

Der enorme Fachkräftemangel hat den Arbeitsmarkt von einem Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt verändert [1]. Durch den dadurch entstandenen „War for Talents“ haben sich neue Herausforderungen für Unternehmen ergeben, auf die diese reagieren müssen [2]. Im Rahmen des Schwerpunktfaches „Recruiting und Personalauswahl“ im Sommersemester 2022 unter der Leitung von Frau Prof. Dr. Braun wurde eine quantitative Studie in Form einer Befragung durchgeführt, um herauszufinden: **Wie erleben Studierende Bewerbungsprozesse und welche Erfahrungen haben Sie schon gemacht, von denen Unternehmen lernen und ihren eigenen Bewerbungsprozess verbessern können?** Dazu wurden die Studierenden der Fakultät Betriebswirtschaftslehre befragt. Das folgende Factsheet richtet sich an Unternehmen und Personaler:innen und soll diesen dabei helfen, ihre Candidate Journey zu professionalisieren. Für Unternehmen ist es bedeutend, bereits im Bewerbungsprozess attraktiv auf Bewerbende zu wirken, um so möglichst viele potenzielle Kandidat:innen anzusprechen und qualifizierte Mitarbeitende zu rekrutieren [3].



## Factsheet:

# Der Bewerbungsprozess aus Sicht der Bewerbenden

*Studie im Rahmen des Fachs „Recruiting und Personalauswahl“ an der OTH Regensburg*

### RELEVANZ

Der Erfolg vieler Unternehmen wird in der heutigen, dynamischen Welt vor allem durch den Fachkräftemangel eingedämmt. Knapp die Hälfte der Unternehmen (44 %) sind bereits von diesem Problem betroffen, dabei wird von einem Drittel der Befragten (32 %) insbesondere der Mangel an Nachwuchskräften beklagt. Neueinstellungen werden dabei als wirksamste Gegenmaßnahme aufgeführt [4]. Doch die Situation am Arbeitsmarkt zeigt bereits den Kampf um die Talente, und die Zahl der Erwerbstätigen wird durch den demografischen Wandel in den nächsten Jahren stetig abnehmen und das Angebot an verfügbaren Arbeitskräften weiter verringern. In der Folge entsteht ein Wandel von Nachfrage- zu Angebotsmärkten, welcher in einigen Branchen bereits heute spürbar ist [5].

So haben im Jahr 2021 die Hälfte der Unternehmen (51 %) angegeben, offene Stellen längerfristig nicht besetzen zu können [6]. Durch den Überhang an vakanten Stellen können sich Arbeitskräfte den attraktivsten Arbeitnehmer aussuchen, und viele Positionen werden unbesetzt bleiben [5].

Um diesem Trend standzuhalten, ist bereits heute dringend Handlung seitens der Unternehmen erforderlich. Die wichtigste Maßnahme ist die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität [5]. Bereits im Bewerbungsprozess müssen die Kandidat:innen davon überzeugt werden, dass das Unternehmen den besten potenziellen Arbeitgeber darstellt, damit sie sich für dieses entscheiden werden. Dieser Eindruck wird im Bewerbungsprozess durch eine positive Candidate Experience erzeugt.

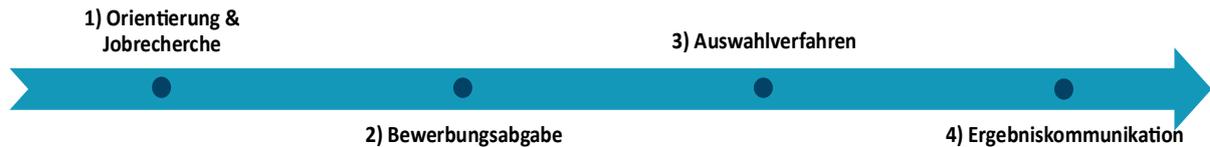


Abb. 1: Phasen der Candidate Journey in Anlehnung an Athanas und Wald [7]

## CANDIDATE EXPERIENCE UND CANDIDATE JOURNEY

Die Candidate Experience beschreibt die individuelle Wahrnehmung des gesamten Rekrutierungsprozesses aus Sicht der Bewerbenden. Anhand der gesammelten Erfahrungen können sich die Bewerbenden eine Meinung über das Unternehmen bilden. Sowohl die direkten als auch die indirekten Berührungspunkte prägen die Bewerbenden und wirken beeinflussend auf die finale Entscheidung für oder gegen die vakante Stelle [7].

Die Summe dieser Berührungspunkte bildet zusammen mit weiteren Schritten im Onboarding- und Integrationsprozess die sogenannte Candidate Journey [8]. Sie betrachtet die einzelnen Stationen von Bewerbenden auf deren Weg von der Jobsuche bis hin zur Anstellung. Die individuelle Wahrnehmung und Interpretation dieser sogenannten Touchpoints formen die Candidate Experience, wobei die Gestaltung des Prozesses unternehmensabhängig ist [9].

