

Autoren: Christoph Athanas / Prof. Dr. Peter M. Wald

# 2014

## Candidate Experience Studie

Zusammenfassung der Ergebnisse der Studie zum Bewerbungserleben von Kandidaten in Deutschland und Ableitung von Schlussfolgerungen für Recruitingstrategien sowie Employer Branding.

*präsentiert von meta HR Unternehmensberatung GmbH & stellenanzeigen.de GmbH & Co. KG*



# Inhalte

1. Was ist Candidate Experience?
2. Top-Facts
3. Über Design und Methodik der Studie
4. Beziehung als Schlüsselgröße
5. Der Weg der Bewerber: Phasen der Candidate Journey
  - 5.1. CandEx-Phase 1: Jobrecherche und Orientierung
  - 5.2. CandEx-Phase 2: Bewerbungsabgabe
  - 5.3. CandEx-Phase 3: Auswahlverfahren
  - 5.4. CandEx-Phase 4: Ergebniskommunikation
6. Talent Relations: Wiederbewerbung und Kommunikation der Erfahrung
7. Arbeitgeber-Image und Candidate Experience Beurteilung
8. Fünf Top-Tipps
9. Zusammensetzung der Studienteilnehmer
10. Hintergrundinfos zum Konzept der Candidate Experience
11. Literatur & Quellen
12. Über die Studienherausgeber: meta HR und stellenanzeigen.de

## Herausgeberinformationen

### **Verantwortliche Herausgeber der Studie:**

meta HR Unternehmensberatung GmbH und stellenanzeigen.de GmbH & Co. KG

### **Studienautoren:**

Dipl.-Soz. Christoph Athanas (Geschäftsführer meta HR Unternehmensberatung GmbH) und Prof. Dr. Peter M. Wald (Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur – HTWK Leipzig)

### **Wissenschaftliche Begleitung:**

Prof. Dr. Peter M. Wald, Professor für Personalmanagement an der HTWK Leipzig

Die Studie wurde im Zeitraum Juni – August 2014 durchgeführt.

An der Studie beteiligten sich 1379 jobsuchende bzw. karriereinteressierte Personen mit aktuellen, persönlichen Bewerbungserfahrungen.

© meta HR Unternehmensberatung GmbH & stellenanzeigen.de GmbH & Co. KG

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung von mindestens einem der Herausgeber.

Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischer Form

Berlin und München, Oktober 2014

# Was ist Candidate Experience?

**Candidate Experience („CandEx“)** beschreibt das individuelle Erleben von Rekrutierungsprozessen bei einem potenziellen Arbeitgeber durch den jeweiligen Bewerber. Sie bildet sich aus der Summe der in diesem Kontext gesammelten Erfahrungen mit diesem Arbeitgeber und seiner Vertreter. Diese Erfahrungen des Bewerbers werden potenziell an allen Berührungspunkten (Touchpoints) mit dem Arbeitgeber geprägt und können in personaler und non-personaler Form erlebt werden.

Im Ergebnis prägt die Candidate Experience die Beziehung und das Vertrauen des Bewerbers zum rekrutierenden Unternehmen. Damit bestimmt die Candidate Experience maßgeblich die Entscheidung eines Kandidaten für oder gegen eine Mitarbeit beim betreffenden Arbeitgeber und ggf. auch weitere Handlungen eines Kandidaten, die z.B. in Form in positiven und negativen Beurteilungen zum Ausdruck gebracht werden.

*(Christoph Athanas / Prof. Dr. Peter M. Wald)*

## Warum ist die Candidate Experience für Unternehmen wichtig?

- ▶ Liefert Ansatzpunkte aus der Kandidatensicht für ein besseres Recruiting.
- ▶ Hilft Bewerbungsabbrüche zu reduzieren.
- ▶ Trägt dazu bei, die Reputation des Arbeitgebers abzusichern.
- ▶ Verbessert die Chancen darauf passende Top-Kandidaten zu rekrutieren.
- ▶ Stellt die Übersetzung der Arbeitgebermarke in konsistentes Handeln der Unternehmensvertreter dar und prägt so die Glaubwürdigkeit des Employer Brands.

# meta HR



## Know-how-Partner für Candidate Experience Management

### meta HR Leistungen zum Thema Candidate Experience:

► **CandEx Analyse**

Wir ermitteln und messen die CandEx Ihrer Bewerber.

► **CandEx Benchmarking**

Wollen Sie wissen, wie Ihre Personalbeschaffung im Vergleich abschneidet? Wir benchmarken die Candidate Experience Ihrer Organisation mit unseren umfangreichen Daten aus der Studie. Profitieren Sie von unseren Erfahrungen.

► **CandEx-Landkarte / Recruitment-Team-Workshop**

Wir stellen das Bewerbererleben plastisch dar. Bewerberkontaktpunkte kommen unter der Lupe: In einem Workshop mit Ihrem Recruiting-Team wird der Prozess entlang aller Kontaktpunkte aufgearbeitet und optimiert.

► **Praktische Umsetzungsbegleitung**

Unterstützung bei der Umsetzung von CandEx-getriebener Recruiting-Fitness, z.B. mit Trainings für Recruiter und Hiring Manager, Unterstützung bei Technologie oder Dienstleisterauswahl.

**Kontakt:**

+49(0)30 39 03 78 08  
contact@metaHR.de  
<http://www.metaHR.de>

Wenn Sie die Candidate Experience Ihrer Bewerber nicht dem Zufall überlassen wollen, kommen Sie in unsere praktischen *Candidate-Experience-Workshops* (1 Tag).

**Erfahren Sie, ...**

- wie Sie die Candidate Experience Ihrer Bewerber systematisch gestalten können.
- wie Sie Ihr Online-Recruitment richtig aufstellen, um bei Bewerbern zu punkten.
- wie Mobile Recruiting in der Praxis wirksam funktioniert.
- wie Sie zufriedene Bewerber bekommen und Ihre Arbeitgeberreputation schützen.

Alles rund um Candidate Experience Management und zu Mobile Recruiting. Aktuelles, empirisches Know-how und technisch-kommunikatives Handwerkzeug für erfolgreiches Recruiting heute und morgen.

Termine: ► Berlin, 02.12.2014 ► München, 29.01.2015 ► Stuttgart, 18.02.2015

Teilnehmer/innen erhalten die Candidate Experience Studie 2014 in einer gedruckten Sonderausgabe und eine individuelle Kurzanalyse Ihrer Karrierewebsite.

**Mehr Informationen und Anmeldung unter: <http://bit.ly/CandExWS1415>**

## 2. Top-Facts

Ganz grundsätzlich: Die „**Beziehung**“ zwischen Kandidat und Unternehmen ist der Schlüssel zur Gestaltung einer positiven Candidate Experience, also einer positiven Erfahrung der Bewerber im jeweiligen Bewerbungsprozess.

Diese Beziehung zwischen Unternehmen und Kandidaten wird durch mehrere Faktoren geprägt. Dabei spielen eher „weiche“, **emotionale Aspekte** eine wichtige Rolle, aber auch der Einfluss **sachlicher und prozessualer Aspekte** ist nicht zu vernachlässigen.

Der Kandidat wird im Rahmen einer als positiv eingeschätzten Bewerbungserfahrung **Vertrauen<sup>1)</sup>** in das betreffende Unternehmen und dessen Akteure entwickeln bzw. dieses bestätigt finden. Ein entsprechender Grad an Vertrauen ist die Folge von Candidate Experience. Im positiven Fall kommt es selbst bei einer Absage nicht zu einem grundsätzlichen Vertrauensverlust. Im Gegenteil: Die meisten Kandidaten, die ihre Bewerbungserfahrung mit dem jeweiligen Unternehmen trotz erhaltener Absage als positiv oder sehr positiv bezeichnen, würden sich dort erneut bewerben. Eine positive oder sehr positive Candidate Experience wirkt so stark, dass das Image des Unternehmens durch die Absage nicht beschädigt wird. Im Gegensatz dazu bringt eine negative oder sehr negative Candidate Experience einen Vertrauensverlust mit, der sich in einer teils deutlichen Beschädigung des Arbeitgeberimages widerspiegelt.

**In Abschnitt 4** lesen Sie mehr über jene **Faktoren**, die das **Vertrauen prägen** und auf diese Weise als besondere **Hebel der Candidate Experience** wirken.

Dem Thema „Beziehung“ kommt auch im Lichte einer anderen Zahl hohe Bedeutung zu: **80% aller Bewerber geben an, dass Sie Bekannten und Freunden über das Bewerbungserlebnis berichten**. Eine Multiplikation von Meinungen findet damit in hohem Maße statt. Dank digitaler Medien und entsprechender Angebote (Arbeitgeberbewertungsplattformen wie bspw. kununu) können somit auch private Meinungen entsprechende Reichweiten bekommen. Insofern müssen Unternehmen Interesse an einer positiven Gestaltung der Candidate Experience haben, weil ansonsten Investitionen in das Employer Branding und bei der ArbeitgeberPR konterkariert werden können. Eine durch negative Candidate Experience beschädigte Reputation als Arbeitgeber dürfte (gute) Bewerber abschrecken. Diese bewerben sich erst gar nicht. Andere Kandidaten nehmen von sich aus Abstand von ihrer Bewerbung und ziehen diese zurück. Alles in allem kostet dies die Unternehmen Geld und die Talente wenden sich Wettbewerbern zu.

<sup>1)</sup> In Abschnitt 4 Lesen Sie mehr über jene **Faktoren**, die das **Vertrauen prägen** und auf diese Weise als besondere **Hebel der Candidate Experience** wirken.

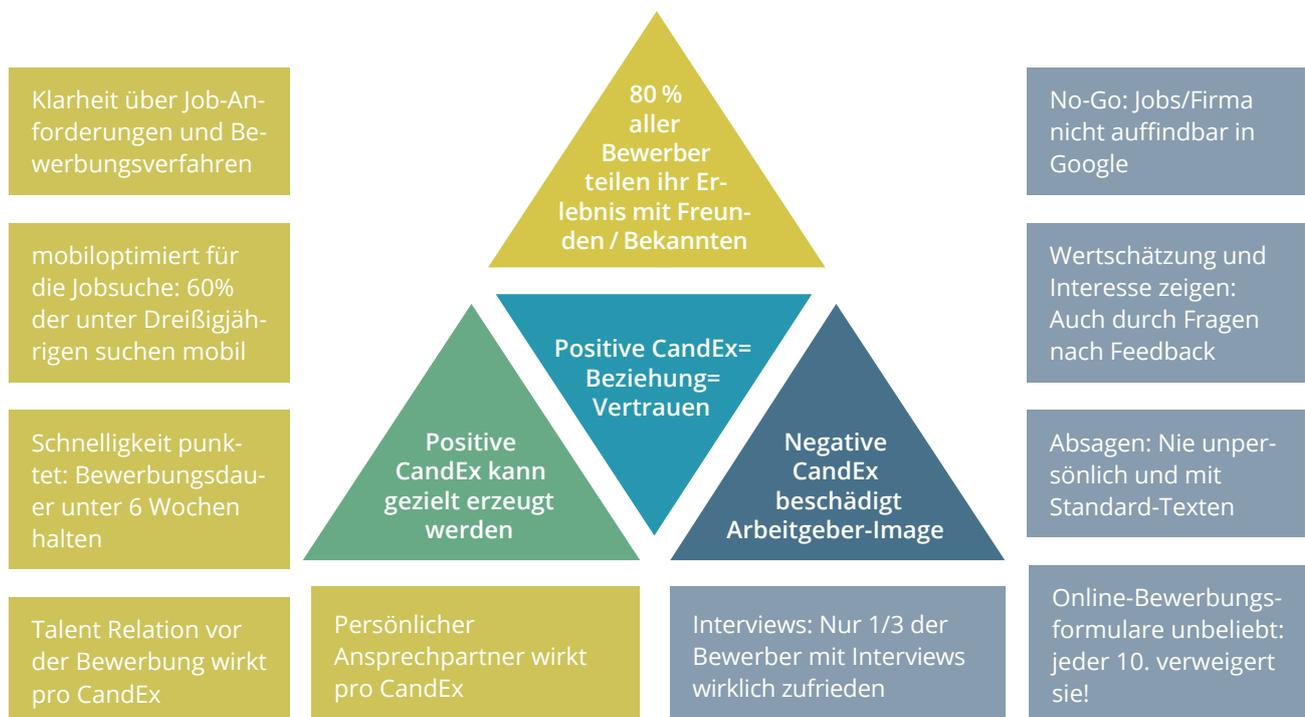
# Top-Findings auf einen Blick:

Die *Candidate Experience* ist in starkem Maße **für die Wahrnehmung und die Ausprägung des Arbeitgeberimages (mit)verantwortlich**. Überdurchschnittlich positive CandEx führt zu einem Imagezuwachs, negative CandEx kann das Image eines Unternehmens bei Bewerbern nachhaltig schädigen. D.h. **negative Candidate Experience schädigt die Arbeitgebermarke** und konterkariert Image- und Personalmarketingmaßnahmen. In der Folge kann es zu einer Reduzierung der Bewerberanzahl oder zum Sinken der Bewerberqualität kommen.

