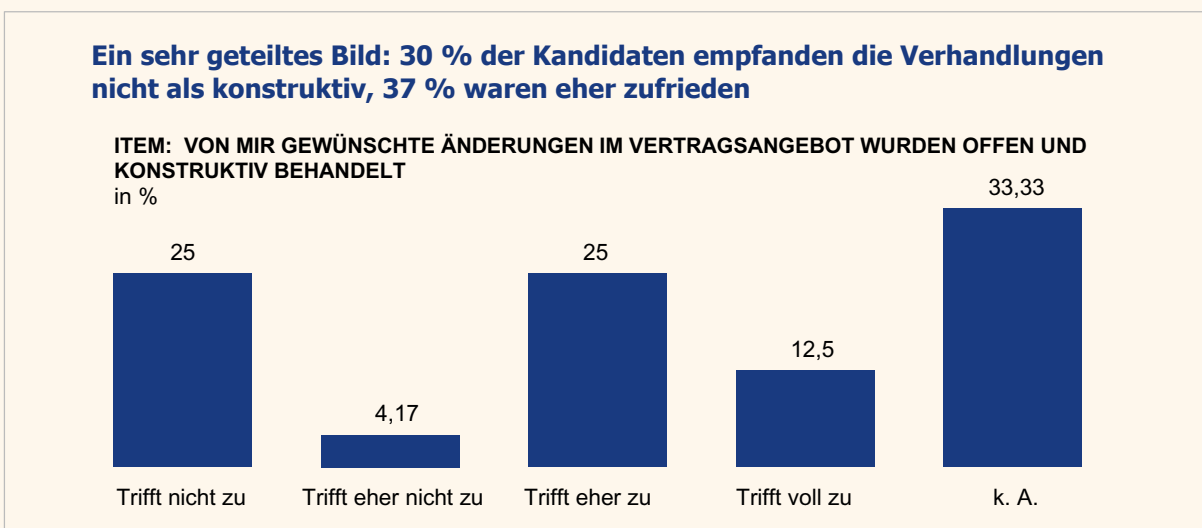
Die Antworten zu dieser Frage zeigen ein unterschiedliches Bild:

Ca. 30 % der Kandidaten erleben, dass mündliche Vereinbarungen und Vertragsangebot offenbar auseinander fallen

Für 30 % stimmen beide weitgehend überein

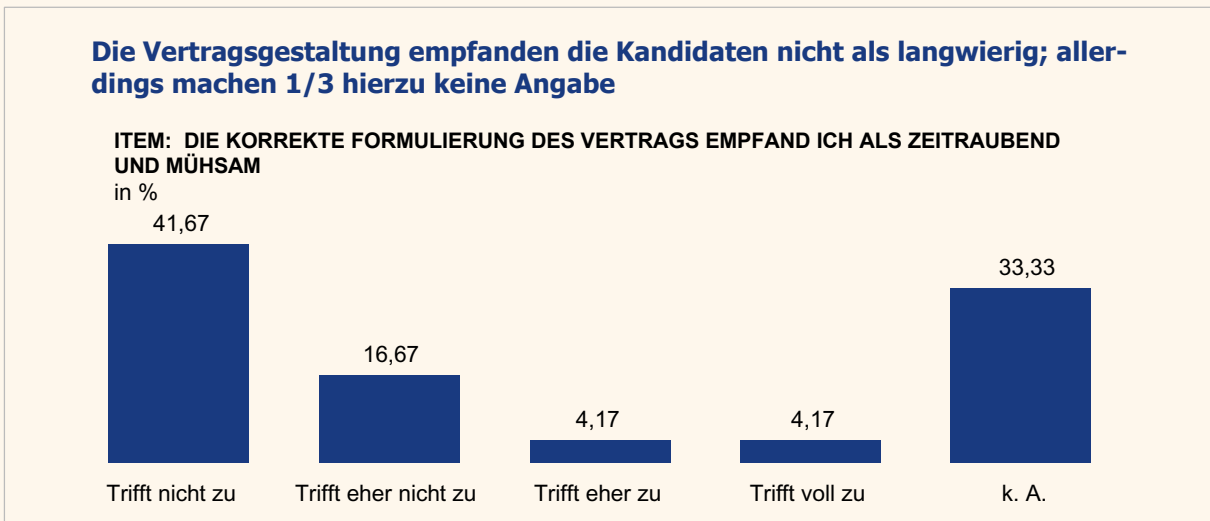
Nur 21 % der Kandidaten erlebten eine völlige Übereinstimmung zwischen mündlicher Zusage und Vertragsangebot

Daraus lässt sich schließen, dass im Gespräch die diskutierten Punkte präziser gefasst werden sollten, um mögliche Interpretationsabweichungen des Gesagten durch das Unternehmen und des Gehörten auf Seiten des Kandidaten zu verringern.

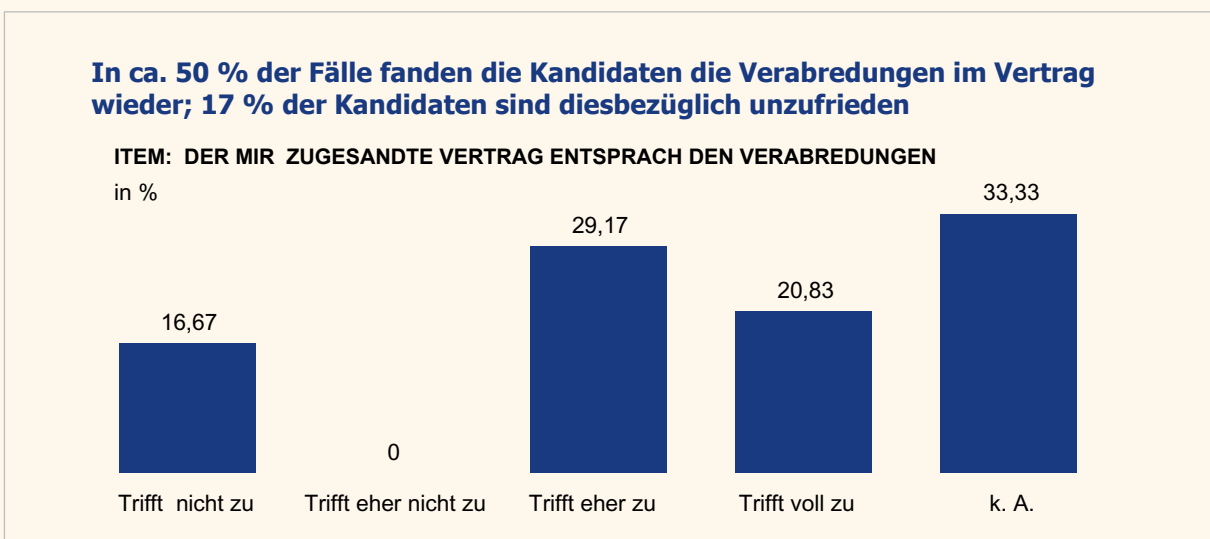


In ca. 1/3 der Fälle erleben die Kandidaten den Umgang mit von ihnen gewünschten Änderungen während der Vertragsverhandlung nicht als konstruktiv. Nur ca. 13 % der Kandidaten waren diesbezüglich voll zufrieden.