### PHASEN DER CANDIDATE JOURNEY

Für eine strukturierte Darstellung der Candidate Journey eignet sich die Unterteilung in zeitlich aufeinanderfolgende Abschnitte. Athanas und Wald definieren hierfür vier Phasen, welche jeweils prägend für die Candidate Experience sind (siehe Abb. 1) [7]. Zu Beginn der Candidate Journey informieren sich potenziell Bewerbende über Unternehmen und deren Jobangebote, wobei die ersten Berührungspunkte zum Beispiel über den Besuch der Karrierewebsite eines Unternehmens, einer Karrieremesse oder über Online-Stellenbörsen entstehen können [7].

Mittlerweile kommt es auch durch Soziale Medien zu prägenden digitalen Berührungspunkten [10]. Die Studien „Recruiting Trends 2018“ und „Bewerbungspraxis 2018“ zeigen, dass sich der Anteil an Kandidat:innen mit einer positiven Einstellung

gegenüber dem Einsatz von Social-Media-Anwendungen im Recruiting in den letzten sechs Jahren verdoppelt hat [11]. Insbesondere für die Beschaffung weiterer entscheidungsrelevanter Informationen nach einem Erstkontakt mit einem potenziellen Arbeitgeber spielen Bewertungsportale und Soziale Medien für die Generationen Y und X eine wichtige Rolle. [12].

Wurde das Interesse eines Jobsuchenden geweckt, folgt darauf die Abgabe einer Bewerbung. Der Bewerbungsweg kann je nach Unternehmen beispielsweise über eine One-Click-Bewerbung, ein Bewerbungsformular oder eine Bewerbung per Mail erfolgen. Zudem sind abhängig vom Unternehmen verschiedene Unterlagen und Informationen einzureichen [7]. Von Seiten der Unternehmen ist das Sichten der Bewerbungsunterlagen beinahe immer der erste und ein sehr wichtiger Schritt bei der Beurteilung Bewerbender [13]. Wie eine Studie von Kanning (2017) zeigt, schätzen dies auch Bewerbende selbst als sinnvolle Methode der Personalauswahl ein und bemühen sich durch strategisches Vorgehen, wie beispielsweise durch die richtige Platzierung wichtiger Informationen in ihren Unterlagen um eine positive Selbstdarstellung [14].

Um anschließend die tatsächliche Kompatibilität zwischen Bewerbenden und Unternehmen zu überprüfen, erfolgt die Teilnahme an einem Auswahlverfahren. In dieser Phase entsteht häufig der erste persönliche Kontakt [8]. Die Auswahl kann etwa durch ein klassisches Vorstellungsgespräch oder ein Assessment-Center erfolgen [9]. An dieser Stelle zeigt die Studie von Kanning das Bedürfnis Bewerbender, sich vor dem Unternehmen möglichst positiv präsentieren zu können. So wendet die Mehrheit auch dafür eine Vielzahl von Strategien an und informiert sich für eine optimale Vorbereitung auf ein Auswahlverfahren zum Beispiel durch Ratgeberliteratur [14].

Nach dem Abschluss eines Auswahlverfahrens werden die Bewerbenden über die Entscheidung des Unternehmens in Kenntnis gesetzt. Die Candidate Experience wird in dieser Phase im Besonderen durch die Art und Weise der Kommunikation und die Wartezeit beeinflusst [7]. Ein wertschätzendes und individuelles Feedback am Ende des Bewerbungsprozesses hat für Kandidat:innen eine wichtige Bedeutung. Mit entsprechendem Feedback kann auch im Falle einer unternehmensseitigen Absage eine positive Candidate Experience bestehen bleiben [10].

Darüber hinaus gehört sowohl das Onboarding als auch die Integration und Bindung zur Candidate Journey. Allerdings findet hier ein Übergang von der Candidate Experience zur Employee Experience statt. Bereits die Erfahrungen vor dem ersten Arbeitstag, zum Beispiel durch Aktivitäten zur Integration des neuen Mitarbeitenden gehören zum Onboarding [8]. Im Bewerbungsprozess entstandene Erwartungen können dann zum ersten Mal mit der Realität abgeglichen und entweder bestätigt oder entkräftigt werden. Die langfristige Zusammenarbeit wird dadurch stark beeinflusst [9].

Zur Perspektive der Unternehmen im Bewerbungsprozess existiert mittlerweile ein umfangreiches Wissen, während der Forschungsstand zur Sicht der Bewerbenden bisher nur einzelne Aspekte abdeckt. Durch die folgende Umfrage unter Studierenden soll daher tiefergehend auf ihre Erwartungen und Wünsche über alle Phasen des Bewerbungsprozesses hinweg eingegangen werden, um neue relevante Erkenntnisse zu erlangen.

#### Studiengänge BW-Fakultät der OTH Regensburg

- Bachelor Betriebswirtschaft
- Bachelor Europäische Betriebswirtschaft
- Master Betriebswirtschaft – FACT
- Master Betriebswirtschaft – Marketing
- Master Europäische Betriebswirtschaft
- Master Business Administration (berufsbegleitend)
- Master Logistik
- Master Digital Entrepreneurship
- Master Human Resource Management

## VORGEHENSWEISE

Der Fragebogen wurde an die Fakultät Betriebswirtschaft der OTH Regensburg versendet. Befragt wurden Bachelor- und Masterstudierende des Sommersemesters 2022. Die Verteilung erfolgte über die Fachschaft Betriebswirtschaft.