- ▶ **Mobile Jobsuche:** Jeder Dritte sucht Jobs mobil via Smartphone oder TabletPC. Die mobile Jobsuche existiert in verschiedenen Szenarien: Zu Hause, unterwegs oder auch im Büro! Bei den unter 26jährigen ist die mobile Jobsuche weit verbreitet: Fast 60% nutzen dafür das Smartphone, 40% auch unterwegs.
- ▶ **Online-Stellenanzeigen** sind der häufigste Weg, auf dem Bewerber und Unternehmen zusammenfinden. Auch bei der Orientierung über Jobs und Unternehmen sind diese die beliebteste OnlineQuelle: 42% geben an, immer, 33% meistens auf allgemeine OnlineStellenbörsen zurückzugreifen.
- ▶ **Jobsuche via Google:** Rund 53% der unter 30jährigen geben an, die populäre Suchmaschine immer oder meistens für die Jobsuche zu nutzen. Etwas beliebter sind hier nur Karrierewebsites und die großen OnlineStellenbörsen wie zum Beispiel monster oder stellenanzeigen.de.
- ▶ **Ungeliebte Formularbewerbung:** Rd. 70% der Befragten bevorzugen eine Bewerbungseinsendung per E-Mail. **Jeder 10. Bewerber lehnt Online-Bewerbungsformulare komplett ab** und verzichtet im Zweifel auf eine entsprechend Bewerbung!
- ▶ **One-Click-Bewerbung:** Rund jeder Zweite Bewerber (46,9%) würde bei entsprechendem Angebot von der sogenannten „One-Click-Bewerbung“ mit dem eigenen Profil aus XING oder LinkedIn Gebrauch machen.
- ▶ **Ansprechpartner:** Für 80% der Kandidaten ist es wichtig oder sehr wichtig, einen persönlichen Ansprechpartner zur ihrer Bewerbung im Unternehmen zu haben und jederzeit über den Status ihrer Bewerbung informiert zu sein.
- ▶ **Schlüsselmoment Interview:** Die beim persönlichen Kontakt gewonnenen Eindrücke sind für über 85% der Bewerber bedeutende Entscheidungsgrundlagen, ob sie bei diesem Arbeitgeber arbeiten wollen.
- ▶ **Schnelligkeit punktet:** Geschwindigkeit im Rekrutierungsprozess bewirkt eine positive Candidate Experience. Nur 20% der eingestellten Kandidaten, die von diesem Bewerbungserlebnis mit einer hohen oder der höchsten Gesamtzufriedenheit berichten, haben länger als 6 Wochen auf ihre Zusage gewartet. Bei 38% dieser Gruppe dauerte der Prozess bis zur Zusage maximal 2 Wochen!
- ▶ **Beziehung bedeutsam:** Eine vorhandene Beziehung zum Unternehmen zahlt sich aus. Kandidaten, die über Empfehlungen an das Unternehmen kommen oder bereits über Kontakte zum Unternehmen verfügen (Freunde/Familie im Unternehmen, bei Lieferanten angestellt; selber Kunde des Unternehmens), sind sehr häufig besonders zufrieden mit dem Bewerbungsverfahren und äußern eine positive Candidate Experience.
- ▶ **Bewerbern absagen, ohne die Bewerberbeziehung zu zerstören:** Bewerber, die trotz Absage mit einer hohen oder höchsten Zufriedenheit aus dem jeweiligen Bewerbungsverfahren gehen, erhielten in aller Regel KEINE (unpersönlichen) Standardabsagen.
- ▶ **Feedback zum Bewerbungsverfahren:** Danach wird kaum gefragt. 86% aller Bewerber werden von den Unternehmen NICHT nach einem Feedback zum Bewerbungsverfahren gefragt.

- ▶ **Auswirkung einer positiven Candidate Experience:** Diese bringt mit sich, dass Bewerber das Unternehmen auch künftig als Arbeitgeber in Erwägung ziehen. Rd. 84% derjenigen mit einer positiven Bewertung der Candidate Experience würden sich erneut bei dem Unternehmen bewerben. Bei einer negativen Bewertung würden dies nur 13% tun!
- ▶ **Kommunikation der Bewerbungserfahrung: 4 von 5 Bewerbern erzählen Freunden und Bekannten davon!** Rund ein Viertel teilt diese Erlebnisse zudem auch weiteren Empfängern über soziale Netzwerke mit oder nimmt Bewertungen bei Plattformen wie bspw. kununu vor. Die unter 30-jährigen machen dies noch häufiger (31,2%).
- ▶ **Schlechtes Gesamtzeugnis für die Unternehmen:** Nur 17% der Befragten geben an, dass Sie bemerkt haben, dass sich Unternehmen Mühe geben, ihre Bedürfnisse als Bewerber zu verstehen und zu respektieren. Demzufolge können Unternehmen mit Investitionen in das Candidate Experience Management eine deutlich positive Abgrenzung der eigenen Arbeitgebermarke gegenüber den Wettbewerbern erreichen.

## Wichtige Candidate Experience-Top-Facts auf einen Blick:



## **Das sagen die Bewerber:**

“Einfach zu lange keine Antwort vom Arbeitgeber. Deswegen habe ich meine Bewerbung zurückgezogen.”

“Gerade nach absolviertem AC finde ich ein Standard-Ablehnungsschreiben als gering wertschätzend.”

“Dem Bewerbungsprozess fehlte es an Transparenz und Ehrlichkeit!”

“Auch wenn das Unternehmen aufgrund seiner Größe auf die Stelle mehrere hundert Bewerbungen erhalten haben wird, ist es schlicht unprofessionell, weder wenigstens eine Standardabsage zu schicken noch auf eine spätere Mail überhaupt zu reagieren.”

# 3. Design und Methodik der Studie

Die Befragung richtete sich an Personen mit aktuellen Bewerbungserfahrungen. Mit einer Datenbasis von insgesamt 1.379 Personen, die sich an dieser Befragung beteiligt haben, ist ein umfassender Einblick in deren Erfahrungen möglich. Als Befragungsform wurde eine online- bzw. Web-Befragung gewählt. Der webbasierte Fragebogen war im Zeitraum der Durchführung der Befragung von Anfang Juni 2014 bis Anfang August 2014 online verfügbar.

Der **Fragebogen** bestand aus drei Blöcken. Nach der Einleitung mit Informationen zum Zweck der Befragung und zum Umgang mit Daten ging es im ersten Teil um **allgemeine Angaben zur Person**, im zweiten Teil um **typische Erwartungen und Wünsche der Befragten** im Rahmen von Jobsuche und Bewerbung und im dritten Teil um **konkrete Fragen zu den Erlebnissen bei der jeweils letzten abgeschlossenen Bewerbung ohne Beachtung des Ausgangs dieser Bewerbung**. Insgesamt mussten die Teilnehmer bis zu 42 Fragen beantworten. Für die Befragung wurden verschiedene Frage- und Antwortformen verwendet. Es existierten geschlossene Fragen sowie halboffene Fragen mit vorgegebenen mehrfachen Antwortmöglichkeiten. Bei den Fragen wurde auf Nominalskalen, Ordinalskalen mit verbalisierten Antwortmöglichkeiten und Intervallskalen zurückgegriffen. Final wurde noch eine Freitextfrage gestellt.

Für die Auswertung der Befragung wurden alle angefangenen Fragebögen herangezogen, welche Angaben zu Fragen aus Teil 1 und mindestens einem der anderen Frageblöcke aufweisen. Die Anzahl der tatsächlichen Antworten unterscheidet sich daher von Frage zu Frage geringfügig. Die betreffende Datenbasis ist jeweils angegeben.

Die Befragung hatte zum Ziel, das individuelle, subjektive Erleben von Rekrutierungsprozessen durch die Bewerber zu beleuchten („Candidate Experience“). Auf diese Weise soll geklärt werden, welche Faktoren dieses Erleben positiv bzw. negativ beeinflussen. Dazu wurden zunächst allgemeine Fragen zu

Wünschen, Erfahrungen und Einschätzungen der Jobsucher im Hinblick auf das Finden offener Stellen und das Bewerben an sich gestellt. Die hierzu gewonnenen Daten geben einen Einblick in die Erwartungen und die Einschätzungen der Bewerber zum Thema Bewerbung.

Die konkreten Erfahrungen als Kandidatin oder Kandidat eines spezifischen Unternehmens sind jedoch höchst unterschiedlich. Während ein Bewerbungserlebnis für den Kandidaten befriedigend ausfallen kann, selbst wenn keine Einstellung erfolgt, kann ein anderes Bewerbungserlebnis für dieselbe Person völlig unbefriedigend ausfallen. Um diesem Aspekt Rechnung zu tragen, war es für die Datengewinnung nötig, **dass sich die Befragten auf ein konkretes Bewerbungserlebnis konzentrieren**. Damit die Befragten hier nicht aussuchen konnten ob es ein mehr oder weniger angenehmes Erlebnis war, zu dem sie befragt werden, wurden sie im dritten Teil der Befragung aufgefordert, **sich ausschließlich auf das letzte abgeschlossene Bewerbungserlebnis zu beziehen**. Hier war es auch unerheblich, ob dieses Bewerbungserlebnis eine Einstellung, eine Ablehnung durch das Unternehmen zur Folge hatte oder dass sich der Bewerber selbst vom Verfahren zurückgezogen hat. Dieses Bewerbungserlebnis sollte im Idealfall auch nicht länger als drei Jahre zurückliegen.

Mittels dieser Einschränkungen wurde gesichert, dass mit Hilfe der gewonnenen Daten ein konkretes Bewerbungserlebnis und dessen individuelle Bewertung aufgenommen wurde. Generalisierungen durch die Befragten wurden so weitestgehend vermieden und eine Betrachtung einzelner Faktoren des technischen, organisatorischen und sozialen Umgangs mit den Bewerbern wird durchführbar. Hierdurch wird es möglich, **Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie es rekrutierenden Unternehmen gelingen kann, ihren Bewerbern eine positivere Candidate Experience zu bieten**. Diese Erkenntnisse versetzen die Autoren auch in die Lage, diesen Bericht mit Empfehlungen an die rekrutierenden Unternehmen abzuschließen.

# 4. Beziehung als Schlüsselgröße

Den Ausgangspunkt für eine umfassende Betrachtung von Candidate Experience bildet der Aufbau, die Aufrechterhaltung und Beendigung der Verbindung zwischen potenziellen Bewerbern und rekrutierenden Unternehmen. Diese Verbindung wird als **Beziehung** verstanden, die **vor allem durch Zeitpunkt und Dauer sowie Form und Inhalte der Kommunikation geprägt** wird.

Beim Aufbau der Beziehung kommt den Medien bzw. dem Vertrauen in die Systeme des rekrutierenden Unternehmens eine außerordentliche Bedeutung zu. Kommt es zum persönlichen Kontakt mit einem Vertreter des rekrutierenden Unternehmens wird das personale Vertrauen bedeutsamer. Mit anderen Worten in der ersten Phase der Kontaktaufnahme dürfte die Beziehung vor allem durch **technisch-organisatorische Aspekte** (Usability der Systeme, Eingangsbestätigung etc.) und durch Klarheit in den Aussagen des Arbeitgebers geprägt sein. In späteren Phasen geht es in erster Linie um das **Agieren der**

**Unternehmensvertreter** in den Gesprächen, bei der Übermittlung bewerbungsrelevanter Informationen und bei möglichen Absagen. Auch die Kommunikation über den eigentlichen Bewerbungsprozess hinaus („Feedback“) beeinflusst das Vertrauen der Bewerber.

Vertrauen wird hier in Anlehnung an Robert Bruce Shaw (1997) als Glauben daran verstanden, dass Kontaktpartner, die an sie gerichteten Erwartungen erfüllen werden. Nach Shaw haben Unternehmen folgende Möglichkeiten Vertrauen zu verstärken: Sie müssen bestimmte erwartete Ergebnisse erzielen (results), integer agieren (integrity) und Verbundenheit signalisieren (concern).

Dieses Modell soll hier zur Beschreibung des Verhaltens rekrutierender Unternehmen bzw. hieraus resultierender Bewerbererfahrungen herangezogen werden.

## Drei Vertrauensdimensionen

Klarheit und Integrität  
(eher sachlich)

**Vertrauensbeziehung  
von Unternehmen  
zu Individuen**

Verbundenheit durch Augenhöhe  
& Wohlwollen (eher emotional)

Ergebnisorientierung  
(sachlich und emotional)

Hinsichtlich der **Ergebnisorientierung** steht vor allem ein für den Bewerber wahrnehmbarer Fortschritt im Bewerbungsprozess im Fokus, bei dem auch die Bewerbungsdauer bedeutsam ist. Die **emotionale Verbundenheit** gegenüber dem Bewerber wird maßgeblich durch die Qualität bzw. die Personalisierung laufender Kontakte zwischen Unternehmen und Bewerber geprägt. Wertschätzendes Verhalten der Unternehmensvertreter ist hierfür zentral. Schließlich zeigt sich die **Klarheit und Integrität** der rekrutierenden Organisation in der Aufrichtigkeit beim Umgang mit Bewerbern, vor allem durch Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Fairness. Das im Rekrutierungsprozess aufgebaute Vertrauen beeinflusst die o. g. Beziehung und

damit die Bewerbererfahrungen entscheidend und geht auch über den eigentlichen Bewerbungsprozess hinaus. Damit ist sowohl eine spätere Mitarbeit als auch das Image des Unternehmens bei einer nicht erfolgten Mitarbeit gemeint. Wichtig ist, dass bei einer bereits existierenden Beziehung, z. B. zu Mitarbeitern des Unternehmens, der Aufwand des Unternehmens zum Vertrauensaufbau geringer sein dürfte.