Dies lässt den Schluss zu, dieser Phase des Prozesses mehr Aufmerksamkeit zu schenken. Dies könnte auch bedeuten, direkt und offen zu kommunizieren, wenn sich bestimmte Wünsche des Kandidaten nicht realisieren lassen. Der Berater könnte hier eine vermittelnde Rolle einnehmen.

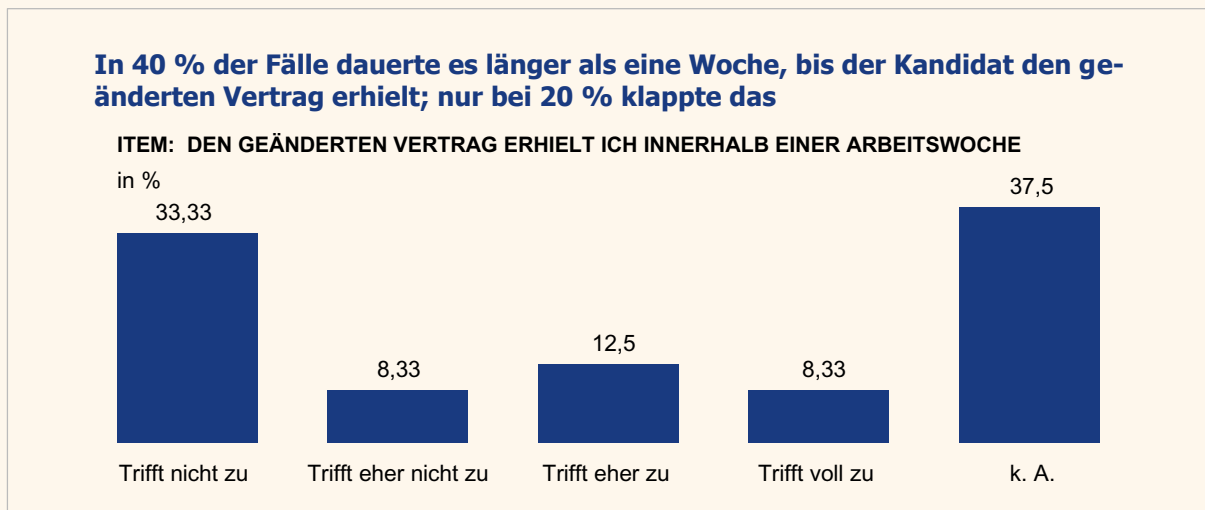


Wie aus den vorherigen Antworten erkennbar, stellen sich die Kandidaten einen konstruktiveren Umgang mit ihren Änderungswünschen vor. Insgesamt ergibt sich kein schlüssiges Bild.



Nur 20 % der Kandidaten finden die Verabredungen im Vertrag vollständig wieder. Für ca. 30 % trifft dies mit Einschränkungen zu.

Die Antworten zu dieser Frage zeigen, dass Vereinbarungen offenbar nicht hinreichend präzise mündlich formuliert werden. Beide Seiten interpretieren das Gesagte durchaus unterschiedlich.



Die geänderte Vertragsversion braucht in ca. 40 % der Fälle mehr Zeit als eine Woche. Das könnte ein Hinweis auf die internen Prozesse des Unternehmens sein, diese zu überprüfen.

## Welche Kriterien waren für die Entscheidung der Kandidaten, das Angebot anzunehmen, wichtig?

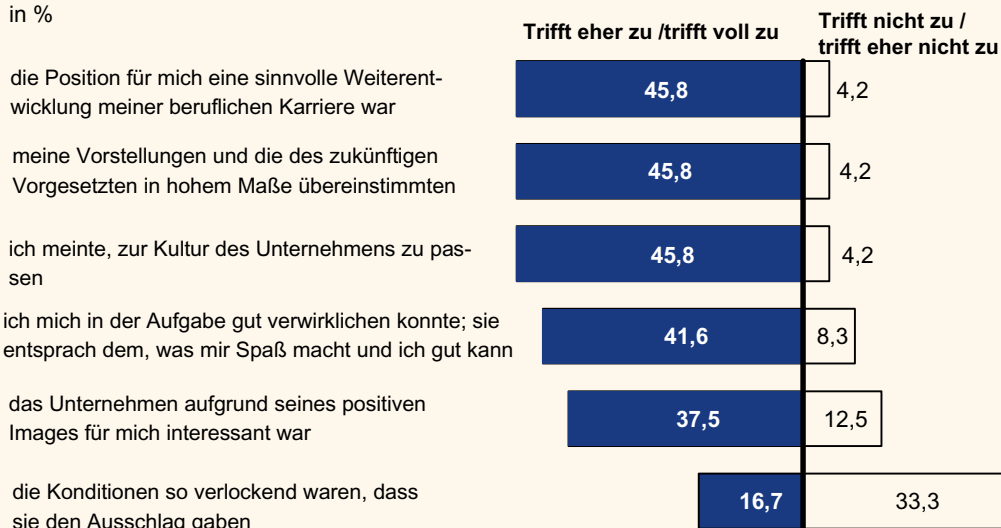
### Die Annahmen waren:

- Die berufliche Herausforderung und die Weiterentwicklungsmöglichkeiten sind die wesentlichen Gründe, ein Angebot anzunehmen.
- Die Einschätzung, zum Unternehmen und seiner Kultur zu passen, spielt eine wichtige Rolle beim Entscheidungsprozess des Kandidaten.
- Die Konditionen sind ein ausschlaggebender Faktor für die Zusage des Kandidaten.

### Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten, Übereinstimmung mit dem Vorgesetzten, Passung zur Kultur des Unternehmens und Möglichkeit der Selbstverwirklichung sind die entscheidenden Gründe, das Angebot anzunehmen

#### ITEM: ICH HABE DAS ANGEBOT ANGENOMMEN, WEIL ...

in %



Es sind drei gleichgewichtige Aspekte, die für die Kandidaten ausschlaggebend sind, ein Angebot des Unternehmens anzunehmen: Die berufliche Weiterentwicklung, die mit der Position verbunden ist, eine Kongruenz der Vorstellungen zwischen Kandidat und künftigen Vorgesetzten und die Einschätzung des Kandidaten, zur Kultur des Unternehmens zu passen.

Wenn die Konditionen grundsätzlich angemessen sind, dann gibt das Interesse an der Position den Ausschlag und nicht die Vergütung.

## Welche Gründe waren für die Kandidaten ausschlaggebend, um abzusagen?

Wenn der Kandidat sich entschließt, das Angebot des Unternehmens nicht anzunehmen und aus dem Prozess auszusteigen, sind zwei Aspekte von Interesse:

Der Zeitpunkt, zu dem dies geschieht, d. h. wie weit ist der Prozess schon fortgeschritten.

