

Nied, Jennifer; Bilger, Rebecca; Ferdinand, Hans-Michael

Article

Candidate Experience: Eine empirische Analyse der Recruiting-Prozesse am Beispiel der Generation Y

Markenbrand

Provided in Cooperation with:

Hochschule Neu-Ulm, Kompetenzzentrum Marketing & Branding

Suggested Citation: Nied, Jennifer; Bilger, Rebecca; Ferdinand, Hans-Michael (2018) : Candidate Experience: Eine empirische Analyse der Recruiting-Prozesse am Beispiel der Generation Y, Markenbrand, ISSN 2195-4933, Hochschule Neu-Ulm, Kompetenzzentrum Marketing & Branding, Neu-Ulm, Iss. 7/2018, pp. 35-46

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/183574>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Candidate Experience

Eine empirische Analyse der Recruiting-Prozesse am Beispiel der Generation Y

Verfasser(innen): Jennifer Nied, Rebecca Bilger, Hans-Michael Ferdinand

ABSTRACT

This article examines the individual experiences of applicants during the recruiting process. It investigates whether their requirements for modern recruiting are fulfilled. The consideration focuses on the target group of students of the generation Y. To enable a holistic approach, a triangulation method is applied. A qualitative preliminary study is used for the explorative investigation of the research subject and generates profound insights. These insights demonstrate the status quo of the prevailing candidate experience within the generation Y. As a result, hypotheses are derived and verified in the second part of the study. Statistical evaluation methods are used to investigate the suspected relationships. The five demonstrated hypotheses confirm a lasting impact on the candidate experience. This includes a professional appearance of the company representatives during a job interview, an intensive communication with the applicants, an individual feedback as well as the duration of the application upload and the entire recruiting process. In addition, it is explored whether the experiences have an effect on the attractiveness of an employer. The results show that a negative candidate experience may reduce the chances of a reapplication and thereby reducing the employer attractiveness.



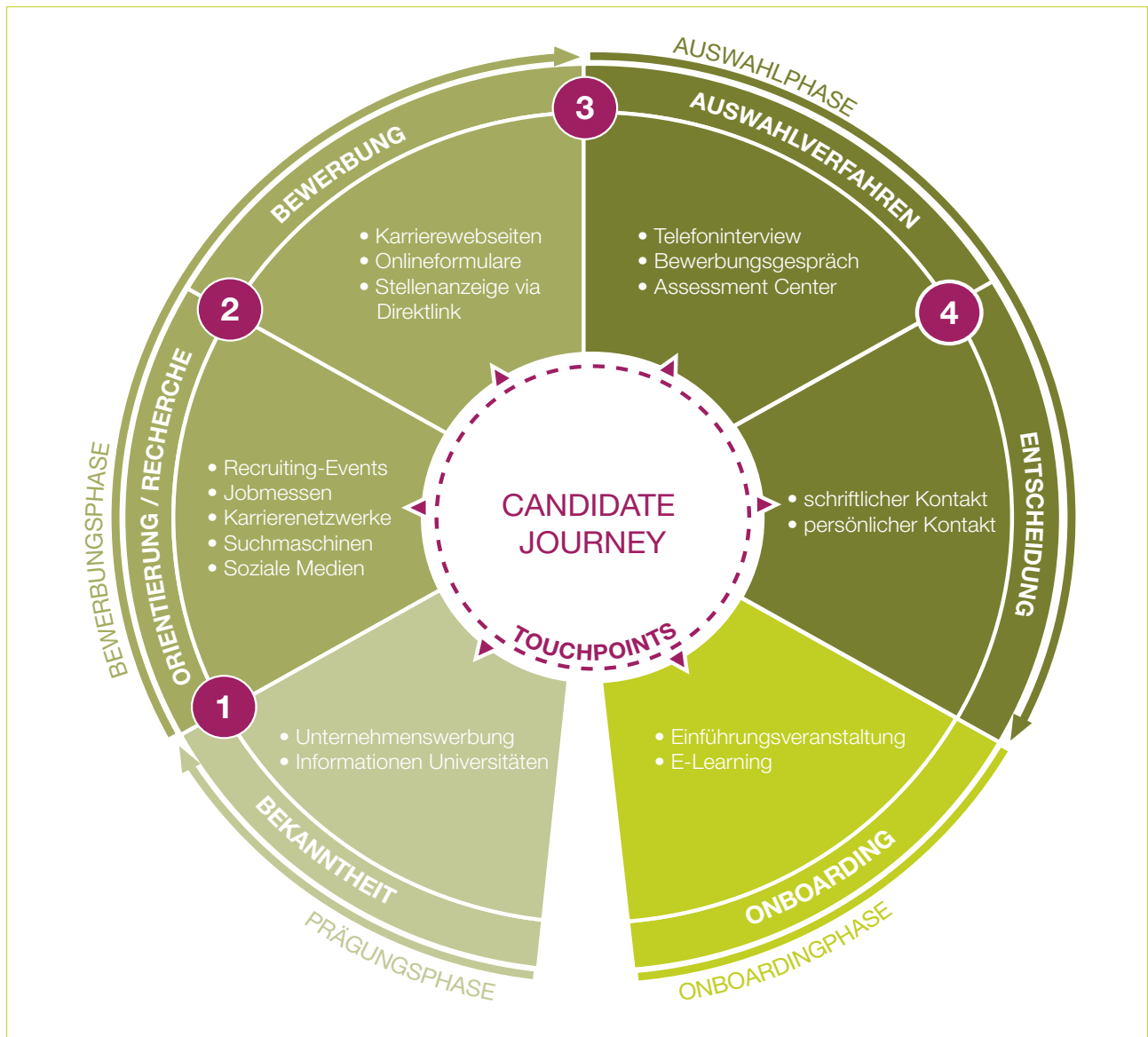


Abbildung 1: Phasen und Touchpoints der Candidate Journey
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Esch & Seibel 2015b, S. 7; Athanas & Wald 2014, S. 16

Der demografische Wandel ist in Deutschland angekommen und verändert die Machtverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt nachhaltig (Klaffke 2014, S. 64). Das Ungleichgewicht zwischen dem Angebot an qualifizierten Arbeitskräften und der Nachfrage nach diesen, bewirkt eine Veränderung des Arbeitsmarktes. So entwickelt sich dieser von einem Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt (Kirchgeorg & Müller 2013, S. 73). Dadurch wird es für Unternehmen zunehmend schwieriger, geeignete Bewerber für sich zu gewinnen. Angesichts des demografischen Wandels erfährt vor allem die Generation Y immer mehr Aufmerksamkeit. Diese Generation wird den Arbeitsmarkt mittel- bis

langfristig dominieren (Ruthus 2014, S. 1) und stellt die Arbeitgeber vor neue Herausforderungen. In einem zunehmend umkämpften Arbeitsmarkt ist es nicht mehr ausreichend, offene Stellenanzeigen auf Jobbörsen zu inserieren und zu erwarten, dass sich qualifizierte Bewerber gemäß dem Prinzip „Post and Pray“ bewerben (Hesse 2014, S. 387). Gefordert ist vielmehr eine ganzheitliche Beziehung zwischen Bewerbern und Unternehmen über alle Kontaktpunkte aufzubauen (Verhoeven 2016, S. 9). Die Rede ist von der Candidate Experience. Laut einer Studie von ESCH. The Brand Consultants & softgarden hat über die Hälfte (57,0 Prozent) der 1.104 Bewerber keine positive Erfahrung während

