

Praxishandbuch Recruiting-Prozess: In vier Phasen zur erfolgreichen Besetzung

Mit dieser Strategie finden Sie 2026 die richtigen Mitarbeiter:innen.

Auf den folgenden Seiten teilen wir unsere wertvollsten Tipps für einen erfolgreichen Recruiting-Prozess, vom Stelleninserat bis zum Onboarding. Mit diesem Wissen steht Ihrem High-Performance-Hiring nichts mehr im Wege.





Inhalt

Wer gerne puzzled, rekrutiert besser	4
Der Recruitingfunnel: Vom Gießkannenprinzip zum Laser-Fokus	5
Phase 1: Abstimmung ist ALLES	6
Phase 2: Überzeugende Interviews mit vorausgewählten Kandidat:innen	9
Phase 3: Das Angebot. Und die Gefahr der „Lieblingskandidatin“	10
Phase 4: Wunschkandidat:in eingestellt. Warum Onboarding jetzt über Erfolg oder Absprung entscheidet	11
Funnel messen: Wie gut funktioniert der Prozess wirklich?	12



Executive Summary

Key Takeaways

- Wer den Recruiting-Prozess in Phasen mit eigenen KPIs denkt (von Bedarfsklärung über Interviews bis Onboarding), kann gezielt an den richtigen Stellen optimieren und die Time-to-Hire verkürzen.
- Es gibt für jede Funnel-Phase eine Formel, mit der Sie die Effizienz Ihres Recruiting-Prozesses messen können.
- Die Qualität der Kandidat:innen steht und fällt mit der Abstimmung zwischen Hiring Manager:in* und Recruiting: klare Rollenbeschreibung, realistische Anforderungen und ein gemeinsames Verständnis, was „passend“ bedeutet.
- Mehrere starke Kandidat:innen statt Fokus auf „Lieblingskandidat:in“: Unternehmen, die Angebote parallel an mehr als eine Person heranzuführen und transparent kommunizieren, reduzieren Risiko und Time-to-Hire.
- Die Phase zwischen Vertragsunterschrift und Start ist kritisch: kontinuierliche Kontaktpunkte und Einbindung ins Team senken die Absprungrate und erhöhen die Bindung schon vor dem ersten Arbeitstag.
- Skills-first statt 100 % Perfect Match: Potenzial, Lernfähigkeit und Cultural Fit sind die wichtigsten Faktoren für nachhaltige Besetzungen.
- Recruiting ist Teamsport und wichtigste Führungsaufgabe.
- Erfolgreiches Recruiting entsteht, wenn Führungskräfte, HR und Recruiting-Partner:innen gemeinsam Verantwortung für den Funnel übernehmen: klare Prioritäten, schnelle Entscheidungen, echte Partnerschaft und konsistente Kommunikation.
- Gute Personalentscheidungen können den Employee Lifetime Value mehr als verdoppeln.

*Hiring Manager:in: Verantwortliche Person im Unternehmen, die die Stelle zu besetzen hat. Z. B. der CEO oder Eigentümer, ein:e Bereichsleiter:in oder ein Teamlead.



Wer gerne puzzled, rekrutiert besser

Haben Sie früher gerne gepuzzled? 🧩 Ihren Recruiting-Prozess können Sie sich wie ein Puzzle vorstellen: Er ist die Vorlage (der strategische Rahmen) für das fertige Bild und setzt sich aus mehreren Puzzleteilen (Phasen mit individuellen KPIs) zusammen.

Wie schnell und nachhaltig es gelingt, eine offene Stelle mit der richtigen Person zu besetzen, hängt von verschiedenen Faktoren ab: der Verfügbarkeit am Arbeitsmarkt, der Arbeitgebermarke, der Qualität der Stellenanzeige, des Interviews usw. Den größten Hebel, den man bei der Mitarbeitersuche hat, erleben wir in der Praxis oft als völlig unterbewertet: den Recruiting-Prozess.