Welches sind die Gründe, warum der Kandidat ablehnt. Liegen diese im Einflussbereich des Unternehmens? Welcher Gestaltungsspielraum besteht und hätte man es eventuell eher erkennen können?

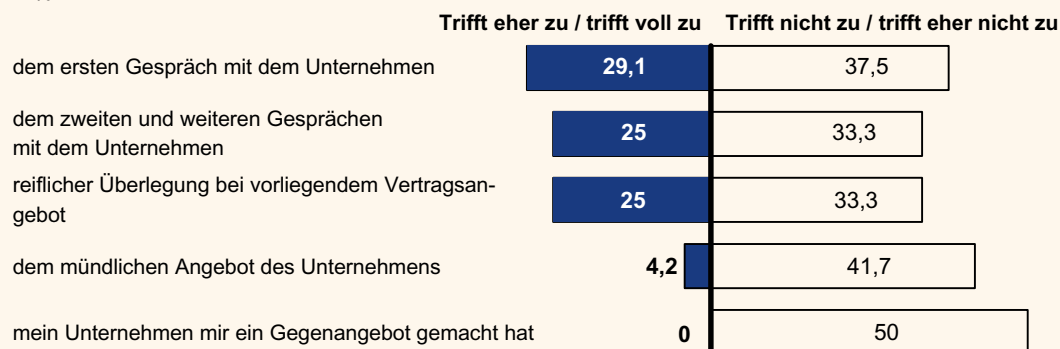
### Die Annahmen waren:

- Die Kandidaten sagen nach dem ersten Gespräch ab, weil die Position bzw. das Unternehmen ihren Erwartungen nicht entsprechen.
- Die Kandidaten sagen in einer späten Phase des Prozesses ab, z. B. nach mehreren Gesprächen oder bei Vorliegen des Angebots vom Unternehmen.

### **Zeitliche Variable: 30 % der Kandidaten haben nach dem ersten Gespräch abgesagt; immerhin 25 % zum letztmöglichen Zeitpunkt nach Vorliegen des Vertrags**

#### ITEM: ALS KANDIDAT HABE ICH ABGESAGT NACH ...

in %



Kandidaten steigen mit ähnlicher Häufigkeit (zwischen 29,1 % und 25 %) zu unterschiedlichen Zeitpunkten aus dem Prozess aus. Sowohl nach dem ersten Gespräch, aber auch nach dem ein Vertragsangebot vorliegt.

Unter der Annahme, dass man sich gegen die übrigen präsentierten Kandidaten entschieden hat, wenn ein Kandidat ein Vertragsangebot bekommen hat, führt dies zu einer erheblichen Verzögerung im Prozess, wenn der Kandidat dann noch absagt.

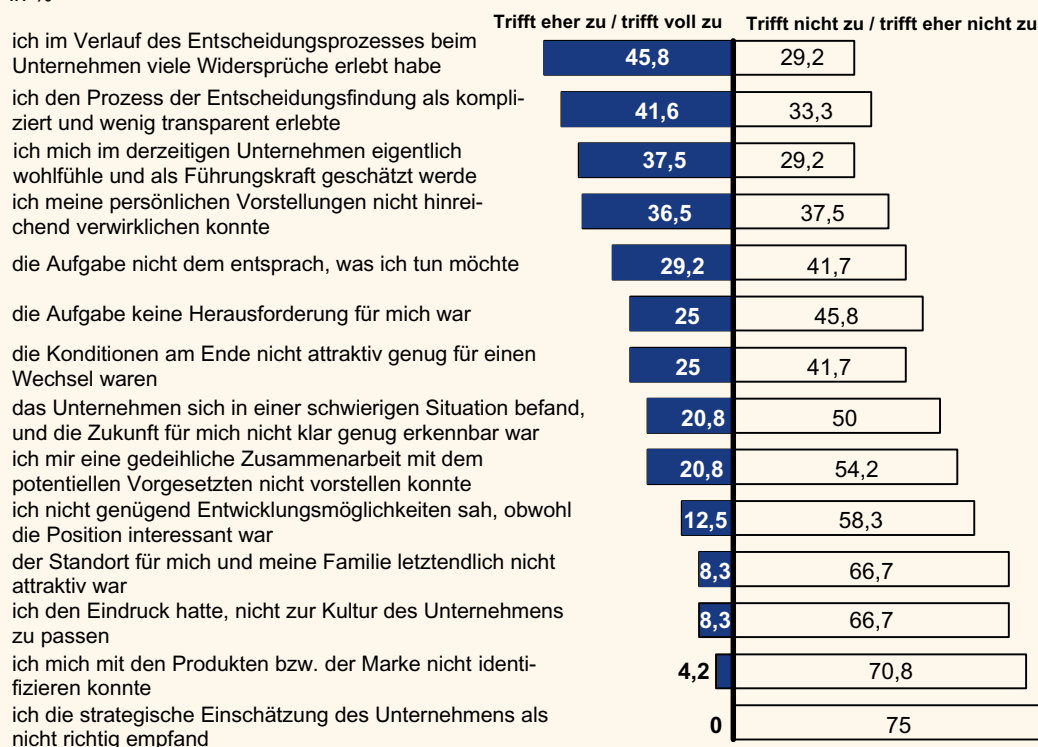
Unternehmen und Berater sollten sich sehr früh im Prozess, wenn sie Kandidaten sehen, fragen, was könnte für diesen Kandidaten ein Grund sein, auszusteigen. Dies wäre ein Ansatzpunkt, den Prozess im Hinblick auf Schnelligkeit und Erfolgswahrscheinlichkeit zu optimieren.

Die Annahmen waren:

- Der Kandidat kann sich für das suchende Unternehmen nicht erwärmen. Die Selbstdarstellung des Unternehmens entspricht nicht seinen Erwartungen.
- Die Position stellt keine Herausforderung dar bzw. bietet keine langfristigen Entwicklungsmöglichkeiten.
- Der Kandidat erkennt, dass er nicht zur Kultur des Unternehmens passt bzw. mit seinem potentiellen Vorgesetzten nicht zurecht kommt.
- Der Kandidat erlebt im Prozess beim Unternehmen zu viele Widersprüche bzw. empfindet den Prozess als intransparent und kompliziert.

**Inhaltliche Variable: Widersprüchlichkeit, komplizierter und intransparenter Entscheidungsprozess sind die wesentlichen Gründe, warum Kandidaten Angebote ablehnen**

**ITEM: ALS KANDIDAT HABE ICH ABGESAGT, WEIL ...**  
in %



Bei den Gründen, warum die Kandidaten absagen, stehen zwei Ursachen an erster Stelle:

Weil ich im Verlauf des Prozesses im Unternehmen viele Widersprüche erlebt habe.

Wie ich den Prozess der Entscheidungsfindung als kompliziert und wenig transparent erlebt habe.