Als drittgrößte betriebswirtschaftliche Fakultät in Bayern bietet die OTH Regensburg diverse Studiengänge (s. Abb. 2). Außerdem schließt der Bachelor Betriebswirtschaft ein praktisches Studiensemester ein. Der Fragebogen wurde am 18.05.2022 per E-Mail-Verteiler versendet. Teilnehmende hatten von 18.05.2022 bis 27.05.2022 Zeit (10 Tage), die Befragung online durchzuführen.

## STICHPROBE

Insgesamt sind 170 ausgefüllte Fragebögen eingegangen. Die Mehrheit der Teilnehmenden war weiblich (69 %). Der Großteil der Befragten ist zwischen 18 – 25 Jahre alt (86 %). Der größte Rücklauf erfolgte aus dem Bachelor Betriebswirtschaft (70 %). Bachelor Betriebswirtschaft Studierende machen die Mehrheit der Personen an der Fakultät Betriebswirtschaft aus. Circa ein Fünftel der ausgefüllten Fragebögen kam von Studierenden des Studiengangs Bachelor Europäische Betriebswirtschaft (18 %). Mehr als ein Drittel der Studierenden hat noch keinen Schwerpunkt innerhalb des Studiums gewählt (37 %). Der Rest verteilt sich gleichmäßig auf die vorhandenen Schwerpunkte. Knapp ein Drittel befanden sich zum Zeitpunkt der Befragung in ihrem sechsten Studiensemester (30 %), darauf folgten fast gleichverteilt das vierte (17 %) und zweite Semester (15 %).

#### Schwerpunkte im Bachelor Betriebswirtschaft

- Finanzen
- Logistik
- Marketing
- Personalmanagement und Führung
- Projektmanagement
- Rechnungswesen und Controlling
- Steuern und Wirtschaftsprüfung
- Technik und Management

Abb. 2: Übersicht des Studienangebots an der OTH

TEILNEHMERDATEN

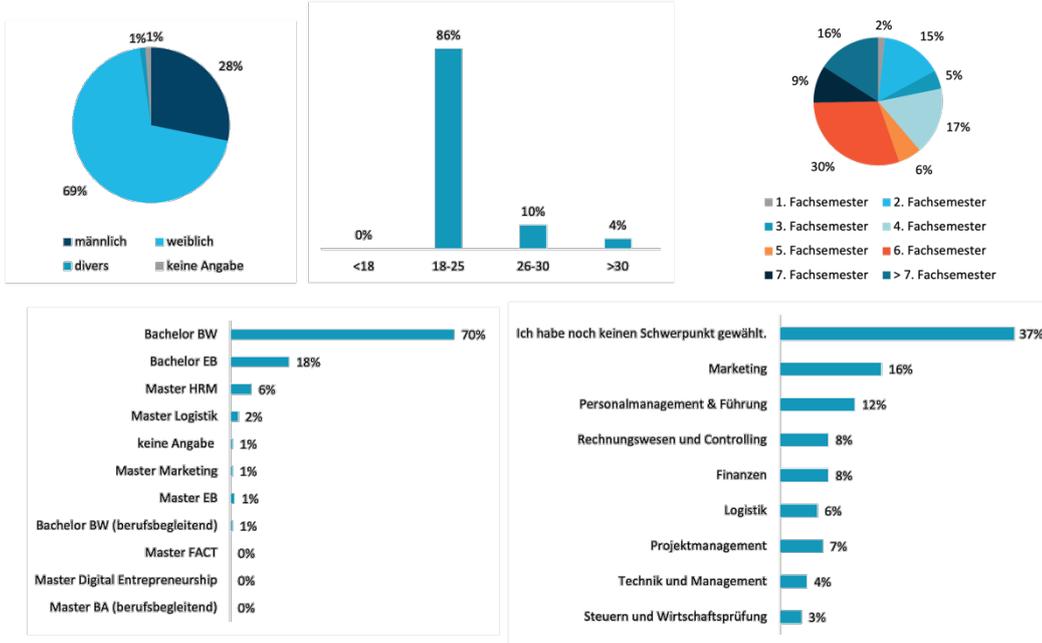


Abb. 3: Teilnehmerdaten

AUSWERTUNG

PHASE 1: ORIENTIERUNG & JOBRECHERCHE

Bis auf eine kleine Gruppe haben alle Teilnehmenden bereits einen Bewerbungsprozess durchlaufen (95 %). Lediglich 5 % haben noch keinen Bewerbungsprozess durchlaufen, daher ist keine gruppenbezogene Auswertung möglich. Diese Personengruppe ist trotzdem bei der weiteren Befragung berücksichtigt worden, da sie ebenfalls Erwartungen an den Bewerbungsprozess haben.