Anders betrachtet lässt sich die Beziehung bzw. das Vertrauen gleichermaßen durch emotionale und kognitive Aspekte beeinflussen. **Bewerber wollen sich mit einem potentiellen Arbeitgeber emotional und kognitiv vertraut machen.**

Die Übertragung des Vertrauens-Modells von Shaw in die Welt der Candidate Experience sieht folgendermaßen aus:

#### *Klarheit & Integrität*

- ▶ Transparenz: Persönliche Ansprechpartner
- ▶ Eindeutige Anforderungen
- ▶ Fairness & Nachvollziehbarkeit



#### *Augenhöhe & Wohlwollen*

- ▶ Wertschätzung ggü. Bewerber
- ▶ Individuelle Behandlung
- ▶ Angenehme Atmosphäre

#### *Ergebnisorientierung*

- ▶ Zeitnahe Zu- oder Absagen
- ▶ Schnelle Reaktion: Eingangsbestätigung
- ▶ Glaubwürdige Umsetzung („walk the talk“)

Die drei Pole des „Vertrauensdreiecks“ der Candidate Experience werden gebildet durch:

- ▶ **Klarheit und Integrität** in Kommunikation und Handeln der Recruitingorganisation.
- ▶ **Emotionale Augenhöhe** gegenüber dem Bewerber und wohlwollende Wertschätzung im Umgang mit ihm.
- ▶ **Ergebnisorientierung** im Handeln im Sinne aller Beteiligten, was sich für den Bewerber vor allem in Prozessfortschritten ausdrückt und ihn im Ideal zum neuen Job führt.

Eine rundum positive Candidate Experience braucht zur Zufriedenheit das Erleben von Elementen aus allen drei Bereichen. Um jedoch nachvollziehen zu können, welche Faktoren besonderen Einfluss auf die Herausbildung einer positiven oder negativen Candidate Experience nehmen, wurden je Vertrauensbereich typische Erfahrungen abgefragt, welche durch die Studienteilnehmer im Lichte ihres konkreten Bewerbungserlebnisses eingeschätzt wurden. Sie repräsentieren jeweils einen der Vertrauensbereiche.

#### **CandEx Aspekte mit Fokus Klarheit und Integrität**

- ▶ Die Informationen über die Stelle (Anforderungen etc.) waren ausreichend und für mich verständlich.
- ▶ Fragen in Telefoninterviews bzw. Vorstellungsgesprächen empfand ich als fair und inhaltlich sinnvoll-nachvollziehbar.
- ▶ Die Ansprechpartner des Unternehmens für diese Stelle waren mir bekannt.

#### **CandEx Aspekte mit Fokus Augenhöhe und Wohlwollen**

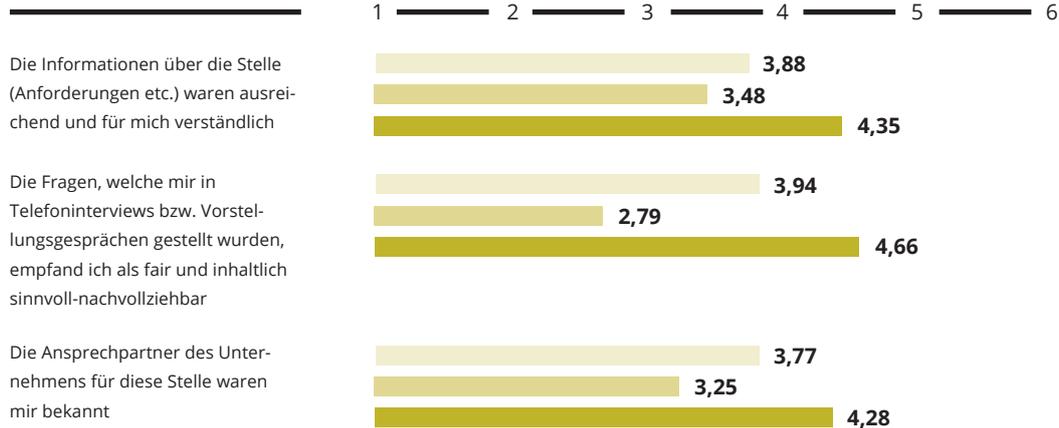
- ▶ Die Unternehmensvertreter in persönlichen Gesprächen mit mir waren gut auf mich als Bewerber vorbereitet.
- ▶ Die Atmosphäre beim Unternehmen vor Ort und in den Gesprächen empfand ich als angenehm.
- ▶ Ich fühlte mich durch die Angehörigen des Unternehmens wertschätzend und professionell behandelt.

#### **CandEx Aspekte mit Fokus Ergebnisorientierung**

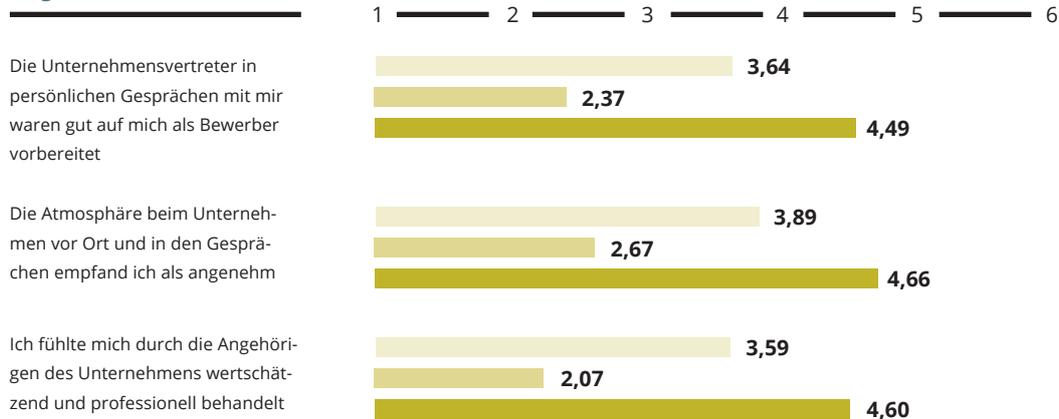
- ▶ Ich bekam zeitnah nach dem letzten Auswahlschritt eine endgültige Zu- bzw. Absage.
- ▶ Ich bekam eine angemessen schnelle Antwort auf meine Bewerbung.
- ▶ Die weiteren Schritte des Bewerbungsprozesses wurden so umgesetzt, wie mir gegenüber angekündigt.

Die Studienteilnehmer beurteilten diese Erfahrungen auf einer 5-stufigen Likert-Skala von 1 = stimme gar nicht zu über 2 = stimme eher nicht zu, 3 = teils-teils, 4 = stimme eher zu, 5 = stimme voll zu. Die Mittelwerte dieser Eingaben sind hier nun jeweils zu sehen. Sie sind dargestellt für drei Gruppen: Alle Studienteilnehmer, diejenigen welche final eine negative oder sehr negative Candidate Experience angaben und diejenigen, welche final eine positive oder sehr positive Candidate Experience angaben. Damit wird der Einfluss des jeweiligen Vertrauens-Faktors im Hinblick auf die Candidate Experience darstellbar:

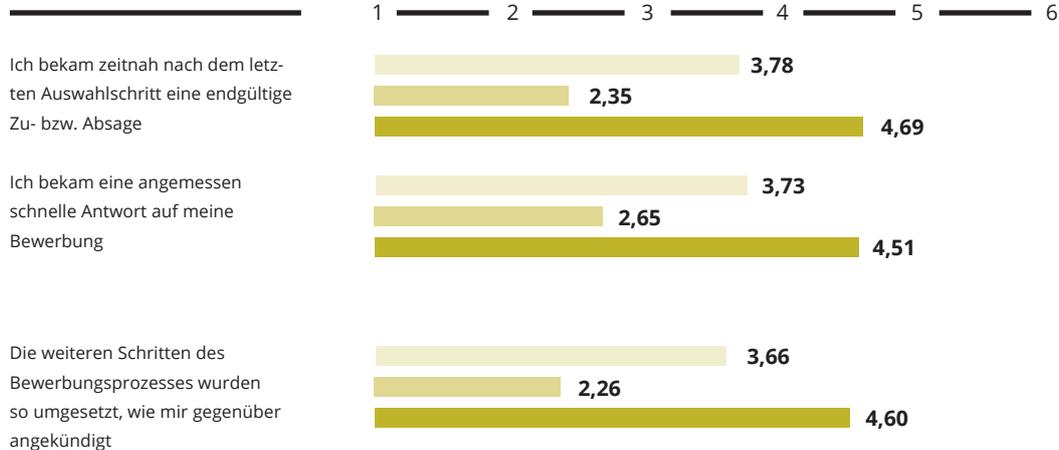
### Klarheit & Integrität



### Augenhöhe & Wohlwollen



### Ergebnisorientierung



■ nur pos. und sehr pos. CandEx 
 ■ nur neg. und sehr neg. CandEx 
 ■ CandEx-Bewertung alle

Abb-4

### **Beziehung zum Bewerber in drei Bereichen - emotionale Faktoren stechen hervor:**

Wie die Werte zeigen, müssen alle drei Vertrauensbereiche angesprochen werden, um eine positive Candidate Experience zu schaffen. Allerdings stechen die emotionale Faktoren heraus. Hier sind die Unterschiede zwischen Bewerbungsverfahren, welche negative und denjenigen, welche positive Bewerbererlebnisse hinterlassen besonders groß. Das bedeutet, rekrutierende Unternehmen müssen darauf achten, dass Sie den Bewerbern auf Augenhöhe und möglichst individuell begegnen und so ihre Wertschätzung ausdrücken: **Den Bewerber als Partner sehen!**

Folgende Daten untermauern die oben geschilderte „Vertrauens“-Annahme, wonach **die emotionalen Faktoren besonders bedeutend** sind für die Gestaltung einer **positiven Candidate Experience**:

- ▶ **Das Auftreten der Unternehmensvertreter ist ein CandEx-Top-Faktor:** Fast immer gehen ein positiv erlebtes Verhalten der Unternehmensvertreter und eine positive Candidate Experience Hand in Hand. Untermauert wird dies davon, dass positives Auftreten der Unternehmensvertreter und eine final positive CandEx im Rahmen der vorliegenden Daten in hohem Maße positiv miteinander korrelieren ( $r = 0,79$ ).
- ▶ **Rückmeldung ist Pflicht:** Zufriedene Bewerber erleben fast nie, dass Ihnen keine Rückmeldung gemacht wurde. Auch Ablehnungen wurden mitgeteilt: 41,7% durch eine E-Mail von einer Person des Unternehmens und 31% sogar durch einen Anruf.
- ▶ **Bei negativer CandEx erfolgte keine Beziehungspflege bei Ablehnung:** Unzufriedene Bewerber wurden überdurchschnittlich häufig in unpersönlicher Form oder in 27% der Fälle gar nicht aktiv über die Ablehnung ihrer Bewerbung informiert.
- ▶ Je länger die **Dauer des Bewerbungsprozesses** ist, desto größer ist die Gefahr, dass die finale Candidate Experience negativ beeinflusst wird. Dies gilt in geringerem Maße auch für diejenigen Personen, welche letztlich doch eingestellt werden.
- ▶ **Beziehung zahlt sich aus: Kandidaten, welche über Empfehlungen ans Unternehmen kommen** oder zuvor bereits in einer Beziehung zum Unternehmen standen (Freunde/ Familie im Unternehmen, angestellt bei Lieferant; selber Kunde des Unternehmens), berichten besonders häufig von einer positiven oder sehr positiven Bewerbungserfahrung.