## Was könnte der Berater tun, um die Kandidaten besser im Prozess zu begleiten?

### Die Annahmen waren:

- Der Berater handelt nicht aktiv genug, im gegenseitigen Erwartungsmanagement zwischen Kandidaten und Unternehmen.
- Der Berater bereitet die Kandidaten ausreichend intensiv auf das Unternehmen und die Gespräche vor.
- Der Berater spielt eine aktive Rolle im Feedback und in der Kommunikation in den späteren Phasen des Prozesses.

Zu dieser Frage haben sich nahezu 2/3 der Kandidaten geäußert. Die gemachten Aussagen lassen die folgenden Schwerpunkte hervortreten:

Während des Prozesses laufend **Feedback** zu erhalten:

- *„Feedback geben. In meinem Fall erhielt ich erst Feedback nach 3 pro aktiven Anrufen.“*
- *„Zeitnahes Feedback nach dem Kandidaten/Unternehmensgespräch zurück an den Kandidaten.“*
- *„Feedback mangelhaft. Aussagen floskelhaft.“*
- *„Information, Kommunikation sind das A und O in diesem Geschäft.“*

**Vorbereitung auf das Gespräch mit dem Unternehmen** ist ein Punkt, bei dem die Kandidaten sich allein gelassen fühlen:

- *„U.U. die Schwerpunkte des Gesprächspartners auf Unternehmensseite aufzeigen. Dieser Schritt des Prozesses sollte nicht im Rahmen von 5 min während eines Telefonats abgehandelt werden, sondern intensiv betrachtet werden.“*
- *„Ferner könnte ein Hinweis auf „nicht erwünschte“ Fragen im Erstgespräch hilfreich sein.“*
- *„Kandidat erhält zu wenig Hintergrundinfos im Vorlauf. Erkennt die Fallstudie oder Prioritäten erst im Zeitablauf. Unternehmen entscheidet im Gespräch äußerst situativ; orientiert sich dabei oft an Kleinigkeiten / Nebensächlichkeiten, die dem Kandidaten nicht bewusst sind („zu modische Brille = passt nicht zu unserer Kultur“).“*
- *„Vorbereitung auf die anstehenden Gespräche.“*

**Informationen über das Unternehmen** bzw. die zu besetzende **Position**:

- *„Alle relevanten Informationen zum Unternehmen und zur Stelle/Aufgabe bereitstellen.“*
- *„Klares Herausarbeiten mit dem suchenden Unternehmen, wen man warum wofür sucht.“*
- *„Einige Angaben im Vorgespräch mit der Personalberatung waren nicht korrekt oder wurden anders verstanden, wie z. B. Position in der Hierarchie. Wenn Angaben des Per-*

*sonalberaters nicht korrekt sind oder man den Eindruck bekommt, dass sie beschönigend dargestellt sind, so erzeugt dies Misstrauen (soll man geködert werden?).“*

- *„Des weiteren hatte ich den Eindruck, dass die möglichen Motive, eines Kandidaten zu wechseln, nicht 100%ig erfragt werden und die zu besetzende Position am Anfang der Gespräche zu sehr im Vordergrund steht (konstruktive Kritik, wenn sie mich danach fragen).“*
- *„Abgleich des gewünschten Suchprofils bzw. nochmalige Hinterfragung, was die Firma will, mit dem Profil des Kandidaten.“*

### 3. Vergleich der Aussagen aus Unternehmens- und Kandidatensicht

Eine zentrale Fragestellung der qualitativ angelegten Studie ist, in welchen der vier Phasen des Recruitingprozesses die Sicht der Unternehmen von der der Kandidaten abweicht und welche Schlussfolgerungen für die drei beteiligten Parteien im Suchprozess zu ziehen sind.

Die Annahmen dazu waren:

- **In der Selbstdarstellung des Unternehmens gegenüber Kandidaten besteht Verbesserungsbedarf**

Um einen Top-Kandidaten zu gewinnen, ist die Selbstdarstellung des Unternehmens von erfolgskritischer Bedeutung. Besonders im Erstgespräch, in dem der Eindruck prägend für die Einstellung ist, kommt es für das Unternehmen auf eine konsistente und attraktive Darstellung an. Die Unternehmen sind in ihren Aussagen zu 93 % von der positiven Vermittlung ihres Images überzeugt. Dem gegenüber steht die Sicht der Kandidaten, von denen immerhin 58 % nicht ganz überzeugt sind und 20% die Unternehmensdarstellung für verbesserungswürdig halten.

#### Schlussfolgerung:

Zwischen beiden Zielgruppen ist der Wahrnehmung eine Diskrepanz festzustellen. Eine selbstkritischere Haltung der Unternehmen, was die Vermittlung des Selbstbildes betrifft, wäre vermutlich hilfreich, zumal Kandidaten Meinungsmultiplikatoren sind.

- **Der Kandidat muss zu lange auf das Erstgespräch im Unternehmen warten**

In ca. 60 % der Fälle dauert es 2 – 3 Wochen vom Vorliegen der Kandidatenprofile im Unternehmen bis zum Erstgespräch. Für die Kandidaten dauert es vom Interview mit dem Berater bis zum Erstgespräch im Unternehmen in ¼ der Fälle 2- 3 Wochen, für ca. 42 % der Kandidaten dauert dies 4 – 6 Wochen. Die Kandidaten erleben diesen Zeitraum also als länger. In vielen Fällen mag dies prozessbedingt sein – der Berater braucht einige Zeit, bis er die am besten geeigneten Kandidaten gefunden und dem Unternehmen in schriftlicher Form vorgestellt hat.

#### Schlussfolgerung:

In dieser Phase liegt das Management des Prozesses in der Hauptsache beim Berater. Er hat die Aufgabe, die Termine und die Erwartungen beider Seiten zu koordinieren. Entscheidet der Berater nach dem Interview mit einem Kandidaten, diesen dem Unternehmen, welches den Auftrag gegeben hat, vorzustellen, sollte er die Entscheidungsprozesse so genau kennen, dass er die Erwartung des Kandidaten realistisch beeinflussen kann und in der Wartezeit in engem Kontakt mit ihm bleibt.

- **Der Kandidat muss nach dem Erstgespräch zu lange auf ein Feedback bzw. eine Entscheidung warten**

Auch in dieser Phase, in der der Kandidat nach weiteren Gesprächen im Unternehmen auf eine Antwort wartet, gibt es eine Abweichung zwischen Kandidaten- und Unternehmenssicht. Geht man von einer angemessenen Frist von 3 Tagen aus, so differieren die Aussagen um knapp 30%-Punkte. D.h. 45 % der Kandidaten erhalten binnen 3 Tagen Feedback. Dem stehen 74% der Unternehmen gegenüber, die innerhalb dieser Frist Feedback an den Berater geben. Dieser Unterschied nivelliert sich allerdings bei der Frist von 1 Woche.