Abb. 4: Teilnahme Bewerbungsprozess

Die Befragten nehmen Unternehmen als potenzielle Arbeitgeber in den Sozialen Medien abhängig vom verwendeten Format unterschiedlich wahr. Eine Stellenanzeige führt dabei mit knapp einem Drittel (29 %) zur positivsten Wahrnehmung. Mit etwas Abstand folgen darauf Posts (19 %) und anschließend die direkte Kontaktaufnahme über die

Sozialen Medien (18 %). Im Vergleich zu allen anderen Formaten schneiden Live-Streams eher schlecht ab (3 %). Die Studierenden hatten bei dieser Frage die Möglichkeit mehrere Stimmen abzugeben.

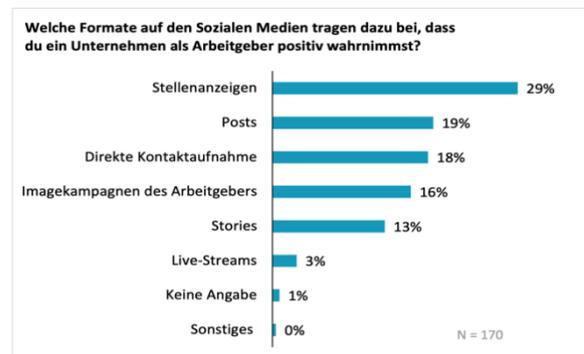


Abb. 5: Wahrnehmung durch Soziale Medien

Die Mehrheit (78 %) der Studierenden verwendet die sozialen Business-Netzwerke Xing oder LinkedIn. Fast die Hälfte (43 %) hat allein einen Account auf LinkedIn, während darüber hinaus ein Viertel (25 %) sogar auf beiden Plattformen angemeldet ist.

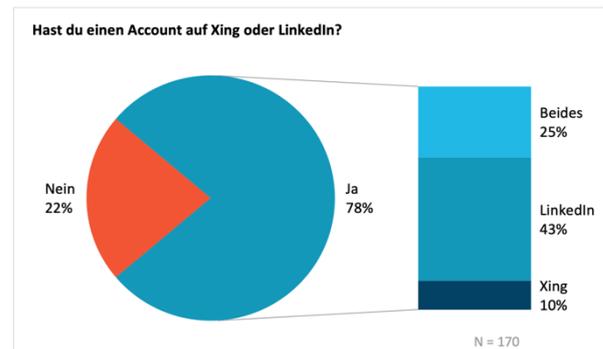


Abb. 6: Xing- und LinkedIn-Registrierungen

Um sich vorab über potenzielle Arbeitgeber zu informieren, besucht ein Viertel (25 %) der Befragten Bewertungsportale wie Kununu entweder häufig oder sogar immer. Die Hälfte (50 %) verwendet zur Informationsbeschaffung allerdings nie beziehungsweise selten entsprechende Portale.

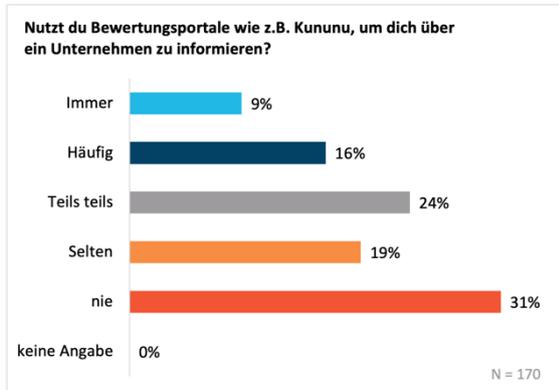


Abb. 7: Verwendung von Bewertungsportalen

Nahezu alle Befragten (97 %) wünschen sich vorab Informationen über den Ablauf des Bewerbungsprozesses auf der Homepage eines Unternehmens.

Lediglich ein marginaler Anteil (2 %) könnte darauf verzichten.

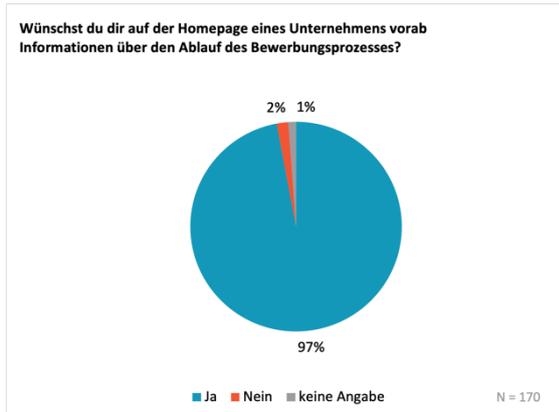


Abb. 8: Informationen über Homepage

## PHASE 2: BEWERBUNGSABGABE

Um sich bei einem Unternehmen präsentieren zu können, ist der klassische Lebenslauf sehr geeignet (55 %), dicht gefolgt vom Arbeitszeugnis (51 %). Interessant ist es, dass über ein Viertel der Befragten (29 %) das Bewerbungsfoto als ungeeignet empfindet und es im Vergleich zu den anderen Antwortmöglichkeiten die geringste Zustimmung bekommt. Das Abschlusszeugnis bleibt dennoch nicht irrelevant, fast die Hälfte der Befragten hält es für geeignet (47 %) (s. Abb. 9).

Die personalisierte Bewerbung wird von den meisten Befragten bevorzugt (74 %), dennoch würde fast ein Viertel eine anonymisierte Bewerbung einreichen (21 %).