## 5. Candidate Journey: Der Weg der Bewerber

Der Weg eines Kandidaten vom interessierten Jobsucher zum neuen Mitarbeiter wird auch „Candidate Journey“ genannt. Diese Metapher hilft dabei, einzuordnen, wann und wodurch die Kandidatenerfahrung geprägt wird. Da die Rekrutierungsprozesse im Detail je Unternehmen verschieden sind, kann es keine einheitlichen Candidate Journeys geben. Die wesentlichen Phasen und die typischen Berührungspunkte zwischen Bewerber und Unternehmen („Candidate Touchpoints“) lassen sich allerdings identifizieren. Um die „Kandidatenreise“ zu strukturieren, bietet sich eine Einteilung in vier Phasen an:

- 1) **Jobrecherche und Orientierung (allgemeines Interesse am Arbeitgeber)**
- 2) **Bewerbungsabgabe**
- 3) **Auswahlverfahren**
- 4) **Ergebniskommunikation**

## Phasen der Candidate Journey – Prägung der Candidate Experience



Abb-5

## Was sind wichtige Faktoren für die Ausprägung der Candidate Experience?

### **In Phase (1): Jobrecherche und Orientierung über den Arbeitgeber**

- ▶ Präsenz und Auftreten des Arbeitgebers in Online- und Offline-Medien, im www besonders „Auffindbarkeit“ (Google)
- ▶ Qualität der Informationen zum Bewerbungsverfahren beim Unternehmen;
- ▶ Verständliche und klare Jobanforderungen
- ▶ Infoangebot auf der Karrierewebsite; verfügbare Ansprechpartner; authentische Selbstdarstellung des Unternehmens und der Möglichkeiten

### **In Phase (2): Abgabe der Bewerbung**

- ▶ Bewerbungsmöglichkeit (alternative Wege, insb. mögliche E-Mail-Bewerbung)
- ▶ One-Click-Bewerbung oder möglichst zeitlich kurze Formularbewerbung
- ▶ Zeitnahe Eingangsbestätigung/ Rückmeldung zum Bewerbungseingang

### **In Phase (3): Teilnahme am Auswahlverfahren**

- ▶ Stetige Kommunikation über Bewerbungsstatus & Verbindlichkeit
- ▶ Wertschätzung
- ▶ Gute Vorbereitung auf die Kandidaten; faire Gesprächsführung im Interview
- ▶ Kürzere Dauer ist besser, im Zweifel geht aber Beziehungsqualität vor (beides zusammen ist optimal)

### **In Phase (4): Kommunikation der Auswahlentscheidung**

- ▶ Entscheidung zeitnah mitteilen
- ▶ Personalisiert-persönliche Übermittlung des Ergebnisses
- ▶ Bewerber um Feedback bitten
- ▶ Bei positiver Entscheidung zügig weitermachen und konsistent im Verhalten bleiben

# 5.1.CandEx-Phase

## Jobrecherche und Orientierung

### Online-Suchpräferenzen der Kandidaten

Wie häufig nutzen Sie folgende ONLINE-Quellen, um sich über einen potenziellen Arbeitgeber und dessen Stellenangebote zu informieren?

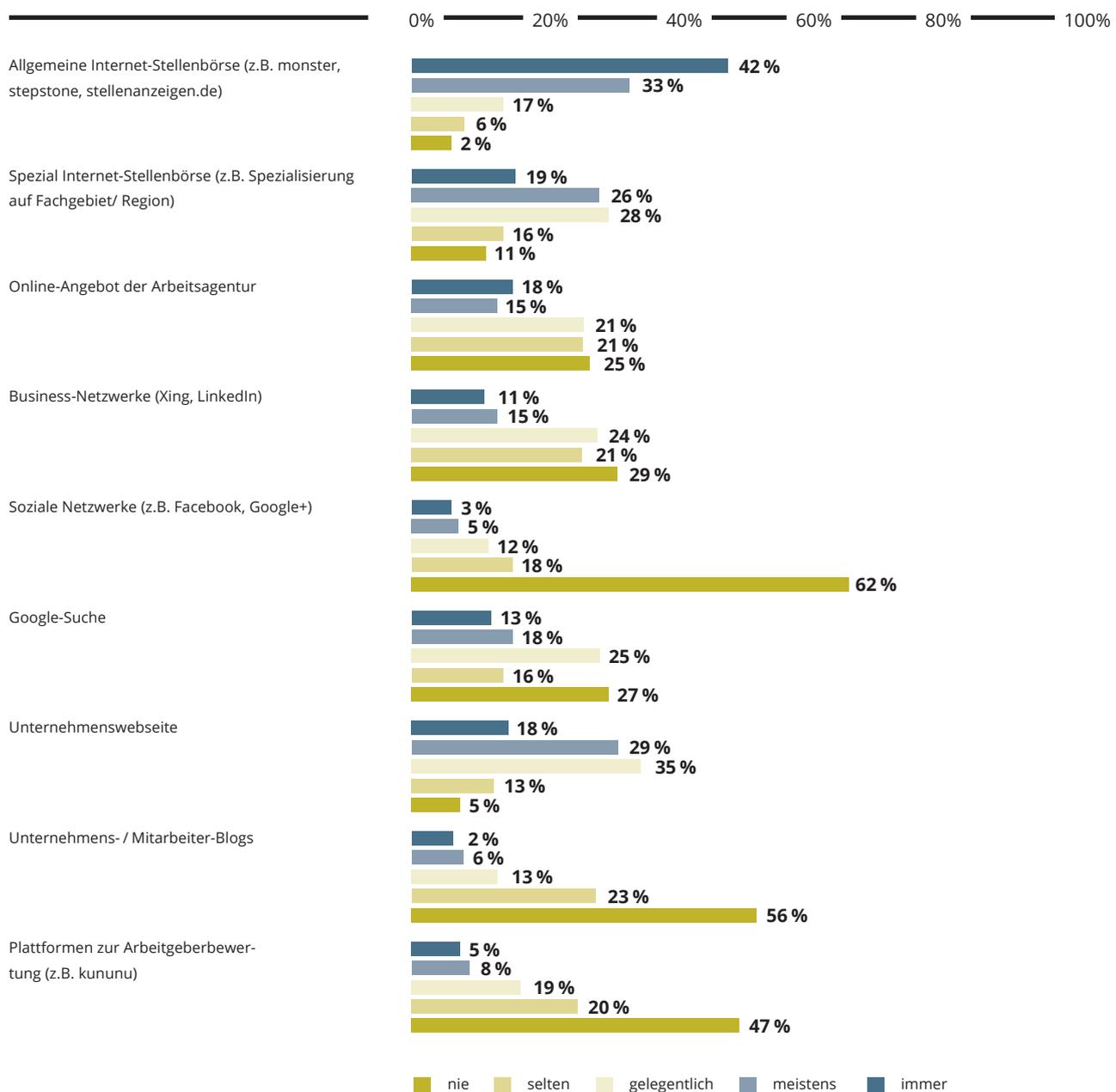


Abb-6 (n = 1379)

Die Online-Suchpräferenzen unterscheiden sich zwischen verschiedenen Alters-, Bildungsgruppen oder Geschlechtern nur geringfügig. Lediglich die **unter 30-jährigen** zeigen eine auffällig höhere Präferenz für die Jobsuche via Google.

## Offline-Suchpräferenzen der Kandidaten

Wie häufig nutzen Sie diese sonstigen Quellen um sich über einen potenziellen Arbeitgeber und dessen Stellenangebote zu informieren?



Abb-7 (n = 1373).

**Printmaterialien** (Zeitungen/ Zeitschriften) werden *offline relativ häufig präferiert*. Jedoch lässt sich eine *abnehmende Bedeutung bei jüngeren Altersgruppen* (<30) erkennen. Logischerweise sind hier Informationsangebote von Schulen/Hochschulen bzw. Bindungsprogramme für Studenten, Praktikanten oder Ex-Mitarbeiter bei jüngeren Kandidaten von größerer Bedeutung.

Für alle Altersgruppen lässt sich die **hohe Bedeutung der Empfehlung von Jobs durch Freunde und Bekannte** erkennen. Unternehmen sollten diese Tatsache gezielt nutzen, da ebenfalls nachweisbar war, dass persönliche Kontakte eines Bewerbers mit dem Unternehmen für eine im Durchschnitt bessere Bewertung des Arbeitgeberimage sorgen. Ebenso auch für eine im Durchschnitt bessere Einschätzung der erlebten Candidate Experience. Dies gilt, wenn auch auf niedrigerem Niveau, auch für die Fälle, in denen Bewerber vom Unternehmen abgelehnt wurden.

## Mobile Jobsuche

Kandidaten suchen nach Jobs auf diversen Geräten und in verschiedenen Situationen. Mobile Endgeräte in Form von Smartphones und Tablet-PCs gewinnen dabei an Bedeutung.

Jobsucher nutzen auch die oft schon parallel vorhandenen Geräte im Sowohl-als-Auch-Modus: Jobsuche zu Hause via PC schließt nicht aus, dass dieselbe Person in einer anderen Situation z.B. unterwegs zur Arbeit, mobil mit dem Smartphone nach Jobs und Arbeitgebern recherchiert. Das wurde insofern alternativ abgefragt:

### Welche digitalen Geräte verwenden Sie wann für die Stellensuche im Internet?

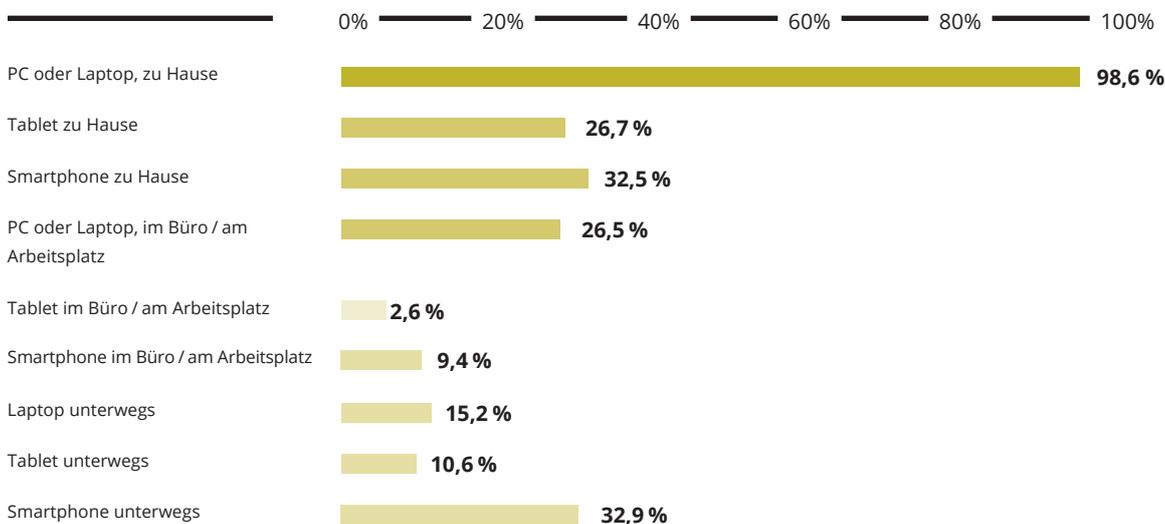


Abb-8

Werte über 100% erklären sich aus der Möglichkeit zur Mehrfachantwort (n = 1335).

## Fazit: Jobsuche wird mobiler:

Rund **ein Drittel** der Befragten **betreibt mobile Jobsuche**.

**Vor allem** die **unter 26-Jährigen** nutzen mobile Endgeräte dazu sehr viel. Bei dieser Gruppe zählen bereits **rund 60%** zu den mobilen Jobsuchern, **vor allem via Smartphone**.

## Informationserwartungen der Kandidaten an Unternehmen:

Besonders wichtige Informationen rund um das Bewerbungsverfahren werden von den Kandidaten wie folgt genannt:

Antwortmöglichkeiten	Antworten	
Ansprechpartner aus der Personalabteilung mit Namen, Telefonnummer / E-Mail-Adresse	78,9%	1.067
Liste aller aktuellen offenen Stellen	78,7%	1.065
Hinweise zum Umfang der gewünschten Bewerbungsunterlagen	71,2%	964
Hinweise zur Initiativ-Bewerbung	45,8%	620
Information über genutzte Auswahlverfahren (z.B. Tests, Assessment Center, usw.)	43,2%	585
Darstellung des Einstellungsverfahrens im Überblick	39%	528
Tipps zur Vorgehensweise bei der Online-Bewerbung	36,5%	494
Hinweise zum Datenschutz und dem Umgang mit Ihren Bewerbungsunterlagen	33,8%	457
Informationen über die ungefähre zeitliche Dauer der jeweiligen Auswahl Schritte (bspw. Telefoninterview)	30,1%	407
Übersicht zu "häufig gestellten Fragen" im Hinblick auf das Bewerbungsverfahren	24%	325
Links zu weiteren Karriereangeboten des Unternehmens im Web	20%	271
Hinweise auf die nächsten Karriereevents, wo das Unternehmen vertreten sein wird	12,8%	173

Abb-9 (Mehrfachnennung, n = 1353)

Herausragende Bedeutung messen die Kandidaten der **Verfügbarkeit eines namentlichen Ansprechpartners** von Unternehmensseite bei. **78,9% finden das besonders wichtig**. Auch einen **Überblick zu allen aktuell offenen Stellen** finden **78,7% sehr wichtig** und konkrete Hinweise zum gewünschten **Umfang der Bewerbungsunterlagen (71,2%)**.