Schlussfolgerung:

In Summe lässt sich feststellen, dass bzgl. zeitnahe Feedback bzw. Entscheidung die Kommunikationsschleife im Dreieck Unternehmen, Berater, Kandidat von allen Seiten als angemessen betrachtet wird.

Gleichwohl wäre auch hier zu überlegen, ob der Feedbackprozess nicht optimiert werden kann. Aussagen von Kandidaten legen nahe, dass sie sich ein zeitlich nahes und differenziertes Feedback wünschen.

- **Der Kandidat muss zu lange darauf warten, bis er ein Angebot erhält**

Die Frist, nach der die Kandidaten vom Unternehmen ein Angebot erhalten, wird unterschiedlich wahrgenommen. Zwischen der Einschätzung der Unternehmen und Kandidaten gibt es deutliche Unterschiede in der Wahrnehmung. Während die Unternehmen angaben, 64 % in bis zu 2 Wochen das Angebot gemacht zu haben, nennen nur 37 % der Kandidaten diese Frist. Viel wesentlicher erscheint jedoch die Aussage der Kandidaten in 25 % der Fälle kein Feedback erhalten zu haben.

Schlussfolgerung:

Die subjektive Wahrnehmung der Kandidaten weicht erheblich von der Unternehmenssicht ab. Um die Erwartungs- und Wahrnehmungsdiskrepanz zu überbrücken, könnte der Berater durch eine qualitativ bessere Kommunikation in beide Richtungen den Prozess aktiver managen. Einen Hinweis darauf geben folgende Zitate von Kandidaten: „*Schnellere Entscheidungen im Unternehmen herbeiführen*“ ... „*Frühzeitig eine vollständige Transparenz schaffen*“. Zitate von Unternehmen untermauern diese Anforderung an den Berater ebenfalls: „*Der Berater muss die z. T. langen Entscheidungsprozesse im Unternehmen kennen und den Kandidaten darauf vorbereiten*“ ... „*Do not hesitate to harass the management in order to get early appointment with candidates and quick feedback.*“

- **Es dauert zu lange, bis der Kandidat den geänderten Vertragsentwurf erhält**

In dieser letzten Phase des Recruitingprozesses kann es zu erheblichen Irritationen auf beiden Seiten kommen, vor allem nach bis dahin positiv verlaufenen Gesprächen und einer emotional freudigen Grundstimmung. Neben dem Aspekt, dass bestimmte Details in den Gesprächen über die Konditionen nicht angesprochen wurden, was dann zu Enttäuschungen führen kann, ist die Dauer bis der Kandidat den geänderten Vertrag erhält wichtig.

Aus Kandidaten- und Unternehmenssicht besteht in der Wahrnehmung eine Abweichung: Unternehmen betrachten die Geschwindigkeit des Prozesses an dieser Stelle für angemessen. Aus Kandidatensicht hingegen ist die Zeitdauer zu lange. Während 60 % der Unternehmen dies angeben, sind es bei den Kandidaten nur 20 %, die es genauso sehen. 7 % der Unternehmen sagen „trifft nicht zu“ jedoch 1/3 der Kandidaten.

Schlussfolgerung:

Die Ansatzpunkte zur Verbesserung des Prozesses bestehen einerseits auf Seiten des Unternehmens in einer Kontrolle der Dauer bis der Vertrag geändert an den Kandidaten auf den Weg gebracht ist. Sollte dies – aus welchen Gründen auch immer – nicht erfolgen, ist eine entsprechende Kommunikation an den Kandidaten nötig. Ansonsten könnte die Gefahr be-

stehen, einen Kandidaten noch zu verlieren, nachdem Unternehmen und Berater annehmen, den Prozess erfolgreich abgeschlossen zu haben.

- **Welche Gründe gab es für die Unternehmen, bzw. die Kandidaten aus dem Prozess auszusteigen?**

Desweiteren interessierten die Gründe, warum Kandidaten und Unternehmen aus dem Prozess aussteigen und es zu keinem Vertragsabschluß kommt. Die Fragen bildeten 3 Perspektiven ab:

1. Die Gründe des Unternehmens
2. Die Gründe des Kandidaten
3. Welche Gründe glauben die Unternehmen könnten Kandidaten haben

Die Abfrage dieser 3 Perspektiven diene dazu, die Fähigkeit der Unternehmen sich in die Position der Kandidaten zu versetzen, zu hinterfragen.

- **Gründe aus Unternehmenssicht**

In der überwiegenden Zahl der Aussagen schreiben die Unternehmen den Abbruch des Prozesses externen Faktoren zu. Die am häufigsten genannten Gründe waren:

- Der Kandidat entspricht von seiner Person her nicht den Erwartungen aus der schriftlichen Darstellung.
- Der Kandidat passte von seiner Persönlichkeit nicht zum Unternehmen.
- Die Anforderungen an die Person haben sich durch Ereignisse im Unternehmen verändert.
- Der Kandidat war nicht bereit, umzuziehen.
- Vom Berater wurden keine passenden Kandidaten vorgestellt.

- **Gründe aus Kandidatensicht**

Das Bild der Aussagen ist differenziert. Die Kandidaten konnten im Fragebogen mehrere Items ankreuzen. Zusammenfassend sind etwa gleich verteilt 4 Gründe genannt worden:

- Zu ca. 45 % bzw. 41 % haben Kandidaten das Interesse an der Position verloren, weil sie Widersprüche beim Unternehmen und/oder die Entscheidungsfindungsprozesse als zu kompliziert erlebt haben.
- Zu ca. 37 % lagen die Gründe in den individuellen Interessen und Vorstellungen der Kandidaten: Sie fühlen sich wohl in ihrem derzeitigen Unternehmen, sind also nicht ausreichend motiviert oder motiviert worden, die angebotene Position ernsthaft in Betracht zu ziehen. Oder die Position bot keine hinreichende Möglichkeit die eigenen Vorstellungen zu verwirklichen.

Schlussfolgerung:

Die Wahrnehmung der Unternehmen, im Prozess eigentlich alles richtig zu machen, unterscheidet sich durchaus von der der Kandidaten. Die beiden wichtigsten Gründe für die Kandidaten liegen nicht in der Position oder dem mangelnden Interesse der Kandidaten sondern betreffen die Gestaltung des Prozesses. Darauf haben die Unternehmen eindeutig Einfluss.

- **Kandidaten-Gründe aus Unternehmenssicht**

Die Unternehmen sehen die eigene Rolle im Prozess diesbezüglich sehr positiv. Lediglich 2 Gründe wurden erkennbar und auch diese mit geringen Häufigkeiten:

- Als Unternehmen waren wir mit unserer Entscheidung nicht schnell genug (28 %).
- Im Unternehmen waren zu viele Entscheidungsträger, die den Prozess verzögerten (25 %).

Die von den Kandidaten am häufigsten genannten Gründe (erlebte Widersprüche im Unternehmen bzw. zu komplizierte Vertragsverhandlung / Entscheidungsprozesse) werden von den Unternehmen zu 75 % als „nicht bzw. eher nicht zutreffend“ bezeichnet.