des Recruitings gemacht (Esch & Seibel 2015b, S. 8). Der Gesamteindruck, den ein Bewerber von einem potentiellen Arbeitgeber erhält, hat gravierende Auswirkungen auf die Arbeitgeberattraktivität und damit einhergehend auch auf den Recruitingerfolg (Verhoeven 2016, S. 11), denn 91,0 Prozent der Bewerber berichten über ihre Erlebnisse (Faber et al. 2015, S. 4) und werden so zu Multiplikatoren der Außendarstellung von Unternehmen (Esch & Seibel 2015a, S. 15). Die Diskrepanz zwischen den tatsächlichen Leistungen eines Unternehmens und den Erwartungen der Bewerber ist zu groß, um nicht zu reagieren.

Insbesondere im englischsprachigen Raum findet die Thematik seit einigen Jahren große Aufmerksamkeit. Crispin & Mehler (2011) sind Mitbegründer des Candidate Experience Award, welcher sowohl die Unternehmens- als auch Bewerberseite untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass die Anforderungen der Bewerber während des Recruiting-Prozesses nicht erfüllt werden. Zudem fand eine Studie von ESCH. The Brand Consultants & softgarden (2015) heraus, dass das Recruiting einen gravierenden Einfluss auf die allgemeine Markenwahrnehmung hat. Demnach kann eine negative Candidate Experience die Reputation eines Arbeitgebers nachhaltig schädigen (Esch, Seibel & Schmitt 2015). In Anbetracht des demografischen Wandels und der hohen Relevanz der Sicherung von Nachwuchskräften bleibt die Frage offen, ob die Recruiting-Prozesse den Erwartungen der Generation Y gerecht werden und zu positiven Erlebnissen führen.

Das Ziel des vorliegenden Artikels ist die Untersuchung der individuellen Erlebnisse und Erfahrungen der Bewerber im Recruiting-Prozess. Daraus ergibt sich die Forschungsfrage: „Erfüllt die Candidate Experience die Erwartungen, welche die Generation Y an einen Recruiting-Prozess stellt?“. Beleuchtet wird hierbei ausschließlich die Bewerberseite. Ausgehend von der Theorie des Customer Experience Managements gilt es, die Kontaktpunkte zwischen Bewerber und Unternehmen zu analysieren und im Hinblick auf die Zielgruppe zu optimieren. Ferner fokussiert sich der Artikel auf Studierende der Generation Y, welche die Unternehmen zukünftig

prägen und deren Akquisition einen strategisch wichtigen Erfolgsfaktor darstellt.

Durch Anwendung zweier Methoden wird eine ganzheitliche Betrachtung des Forschungsgegenstandes ermöglicht, welches zugleich die Validität der Studienergebnisse fördert (Flick 2017, S. 310). Der Status quo der Candidate Experience wird anhand einer qualitativen Forschungsmethode aufgezeigt. Es werden zentrale Hypothesen abgeleitet, die mittels einer quantitativen Primärerhebung verifiziert und repräsentativ abgesichert werden. Mit den gewonnenen Erkenntnissen kann die Forschungsfrage beantwortet werden.

Candidate Experience und Candidate Journey

Als Candidate Experience wird der Gesamteindruck bezeichnet, den ein Bewerber im Verlauf des Recruiting-Prozesses von dem potentiellen Arbeitgeber und dessen Vertreter erhält (Athanas & Wald 2014, S. 37). Im Fokus liegt hierbei das individuelle Erleben eines Bewerbers an allen direkten und indirekten Kontaktpunkten mit dem rekrutierenden Unternehmen (Verhoeven 2016, S. 12). Grundlegendes Ziel ist es, jeden Touchpoint dahingehend zu optimieren, dass ein konsistentes, differenzierendes und präferenzstiftendes Bild der Employer Brand vermittelt wird (Esch & Seibel 2015b, S. 7), welches zugleich auf die Bedürfnisse des Bewerbers ausgerichtet ist (Verhoeven 2016, S. 12).

Eine Candidate Journey bezeichnet die Reise eines Bewerbers und beginnt mit dem Erstkontakt zu einem potentiellen Arbeitgeber und schließt mit der Einarbeitungsphase ab (Ullah & Ullah 2015, S. 8). Im Mittelpunkt stehen das persönliche Empfinden des Bewerbers und die sich daraus entwickelnde Erfahrung (Bruhn & Hadwich 2012, S. 9). Die Erfahrung ist bedingt durch die Erlebnisse, welche den Bewerbern an den Kontaktpunkten, den sogenannten Touchpoints, widerfahren. Da sich Recruiting-Prozesse im Detail je Unternehmen unterscheiden, kann es folglich keine einheitliche Candidate Journey geben (Athanas & Wald 2014, S. 15). Es lassen sich grundlegende Phasen sowie

Touchpoints identifizieren. Abbildung 1 illustriert das 4-Phasen-Modell von ESCH. The Brand Consultants (Esch & Seibel 2015b, S. 7), welches um relevante Touchpoints des Modells von Athanas & Wald (2014, S. 16) erweitert wurde. Es erscheint die Notwendigkeit, die Prägungsphase innerhalb der Candidate Journey zu berücksichtigen, da Bewerber im Alltagsleben häufig mit Unternehmensmarken in Kontakt kommen und im Vorfeld über ein Unternehmensimage verfügen (Esch, Schmitt & Knörle 2014, S. 16). Entlang einer Candidate Journey wirkt sich jeder Touchpoint auf die Candidate Experience aus und kann diese positiv wie auch negativ beeinflussen. Insgesamt spiegelt die Candidate Experience das Gesamterlebnis der Bewerber während des Recruitings wider und stellt einen wichtigen Einflussfaktor für die Employer Brand dar (siehe Abbildung 1). Erfahren Bewerber eine positive Candidate Experience, wirkt sich dies positiv auf die Marke aus (Esch & Seibel 2015b, S. 8).

Die Generation Y

Der Begriff Generation Y knüpft alphabetisch gesehen an die vorherige Generation X an. Zugleich steht das Y auch für das englischsprachige Wort „why“ (Klaffke 2014, S. 59). Wie diese Bezeichnung impliziert, stellt diese Generation die bisherigen Verhältnisse und Vorstellungen in Frage (Parment 2013, S. 1). Das Selbstbewusstsein zählt zu den klassischen Charakteristika der nach 1980 geborenen Kohorte (Schulenburg 2016, S. 10). Die gravierendste Veränderung während der formativen Phase ist der Entwicklung des Internets, wie auch der digitalen Medien zuzuschreiben (Klaffke 2014, S. 60). Die informationsbedürftige Generation kann Informationen effizient beschaffen (Parment 2013, S. 45) und besitzt folglich mehr Wissen über potentielle Arbeitgeber (ebd., S. 68). Die Vertreter der Generation Y legen mehr Wert auf emotionale Aspekte, die auch die Arbeitswelt betreffen, wodurch das Arbeitgeberimage vermehrt in den Fokus tritt (ebd., S. 13). Insbesondere erwartet diese Generation, am Arbeitsplatz auf moderne Technologien zurückgreifen zu können (Klaffke 2014, S. 65).