## Informationserwartungen zum spezifischen Jobangebot

Im Hinblick auf eine konkrete offene Stelle wünschen sich die Bewerber folgende Informationen:

Antwortmöglichkeiten	Antworten	
Genauere Jobbeschreibung (Aufgaben/ Verantwortlichkeiten)	96,8%	1299
Informationen zu geforderten Fähigkeiten, fachlichen und persönlichen Anforderungen	89,2%	1197
Angaben über mögliche Arten der Anstellung (z.B. ob befristet / auch in Teilzeit möglich etc.)	71,7%	962
Nennung eines konkreten Ansprechpartners für diese Stelle	57,7%	774
Angaben zum gewünschten Ausbildungs- und Erfahrungslevel	56,8%	762
Informationen über das Gehalt (genaue Angabe der Höhe oder von-bis-Spanne, finanz. Bonus etc.)	47%	631
Angaben darüber wann oder für wen es KEINEN Sinn macht sich auf die Stelle zu bewerben	37,4%	502
Informationen über die Unternehmenskultur / Werte	31,5%	423
Informationen über die Einarbeitung in diesen Job	27,6%	371
Informationen zu Zusatzleistungen des Unternehmens (z.B. Kinderbetreuung, ÖPNV-Ticket, Firmenwagen etc.)	25,1%	337
Informationen über die wesentlichen Arbeitsbedingungen (z.B. Großraumbüro, in Filiale XY etc.)	23,7%	318
Informationen zur Abteilung / Team	18,5%	248
Informationen zum Vorgesetzten	8,2%	110
Sonstiges	1,5%	22

Abb-10 (Mehrfachnennung, n = 1342)

Hierbei fällt auf, dass neben der erwartbaren **genauen Jobbeschreibung** mit Anforderungen etc. vor allem **Informationen zum geforderten Fähigkeits- und Persönlichkeitsprofil** seitens der Bewerber von den Unternehmen erwartet werden: 89,2% finden dies sehr wichtig. Hoch im Kurs steht auch der Wunsch nach **Informationen über mögliche Anstellungsarten**, also ob ein Job in auch Teilzeit oder nur befristet zu haben ist.

Rund die Hälfte der Befragten (47%) erwarten **Angaben über die Vergütung**. Immerhin etwa ein Drittel der Bewerber finden Infos zur herrschenden Unternehmenskultur bedeutend.



# 5.2. CandEx-Phase

## Bewerbungsabgabe

### Bevorzugte Bewerbungsform

Die **Bevorzugung der Bewerbung per E-Mail** mit Dateianhängen lässt sich in allen Altersklassen und quer durch alle Bewerbergruppen erkennen. Die Bewerbung per Briefpost ist nur noch für 14,3% der Befragten der Favorit. Bei Personen mit akademischem Bildungshintergrund beträgt der betreffende Anteil der Befragten sogar nur 11,3%.

Eine kleine Avantgarde der Bewerber bevorzugt bereits eine umgekehrte Logik: Ein kurzes Signal an das Unternehmen, dass man interessiert wäre dort zu arbeiten reicht, dann liegt der Ball im Feld des potenziellen Arbeitgebers. Sprichwörtlich dafür steht der Call-Back-Button.

### Candidate Experience Studie: Wie Bewerber Rekrutierungsprozesse erleben

Welche Form der Bewerbung bevorzugen Sie?

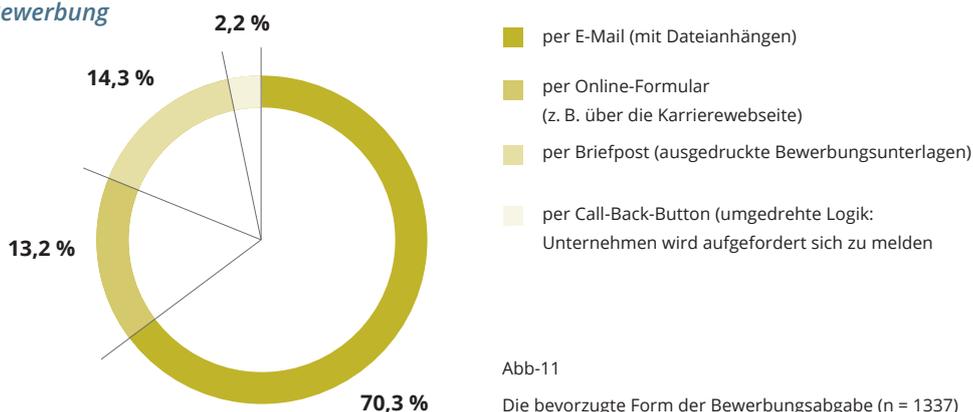


Abb-11  
Die bevorzugte Form der Bewerbungsabgabe (n = 1337)

### Akzeptanz von Online-Formularen

Auffällig ist **die geringe Beliebtheit der Bewerbung via Online-Formular** auf den Karrierewebsites der Unternehmen. Gleichzeitig sinkt hierfür die allgemeine Toleranz. Bereits rund **jeder 10. Bewerber** würde im Zweifel **lieber ganz auf eine Bewerbung** bei einem Unternehmen **verzichten**, wenn es **nur die Möglichkeit der Bewerbung via Online-Formular** gibt.

Wenn die Bewerbung **NUR** über ein vorgegebenes Online-Formular möglich ist: Würden Sie sich dann trotzdem dort auf einen für Sie interessanten Job bewerben?

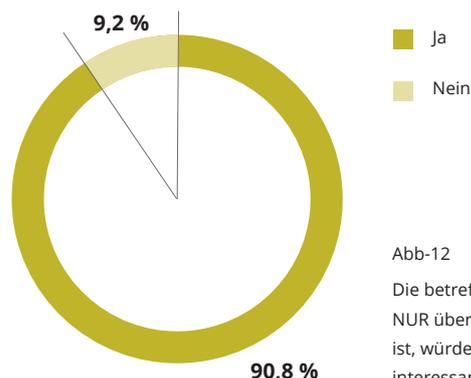


Abb-12  
Die betreffende Frage hierzu lautete: Wenn die Bewerbung **NUR** über ein vorgegebenes ONLINE-FORMULAR möglich ist, würden Sie sich dann trotzdem dort auf einen für Sie interessanten Job bewerben? (n = 1337)  
**Nur bedingt Geduld beim Ausfüllen von Online-Bewerbungsformularen.**

## Dauer zur Bewerbungsabgabe via Online-Bewerbungsformular

37,3% aller Bewerber sind nicht bereit, mehr als 20 Minuten zu akzeptieren. Bei jedem achten Bewerber (12,6%) reicht die Geduld bei Formularbewerbungen nur noch für maximal 5 bis 10 Minuten. **Die durchschnittlich akzeptierte Zeit für Online-Bewerbungsformulare beträgt rund 24 Minuten.**

*Wenn Sie die Zeitangabe vorher kennen, bis zu welcher Dauer sind Sie bereit, Ihre Bewerbung über ein ONLINE-Formular einzureichen?*

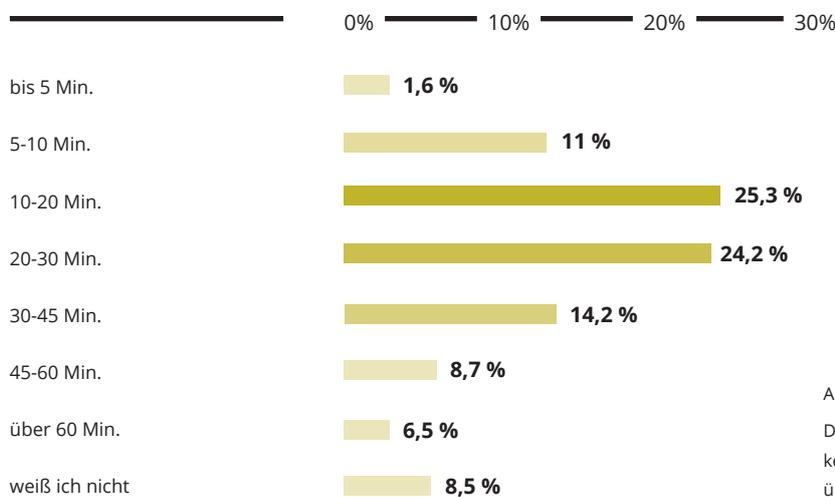


Abb-13

Die betreffende Frage lautete: Wenn Sie die Zeitangabe vorher kennen, bis zu welcher Dauer sind Sie bereit, Ihre Bewerbung über ein ONLINE-Formular einzureichen? (n = 1213)

## One-Click-Bewerbung: Schon fast jeder 2. Bewerber würde es nutzen

Rund jeder zweite Bewerber (46,9%) würde bei entsprechendem Angebot von der sog. „One-Click-Bewerbung“ mit dem eigenen Profil aus XING oder LinkedIn Gebrauch machen. Rechnet man jene Personen heraus, die über kein solches Social Media Profil verfügen, liegt die Akzeptanz für diese Form der stark vereinfachten Bewerbungsabgabe sogar bei rd. 67%!

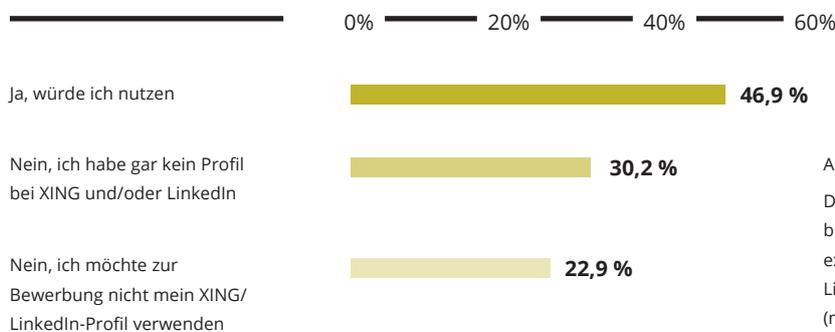


Abb-14

Die Frage lautete: Wenn die Möglichkeit zu einer Online-Bewerbung mit wenigen Klicks durch den Verweis auf ein von Ihnen existierendes Profil in den Business Netzwerken XING oder LinkedIn bestünde, würden Sie davon Gebrauch machen? (n = 1336)

# 5.3. CandEx-Phase Auswahlverfahren

Haben Jobsucher ihre Bewerbung beim Unternehmen eingereicht, werden sie formal zu Kandidaten. Gleichzeitig kommen bestimmte Erwartungen seitens der Bewerber in Bezug auf diese Bewerbungsphase und den Umgang mit ihnen als Bewerber zum Tragen. Diese Erwartungen sind Referenzgrößen für die weitere Gestaltung der Candidate Experience.

**Besonders wichtige Bewerbererwartungen an die Unternehmen in dieser Phase lauten:**

1. **Hohe emotionale und sachliche Qualität in den persönlichen Interviews** (siehe hierzu auch den Abschnitt über Vertrauen in dieser Studie)
2. **Persönlicher Ansprechpartner**
3. **Jederzeit über den Status der eigenen Bewerbung informiert zu sein**

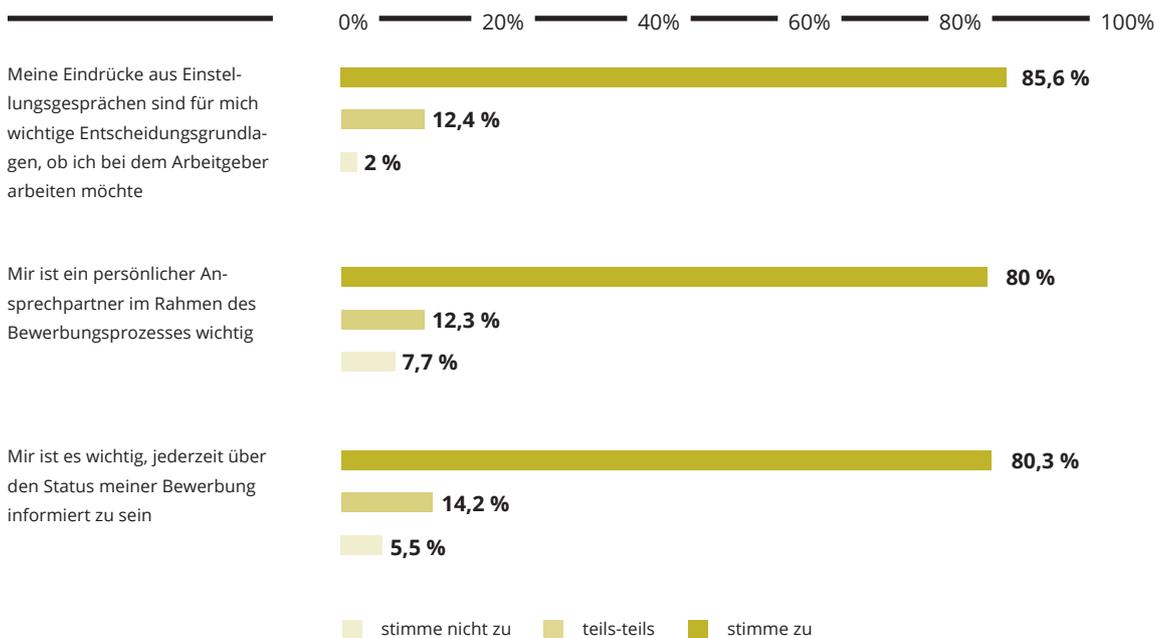


Abb-15

Für diese Darstellung wurden einerseits die Angaben unter „stimme eher nicht zu“ und „stimme nicht zu“ und andererseits die Angaben „stimme eher zu“ und „stimme zu“ jeweils zusammengefasst (n = 1320).