Schlussfolgerung:

Erstaunlich ist, dass die Unternehmen offenbar zu wenig in der Lage sind, sich in die Rolle der Kandidaten zu versetzen. Die Kommunikation im Dreieck – Unternehmen, Berater, Kandidat – bleibt an dieser Stelle unvollständig.

Bedenkt man, dass Unternehmen und Berater für die Verbesserung des Recruitingprozesses von Top-Kandidaten von den Kandidaten eine Menge Hinweise erhalten könnten, wären die Unternehmen gut beraten, sich mit Hilfe der Berater dafür zu interessieren.

- Der Berater handelt nicht aktiv genug im gegenseitigen Erwartungsmanagement zwischen Kandidaten und Unternehmen.
- Der Berater bereitet die Kandidaten ausreichend intensiv auf das Unternehmen und die Gespräche vor.
- Der Berater spielt eine aktive Rolle im Feedback und in der Kommunikation in den späteren Phasen des Prozesses.

Die Rolle und das Verhalten des Beraters im Recruitingprozess werden von Unternehmen und Kandidaten als erfolgskritischer Faktor gewertet. Die Aussagen dazu von Kandidaten sowie Unternehmensseite sind thematisch unterschiedlich, ergeben aber zusammen genommen ein rundes Bild, das die thematischen Schwerpunkte aus jeweils anderer Sicht ergänzt.

Die **Unternehmen** wünschen sich in verschiedenen Aspekten eine engere Steuerung und Hilfestellung durch den Berater:

- Stärkere Prozessmoderation und –begleitung
- Quantitativ und qualitativ besser abgestimmte Kandidatenprofile
- Vertiefte Kenntnisse über das Auftrag gebende Unternehmen – sowohl was die Positionierung im Markt als auch was die internen Abläufe und die Vernetzung innerhalb des Unternehmens betrifft
- Sorgfältiger Check von Referenzen

Die **Kandidaten** wünschen sich in verschiedenen Aspekten eine engere Steuerung und Hilfestellung durch den Berater:

- Quantitativ und qualitativ besseres Feedback
- Stärkere Transparenz und Begleitung des Prozesses
- Vorbereitung auf das/die Gespräch(e) im Unternehmen
- Mehr Informationen über das Unternehmen

Schlussfolgerung:

Kandidaten- und Unternehmenssicht haben in dieser Frage eine hohe Übereinstimmung. Dem Berater als enger Prozessbegleiter wird von beiden Seiten eine Schlüsselrolle zugewiesen, um für beide Seiten zu einem befriedigenden Abschluss des Recruitingprozesses zu gelangen.

Dies bedeutet für die Beratungsleistung im Executive Search:

- Die Kenntnis des Marktes und des Branchenumfeldes sind notwendige aber nicht hinreichende Voraussetzungen für eine erfolgreiche Beratungsleistung.
- Die Bedeutung der Aspekte Kommunikation, laufendes Management der gegenseitigen Erwartungen von Kandidaten und Unternehmen im Prozess als kritischer Faktor, den Prozess erfolgreich zum Abschluss zu bringen, wird eindeutig unterschätzt.
- Zusätzlich ist auf der Ebene der Fach- und Methodenkompetenz ein fundiertes Wissen im Bereich Psychologie und Soziologie nötig, um in allen Phasen des Prozesses die richtige Diagnose stellen und in der Folge die richtige Maßnahme umsetzen zu können.

### III. Resümee und Empfehlungen

Die Ergebnisse dieser qualitativen, nicht repräsentativen Studie liefern gleichwohl Hinweise auf Optimierungspunkte, die für die drei am Recruitingprozess beteiligten Parteien wertvoll sind.

Den in den **Unternehmen** beteiligten Personen ist zu empfehlen:

- in der Selbstdarstellung kongruent abgestimmt und positiv in der Aussage zu wirken. D. h. die Aussagen der verschiedenen Gesprächspartner dem Kandidaten gegenüber möglichst gut abzustimmen und stringent zu gestalten (z. B. könnte vor Beginn der Suche festgelegt werden, welche Gesprächspartner im Unternehmen in den Interviewprozess involviert sind).
- die Selbstdarstellung mit der Brille der Kandidaten zu reflektieren sowie in den Phasen des Gesprächs bewusst zu unterscheiden zwischen dem Screening und dem dialogischen Aspekt. Letzterer sorgt für ein inspirierendes Gesprächsklima mit dem es gelingt, Kandidaten zu überzeugen und für das Unternehmen zu gewinnen.
- die internen Prozesse zwischen Angebotserstellung und Finalisierung zum einen zu beschleunigen, zum anderen qualitativ zu optimieren. D. h. in den mündlichen Verhandlungen und Absprachen alle Vertragsbestandteile möglichst präzise ansprechen, damit es aus Sicht des Kandidaten keine Abweichungen oder Überraschungen bei der schriftlichen Vertragsform gibt.
- während der einzelnen Phasen des Prozesses bewusst die Perspektive des Kandidaten einzunehmen, sich damit über dessen Erwartungen klar zu werden und ggfs. darauf entsprechend reagieren.
- Die Kommunikation mit dem Berater intensivieren, um die Transparenz des Entscheidungsprozesses für den ausgesuchten Kandidaten zu dessen Zufriedenheit zu erhöhen. Damit befähigt das Unternehmen den Berater, seine Vermittler-Rolle optimal im Sinne eines Erfolges für alle drei Seiten ausfüllen.
- dem Berater einen detailgenaueren Einblick in die unternehmensinternen Prozesse und die unsichtbaren Regeln der Organisation zu gewähren.

Den **Kandidaten** ist zu empfehlen:

- das Interview mit dem Berater optimal für vertiefende Fragen zum Unternehmen und zur Position zu nutzen.
- das Erstgespräch und weitere Gespräche im Unternehmen zu nutzen, um mit einer offenen Fragehaltung mehr über die strategische Positionierung und die Vision des Unternehmens, über die am Entscheidungsprozess beteiligten Personen zu erfahren und damit Rückschlüsse zur Kultur und den unsichtbaren Regeln der Organisation ziehen zu können.
- nach dem Motto „Wer fragt, führt“ durch systematisches Fragen für eine dialogorientierte und damit inspirierende Gesprächsatmosphäre mit zu sorgen.