Abb. 10: Präferierte Art der Bewerbung

Über die Hälfte der Befragten (62 %) passt nur das Anschreiben individuell an das Unternehmen an. Ein geringer Teil ändert ausschließlich den Adressaten (6 %) und kaum jemand ändert ausschließlich den Lebenslauf (1 %).



Abb. 11: Anpassung Bewerbungsunterlagen

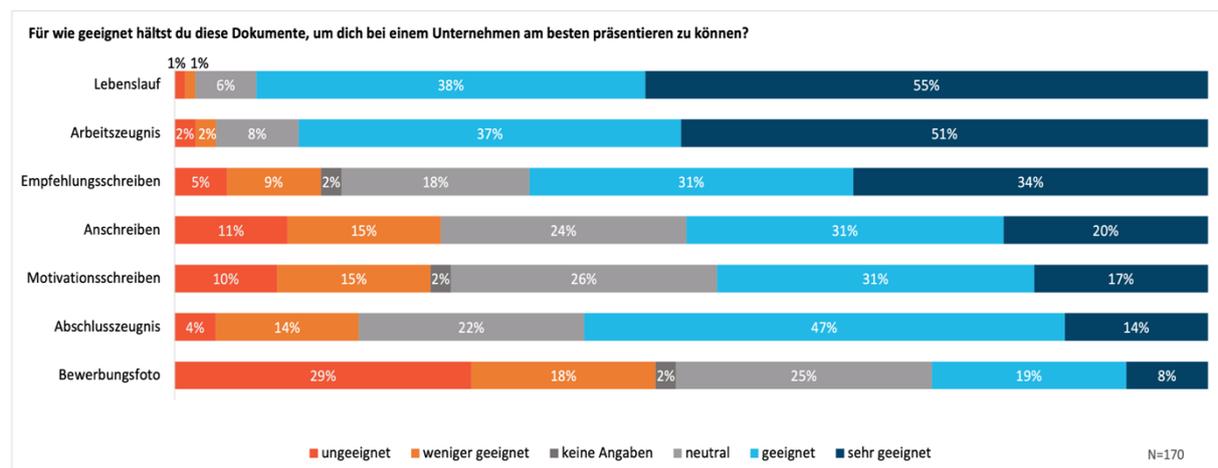


Abb. 9: Geeignete Bewerbungsunterlagen

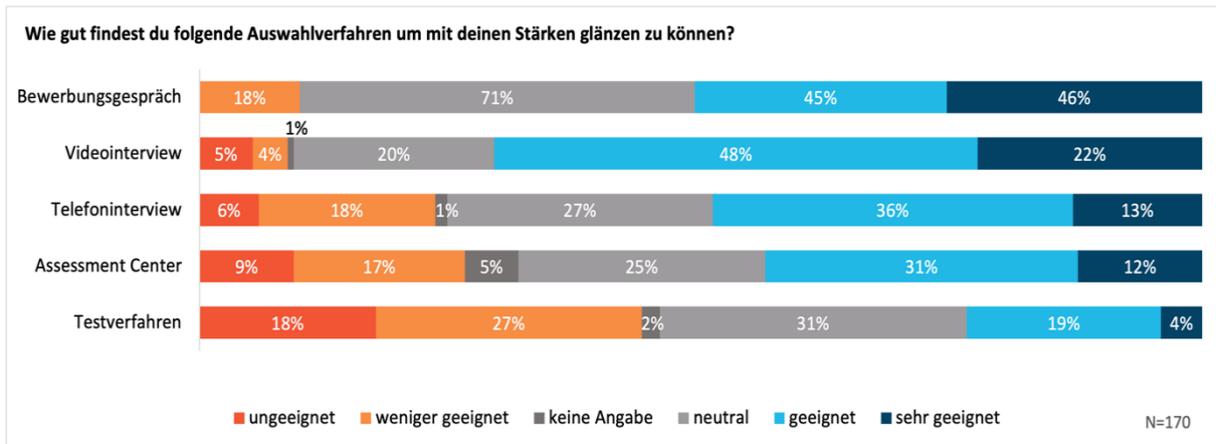


Abb. 12: Beliebte Auswahlverfahren

### PHASE 3: AUSWAHLVERFAHREN

Von 170 Teilnehmenden geben die meisten an, dass sie das Bewerbungsgespräch (46 %) und das Videointerview (22 %) am geeignetsten empfunden haben, um sich gut zu präsentieren. Am ungeeignetsten finden sie das Assessment Center (9 %) und das Testverfahren (18 %) (s. Abb. 12).

Die Mehrheit der Befragten (89 %) gibt an, gerne vorab Informationen über den Ablauf des Bewerbungsgespräch erhalten zu wollen.



Abb. 13: Vorab-Informationen über Interviewverlauf

### PHASE 4: ERGEBNISKOMMUNIKATION

Ein Großteil der Teilnehmenden (72 %), denen eine Absage erteilt wurde, geben an, kein Feedback zu ihrer Bewerbung erhalten zu haben. Da nur 26 der Befragten bisher ein Feedback erhalten haben, ändert sich hier die Grundgesamtheit, der an der Frage teilnehmenden Personen.