## Auftreten der Unternehmensvertreter: Top-Faktor für die CandEx

Aus der hohen Qualitätserwartung an die Interviews lässt sich ebenfalls erkennen, wie wichtig im Rahmen einer positiven Candidate Experience das Auftreten der Unternehmensvertreter insgesamt durch die Bewerber gesehen wird:

### Candidate Experience Beurteilung und Bewertung des Auftretens der Unternehmensvertreter

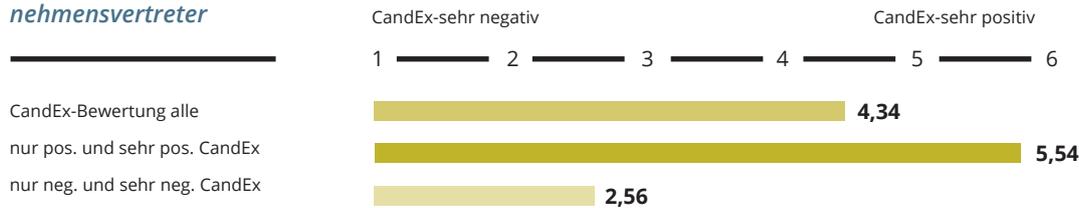


Abb-16

Das Urteil der Bewerber über das Auftreten der Unternehmensvertreter unterscheidet sich massiv zwischen denjenigen, welche von einem positiven bzw. sehr positiven Bewerbungserlebnis berichteten und denjenigen, bei denen das Gegenteil der Fall war: Fast immer fallen ein positiv erlebtes Verhalten der Unternehmensvertreter und eine positive Candidate Experience zusammen.

## Handlungsbedarf beim Auftreten der Unternehmensvertreter in Bewerberinterviews:

Nur 32,5% haben aller Bewerber sagen, dass sie im Wesentlichen den Eindruck haben, in Interviews mit ihren individuellen Stärken wahrgenommen zu werden.

Man kann an den nachstehenden Werten ablesen, wie hoch offenbar noch der Handlungsbedarf für Unternehmen sein muss im Hinblick auf professionelle und faire Bewerberinterviews (unterer Balken) sowie konsistent gute Candidate Experience, um nicht unnötig Bewerberabsprünge hinnehmen zu müssen (oberer Balken).

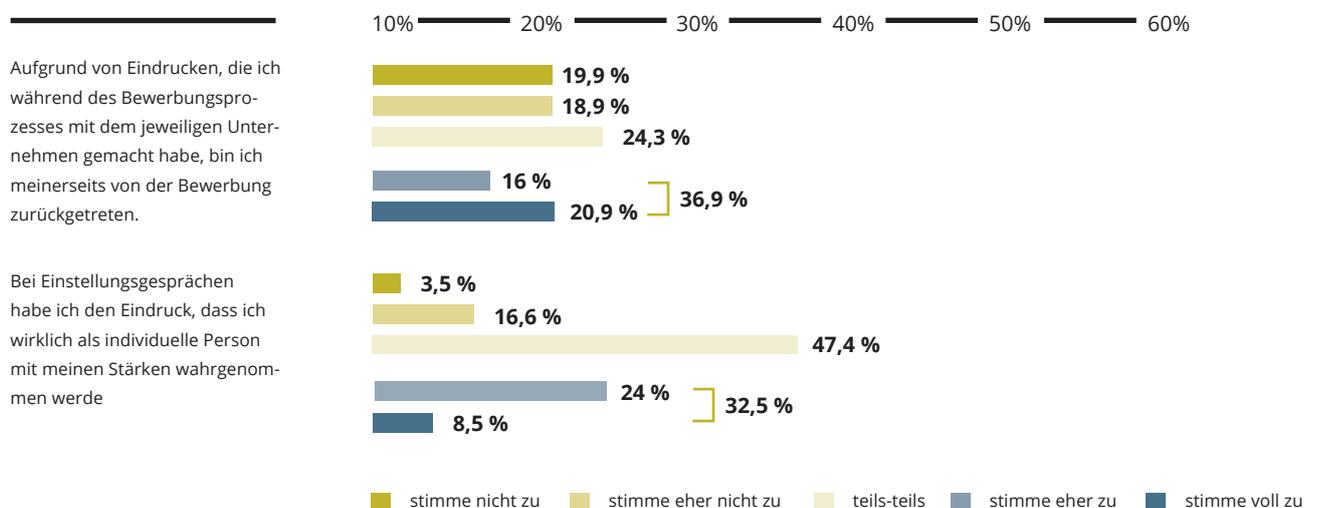


Abb-17

## Verfahrensdauer und Candidate Experience

Die abschließenden Candidate Experience Beurteilung und die Dauer des Bewerbungsprozesses bis zur Mitteilung des Ergebnisses. Für diese Betrachtung wurden alle Ergebnisse herangezogen, egal, ob eine Einstellung erfolgte, der Bewerber abgelehnt wurde oder die Person von sich aus von ihrer Bewerbung zurückgetreten ist.

### Candidate Experience Beurteilung und Bewerbungsprozessdauer

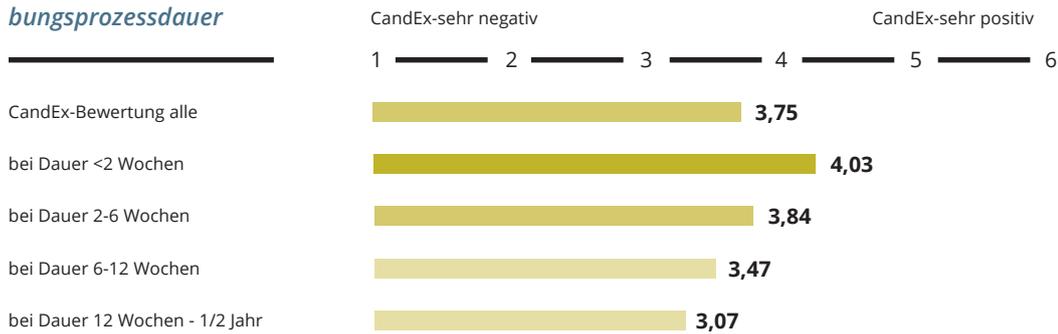


Abb-18

*Je länger die Dauer des Bewerbungsprozesses ist, desto größer ist die Gefahr, dass die finale Candidate Experience negativ beeinflusst wird.* Dies gilt in geringerem Maße auch für diejenigen Personen, welche letztlich doch eingestellt werden.

Daher gilt: Lange Bewerbungsprozeduren oder Wartezeiten machen es schwieriger, die Beziehung zwischen Kandidaten und Arbeitgeber positiv zu gestalten.

# 5.4. CandEx-Phase

## Ergebniskommunikation

### Ablehnungen: Umgang der Unternehmen und Erleben durch die Bewerber

Im Rahmen von Bewerbungsverfahren wird oft die Mehrzahl aller Bewerber abgelehnt. Daher ist es interessant zu wissen, wie, d.h. in welcher Form, die Ablehnungen durch die Bewerber erlebt werden und welche Candidate Experience Beurteilung damit einhergeht.

Zu diesem Zweck wurde nach der Einschätzung gefragt, wie sehr die Ablehnung in ihrer Art und Weise in der betreffenden Bewerbungssituation durch den Bewerber als „akzeptabel“ eingeschätzt werden kann. Die Skala reichte von 1 („überhaupt nicht in Ordnung“) bis 6 („total in Ordnung“).

Die Ergebnisse im Zusammenhang mit verschiedenen Arten der Kommunikation finden sich in der folgenden Tabelle. Diese zeigt: Die Art der Übermittlung der Ablehnung, wie akzeptabel die Ablehnung für den Bewerber war und die Bewertung von Arbeitgeberimage vor und nach der Bewerbung plus die Veränderung dessen:

Art der Übermittlung der Ablehnung	Akzeptanz	AG-Image vor (max. 6)	AG-Image nach (max.6)	Image-Änderung
per allgm Auto-E-Mail („do-not-respond“) mit Standardtext	2,82	4,53	3,03	-1,50
per E-Mail von einer Person des Unternehmens verfasst	3,44	4,41	3,54	-0,87
per Brief: Vermutliches Standardanschreiben	3,20	4,38	3,56	-0,82
per Brief: Vermutlich individuelles Schreiben	3,29	4,10	3,86	-0,24
per Telefon durch Unternehmensvertreter / Personalberater	3,95	4,49	3,75	-0,74
per Online-Portal: Bewerbungsstatus selber abfragen	3,00	4,25	3,55	-0,70
keine aktive Kommunikation seitens des Unternehmens	1,86	4,58	2,85	-1,73

**Absagen und trotzdem eine positive Candidate Experience:** Auffällig viele Personen dieser Gruppe erhielten die Absage durch einen persönlichen Anruf eines Unternehmensvertreters. Wichtig scheinen in diesem Zusammenhang auch eine rasche Entscheidung und deren Kommunikation nach dem letzten Auswahlschritt zu sein. Für rund 85% der Befragten dieser Gruppe traf dies zu.

**Fazit:** Ablehnungen kommen nie perfekt an. Sie widersprechen nun einmal der Ergebniserwartung, also dem Erhalt eines neuen Jobs. Dennoch: Es zeigt sich auch hier das „Beziehungsthema“. Keine Ablehnung zu kommunizieren oder komplett automatisierte, unpersönliche Formen finden die geringste Akzeptanz. Sie scheinen mitverantwortlich zu sein für einen Imageverlust des jeweiligen Arbeitgebers in den Augen dieses Bewerbers. Daher gilt: **Ablehnungen möglichst personalisieren und individuell kommunizieren.**

## Feedback von den Bewerbern einholen

Rekrutierende Unternehmen bitten ihre Bewerber nur sehr selten um Feedback. Dabei wird der Wunsch der Unternehmen nach Feedback zum Bewerbungsverfahren durch die Bewerber in der Regel durchaus als wertschätzend empfunden.

Kandidaten, die ihre Bewerbungserlebnisse mit hoher oder höchster Gesamtzufriedenheit bewertet haben, wurden immerhin in ca. 22% der Fälle um Feedback gebeten. Der Durchschnitt liegt bei hier bei 14%. Anders formuliert: 86% aller Bewerbungsprozesse enden ohne die Möglichkeit eines Feedbacks durch die Kandidaten. Dabei handelt es sich sowohl um verschenktes Potenzial für gezielte Verbesserungen der Rekrutierungsprozesse als auch um vergebene Möglichkeiten, eine höhere Zufriedenheit beim Bewerber zu erreichen bzw. die Talent Relation zu stärken.

### *Wurden Sie vom Unternehmen im Anschluss an den Bewerbungsprozess um ein Feedback gebeten?*

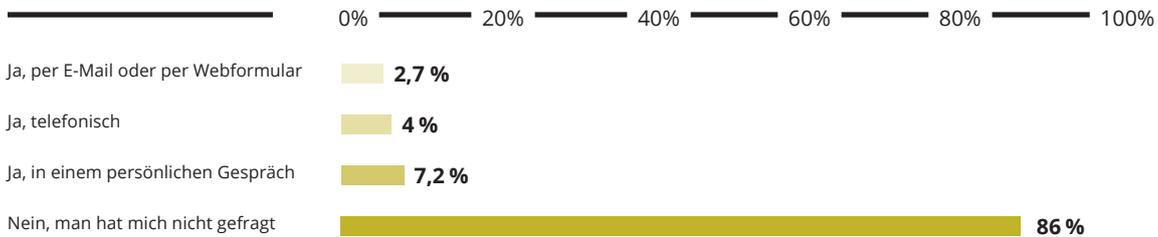


Abb-19

Die betreffende Frage lautete: Wurden Sie vom Unternehmen im Anschluss an den Bewerbungsprozess um ein Feedback gebeten?  
(n = 1285)

# 6. Talent Relations: Wiederbewerbung und Kommunikation der Erfahrung

## Neigung zur Wiederbewerbung

Der Wunsch, sich bei einem Unternehmen prinzipiell erneut zu bewerben, ist als ein Zeichen größter Zufriedenheit des Kandidaten mit dem betreffenden Arbeitgeber anzusehen.

*Unabhängig vom Ergebnis Ihrer Bewerbung: Würden Sie sich bei diesem Arbeitgeber auf der Basis Ihrer gemachten Bewerbungserfahrungen noch einmal bewerben?*

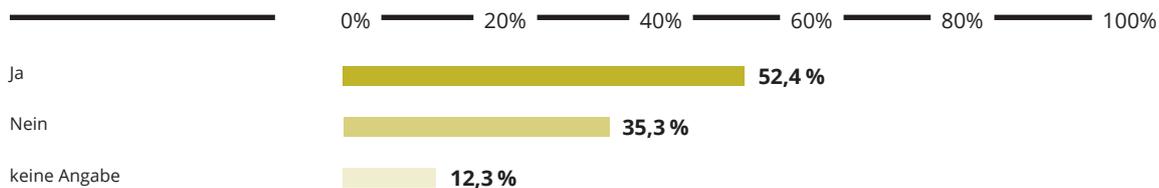


Abb-20

52,4% der Befragten würden sich unabhängig vom Ausgang der ersten Bewerbung erneut bei dem Arbeitgeber bewerben (n = 1297).