Prozessoptimierung im Recruiting klingt trocken, wird aber spätestens dann richtig spannend, wenn es um schwer zu besetzende Schlüsselrollen geht. Hiring Manager:innen kennen das Szenario: eine Stelle ist unbesetzt und die Arbeitslast für das Team steigt. Unter Zeitdruck entsteht der Impuls, die Lücke schnellstmöglich irgendwie zu schließen. Aber: „Wenn der Recruiting-Prozess nicht gut ist, kann man das später durch andere Dinge nicht mehr kompensieren. Es ist also eine gute Investition, Recruiting als die wichtigste Aufgabe zu sehen, die man als Führungskraft hat“, weiß epunkt-CEO Daniel Marwan.

Gute Personalentscheidungen können den Employee Lifetime Value mehr als verdoppeln



Unter einem ELTV verstehen wir analog zum CLTV (Customer Lifetime Value = der Gewinn, den ein Kunde über die Dauer der Kundenbeziehung generieren wird) den Gesamtdeckungsbeitrag, den ein:e Mitarbeiter:in über die Dauer des Dienstverhältnisses für das Unternehmen erwirtschaften wird.

In dieser Logik ist ein:e Sales Manager:in, der oder die jährlich 300.000 Euro Deckungsbeitrag für das Unternehmen verkauft und fünf Jahre im Unternehmen bleibt ($300.000 \text{ €} \times 5 \text{ Jahre} = 1,5 \text{ Mio. €}$) deutlich wertvoller, als ein:e vergleichbare:r Sales Manager:in, der/die jährlich nur 200.000 € Deckungsbeitrag bringt und auch nur zwei Jahre im Unternehmen bleibt ($200.000 \text{ €} \times 2 \text{ Jahre} = 400.000 \text{ €}$).

Gerade im Sales, wo der Erfolg der Mitarbeitenden direkt messbar ist, lässt sich darstellen, wie groß der Unterschied zwischen solider Performance und außergewöhnlicher Leistung letztendlich sein kann.



Der Recruitingfunnel: Vom Gießkannenprinzip zum Laser-Fokus

Für Ihre offene Position bedeutet das: Legen Sie messbare KPIs (s. Grafik) und klare Schnittstellen fest. Wer entscheidet wann was: HR, Fachbereich, Geschäftsführung? Klare Service Level Agreements (z. B. Rückmeldung auf Kandidat:innen binnen 48 Stunden) verhindern Verzögerungen.

Dabei hilft es, den Recruiting-Prozess wie einen Sales- oder Marketing-Funnel zu betrachten, der in Phasen verläuft:





Optimierungsfragen je Funnel-Phase:

Ihr Stelleninserat bekommt viele Views, aber wenige Bewerbungen?

→ Inserat, Jobtitel, Karriereseite, Call-to-Action und Mobile Usability* optimieren. Je nach Budget: Vorqualifizierung mittels Performance Recruiting.

Viele Bewerbungen, aber wenig passende Kandidat:innen?

→ Anforderungsprofile nachschärfen, Zielgruppenansprache und Kanäle prüfen.

Gute Kandidat:innen springen ab?

→ Prozessdauer, Kommunikation (Feedback, Informationsgrad, Wertschätzung), Candidate Experience analysieren.

Mit klaren Kennzahlen pro Funnel-Stufe erkennen Sie schnell, wo Sie optimieren müssen: an der Sichtbarkeit, an der Qualität oder an der Geschwindigkeit. Selbst kleine Anpassungen können die Time-to-Hire senken und die Qualität der Kandidat:innen erhöhen. Den Recruiting-Prozess bewusst zu gestalten macht aus einem „so machen wir das halt“ ein messbares System.

*Bereits 2023 gaben 80 % der Befragten in einer Studie von karriere.at an, bei der Jobsuche das Smartphone zu nutzen.