Fast die Hälfte der Befragten (46 %) empfinden das erhaltene Feedback als wertvoll beziehungsweise sehr wertvoll. Die Mehrheit der Teilnehmenden (96 %), die kein Feedback erhalten haben, hätten gerne eine Rückmeldung bekommen (s. Abb. 14).

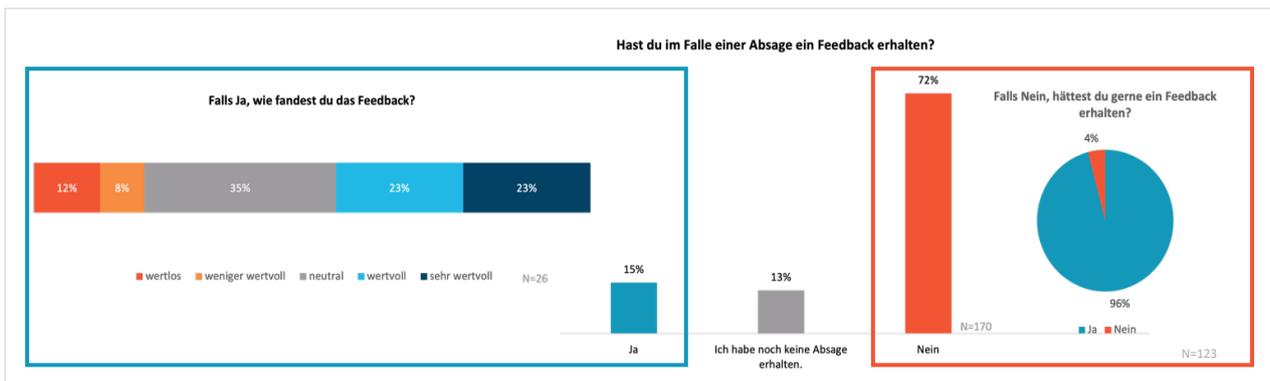


Abb. 14: Feedback nach Bewerbungsgespräch



Abb. 15: Stressfaktoren für Bewerbenden

Das Stellen von unerwarteten Fragen ist der höchste Stressfaktor für Bewerbende in einem Vorstellungsgespräch. Doch auch Fragen nach Noten, Schwächen, Unternehmensinformationen oder dem Privatleben werden von den Befragten als unangenehm eingestuft. Im Hinblick auf die Gesprächspartner:innen fürchten viele eine hohe Anzahl an teilnehmenden Personen sowie unhöfliche und herablassende Umgangsformen. Bei Online-Interviews können auch technische Probleme den Stressfaktor der Bewerbenden steigern (s. Abb. 15).

Die deutliche Mehrheit der Befragten (91 %) stimmt zu, dass ihre Entscheidung für ein Unternehmen direkt abhängig von deren Umgang mit ihnen im Bewerbungsprozess ist. Nur ein kleiner Prozentsatz (6 %) lässt sich davon nicht beeinflussen. Dieses Ergebnis zeigt die hohe Relevanz einer positiven Candidate Experience: ein positiv wahrgenommener Bewerbungsprozess verbessert die Sichtweise der Bewerbenden auf das Unternehmen, wodurch sie sich dieses eher als potenziellen Arbeitgeber vorstellen können.

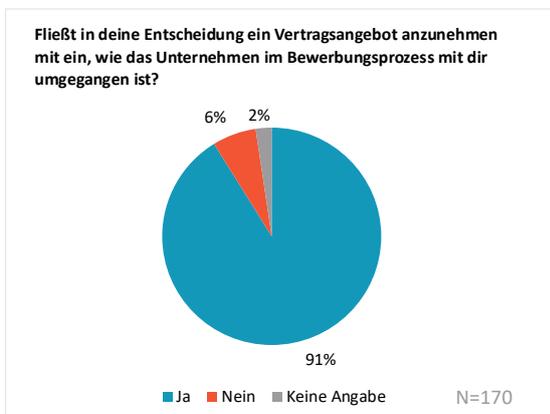


Abb. 16: Entscheidung über Vertragsangebot

Die meisten Studierenden (32 %) wünschen sich zwischen der Unterzeichnung des Arbeitsvertrages und dem ersten Arbeitstag die Möglichkeit, das Unternehmen und den zukünftigen Arbeitsplatz zu besichtigen. Zudem würde der Großteil einen regelmäßigen Kontakt und Austausch sowie eine Einladung zu Teamevents begrüßen.

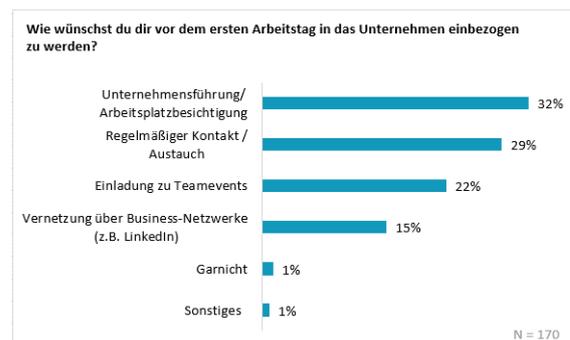


Abb. 17: Gewünschte Einbeziehung vor dem ersten Arbeitstag

Nur knapp ein Viertel (23 %) der Teilnehmenden gibt an, sich derzeit in einem Talent Pool bei einem Unternehmen zu befinden. Ungefähr die Hälfte (46 %) der Befragten ist momentan kein Teil eines derartigen Kandidatenpools. Auffällig ist, dass fast ein Drittel (31 %) der Studierenden nicht weiß, ob sie in einer solchen Datenbank geführt ist.