## Candidate Experience Einfluss: 83,9 % vs 13,1%!

Der Einfluss einer besonders positiven wie negativen Bewertung der Candidate Experience in Form der Gesamtzufriedenheit wird hier sehr deutlich: Bei hohen und höchsten Einschätzungen der Candidate Experience würden sich 83,9% der Befragten erneut bewerben, geringe und geringste Bewertungen der Candidate Experience motiviert nur 13,1% der Befragten, sich erneut zu bewerben!

## Kommunikation der Bewerbungserfahrung

Die in den Bewerbungsprozessen gesammelten Erfahrungen spielen eine außerordentlich wichtige Rolle für das Image des Unternehmens als Arbeitgeber, der Arbeitgeberreputation.

**Über 80% der befragten Bewerber haben angegeben, dass sie Bekannten und Freunden über die Bewerbungserlebnisse berichten würden.** Fast 25% würden für die Kommunikation dieser Erfahrungen auf soziale Medien zurückgreifen.

Damit ist deutlich erkennbar, dass eine **Multiplikation von Meinungen zum Image von Arbeitgebern** in hohem Maße sowohl auf konventionellen Wegen als auch mit neuen Medien stattfindet. Diese Erkenntnis sollte Anlass genug sein, über die Candidate Experience intensiv nachzudenken und mit gezielten Maßnahmen zur Verbesserung zu beginnen.

**Würden Sie Ihre mit diesem Arbeitgeber gesammelte Bewerbungserfahrung Freunden und guten Bekannten erzählen?**

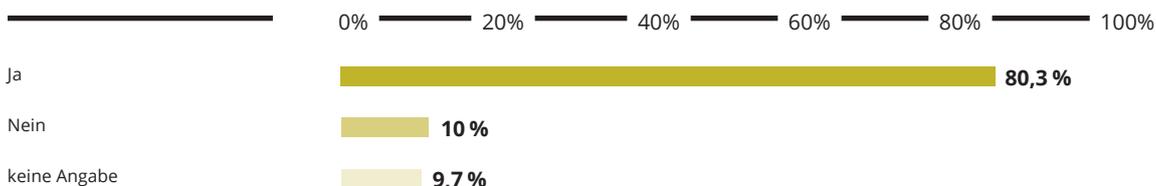


Abb-21 (n=1295)

## Kommunikation der Erfahrung über soziale Medien und Bewertungsplattformen

Rund **jeder vierte Bewerber** teilt seine entsprechenden Erfahrungen via soziale Medien mit.

Bei den **unter 30-jährigen** kommuniziert bereits **fast jeder Dritte** (31,2%) die eigene Bewerbungserfahrung über ein entsprechendes Social Network.

**Würden Sie diese Erfahrung auch in sozialen Netzwerken oder Arbeitgeberbewertungsplattformen mitteilen?**

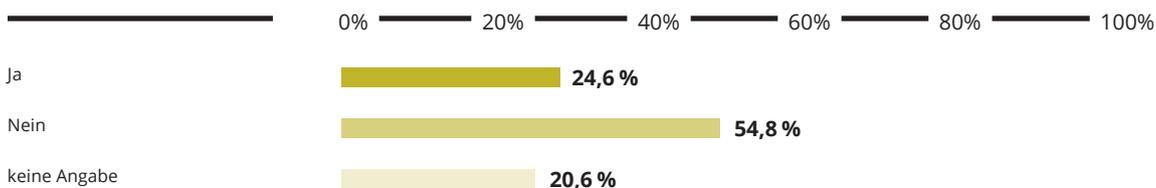


Abb-22

Frage: würden Sie diese Erfahrung auch in sozialen Netzwerken oder Arbeitgeberbewertungsplattformen mitteilen? (n = 1284)

# 7. Arbeitgeber-Image und Candidate Experience Beurteilung

Um die konkreten Bewerbungserfahrungen abzufragen, wurde nach dem jeweils letzten abgeschlossenen Bewerbungserlebnis gefragt. Die Auswirkungen der Candidate Experience wurden u.a. mit Hilfe einer Image-Bewertung des Arbeitgebers VOR und NACH dem konkreten Bewerbungsverfahren abgebildet. Die dafür verwendete sechsstufige Skala reichte von 1 (= sehr negatives Image) bis 6 (= sehr positives Image). In gleicher Weise wurde die Bewertung der Candidate Experience insgesamt abgefragt. Auch hier wurde eine sechsstufigen Skala von 1 (= geringste Zufriedenheit) bis 6 (= höchste Zufriedenheit) benutzt.

In den vorliegenden Bewertungen konnten zwei interessante Antwort-Gruppen identifiziert werden: Antworten mit Bewertungen im Gesamturteil von 1 oder 2 wurden als „negative“ Candidate Experience zusammengeführt und Antworten mit Bewertungen im Gesamturteil von 5 oder 6 wurden als „positive“ Candidate Experience zusammengefasst. Im Vergleich der beiden Gruppen stellen sich die Bewertungen wie folgt dar:

	AG-Image-Einschätzung vor Bewerbungsbeginn	AG-Image-Einschätzung nach Bewerbungsabschluss	Änderung	CandEx-Urteil
ALLE CandEx (1-6)	4,43	3,82	- 0,61	3,75
Positive CandEx (5-6)	4,70	4,99	+ 0,29	5,29
davon bei Einstellung	4,65	5,01	+ 0,36	5,33
davon bei Absage	4,85	4,90	+ 0,05	5,15
Negative CandEx (1-2)	4,27	2,28	- 1,99	1,64
davon bei Einstellung	4,02	2,64	- 1,38	1,79
davon bei Absage	4,36	2,31	- 2,05	1,62

## Fazit:

**Eine positive Bewertung der Candidate Experience geht stets mit einem Image-Plus für das Unternehmen als Arbeitgeber einher.**

Selbst in den Fällen, wo es im Ergebnis der Bewerbung zu einer Absage gekommen ist, liegt im Mittel die Bewertung des Arbeitgeberimages noch auf einem hohen Niveau bzw. hat sich minimal verbessert (+0,05 Punkte im Durchschnitt).

Umgekehrt sind Absagen in Kombination mit einer negativen Candidate Experience auch der „Supergau“ für das Arbeitgeberimage (- 2,05 Punkte im Durchschnitt). **Aber selbst bei einer erfolgten Einstellung leidet das Arbeitgeberimage unter der erlebten negativen Candidate Experience.** Hier sinkt die Image-Bewertung des Arbeitgebers von 4,02 Punkten vor dem Bewerbungsverfahren auf nur noch 2,64 Punkte nach dem Verfahren und dies trotz der erfolgten Einstellung. Hier lässt sich nur mutmaßen, dass inkonsistentes Verhalten des Arbeitgebers in Folge der Beschäftigungsaufnahme und Enttäuschungen über die Arbeitsrealität ursächlich sind. Dies deutet darauf hin, dass die Candidate Journey durchaus noch auf weitere, nachgelagerte Phasen ausgedehnt werden kann (z.B. Onboarding usw.). Dies wurde jedoch hier nicht detailliert betrachtet.

Es liegt ferner die Vermutung nahe, dass es bei einer negativen Candidate Experience in Verbindung mit einer erfolgten Einstellung des Kandidaten, durchaus zu Loyalitätsproblemen gegenüber dem Arbeitgeber kommen könnte. Dies könnte im Rahmen einer weiteren Untersuchung betrachtet werden.

# 8. Fünf Top-Tipps für Unternehmen

Aus den Erkenntnissen, die mit dieser Studie gewonnen werden konnten, lassen sich eine Reihe sinnvoller Maßnahmen ableiten, um die Candidate Experience der Bewerber zu verbessern und damit die Personalgewinnung zu optimieren.

## Hier sind die fünf Top-Tipps der Studienautoren:

1. **Kommunizieren Sie in größtmöglicher Klarheit** im Hinblick auf Ihre Erwartungen an die jeweils zu besetzende Position und Ihren Bewerbungsprozess. Versprechen Sie nur, was Sie auch halten können!
2. Bauen Sie **frühzeitig eine Beziehung zu potenziellen Kandidaten auf und halten Sie diese auch im Rekrutierungsprozess gezielt aufrecht**. Werden Sie „ein Arbeitgeber zum Anfassen“ und lassen Sie die Bewerber verstehen, wie Ihr Unternehmen „tickt“.
3. Seien Sie unkompliziert und sehr verbindlich in Ihren Rekrutierungsprozessen: **Sowohl technisch-organisatorisch als auch zwischenmenschlich sollten Sie gleichermaßen auf Vereinfachung, Transparenz und Wertschätzung setzen**. Prüfen Sie dazu Ihre Personalbeschaffung auf Hindernisse aus Kandidatensicht und trainieren und sensibilisieren Sie Ihre Recruiter und Hiring-Manager.
4. **Legen Sie besonderen Wert auf den Stil bei der Formulierung und Übermittlung von Absagen**. Überprüfen Sie regelmäßig Ihre hier gewählten Vorgehensweisen.
5. **Bitten Sie Ihre Bewerber unbedingt um Feedback**. Fragen Sie dazu alle Bewerber, nicht nur die eingestellten Personen. Nutzen Sie dazu ggf. einen neutralen Dienstleister, damit die Bewerber sich in ihrem Feedback sicher fühlen.

Steigen Sie in ein **kontinuierliches Candidate Experience Management** ein. Auf diese Weise erschließen Sie sich Potenziale für eine nachhaltige Verbesserung Ihrer Rekrutierungsprozesse. Halten Sie gleichzeitig an der Beziehung zu ehemaligen den Kandidaten fest.

Gern beraten wir Sie zu diesem Thema.  
Mehr Infos unter: [www.metaHR.de](http://www.metaHR.de)

## 9. Zusammensetzung der Studienteilnehmer

Die Studienteilnehmer wurden über Banner-Einblendungen auf der Startseite der Online-Jobbörse stellenanzeigen.de und über E-Mails von stellenanzeigen.de an Jobsucher und karriereinteressierte Personen gewonnen. Ein weiterer Teil der Teilnehmer wurde über einen Aufruf in einem Karriereblog und an verschiedenen Hochschulen gewonnen.

Die Verteilung auf die Geschlechter: Die vorliegenden Antworten kommen von 633 Männern und 746 Frauen (45,9% zu 54,1%). 96,2% der Studienteilnehmer gaben an zum Zeitpunkt der Teilnahme in Deutschland zu wohnen.

Es wurden Daten von allen Altersgruppen gewonnen. Die Altersverteilung ist wie folgt:

Alter	Studienteilnehmer	Deutsche Beschäftigungsstatistik vom 31.12.2013
< 26	7,5%	10,8%
26 bis 29	8,0%	10,7%
30 bis 39	22,5%	21,2%
40 bis 49	30,6%	26,7%
50 bis 59	27,7%	24,2%
> 60	3,7%	6,4%
	100,0%	100,0%

Eine Gegenüberstellung mit der aktuellen deutschen Beschäftigungsstatistik zeigt, dass die Altersverteilung der Studienteilnehmer annähernd den Relationen der Altersgruppen der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten entspricht.

Die Befragten gaben ihren Jobsuchstatus wie folgt an:

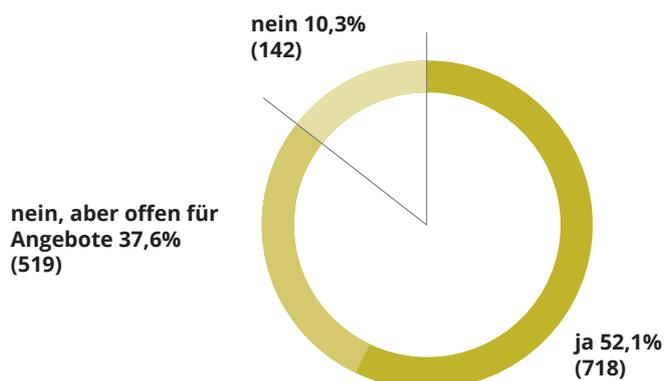


Abb-23 (n = 1379)

## Der Bildungshintergrund der Studienteilnehmer

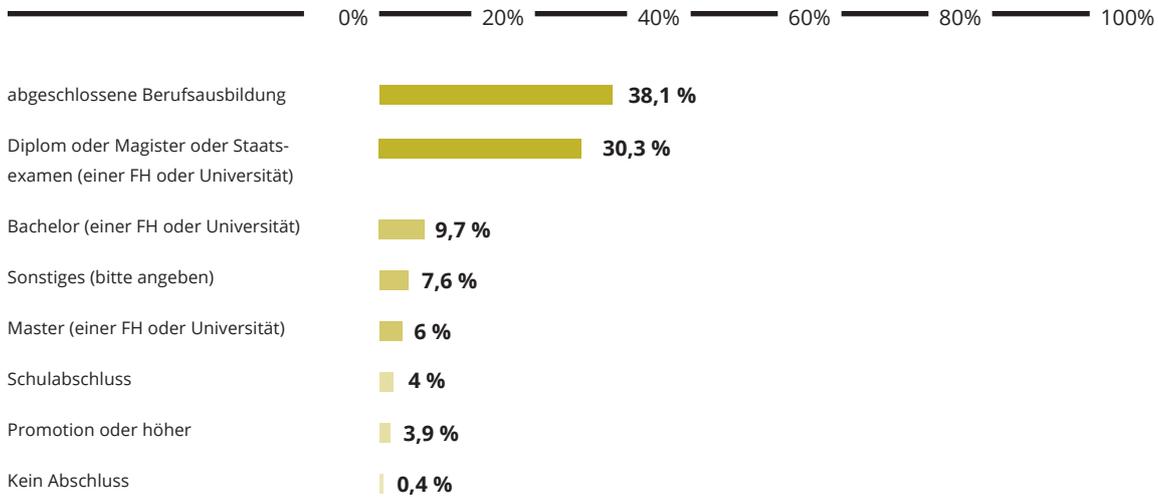


Abb-24 (n = 1374)