Phase 1: Abstimmung ist ALLES

Wenn alle das Gleiche meinen (und nicht nur das Gleiche hoffen)

Ein erfolgreicher Recruitingprozess beginnt lange bevor die erste Bewerbung eintrifft, nämlich in der Abstimmung zwischen Hiring Manager:in und Recruiter:in. Wenn dieser erste Schritt sitzt, wird aus „Wir suchen Ersatz für Michael, der letzte Woche gegangen ist“ ein:e klare:r, suchbare:r Zielkandidat:in. Wenn das Suchprofil unscharf bleibt, entsteht Frust auf allen Seiten: falsche Profile, lange Suchzeiten, enttäuschte Erwartungen.

Damit gute Kandidat:innen im Funnel landen, braucht es ein kurzes, aber fokussiertes Strategiesgespräch zwischen Hiring Manager:in und Recruiting-Partner:in, in dem

- 1 Ziel,
- 2 Rolle und
- 3 Angebot geschärft werden.





Der Hiring Manager, die Hiring Managerin muss den Job so beschreiben, dass Recruiting den Kern versteht – fachlich, menschlich und in Bezug auf die Rahmenbedingungen. Hilfreich sind vier Kernfragen zu Beginn des Prozesses:

1. Warum wollen wir jemanden einstellen?

Geht es um Wachstum, Ersatz, neue Expertise oder Entlastung eines Teams? Die Antwort bestimmt Priorität, Senioritätslevel und Erwartungshaltung.

2. Was genau müssen wir besetzen?

Welche Aufgaben, Verantwortungsbereiche und Schnittstellen gehören wirklich zur Rolle? Und welche Nice-to-haves können außen vor bleiben?

3. Was haben wir zu bieten?

Rahmenbedingungen, Entwicklungsmöglichkeiten, Teamkultur, Benefits: Wer sein Angebot kennt, kann es am Markt attraktiv platzieren.

4. Welche Probleme soll die gesuchte Person lösen?

Geht es um Prozesschaos, fehlende Kundenorientierung, zu wenig Fachwissen in einem Bereich oder die Einführung neuer Tools? Hier Klarheit zu haben schärft das Profil enorm.

Aus diesen Antworten entsteht ein klares Suchprofil, das der oder die Recruiting-Verantwortliche in Sprache, Kanäle und Auswahlkriterien übersetzt. So werden die Ergebnisse von Phase 1 (Recherche, Sourcing, Ausschreibung) zu Phase 2 (Shortlist, Interviews) deutlich besser. Weil alle dasselbe Bild vor Augen haben.

»In Zeiten globalen Fachkräftemangels ist es illusorisch, das 100-prozentige Traumprofil zu erwarten. Entscheidend ist eine gute Balance aus Kompetenzen und Haltung: Wo ist Potenzial erkennbar, was kann jemand on the job lernen und wie kann diese Person auch für zukünftige Projekte wertvoll werden? Hiring Manager:innen sollten glasklar festlegen, welche drei Muss-Kriterien ein:e Kandidat:in erfüllen soll, um interviewt zu werden. Das können z. B. entscheidende Erfahrungen und Schlüsselkompetenzen, Branchenverständnis oder spezifische Projekterfolge sein.«

Mario Koplmüller, Managing Director epunkt





Recruiting ist Teamsport. Wer auf welcher Position spielt: Zusammenarbeit HR, Fachbereich & Management

Recruiter:innen können:

- Kandidat:innen-Pipeline aufbauen (z. B. durch [Active Sourcing](#) oder [Performance Recruiting](#))
- den Markt verstehen
- Erstkontakte herstellen
- Prozesse koordinieren

Hiring Manager:innen müssen:

- Inhalte liefern und das Produkt „Job“ definieren
- eine klare Value Proposition für die Stelle formulieren
- Rollen realistisch definieren
- Kandidat:innen selbst überzeugen

Man gewinnt gemeinsam.

Tipp: Stellenanzeigen, die von Hiring Manager:innen in ihren Netzwerken geteilt werden, haben bessere Conversion Rates, weil sie direkt aus den Fachbereichen kommen.