Empirische Studie – Status quo der Candidate Experience

Als Vorstudie wurden 27 Probanden der Generation Y einem qualitativen Interview unterzogen. Die Zielsetzung dieser explorativen Methode ist die Erkenntnis über die subjektiven Erlebnisse dieser Zielgruppe während des Recruiting-Prozesses. Zur Auswertung des Datenmaterials wird die qualitative Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring (2014, S. 543) angewendet. Nachfolgend werden die Studienergebnisse dargestellt.

Erfolgskritische Touchpoints liegen insbesondere in der zweiten Phase der Candidate Journey vor (Eigene Erhebung, 2017a). Die Bewerbungsübermittlung findet hauptsächlich über ein Online-Portal des jeweiligen Unternehmens statt. 13 der 27 Probanden beurteilten den Bewerbungsupload aufgrund der Komplexität und Zeitintensität negativ (ebd.). Es zeigt sich, dass die technischen Gegebenheiten der Online-Tools ausbaufähig sind. Diese unterliegen häufig einer Kapazitätsbeschränkung, die eine Vollständigkeit der Bewerbung erschwert (ebd.). Innerhalb des Auswahlverfahrens wurde vor allem das Auftreten der Gesprächspartner positiv hervorgehoben, indem es überwiegend als „professionell“ und „sehr angenehm“ bewertet wurde. Zwar überwiegen die positiven Erlebnisse, dennoch sind die negativen Erlebnisse gravierend und entsprechen nicht den Mindestanforderungen, die ein Bewerber in Bezug auf einen wertschätzenden Umgang hat. Denn die „herablassende Art“ der Gesprächspartner, die „Verhöratmosphäre“ sowie der Eindruck fehlender „Kommunikation auf Augenhöhe“ hinterlassen ebenso Spuren im Bewusstsein der Bewerber als konformes Verhalten der Unternehmensvertreter (ebd.). 20 der 27 Probanden (ebd.) äußerten sich negativ in Bezug auf das allgemeine Feedback. Zum Teil erfolgte durch die Unternehmen keine Rückmeldung oder die Reaktionszeit zog sich zu lange hin. Zwar werden standardisierte E-Mails als nicht würdigend eingestuft, von den Unternehmen aber dennoch praktiziert (ebd.).

Aus den Ergebnissen der qualitativen Inhaltsanalyse geht deutlich hervor, dass die Candidate

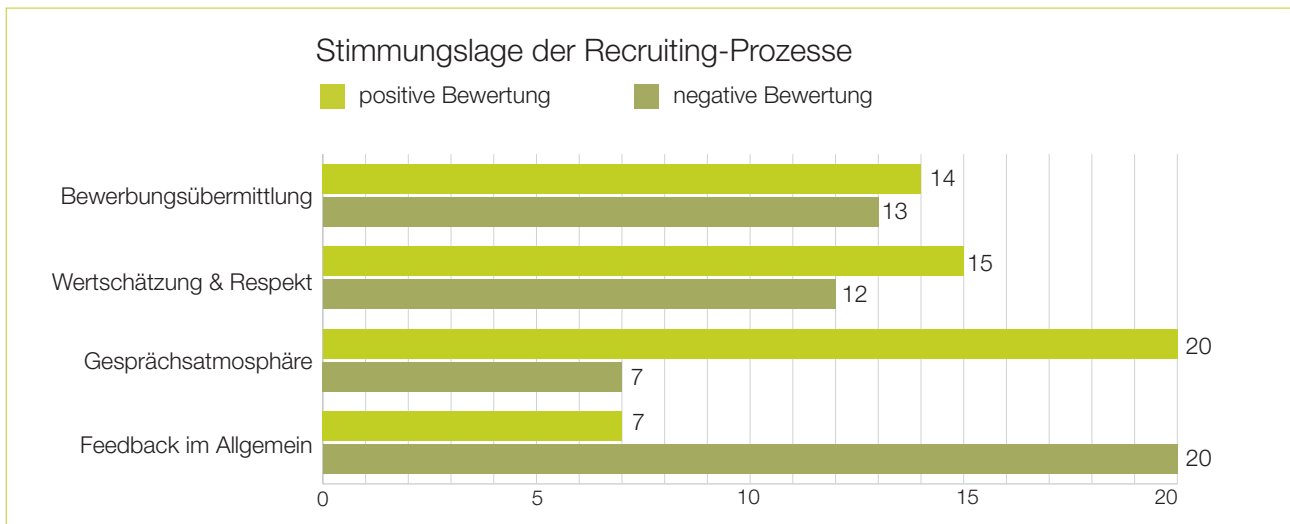


Abbildung 2: Zentrale Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse (Angaben in absoluten Zahlen)

Quelle: Eigene Erhebung, 2017a, n=27

Experience der insgesamt 27 Probanden recht unterschiedlich ist und es sich bei Bewerbern um einen inhomogenen Personentyp handelt. Dennoch zeigt die Analyse, dass die Erlebnisse der Bewerber während des Recruiting-Prozesses über sämtliche Touchpoints hinweg erfolgskritisch zu beurteilen sind, wie Abbildung 2 zeigt.

Es konnten fünf zentrale Hypothesen aus den qualitativen Interviews deduziert werden, die im nachfolgenden Kapitel Anwendung finden:

H1: Je schneller der Bewerbungsupload, desto besser die Candidate Experience der Generation Y.

H2: Je professioneller das Auftreten der Gesprächsteilnehmer im Vorstellungsgespräch, desto besser ist die Candidate Experience der Generation Y.

H3: Je intensiver die Unternehmenskommunikation, desto besser die Candidate Experience der Generation Y.

H4: Je individueller das Feedback, desto besser die Candidate Experience der Generation Y.

H5: Wenn der Recruiting-Prozess eine Dauer von vier Wochen nicht übersteigt, dann verbessert dies die Candidate Experience der Generation Y.