## Beschäftigungsstatus zum Zeitpunkt der Teilnahme an der Befragung:

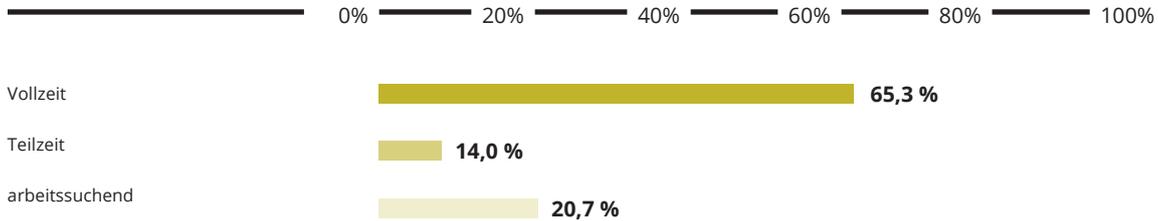


Abb-25 (n = 1359)

## Branchen der Unternehmen, bei denen das letzte abgeschlossene Bewerbungsverfahren der Befragten stattgefunden hat:

Sonstige	12,7%	167
Gesundheits-, und Sozialwesen	9,8%	129
Handel (Einzel-/ Groß-/ Fachhandel/ eCommerce)	9,6%	126
Öffentliche Verwaltung, Sozialversicherung	7,5%	99
Elektrotechnik, Informationstechnologie/ IT/ EDV	7,5%	99
Maschinenbau/ Anlagenbau	5,8%	76
Beratung (wirtschaftl./ rechtl., sonst.)	4,9%	65
Verarbeitende Industrie	4,4%	58
Banken/ Versicherungen/ Finanzdienste	4,3%	57
Medien/ Verlagswesen/ Werbung	4,2%	55
Erziehung, Unterricht, Weiterbildung	4,1%	54
Chemie/ Pharma	3,9%	51
Baugewerbe	3,7%	49
Transport & Logistik (Personen, Güter, Post)	3,6%	47
Fahrzeugbau	2,4%	31
Energie- und Wasserversorgung	2,3%	30
Telekommunikationsdienste	2,0%	26
Ernährungsgewerbe und Gastronomie	1,8%	24
Immobilien und Wohnungswesen	1,5%	20
Forschung und Entwicklung (F&E)	1,5%	20
Non-Profit	1,5%	20
Handwerk	1,1%	14
<b>Gesamt</b>		<b>1.317</b>

# 10. Hintergrundinfos zum Konzept der CandEx

## *Arbeitsdefinition der Studienautoren:*

### Candidate Experience („CandEx“)

beschreibt das individuelle Erleben von Rekrutierungsprozessen bei einem potenziellen Arbeitgeber durch den jeweiligen Bewerber. Sie bildet sich aus der Summe der in diesem Kontext gesammelten Erfahrungen mit diesem Arbeitgeber und seiner Vertreter. Diese Erfahrungen des Bewerbers werden potenziell an allen Berührungspunkten (Touchpoints) mit dem Arbeitgeber geprägt und können in personaler und non-personaler Form erlebt werden.

Im Ergebnis prägt die Candidate Experience die Beziehung und das Vertrauen des Bewerbers zum rekrutierenden Unternehmen. Damit bestimmt die Candidate Experience maßgeblich die Entscheidung eines Kandidaten für oder gegen eine Mitarbeit beim betreffenden Arbeitgeber und ggf. auch weitere Handlungen eines Kandidaten, die z.B. in Form in positiven und negativen Beurteilungen zum Ausdruck gebracht werden.

### Bewerbererleben gezielt gestalten: Candidate Experience Management

Candidate Experience Management ist dabei die systematische Analyse und Gestaltung der Bewerberkontaktpunkte. Ziel ist es, einen angenehmen und glaubwürdigen Gesamteindruck der Arbeitgebermarke beim Kandidaten zu hinterlassen und so den eigenen Rekrutierungsprozess zu optimieren und damit die Reputation als Arbeitgeber zu schützen. Als Vorbild dient ein analoger Ansatz aus dem Bereich Customer Services, das Customer-Experience-Management (CEM) bzw. Kundenerfahrungsmanagement. Dieses beschreibt die Schaffung eben jener positiven Kundenerfahrungen zum Zwecke des Aufbaus einer emotionalen Bindung zwischen Anwender und Produkt oder Anbieter und der Gewinnung von loyalen Kunden bzw. Markenbotschaftern.

### Geschichte des Konzeptes

Als „Erfinder“ des CEM-Ansatzes gilt Bernd H. Schmitt, Professor für International Business im Bereich Marketing an der Columbia Business School der Columbia University von New York, USA. Schmitt hat 1999 in seinem Buch „Experiential Marketing“ erstmals die Auffassung vertreten, dass das Markenerleben seitens der Kunden die entscheidende Größe für die Loyalität von Kunden gegenüber einer Marke sei. 2003 erweiterte er diesen Gedanken zum kundenzentrierten CEM-Ansatz. Die von ihm dabei selbst ausgerufene Revolution im Marketing erklärt er insbesondere dadurch, dass mit dem CEM-Ansatz von der Produktzentrierung früherer Marketingphilosophien abgeht und auf eine systematische Kundenzentrierung hin fokussiert.

Die Übertragung des CEM-Ansatzes aus dem Bereich Kundenservice und Marketing auf den Bereich Bewerber/ Personalbeschaffung/Arbeitgebermarke und damit die Schaffung der „Candidate Experience“ startete verstärkt ungefähr 2010 und existierte zunächst in den USA. Inzwischen ist das Thema auch in Europa und Deutschland etabliert und innovative Unternehmen begannen bereits mit der Implementierung von CEM-Ideen.

Die Abkürzung CEM wird meistens im Zusammenhang mit „Customer Experience Management“ verwendet. Im Personalbereich jedoch kann sie ebenso für „Candidate Experience Management“ stehen.

# 11. Literatur & Quellen

## Verwendete Literatur und Quellenangaben:

Esch, Franz-Rudolf (2008): Strategie und Technik der Markenführung, 5. Aufl., München.

Schmitt, Bernd H./Mangold, Marc (2005): Customer Experience Management als zentrale Erfolgsgröße der Markenführung. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung – Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen, Wiesbaden, S. 289-327.

Schmitt, Bernd H./ Mangold, Marc (2004). Kundenerlebnis als Wettbewerbsvorteil: Mit CEM Marken und Märkte gestalten. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Schmitt, Bernd H. (2003). Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers. New York: Wiley.

Schmitt, Bernd H. (1999). Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands. New York: The Free Press

Shaw, Robert Bruce (1997): Trust in the Balance. Building Successful Organizations on Results, Integrity, and Concer, San Francisco, Josey-Bass.

Bundesagentur für Arbeit: Beschäftigungsstatistik der Bundesrepublik Deutschland, Stand 31.12.2013; veröffentlicht vom Statistischen Bundesamt,

Abruf am 09.09.2014:

<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/TabellenBeschaeftigungsstatistik/Altersgruppen.html>

# 12. Über die Studienherausgeber

## meta HR Unternehmensberatung GmbH

Wir sind eine Unternehmensberatung für den Personalbereich.

Wir unterstützen unsere Kunden dabei im Umgang mit dem Thema „Talent“ leistungsfähiger zu werden und dadurch die Geschäftsergebnisse zu verbessern. Wir tun dies indem wir unseren Kunden gut zuhören und Daten methodisch erheben bzw. auswerten. Im Anschluss daran bringen wir unsere Expertise über die Entwicklung und Umsetzung von wirksamen Talentstrategien gezielt ein.

### *Unsere Aktionsschwerpunkte sind:*

- ▶ **Recruiting-Optimierung** (Recruiting Strategien, Candidate Experience, Cultural-Fit)
- ▶ **Steigerung der Arbeitgeberattraktivität**

Wir können vieles sehr gut, aber manches noch besser mit kompetenten Partnern. Daher sind wir sehr gut vernetzt und verfügen zum Nutzen unserer Kunden über beste Kontakte in der HR-Szene. Das Unternehmen wurde 2008 gegründet und fokussiert mit seinen Angeboten vor allem auf die Bedürfnisse von Mittelstandskunden in der DACH-Region.

### **Kontakt:**

Ansprechpartner: Christoph Athanas  
Alt-Moabit 133  
10557 Berlin  
Deutschland

Tel +49(0)30 39 03 78 08

Fax +49(0)30 39 03 78 09

E-Mail [contact@metaHR.de](mailto:contact@metaHR.de)

<http://www.metaHR.de>

<http://twitter.com/metaHR>

<http://blog.metaHR.de>

# stellenanzeigen.de

*stellenanzeigen.de zählt zu den bekanntesten und meistbesuchten Jobbörsen in Deutschland. Neben dem Betrieb der eigenen Jobbörse zählen vertriebliche und technische Dienstleistungen für führende Verlagshäuser zum breiten Portfolio des gleichnamigen Münchner Unternehmens.*



## **„Deutschland Test“: Beste Stellensuche (inkl. SIEGEL)**

Deutschland Test, Focus Money und das Kölner Analyse- und Beratungshaus ServiceValue sammelten 2.538 Bewertungen zu 23 Jobbörsen aus den Bereichen Generalisten, Spezialisten und Suchmaschinen. In Sachen Suchfunktionen und Übersichtlichkeit der Suchergebnisse lässt stellenanzeigen.de alle Generalisten hinter sich und sichert sich in der Königsdisziplin „Stellensuche“ den ersten Platz.

## **Nationale und regionale Reichweite**

Die Partnerschaft mit regionalen Verlagshäusern ergänzt die hohe nationale Reichweite von stellenanzeigen.de um eine starke regionale Komponente. Daher bietet die Plattform auch Online-Print-Kombinationen (OPK) in den Stellenmärkten von führenden regionalen Tageszeitungen an. Jedes Inserat wird zudem auf einer geeigneten Auswahl aus über 100 fachspezifischen Partnerplattformen geschaltet.

## **Responsive Webdesign: Relaunch im Oktober 2014**

Bereits rund 60 Prozent aller Bewerber führen ihre Jobsuche auch über mobile Endgeräte aus. Als „Big Player“ unter den Jobbörsen in Deutschland hat stellenanzeigen.de den Responsive-Design-Ansatz konsequent auf sein gesamtes Angebot ausgedehnt. So findet der mobile Bewerber nicht nur die Stellenanzeigen immer in bester Qualität vor, sondern auch sämtliche vertrauten Such- und Filterfunktionen.

## **SmartReach 2.0**

Das von stellenanzeigen.de entwickelte System misst, wie viele Klicks eine Anzeigenschaltung erhalten hat. Abhängig von definierten Zielwerten sorgt SmartReach 2.0 automatisch für den Export der Stellenanzeigen zu relevanten Reichweitenpartnern. Zudem managt das System sämtliche Retargeting-Exporte und publiziert damit Anzeigenlinks auf hochkarätigen Websites, z.B. spiegel.de, gmx.de oder sueddeutsche.de.

## **„Service-Champion“**

2013 wurde stellenanzeigen.de in der repräsentativen Studie „Service-Champions“ mit dem ersten Platz unter den allgemeinen Jobbörsen Deutschlands ausgezeichnet. Das Serviceversprechen „Service Plus“ von stellenanzeigen.de beinhaltet die individuelle Gestaltung der Stellenanzeigen im Corporate Design des Kunden sowie deren Optimierung im Responsive Webdesign.

## **Dialog mit den Kandidaten**

Registrierte User haben u.a. die Möglichkeit, den kostenlosen Service „Jobs per Mail“ zu abonnieren und erhalten so passgenaue Stellenangebote in ihr Postfach. stellenanzeigen.de nutzt daneben noch weitere Instrumente für die Kommunikation mit Bewerbern, etwa eine eigene Webinarreihe mit Beratern aus dem HR- und Personalbereich. Die jährlich rund 40 Webinare werden von Bewerbern in ganz Deutschland besucht.

### **Kontakt:**

stellenanzeigen.de GmbH & Co.KG  
Abt. Marketing  
Rablstraße 26, D-81669 München  
Telefon: +49 (0) 89 65 1076 100  
Telefax: +49 (0) 89 65 1076 999  
info@stellenanzeigen.de  
www.stellenanzeigen.de