Den **Beratern** im Executive Search ist zu empfehlen:

- gemeinsam mit dem Unternehmen das Positionsprofil sehr präzise und detailliert formulieren und abstimmen.
- sich nicht zu sehr auf ihre Kenntnis des Marktes und des Branchenumfeldes zu verlassen. Diese sind notwendige, aber nicht hinreichende Voraussetzungen für eine erfolgreiche Beratungsleistung.
- bei der Beurteilung durch den Berater, ob der interviewte Kandidat präsentiert werden soll, ist die Einschätzung der Entwicklungsperspektiven in der Position und im Unternehmen eine zentrale Frage, die Kandidaten interessiert.
- die Kultur des Unternehmens möglichst präzise zu erfassen, da die Einschätzung dieses Faktors durch den Kandidaten höchst subjektiv und aus wenigen Gesprächen und Eindrücken abgeleitet ist. An dieser Stelle erwarten Unternehmen und Kandidaten eine qualifizierte Beratung.
- die Bedeutung der Faktoren Kommunikation, engmaschiges Management der gegenseitigen Erwartungen von Kandidaten und Unternehmen im Prozess als kritischen Faktor nicht zu unterschätzen. Ein gelungenes Erwartungsmanagement ist für den Prozess erfolgskritisch. Dies bedeutet z. B. dem Wunsch der Unternehmen aber auch der Kandidaten entsprechend, diese besser auf die Gespräche vorzubereiten.
- auch den Kandidaten aus dem Search, die im aktuellen Suchauftrag nicht mehr dabei sind, qualifiziertes Feedback zu geben. Denn diese Kandidaten können morgen Topkandidaten oder sogar selbst Auftraggeber sein.
- auf der Ebene der Fach- und Methodenkompetenz zusätzliches fundiertes Wissen im Bereich Psychologie und Soziologie bereit zu halten, um in allen Phasen des Prozesses die richtige Diagnose stellen und in der Folge die richtige Maßnahme umsetzen zu können.

## Fit to Fit - Untersuchung zum Umgang zwischen suchendem Unternehmen und Kandidaten

## aus Sicht des Unternehmens

Nachstehend finden Sie eine Reihe von Aussagen, die den Prozess vom ersten Interview mit dem Personalberater bis zum Vertragsabschluss mit dem Unternehmen abbilden. Bitte kreuzen Sie die Aussagen an, die am ehesten Ihre persönlichen Erfahrungen widerspiegeln.

## Statistische Angaben

## Die Zahl der Mitarbeiter in unserem Unternehmen liegt zwischen

- unter 5.000
- 5.000 - 10.000
- 10.000 - 30.000
- über 30.000

## Das Unternehmen hat Standorte

- in Deutschland
- Europa
- The Americas
- Asia / Pacific

## Der Umsatz des Unternehmens liegt bei

- < € 0,5 Mrd.
- € 0,5 - 1,0 Mrd.
- € 1 - 5 Mrd.
- > € 5 Mrd.

## Wir nutzen Executive Search für Gehaltsklassen

- < € 150 Tsd.
- € 150 - 300 Tsd.
- € 300 - 500 Tsd.
- > € 500 Tsd

## 1. Wie lange dauerte es von der Auftragserteilung bis zum Vorliegen der Kandidatenprofile?

## Die Kandidatenprofile lagen vor nach

- 2 - 3 Wochen
- 4 - 6 Wochen
- 6 - 8 Wochen
- mehr als 8 Wochen

## 2. Wie lange dauerte es vom Vorliegen der Kandidatenprofile bis zum ersten Gespräch im Unternehmen?

## Bis zum Erstgespräch im Unternehmen dauerte es i. d. R.

- 2 - 3 Wochen
- 4 - 6 Wochen
- 6 - 8 Wochen
- mehr als 8 Wochen

## 3. Wie war unsere Einschätzung nach dem ersten Gespräch mit den Kandidaten?

## Atmosphäre und Ablauf des Gesprächs haben wir empfunden als

- unangenehm
- angemessen
- inspirierend
- weiß nicht

## Die Kandidaten entsprachen dem Anforderungsprofil

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft voll zu

## Die Kandidaten zeigten sich interessiert an der zur Diskussion stehenden Position

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft voll zu

## Fit to Fit - Untersuchung zum Umgang zwischen suchendem Unternehmen und Kandidaten

Die Kandidaten passten von ihrer Persönlichkeit zu uns

- trifft nicht zu  
 trifft eher nicht zu  
 trifft eher zu  
 trifft voll zu

Wir haben das Unternehmen angemessen vertreten

- trifft nicht zu  
 trifft eher nicht zu  
 trifft eher zu  
 trifft voll zu

Als Unternehmen geben wir dem Berater Feedback über die Kandidaten

- am selben Tag  
 binnen 3 Tagen  
 binnen 1 Woche  
 länger als 1 Woche

## 4. Wie erfolgte die Verhandlung über die Modalitäten des Vertrages?

Die Entscheidung, dem Kandidaten ein Angebot zu machen, fällt nach

- 1 Woche  
 2 Wochen  
 3 Wochen  
 > 3 Wochen

Der Vertragsentwurf geht dem Kandidaten zu nach

- 2 Wochen  
 3 Wochen  
 4 Wochen  
 > 4 Wochen

Der Kandidat erhielt den geänderten Vertrag innerhalb weniger Tage

- trifft nicht zu  
 trifft eher nicht zu  
 trifft eher zu  
 trifft voll zu

## 5. Welche Gründe waren für das Unternehmen ausschlaggebend, aus dem Prozess auszusteigen?

Der Kandidat entsprach von seiner Person her nicht den Erwartungen aus der schriftlichen Darstellung

- trifft nicht zu  
 trifft eher nicht zu  
 trifft eher zu  
 trifft voll zu

Der Kandidat passte von seiner Persönlichkeit nicht zum Unternehmen

- trifft nicht zu  
 trifft eher nicht zu  
 trifft eher zu  
 trifft voll zu

Die Anforderungen an die Position haben sich durch Ereignisse im Unternehmen verändert

- trifft nicht zu  
 trifft eher nicht zu  
 trifft eher zu  
 trifft voll zu

Ein Vertragsabschluss scheiterte an den Forderungen des Kandidaten

- trifft nicht zu  
 trifft eher nicht zu  
 trifft eher zu  
 trifft voll zu

Während des Suchprozesses wurde ein interner Kandidat gefunden, der die Anforderungen erfüllte

- trifft nicht zu  
 trifft eher nicht zu  
 trifft eher zu  
 trifft voll zu

Der Berater stellte uns keine passenden Kandidaten vor

- trifft nicht zu  
 trifft eher nicht zu  
 trifft eher zu  
 trifft voll zu

Bei den Vertragsverhandlungen erwies sich der Kandidat als zu kompliziert

- trifft nicht zu  
 trifft eher nicht zu  
 trifft eher zu  
 trifft voll zu

Der Kandidat war nicht bereit, umzuziehen

- trifft nicht zu  
 trifft eher nicht zu  
 trifft eher zu  
 trifft voll zu

Der Kandidat hat die vorgelegte Case Study zum Unternehmen nicht zufriedenstellend gelöst