Verifizierung der Hypothesen

Dieses Kapitel dient als Fortführung des ersten Studienteils. Das Ziel dieser Teilerhebung ist die quantitative Überprüfung der zuvor aufgestellten Hypothesen. Als Erhebungsmethode wird die Studie als Online-Befragung durchgeführt, um eine breite Probandenbasis zu erreichen, die eine statistische Stabilität der Studienergebnisse gewährleistet. Zur Überprüfung der Hypothesen werden ein Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstest sowie eine bivariate Korrelationsanalyse durchgeführt. Mittels eines Signifikanztests untersucht der Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstest, ob zwischen zwei Merkmalen eine Unabhängigkeit besteht (Kuß & Eisend 2010, S. 216ff.). Das Signifikanzniveau wurde auf 1,0 Prozent ($\alpha = 0,01$) festgelegt. Aufschluss über die Stärke des Zusammenhangs gibt die Korrelationsanalyse. Zur Bestimmung der Effektstärke zwischen zwei ordinalskalierten Merkmalen findet der Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman Anwendung (Kuß & Eisend 2010, S. 201). Der Koeffizient kann Werte zwischen -1 und +1 annehmen, wobei ein starker positiver Zusammenhang vorliegt, wenn dieser nahe bei +1 liegt (Eckey, Kosfeld & Türck 2008, S. 180). Merkmale mit unterschiedlichen Skalenniveaus werden zuvor transformiert (Bortz & Döring 2006, S. 508). Einsatz findet hierbei der normierte Kontingenzkoeffizient K^* mit einem definierten

Wertebereich von $0 \leq K^* \leq 1$. Je näher K^* an dem Wert 1 liegt, desto stärker ist der Zusammenhang zwischen den Merkmalen (Eckey, Kosfeld & Türck 2008, S. 193). Durchgeführt wird jeweils eine einseitige Korrelationsanalyse, da die Hypothesen einen positiv gerichteten Zusammenhang unterstellen. Zunächst erfolgen die Beschreibung der Stichprobenpopulation sowie die Demografie der Befragten. Anschließend werden die Studienergebnisse dargelegt.

Studienpopulation und Demografie

Insgesamt nahmen $n = 380$ Personen an der Online-Umfrage teil. Nach Bereinigung von unvollständigen Fragebögen und von Personen, die nicht der Zielgruppe entsprechen, verbleiben $n = 317$ Fragebögen. Die ausgewerteten Fragebögen verteilen sich auf 47,9 Prozent ($n = 152$) weibliche und 52,1 Prozent ($n = 165$) männliche Studienteilnehmer. Das Durchschnittsalter der befragten Personen beläuft sich auf 24,4 Jahre ($SD = 3,69$). 65,3 Prozent ($n = 207$) der Probanden befinden sich derzeit im Bachelorstudium, wohingegen 32,5 Prozent ($n = 103$) ein Masterstudium an einer deutschen Hochschule absolvieren. Inbegriffen ist hierbei auch ein berufsbegleitendes Studium. Weitere 2,2 Prozent ($n = 7$) legen ein Staatsexamen ab (Eigene Erhebung, 2017b, $n = 317$).

Darstellung der Studienergebnisse

Das Recruiting beginnt mit der zweiten Phase der Candidate Journey, nämlich mit der Bewerbungsübermittlung. Eine geringe Beliebtheit erfahren hierbei die Online-Bewerbungsformulare, trotz der hohen Verbreitung in der Praxis. Lediglich ein Drittel (34,4 Prozent; $n = 103$) der 317 Befragten präferieren diese Form der Bewerbung, während sich 20,2 Prozent ($n = 64$) der Probanden nur darüber bewerben würde, wenn das Stellenangebot attraktiv ist (ebd.). Die Zeitintensität der Online-Bewerbung ist ein Treiber der Frustration, denn mehr als die Hälfte (57,1 Prozent; $n = 181$) der Befragten ist mit der Dauer unzufrieden. Wie Abbildung 3 zeigt, sind 55,5 Prozent ($n = 176$) der Meinung, dass eine Online-Bewerbung maximal fünf bis 15 Minuten in Anspruch nehmen soll. Tatsächlich konnte allerdings nur jeder Fünfte (19,2 Prozent; $n = 61$) innerhalb dieser Zeitspanne eine Online-Bewerbung abschließen. Weitaus mehr als ein Drittel (37,5 Prozent; $n = 119$) benötigte hierfür zwischen 31 und 60 Minuten (ebd.).

Um die Hypothese H1 zu überprüfen, wurde zunächst der Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstest durchgeführt. Dieser unterliegt dem festgelegten Signifikanzniveau von $\alpha = 0,01$ (Eigene Erhebung, 2017b, $n = 317$). Somit muss die Nullhypothese, dass es eine Unabhängigkeit zwischen den beiden Merkmalen gibt, zugunsten der Alternativhypothese

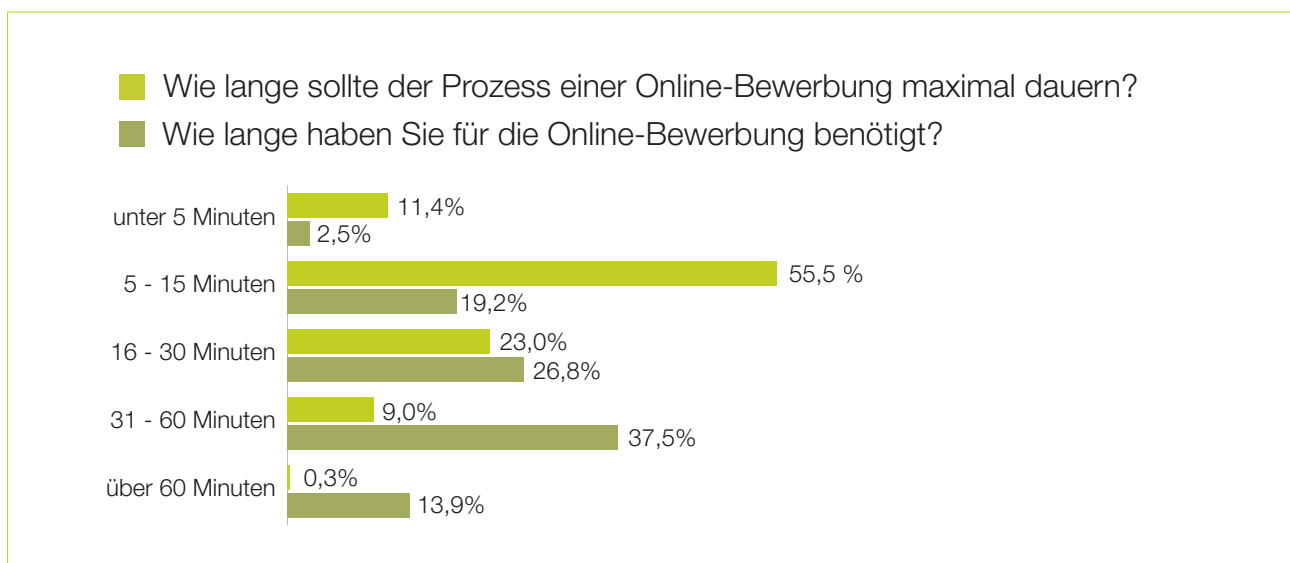


Abbildung 3 Dauer einer Online-Bewerbung zwischen Anspruch und Realität
Quelle: Eigene Erhebung, 2017b, $n=317$

widerlegt werden. Zwar herrscht eine schwache positive Korrelation ($r_s = 0,196$), dennoch ist dieses Ergebnis höchst signifikant (ebd.), d.h., je kürzer der Bewerbungs-Upload war, desto positiver wurde die Candidate Experience beurteilt. Somit kann die erste Hypothese angenommen werden.