Das Stelleninserat ist raus, Recruiting füllt den Funnel. Dabei gilt: Je enger die Zusammenarbeit, desto besser die Conversion (= weniger Aufwand, weniger Schleifen, kürzere Time-to-Hire). Mario Koplmüller empfiehlt **mindestens ein kurzes Update pro Woche, wie ein Sprint-Meeting, um den Fokus richtig zu setzen, Updates zu geben und den Arbeitsmarkt zu bewerten**. So bleiben alle auf Kurs, können Prioritäten anpassen und auch Opportunity Costs berücksichtigen: Welche unbesetzte Stelle kostet gerade am meisten Umsatz oder Produktivität?

Ein praktischer Tipp für diese Phase: **Blocken Sie Interview-Slots bereits zu Beginn des Prozesses**. Hiring Manager:innen haben meist volle Kalender. Wenn erst nach der Kandidat:innenauswahl nach Terminen gesucht wird, gehen wertvolle Tage oder Wochen verloren. Im Idealfall ist die Abstimmung mit Recruiting so gut, dass alle vorgeschlagenen Kandidat:innen im Kern passen und die Fachabteilung alle kennenlernen möchte. Recruiting kann die Interviews direkt in den vorab geblockten Slots einplanen. Bei Unsicherheiten empfiehlt [Koplmüller](#): „Im Zweifel kurz anrufen und ein 10-Minuten-Interview führen. Besser eine kurze Klärung als langes Kopfkino.“



Phase 2: Überzeugende Interviews mit vorausgewählten Kandidat:innen



In Phase 2 zeigt sich, wie gut die Verständigung zwischen Recruiting und Hiring in Phase 1 geklappt hat. „Wenn man 20 Kandidat:innen ganz oben im Funnel hat, aber nur drei davon interviewen möchte, dann stimmt etwas in der Abstimmung nicht“, weiß Koplmüller. Im umgekehrten Fall, anstatt **noch** ein Interview anzusetzen, lohnt sich ein kurzer Durchatmer: Was genau passt an den bisherigen Kandidat:innen nicht?

Und liegt das an der Suche oder an der Definition der Rolle? Effizienz in Phase 2 bedeutet nicht, weniger Gespräche zu führen, sondern die richtigen Gespräche zu führen – und danach zeitnah eine Entscheidung zu treffen.

Ob eine oder zwei Gesprächsrunden mit den Kandidat:innen geführt werden, kann gemeinsam mit Recruiting bzw. mit dem Team entschieden werden. In dieser Phase macht der Einsatz von Automatisierungs-Tools Sinn (z. B. Terminvereinbarung, Status-Mails, Dokumentenversand, Erinnerungen an Hiring Manager:innen, um Rückmeldeschleifen zu verkürzen). Zu viel Standardkommunikation verschreckt gute Kandidat:innen, daher beim Beziehungsaufbau, bei Interviews und Feedback auf persönliche Ansprache und Individualität achten.

In Phase 2 liegt die Verantwortung klar beim Hiring Manager, der Hiring Managerin: Wer ein gutes Briefing geliefert hat, qualitativ hochwertige **Bewerbungsgespräche** führt und zeitnah Entscheidungen trifft, wird zuerst mit einer hohen Interview-Quote und anschließend mit einer hohen Interview-zu-Angebot-Quote belohnt.

Tipps aus der Praxis von Interviewprofi **Selma Grössl**, neue Perspektiven auf Motivation, Cultural Fit & Entscheidungsqualität und eine 8-Punkte-Strategie für's Job Interview, die nicht einmal Google kennt, finden Sie hier:

[Interviewführung für Profis](#)





Phase 3: Das Angebot. Und die Gefahr der „Lieblingskandidatin“

In Phase 3 erhalten die Finalist:innen ein Angebot. Hier lauert eine der größten Fallen im Recruiting: der berühmte „Lieblingskandidat“. Viele Hiring Manager:innen machen innerlich früh ein Häkchen bei einer Person und blenden alle anderen aus. Wenn diese eine Person dann absagt, kostet das:

- Wochen oder Monate Zeitverlust
- wertvolle Kandidat:innen, die inzwischen abgesprungen sind
- Motivation bei allen Beteiligten
- Marktchancen, weil der Bedarf intern „brennt“ und extern sichtbar wird

Darum gilt als Grundregel: Bringen Sie immer mehr als eine Person in die Angebotsphase. Halten Sie den Kontakt zu starken Zweit- und Dritt-Kandidat:innen bewusst aktiv. Und wenn jemand wirklich überzeugt hat? Dann ist Taktieren gefährlich. Verzögerte oder verklausulierte Signale werden schnell als Desinteresse oder Unsicherheit wahrgenommen. Oder, um es überspitzt auszudrücken:

Wenn Sie jemanden mögen, machen Sie kein gut gehütetes Geheimnis daraus, wie beim Dating zu Teenagerzeiten.

Stattdessen:

- Klar kommunizieren, dass die Person Ihr Favorit ist.
- Wertschätzung zeigen, Entscheidungswege transparent machen.
- Angebote zügig vorbereiten, nicht wochenlang „intern diskutieren“.

So entsteht in Phase 3 ein professionelles, wertschätzendes Miteinander statt einer Lotterie mit nur einem Ticket.

Die zentrale Kennzahl lautet: Wie viele Interviews führen zu einem Angebot?

Eine hohe Conversion von Interview zu Angebot zeigt:

1. Die Profilklärung zu Beginn war präzise, alle meinen wirklich dieselbe Rolle.
2. Recruiting sucht im richtigen Marktsegment und filtert sauber vor.
3. Die Interviewqualität stimmt: Fragen sind vorbereitet, Kriterien klar, Entscheidungen zügig.

Eine niedrige Conversion ist ein Warnsignal:

- Erwartungen und Realität passen nicht zusammen.
- Das Suchprofil ist zu vage oder zu breit; „Nice-to-have“ überlagert „Must-have“.
- Der Hiring Manager, die Hiring Managerin fokussiert auf die falschen Kriterien (z. B. Ausbildung statt Skill-Set).
- Recruiting sucht im falschen Segment oder erhält widersprüchliche Signale.



19 %

der Befragten einer [karriere.at](https://www.karriere.at)-Studie würden den Bewerbungsprozess abbrechen, wenn zwischen der Bewerbung und der Einladung, bzw. Zu- oder Absage zu viel Zeit vergeht.

21 Tage

darf der Bewerbungsprozess aus Sicht von Jobsuchenden maximal dauern – vom Erstkontakt mit dem Arbeitgeber bis zur Zu-/Absage.

Quelle: [karriere.at](https://www.karriere.at), „Der optimale Bewerbungsprozess“

Phase 4: Wunschkandidat:in eingestellt. Warum Onboarding jetzt über Erfolg oder Absprung entscheidet

Mit der Unterschrift ist der Recruitingprozess nicht vorbei, er wechselt nur den Modus. Onboarding ist die Phase, in der aus „eingestellt“ real „gestartet“ wird. Viele Unternehmen unterschätzen diese Zeit, obwohl sie entscheidend ist. Zwischen Vertragsunterschrift und tatsächlichem Jobstart liegen oft:

- 3 Monate Kündigungsfrist
- 6 Monate bei komplexen Rollen
- ⌚ bei seniorigen Profilen sogar 9 bis 12 Monate

In dieser Zeit passiert mehr, als man denkt:

- Kandidat:innen erhalten weitere Angebote.
- Headhunter melden sich mit „noch spannenderen“ Optionen.
- Neue Projekte im aktuellen Unternehmen werden angeboten.
- Gegenangebote mit mehr Gehalt oder Titel stehen plötzlich im Raum.