- trifft nicht zu  
 trifft eher nicht zu  
 trifft eher zu  
 trifft voll zu

Die Entscheider konnten sich nicht auf einen Kandidaten einigen

- trifft nicht zu  
 trifft eher nicht zu  
 trifft eher zu  
 trifft voll zu

## Fit to Fit - Untersuchung zum Umgang zwischen suchendem Unternehmen und Kandidaten

### 6. Welche Gründe gab es für die Kandidaten, aus dem Prozess auszusteigen?

Als Unternehmen stellten wir uns nicht von unserer besten Seite dar

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft voll zu

Im Unternehmen waren zu viele Entscheidungsträger, die den Prozess verzögerten

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft voll zu

Als Unternehmen waren wir mit unserer Entscheidung nicht schnell genug

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft voll zu

Der Kandidat erlebte widersprüchliche Aussagen zur Position

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft voll zu

Wir agierten zu unflexibel bei der Ausgestaltung des Vertrages

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft voll zu

Wir agierten zu umständlich im Prozess der Vertragsverhandlung

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft voll zu

### 7. Was bedeutete das für das Verhältnis Berater zum Unternehmen?

Das Vertrauen zum Berater war nicht mehr gegeben, aufgrund ...

der Person des Beraters

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft voll zu

fehlender Fachkompetenz des Beraters

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft voll zu

anderer Gründe

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft voll zu

### 8. Was könnte der Berater tun, um uns als Unternehmen besser im Prozess zu begleiten?

Vielen Dank für Ihre Mühe.

## Fit to Fit - Untersuchung zum Umgang zwischen suchendem Unternehmen und Kandidaten

## aus Sicht des Unternehmens

Nachstehend finden Sie eine Reihe von Aussagen, die den Prozess vom ersten Interview mit dem Personalberater bis zum Vertragsabschluss mit dem Unternehmen abbilden. Bitte kreuzen Sie die Aussagen an, die am ehesten Ihre persönlichen Erfahrungen widerspiegeln.

## Statistische Angaben

## Die Zahl der Mitarbeiter in unserem Unternehmen liegt zwischen

- unter 5.000  
 5.000 - 10.000  
 10.000 - 30.000  
 über 30.000

## Das Unternehmen hat Standorte

- in Deutschland  
 Europa  
 The Americas  
 Asia / Pacific

## Der Umsatz des Unternehmens liegt bei

- < € 0,5 Mrd.  
 € 0,5 - 1,0 Mrd.  
 € 1 - 5 Mrd.  
 > € 5 Mrd.

## Wir nutzen Executive Search für Gehaltsklassen

- < € 150 Tsd.  
 € 150 - 300 Tsd.  
 € 300 - 500 Tsd.  
 > € 500 Tsd

## 1. Wie lange dauerte es von der Auftragserteilung bis zum Vorliegen der Kandidatenprofile?

## Die Kandidatenprofile lagen vor nach

- 2 - 3 Wochen  
 4 - 6 Wochen  
 6 - 8 Wochen  
 mehr als 8 Wochen

## 2. Wie lange dauerte es vom Vorliegen der Kandidatenprofile bis zum ersten Gespräch im Unternehmen?

## Bis zum Erstgespräch im Unternehmen dauerte es i. d. R.

- 2 - 3 Wochen  
 4 - 6 Wochen  
 6 - 8 Wochen  
 mehr als 8 Wochen

## 3. Wie war unsere Einschätzung nach dem ersten Gespräch mit den Kandidaten?

## Atmosphäre und Ablauf des Gesprächs haben wir empfunden als

- unangenehm  
 angemessen  
 inspirierend  
 weiß nicht

## Die Kandidaten entsprachen dem Anforderungsprofil

- trifft nicht zu  
 trifft eher nicht zu  
 trifft eher zu  
 trifft voll zu

## Die Kandidaten zeigten sich interessiert an der zur Diskussion stehenden Position

- trifft nicht zu  
 trifft eher nicht zu  
 trifft eher zu  
 trifft voll zu

## Fit to Fit - Untersuchung zum Umgang zwischen suchendem Unternehmen und Kandidaten

Die Kandidaten passten von ihrer Persönlichkeit zu uns

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft voll zu

Wir haben das Unternehmen angemessen vertreten

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft voll zu

Als Unternehmen geben wir dem Berater Feedback über die Kandidaten

- am selben Tag
- binnen 3 Tagen
- binnen 1 Woche
- länger als 1 Woche

### 4. Wie erfolgte die Verhandlung über die Modalitäten des Vertrages?

Die Entscheidung, dem Kandidaten ein Angebot zu machen, fällt nach

- 1 Woche
- 2 Wochen
- 3 Wochen
- > 3 Wochen

Der Vertragsentwurf geht dem Kandidaten zu nach

- 2 Wochen
- 3 Wochen
- 4 Wochen
- > 4 Wochen

Der Kandidat erhielt den geänderten Vertrag innerhalb weniger Tage

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft voll zu

### 5. Welche Gründe waren für das Unternehmen ausschlaggebend, aus dem Prozess auszusteigen?

Der Kandidat entsprach von seiner Person her nicht den Erwartungen aus der schriftlichen Darstellung

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft voll zu

Der Kandidat passte von seiner Persönlichkeit nicht zum Unternehmen

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft voll zu

Die Anforderungen an die Position haben sich durch Ereignisse im Unternehmen verändert

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft voll zu

Ein Vertragsabschluss scheiterte an den Forderungen des Kandidaten

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft voll zu

Während des Suchprozesses wurde ein interner Kandidat gefunden, der die Anforderungen erfüllte

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft voll zu

Der Berater stellte uns keine passenden Kandidaten vor

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft voll zu

Bei den Vertragsverhandlungen erwies sich der Kandidat als zu kompliziert

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft voll zu

Der Kandidat war nicht bereit, umzuziehen

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft voll zu

Der Kandidat hat die vorgelegte Case Study zum Unternehmen nicht zufriedenstellend gelöst

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft voll zu

Die Entscheider konnten sich nicht auf einen Kandidaten einigen

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft voll zu

## Fit to Fit - Untersuchung zum Umgang zwischen suchendem Unternehmen und Kandidaten

### 6. Welche Gründe gab es für die Kandidaten, aus dem Prozess auszusteigen?

Als Unternehmen stellten wir uns nicht von unserer besten Seite dar

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft voll zu

Im Unternehmen waren zu viele Entscheidungsträger, die den Prozess verzögerten

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft voll zu

Als Unternehmen waren wir mit unserer Entscheidung nicht schnell genug

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft voll zu

Der Kandidat erlebte widersprüchliche Aussagen zur Position

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft voll zu

Wir agierten zu unflexibel bei der Ausgestaltung des Vertrages

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft voll zu

Wir agierten zu umständlich im Prozess der Vertragsverhandlung

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft voll zu

### 7. Was bedeutete das für das Verhältnis Berater zum Unternehmen?

Das Vertrauen zum Berater war nicht mehr gegeben, aufgrund ...

der Person des Beraters

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft voll zu

fehlender Fachkompetenz des Beraters

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft voll zu

anderer Gründe

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft voll zu

### 8. Was könnte der Berater tun, um uns als Unternehmen besser im Prozess zu begleiten?

Vielen Dank für Ihre Mühe.