Wie Abbildung 5 illustriert, legen die befragten Personen viel Wert auf eine kontinuierliche Unternehmenskommunikation während des Recruiting-Prozesses. Damit die Beziehung zwischen Unternehmen und Bewerber während des Recruitings aufrechterhalten bleibt, sind Ansprechpartner

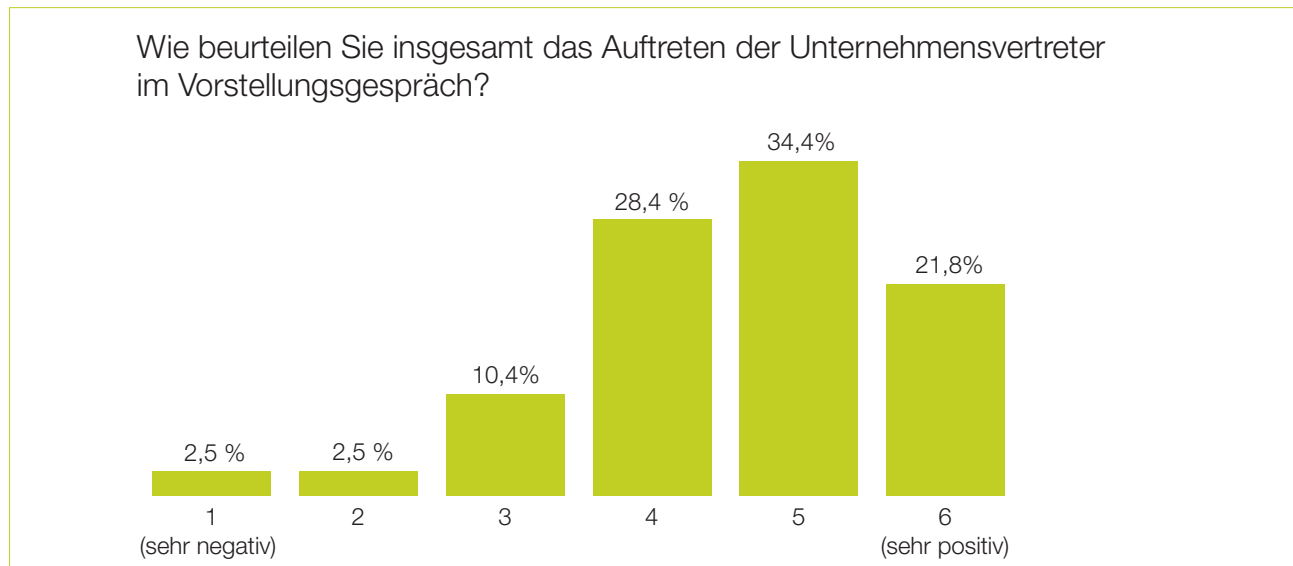


Abbildung 4: Auftreten der Unternehmensvertreter
Quelle: Eigene Erhebung, 2017b, n=317

Aus Abbildung 4 geht hervor, dass das Auftreten der Unternehmensvertreter während des Vorstellungsgesprächs überwiegend positiv bewertet wurde. Lediglich 15,4 Prozent ($n = 49$) der 317 Befragten beurteilte das Auftreten negativ (Eigene Erhebung, 2017b). Diese positiven Ergebnisse sind entscheidend, zumal 97,7 Prozent ($n = 310$) der Probanden zustimmten, dass die Eindrücke im Vorstellungsgespräch entscheidend dafür sind, ob diese bei dem jeweiligen Arbeitgeber arbeiten möchten (ebd.). Der Signifikanzwert unterliegt dem festgelegten Signifikanzniveau von $\alpha = 0,01$ (Eigene Erhebung, 2017b, $n = 317$). Infolgedessen muss die Nullhypothese widerlegt und die Alternativhypothese angenommen werden. In der Stichprobe ließ sich eine mittelstarke positive Korrelation von $r_s = 0,420$ ermitteln (ebd.). Folglich korreliert ein professionelles Auftreten der Unternehmensvertreter mit einer positiven Candidate Experience. Die zweite Hypothese kann somit angenommen werden.

seitens der Unternehmen unerlässlich. Diese werden von den Bewerbern sogar vorausgesetzt, wie die qualitative Inhaltsanalyse gezeigt hat (Eigene Erhebung, 2017a, $n = 27$). Dennoch sind Ansprechpartner kaum verfügbar und geben selten ausreichend Rückmeldung. Lediglich 53,3 Prozent ($n = 186$) der 317 befragten Probanden hatten einen Ansprechpartner zur Verfügung. Sofern Bewerber-Hotlines vorhanden sind, stiften diese nicht den gleichen Nutzen, den ein Ansprechpartner der Fachabteilung einem Bewerber bieten könnte (ebd.). In der dritten Forschungshypothese wurde somit die Annahme aufgestellt, dass zwischen einer intensiven Unternehmenskommunikation und einer Candidate Experience ein positiver Zusammenhang herrscht. Diese Annahme setzt die Verfügbarkeit eines persönlichen Ansprechpartners seitens der Unternehmen während des gesamten Recruitings voraus. Der Signifikanzwert des Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstests unterliegt deutlich dem festgelegten Signifikanzniveau von

$\alpha = 0,01$ (Eigene Erhebung, 2017b, $n = 317$). Somit muss die Nullhypothese zugunsten der Alternativhypothese abgelehnt werden, d.h. es herrscht ein signifikanter Zusammenhang zwischen den beiden Merkmalen. Der normierte Kontingenzkoeffizient $K^* = 0,456$ weist auf einen mittelstarken Zusammenhang zwischen den zwei Variablen hin (ebd.). Dies bedeutet, sobald ein Ansprechpartner der Unternehmen während des Recruiting-Pro-



Abbildung 5: Wichtigkeit einer kontinuierlichen Kommunikation
Quelle: Eigene Erhebung, 2017b, $n=317$

zesses zu Verfügung stand, führte dies zu einer besseren Beurteilung der Candidate Experience der Befragten. Diese Annahme impliziert, dass die Verfügbarkeit eines Ansprechpartners eine kontinuierliche Kommunikation gewährleistet. Somit kann die dritte Forschungshypothese angenommen werden.

Wie die qualitative Inhaltsanalyse bereits aufgezeigt hat, stellt die Ergebniskommunikation einen erfolgskritischen Touchpoint am Ende der Candidate Experience dar. Mittels einer vierstufigen Likert-Skala von sehr unzufrieden (1) bis sehr zufrieden (4) konnten die Probanden unterschiedliche Formen der Ergebniskommunikation bewerten. Wie Abbildung 6 zeigt, fällt die Zufriedenheit einer Zusage (MW = 3,3; SD = 0,8) deutlich höher aus, als bei einer

Absage (MW = 2,6; SD = 1,0). Während die telefonische Zusage für 92,7 Prozent ($n = 294$) der 317 Probanden sehr zufriedenstellend ist, beurteilte dies nur jeder Dritte (29,0 Prozent; $n = 92$) bei einer Absage (Eigene Erhebung, 2017b). Festgehalten werden kann, dass die Probanden hinsichtlich standardisierter Kommunikationsformen empfindlich reagieren. Deutlich erkennbar ist, dass eine persönliche und individuelle Kommunikation bevorzugt wird und standardisierte Phrasen unbefriedigend erscheinen (ebd.). Die Annahme aus H4, dass ein individuelles Feedback einen positiven Einfluss auf die Candidate Experience hat, kann bestätigt werden.