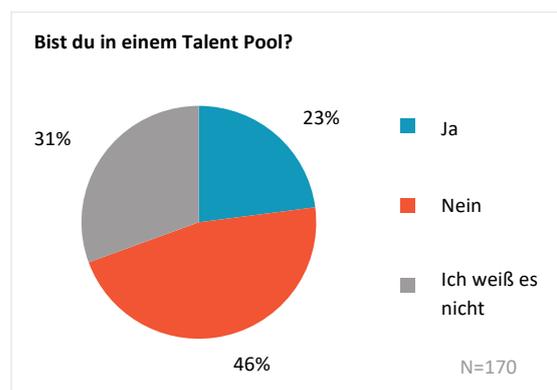
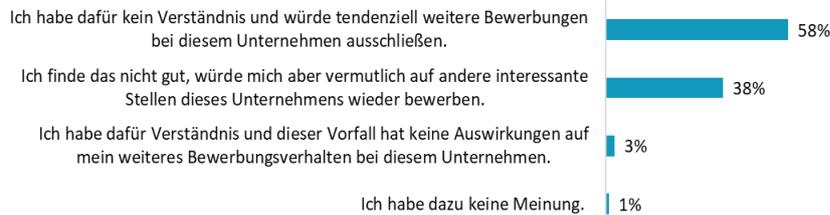


Abb. 18: Talent Pool

Wie stehst du dazu, wenn ein Unternehmen gar nicht auf deine Bewerbung reagiert? Welche der folgenden Aussagen trifft am ehesten auf dich zu?



N= 170

Abb. 19: Verständnis bei fehlender Rückmeldung des Unternehmens auf Bewerbung

Mehr als die Hälfte (58 %) der Studierenden hat kein Verständnis dafür, wenn Unternehmen nicht auf eine Bewerbung reagieren, und würde weitere Bewerbungen bei diesem Unternehmen tendenziell ausschließen. Mehr als ein Drittel (38 %) findet dieses Verhalten zwar nicht optimal, würde sich höchstwahrscheinlich trotzdem wieder auf eine andere Stelle bei diesem Unternehmen bewerben (s. Abb. 18).

Im Rahmen des Bewerbungsprozesses sehen die Befragten einige Verbesserungspotenziale bei den Unternehmen. Sie würden sich wünschen, dass diese einen größeren Fokus auf bestimmte Aspekte legen. Die Studierenden geben sehr häufig an, dass eine höhere Transparenz während des gesamten Bewerbungsprozesses gewährleistet werden sollte. Sie würden unter anderem die Bereitstellung detaillierter Informationen über den allgemeinen Ablauf und die Dauer des Prozesses begrüßen. Darüber hinaus bevorzugt die Mehrheit ein authentisches Bewerbungsgespräch auf Augenhöhe, bei dem individuell auf sie eingegangen wird und die Beteiligten tatsächliches Interesse an ihnen vermitteln. Bei der Ergebniskommunikation fordern die Studierenden eine begründete Entscheidung und zeitnahes Feedback von den Firmen (s. Abb. 20).

mehr Transparenz

Offene Bewerbungsgespräche auf Augenhöhe

Auf Bewerber:innen individuell eingehen

Zeitnahes Feedback, auch über den Grund der Entscheidung

Unternehmen muss sich auch im Bewerbungsgespräch gut verkaufen

Gleichberechtigung

N = 170

Abb. 20: Wünsche der Bewerbenden

## HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Auf Grundlage der Ergebnisse der Befragung assen sich für jede Phase der Candidate Journey konkrete Handlungsempfehlungen formulieren (s. Abb. 21). Diese können von den Unternehmen und Personalabteilungen als Ansatzpunkte für die zielgerichtete Gestaltung ihres Bewerbungsprozesses genutzt werden. Die Umsetzung dieser Anregungen kann zu einer Verbesserung der Candidate Experience beitragen und dadurch einen positiven Einfluss auf den Erfolg des Recruitings haben.

## FAZIT

Die Ergebnisse dieses Factsheet sollen den Unternehmen und Personalere:innen als Orientierung dienen, wie sie den Bewerbungsprozess gestalten sollten, um im „War for Talents“ bestehen und qualifizierte Fachkräfte für sich gewinnen zu können. Die Studie belegt, dass eine positive Candidate Experience ein ausschlaggebender Faktor für ein erfolgreiches Recruiting ist. Daher sollten die Verantwortlichen sich selbst und ihren Recruiting-Prozess regelmäßig auf den Prüfstand stellen, um Optimierungspotenziale zu erkennen und entsprechende Anpassungen vornehmen zu können.