Wer diese Monate ungenutzt lässt, geht ein Risiko ein. Onboarding beginnt am Tag der Unterschrift. Konkret heißt das:

- Regelmäßige Touchpoints: Mails, Calls oder Messages, um verbunden zu bleiben.
- Teamvorstellung: z. B. ein virtuelles Kennenlernen oder ein gemeinsamer Kaffee vor dem ersten Arbeitstag.
- Kleine Willkommens-Gesten: eine Karte, ein Goodie, ein personalisiertes Onboarding-Paket.
- Einladung zu Teammeetings (wo sinnvoll), damit neue Kolleg:innen schon ein Gefühl für Themen und Kultur entwickeln.
- Personalisierte Updates: Infos zum Büro, zu Projekten, zu relevanten Veränderungen. Damit klar ist: „Wir freuen uns wirklich auf dich.“

Das Ziel in Phase 4 ist klar: den emotionalen Bezug zum neuen Arbeitgeber so zu stärken, dass Gegenangebote weniger attraktiv wirken. Wer Onboarding ernst nimmt, reduziert No-Shows (Ghosting passiert auch nach gesetzter Unterschrift noch), verhindert Last-Minute-Absagen und sorgt dafür, dass neue Kolleg:innen bereits mit einem positiven Gefühl starten. Und das ist der beste Startpunkt für jede weitere Employee Journey.

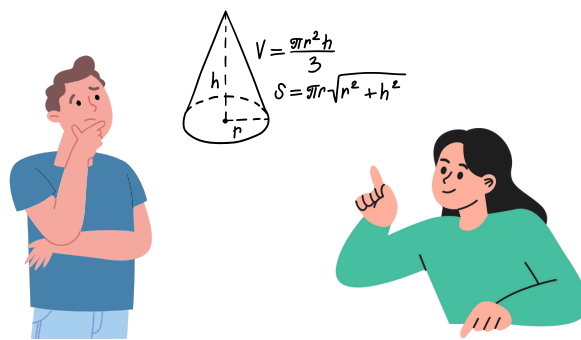
Funnel messen: Wie gut funktioniert der Prozess wirklich?

Wer bereits mehrere Einstellungen begleitet hat, kann und sollte den Recruitingfunnel mit Zahlen unterlegen. Wie viele Angebote führen zu einer Einstellung (Offer-Acceptance-Rate)? Wie viele Interviews brauchen Sie für ein Angebot? Wie viele vorgestellte Kandidat:innen werden am Ende tatsächlich eingestellt?

Beispiel: Haben Sie zwei Personen eingestellt und dafür vier Angebote gemacht, liegt Ihre Acceptance Rate bei 50 % – im Schnitt brauchen Sie also zwei Offers pro Hire.

Nächstes Level, selbes Spiel: Wenn Sie 9 Interviews geführt haben, um 4 Angebote legen zu können, liegt Ihre Interview-to-Offer-Rate bei 44 %.

Formel: $(4 / 9) * 100 = 44 \%$





Sie können auch die Gesamt-Conversion des Funnels ermitteln: Wenn Sie 15 vorselektierten Kandidat:innen gebraucht haben um zwei davon einzustellen, liegt die Gesamt-Conversion bei 13 %. Oder anders gesagt: Sie brauchen im Schnitt 7,5 Kandidat:innen pro erfolgreich besetzter Stelle.

Formel: $(2 / 15) * 100 = 13.33 \%$

Besonders aufschlussreich ist die Conversion von vorausgewählten zu interviewten Kandidat:innen (Interview-Rate) und von Interview zu Offer. Schlechte Werte an diesen Stufen können ein Hinweis auf fehlende Abstimmung mit Recruiting oder auf Bias im Auswahlprozess sein.

Weiterführendes Recruiting-Wissen zum Thema:

- ➔ Benefits im Wandel: Was Mitarbeitende 2026 wirklich wollen
- ➔ Karriereseite als Recruiting-Booster: So überzeugen Sie Kandidat:innen (und Google)
- ➔ Interviewführung für Profis: Wie Sie Bewerbungsgespräche erfolgreich planen, führen und auswerten