Als besonders relevant erachtet wird die Dauer bis zur Ergebniskommunikation. Wie aus Abbildung 7 ersichtlich ist, sind 87,7 Prozent ($n = 278$) der Befragten mit einer Dauer von unter zwei Wochen sehr zufrieden (ebd.). Erst ab einer Dauer von mehr als vier Wochen überwiegt deutlich die Unzufriedenheit. Dies ist ein alarmierendes Ergebnis, denn durchschnittlich dauert ein Recruiting-Prozess zwischen vier und sechs Wochen (SD = 1,0). Auch wenn die Dauer des gesamten Recruiting bei weitem die Wunschvorstellung der Befragten übersteigt, empfindet über die Hälfte (60,9 Prozent; $n = 193$) der 317 Probanden den zeitlichen Rahmen des Recruiting-Prozesses als angemessen. Die Untersuchung der Hypothese H5 ergab, dass der Signifikanzwert deutlich unter dem Signifikanzniveau von $\alpha = 0,01$ liegt (Eigene Erhebung, 2017b, $N = 317$). Somit wird

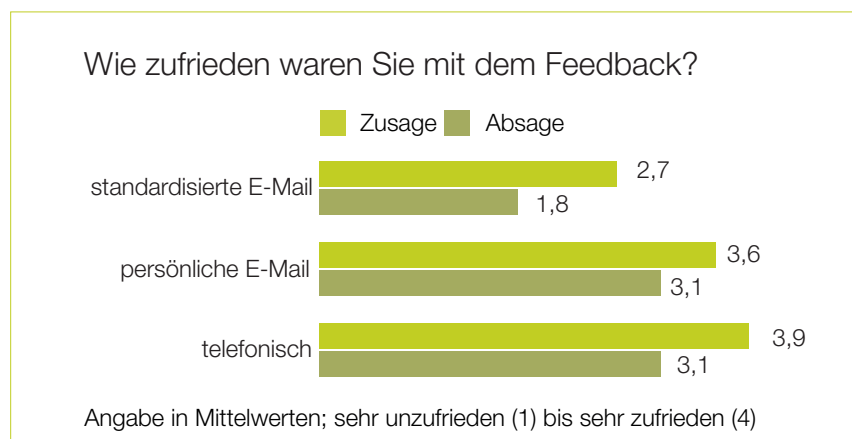


Abbildung 6: Zufriedenheit mit der Ergebniskommunikation
Quelle: Eigene Erhebung, 2017b, $n=317$

die Nullhypothese verworfen und die Alternativhypothese angenommen. Ferner konnte eine mittelstarke positive Korrelation von $r_s = 0,496$ nachgewiesen werden, die höchst signifikant ist (ebd.). Es kann somit festgehalten werden, dass sich die Dauer des Recruiting-Prozesses auf die

gibt, nicht jedoch über die Kausalität (Bortz & Döring 2006, S. 517). Auf Basis der Studienergebnisse und mit Hilfe der statistischen Auswertung können Handlungsempfehlungen zur Gestaltung einer positiven Candidate Experience für die Generation Y abgeleitet werden.

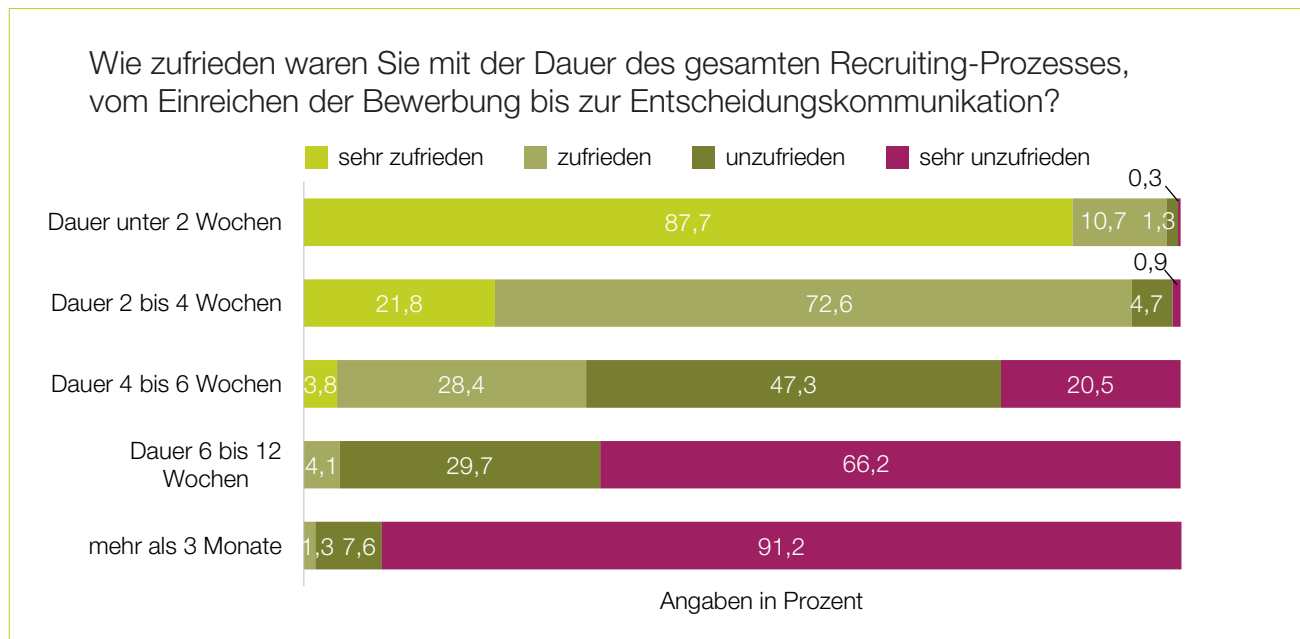


Abbildung 7: Zufriedenheit mit der Dauer des gesamten Recruiting-Prozesses
 Quelle: Eigene Erhebung, 2017b, n=317

Candidate Experience auswirkt, d.h. je kürzer der Recruiting-Prozess war, desto positiver fiel die Candidate Experience der Befragten aus. Folglich kann die fünfte Hypothese angenommen werden. Um eine Aussage über die Bewerbererlebnisse treffen zu können, ist die Beurteilung der Candidate Experience entscheidend. Abgesehen von einem Drittel (33,7 Prozent; n = 107) der 317 Befragten, die mit den Erlebnissen während des Recruitings unzufrieden waren, beurteilte über die Hälfte (66,2 Prozent; n = 210) der Probanden die Erlebnisse positiv (Eigene Erhebung, 2017b). Dies ist entscheidend, denn je besser die Candidate Experience von den Befragten beurteilt wurde, desto eher wird auch eine Wiederbewerbung in Betracht gezogen (Eigene Erhebung, 2017b, n = 317). Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die fünf aufgestellten Hypothesen bestätigt werden konnten. Es darf nicht vernachlässigt werden, dass eine Korrelationsanalyse zwar Auskunft über die Richtung und die Effektstärke eines Zusammenhangs

Handlungsempfehlungen zur Gestaltung einer positiven Candidate Experience

Durch Anwendung von quantitativen und qualitativen Untersuchungsmethoden wurde eine tiefgehende Betrachtungsweise der Candidate Experience ermöglicht. Dadurch lassen sich zentrale Stellhebel für ein bewerberorientiertes Recruiting identifizieren, welche nachfolgend dargelegt werden. Die Untersuchung hat gezeigt, dass sich die Bewerber der Generation Y schnellere Formen der Übermittlung wünschen (Eigene Erhebung, 2017b, n = 317). Eine Möglichkeit ist die Wiedereinführung der E-Mail-Bewerbung, welche die beliebteste Bewerbungsform der Befragten darstellt (ebd.). Eine weitere Lösung bietet CV-Parsing, indem es das automatische Auslesen von Informationen aus den Lebensläufen ermöglicht (Petschar & Zavrel 2016, S.100f.). Dies ist eine effektive Technologie, die zeitraubenden Online-Bewerbungsformulare zu umgehen und zugleich die User Experience

zu erhöhen. Zusätzlich hat die Primärerhebung ergeben, dass die Unternehmensvertreter einen nachhaltigen Einfluss auf die Candidate Experience ausüben können (Eigene Erhebung, 2017b, n = 317). Die Unternehmensvertreter sollten den Bewerbern auf Augenhöhe entgegentreten und ihnen Respekt und Wertschätzung erweisen.

Anhand der empirischen Studie konnte belegt werden, dass eine kontinuierliche Kommunikation unerlässlich für eine positive Candidate Experience der Generation Y ist. Werden Ansprechpartner zur Verfügung gestellt, kann dies nachweislich zu einer besseren Candidate Experience führen (ebd.). Häufig werden allerdings nur Bewerber-Hotlines eingesetzt, deren Auskunft nicht gleichzusetzen ist mit der eines Ansprechpartners des Fachbereiches. Gefordert wird vielmehr ein persönlicher Dialog zwischen Bewerber und Unternehmen. Neueste Technologien, wie Chatbots, können diese Anforderung unterstützen und ermöglichen eine individuelle, dialogorientierte sowie permanente Betreuung der Bewerber (Furkel 2017, S. 20). Vor allem wirken sich moderne Kommunikationskanäle positiv auf die Arbeitgeberattraktivität aus, da die technologieaffine Generation Y diese am Arbeitsplatz voraussetzt.

Einer der erfolgskritischen Touchpoints stellt die Ergebniskommunikation am Ende des Recruiting-Prozesses dar (Eigene Erhebung, 2017b, n = 317). Erwartet wird eine zeitige, aber vor allem persönliche Kommunikationsform durch die Unternehmensvertreter und die Vermeidung von standardisierten Phrasen. Eine individuelle Kommunikation kann zu einer deutlich positiveren Candidate Experience führen (ebd.). Ferner sollte die Schnelligkeit der Ergebniskommunikation sowie des gesamten Recruiting-Prozesses erhöht werden, denn eine verzögerte Ergebniskommunikation führt nachweislich zu unzufriedenen Kandidaten, wodurch die Aussicht auf eine Wiederbewerbung geschmälert wird (ebd.). Die Etablierung einer Alert-Funktion im Bewerbermanagementsystem kann die Geschwindigkeit erhöhen, indem Recruiter aktiv auf offene Bewerbungen hingewiesen werden. Zudem sollten Unternehmen selbst um Feedback bitten.

Die Insights, die durch die Implementierung einer Feedbackkultur generiert werden, können gezielt umgesetzt werden, um die Candidate Experience nachhaltig zu verbessern.

Fazit

Das Ziel der vorliegenden Arbeit war die Untersuchung der individuellen Bewerbererlebnisse während des Recruiting-Prozesses sowie die Betrachtung, inwieweit diese Erlebnisse die Haltung der Bewerber gegenüber den potentiellen Arbeitgebern beeinflussen. Der Fokus dieser Studie lag auf den Studierenden der Generation Y.

Die qualitative Primärerhebung hat gezeigt, dass die Recruiting-Prozesse nicht den Erwartungen eines bewerberorientierten Recruitings entsprechen. Neben einer geringen Wertschätzung und standardisierten Absagen, führt vor allem die Komplexität des Bewerbungs-Uploads zu Frustration und folglich zu einer negativen Candidate Experience. Durch die quantitative Absicherung der Hypothesen konnten Faktoren identifiziert werden, welche einen nachweislichen Einfluss auf die Candidate Experience ausüben. Die Candidate Experience scheitert vorwiegend an grundlegenden Kriterien, sodass die Erwartungen, welche die Generation Y an den Recruiting-Prozess stellt, nicht erfüllt werden. Somit muss die zugrundeliegende Forschungsfrage, auf Basis der durchgeführten empirischen Erhebung, mit „nein“ beantwortet werden.

Als eine weitere zentrale Erkenntnis ist festzuhalten, dass bei dieser Alterskohorte eine schnelle Rückmeldung elementar ist und konstruktives Feedback vorausgesetzt wird. Wie die statistische Auswertung ergeben hat, übt die Candidate Experience einen gravierenden Einfluss auf die Haltung der Bewerber gegenüber dem potentiellen Arbeitgeber aus. Erfahren Bewerber negative Erlebnisse, können diese die Chance auf eine Wiederbewerbung schmälern. In Zeiten des demografischen Wandels dürfen Unternehmen sich nicht nur den Maßstab setzen, die Erwartungen der Bewerber zu erfüllen, sondern diese über alle Touchpoints hinweg zu übertreffen. Um dieser

Erwartungshaltung gerecht zu werden, sollten Bewerber durch eine bewerberfreundliche Candidate Journey beeindruckt werden. Nur dadurch kann eine positive Gestaltung der Recruiting-Prozesse gewährleistet werden, die zu einem Alleinstellungsmerkmal führt und folglich ein Wettbewerbsvorteil im Kampf um die besten Talente ist.



Jennifer Nied

Jennifer Nied hat an der Hochschule Neu-Ulm Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing und Personal studiert. Derzeit absolviert sie ein freiwilliges Praktikum und wird im Anschluss daran ihr Masterstudium beginnen.

jennifer-nied@web.de



Rebecca Bilger

Rebecca Bilger ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Kompetenzzentrum Marketing & Branding der Hochschule Neu-Ulm. Ihre Arbeits- und Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Design- und Kommunikationsstrategie.

rebecca.bilger@hs-neu-ulm.de



Prof. Dr. Hans-Michael Ferdinand

Hans-Michael Ferdinand ist Professor für Marketing und Wirtschaftsethik sowie Leiter des Kompetenzzentrums Marketing & Branding an der Hochschule Neu-Ulm. Seine Lehr- und Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Markenführung, Marktforschung und Wirtschaftsethik.

hans-michael.ferdinand@hs-neu-ulm.de

Literaturverzeichnis

Artikel in wissenschaftlichen Zeitschriften, Publikumszeitschriften und Datenbanken

Furkel, D. (2017), Automatisch zum Bewerber, Personalmagazin, No. 1, S. 18-20.

Buchkapitel

Flick, U. (2017), Triangulation in der qualitativen Forschung, in: Flick, U., Kardorff, E. & Steinke, I.: Qualitative Forschung: Ein Handbuch, 12. Auflage, Rowohlt Taschenbuch, Reinbek bei Hamburg, S. 309–318.

Hesse, G. (2014), Auf dem Weg zum Enterprise 2.0: Digitalisierung, Demografie und Wertewandel als Treiber für Change-Management und Kulturwandel, in: Dannhäuser, R. (Hrsg.): Praxishandbuch Social Media Recruiting: Experten Know-How, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 375–399.

Kirchgeorg, M. & Müller, J. (2013), Personalmarketing als Schlüssel zur Gewinnung, Bindung und Wiedergewinnung von Mitarbeitern, in: Stock Homburg, R. (Hrsg.): Handbuch Strategisches Personalmanagement, 2., überarbeitete und erweiterte Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden, S. 73–88.

Klaffke, M. (2014), Millennials und Generation Z - Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmergegenerationen, in: Klaffke, M. (Hrsg.): Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 57–82.

Mayring, P. & Fenzel, T. (2014), Qualitative Inhaltsanalyse, in: Baur, N. & Blasius, J. (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Springer VS, Wiesbaden, S. 543–558.

Petschar, S. & Zavrel, J. (2016), Candidate Experience im E-Recruiting, in: Verhoeven, T. (Hrsg.): Candidate Experience: Ansätze für eine positiv erlebte Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess und darüber hinaus, 1. Aufl. 2016, Springer Gabler, Wiesbaden, S.91-107

Verhoeven, T. (2016), Die Theorie der Candidate Experience, in: Verhoeven, T. (Hrsg.): Candidate Experience: Ansätze für eine positiv erlebte Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess und darüber hinaus, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 8–15.

Bücher

Bortz, J. & Döring, N. (2006), Forschungsmethoden und Evaluation: Für Human- und Sozialwissenschaftler, 4., überarbeitete Aufl., Springer Medizin, Heidelberg.

Bruhn, M. & Hadwich, K. (2012), Customer Experience: Forum Dienstleistungsmanagement, Gabler, Wiesbaden.

Eckey, H.-F., Kosfeld, R. & Türck, M. (2008), Deskriptive Statistik: Grundlagen - Methoden - Beispiele, 5., überarbeitete Aufl., Gabler, Wiesbaden.

Kuß, A. & Eisend, M. (2010), Marktforschung: Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 3., überarbeitete und erweiterte Aufl., Gabler, Wiesbaden.

Parment, A. (2013), Die Generation Y: Mitarbeiter der Zukunft motivieren, Gabler, Wiesbaden.

Ruthus, J. (2014), Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y, Springer Gabler, Wiesbaden.

Schulenburg, N. (2016), Führung einer neuen Generation: Wie die Generation Y führen und geführt werden sollte, Springer Gabler, Wiesbaden.

Ullah, M. & Ullah, R. (2015), Candidate Experience Der Perspektivwechsel im Recruiting: Der Perspektivwechsel im Recruiting, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Internet-Quellen

Athanas, C. & Wald, P. M. (2014), Candidate Experience Studie, meta HR Unternehmensberatung GmbH und Stellenanzeige.de GmbH & Co. KG, [https:// www.met ahr. de/ downloads/ candidate-experience-studie-2014/](https://www.metahr.de/downloads/candidate-experience-studie-2014/), Zugriff am 01.02.2018.

Crispin, G. & Mehler, M. (2011), The Candidate Experience: What they say it is; What it really is; and, What it can be, [https://www.careerxroads.com/wp-content/uploads/ 2016/02/ TheCandidateExperienceMonograph.pdf](https://www.careerxroads.com/wp-content/uploads/2016/02/TheCandidateExperienceMonograph.pdf), Zugriff am 01.02.2018.

Esch, F.-R. & Seibel, F. (2015a) Bewerber als Multiplikatoren, in: Candidate Experience Studie 2015: Marken leiden unter schlechten Bewerbungsverfahren (S. 15), [http://www.esch-brand.com/publikationen/ studien/neu-studie-zur-candidate-experience/](http://www.esch-brand.com/publikationen/studien/neu-studie-zur-candidate-experience/), Zugriff am 01.02.2018.

Esch, F.-R. & Seibel, F. (2015b) Status quo der Candidate Experience, in: Candidate Experience Studie 2015: Marken leiden unter schlechten Bewerbungsverfahren (S. 7–11), <http://www.esch-brand.com/publikationen/studien/neu-studie-zur-candidate-experience/>, Zugriff am 01.02.2018.

Esch, F.-R., Seibel, F. & Schmitt, M. (2015) Wirkungen der Candidate Experience, in: Candidate Experience Studie 2015: Marken leiden unter schlechten Bewerbungsverfahren (S. 16), <http://www.esch-brand.com/publikationen/studien/neu-studie-zur-candidate-experience/>, Zugriff am 01.02.2018.

Esch, F.-R., Schmitt, M. & Knörle, C. (2014) Aufbau einer starken Employer Brand, in: Employer Branding Studie 2014: Pole Position bei Bewerbern und Mitarbeitern (S. 11–19), [http://www.esch-brand.com/publikationen/ studien/neue-employer-branding-studie-2014-arbeitgeber-als-marke-klar-positionieren-und-umsetzen/](http://www.esch-brand.com/publikationen/studien/neue-employer-branding-studie-2014-arbeitgeber-als-marke-klar-positionieren-und-umsetzen/), Zugriff am 01.02.2018.

Faber, D. (2015) Mit Bewerbern auf Kuschelkurs gehen. Warum Sie ein Candidate Experience Management brauchen, in: Cadidate Experience (S. 4–7), [https://www. soft garden.de/ressourcen/ whitepaper/sg-magazin- candidate-experience/](https://www.softgarden.de/ressourcen/whitepaper/sg-magazin-candidate-experience/), Zugriff am 01.02.2018.

Eigene Erhebungen

Eigene Interviews (2017a): Qualitative Interviews mit 27 Probanden der Generation Y als Vorstudie.

Eigene Online Befragung (2017b): Quantitative Online-Befragung der Generation Y zu Recruiting-Prozessen.



**Studium beendet?
Auf die Plätze, fertig -
Ulm!**

Die clevere Alternative für Ihren Karrierestart:
Auf unserer Internetseite finden Sie interessante und attraktive Jobs für Ihre Zukunft in der Innovationsregion Ulm:
www.innovationsregion-ulm.de

Innovationsregion Ulm
Olgastraße 101, D - 89073 Ulm
Tel.: 0731/173-121, Fax: 0731/173-5121
info@innovationsregion-ulm.de
www.facebook.com/InnovationsregionUlm
www.twitter.com/RegionUlm
www.youtube.com/innoregionulm