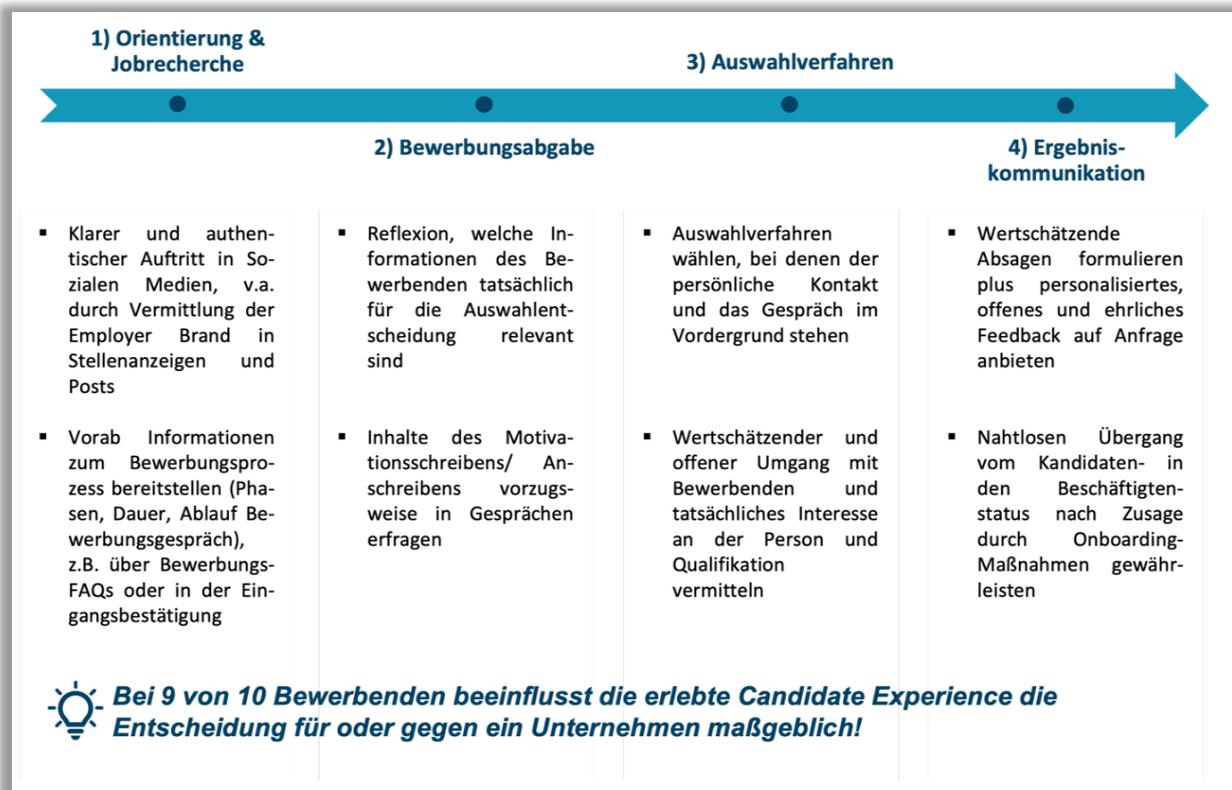


Abb. 21: Handlungsempfehlungen

### AUTOR:INNEN

<b>Projektleitung:</b>	Avci, Goekce	Hallmer, Susanne	Pensenstadler, Elisabeth
Prof. Dr. Carina Braun	Avci, Goekcen	Hauf, Rebecca	Pfefferle, Sara
Professorin für Personalmanagement und Betriebswirtschaftslehre an der OTH Regensburg	Bauer, Ann Katrin	Hauser, Katharina	Preissing, Jana
	Dachs, Sina-Marie	Herd, Evelyne	Scholz, Michaela
	Drotleff, Johannes	Jäpel, Maike	Schreeck, Paulina
	Fischer, Hannah	Klesse, Franziska	Schroll, Julia
	Getmanchuk, Angelina	Lang, Theresa	Schwarzfischer, Anja
	Grauf, Elisa	Mahler, Caroline	Speiseder, Johanna
	Gschwendtner, Anna	Oettmeier, Lioba	Wild, Andreas
	Hafner, Philipp	Ohr, Janina	

**WIR DANKEN DEN TEILNEHMER:INNEN DER STUDIE!**

## LITERATUR

- [1] JobSwop.io UG (2020): Der Wandel vom Arbeitgebermarkt zum Arbeitnehmermarkt, Chemnitz, 28.02.2020; <https://jobswop.io/blog/wandel-des-arbeitsmarktes/der-wandel-vom-arbeitgebermarkt-zum-arbeitnehmermarkt/>, [aufgerufen am 02.06.2022].
- [2] Frankfurter Allgemeine Zeitung – Stellenmarkt (2018): War for Talents: Fachkräftemangel und Kampf um Nachwuchstalente, Frankfurt am Main, 24.01.2018; <https://stellenmarkt.faz.net/karriere-lounge/markt/war-for-talents/>, [aufgerufen am 03.06.2022].
- [3] Ullah, Robindo (2022): Die Bewerbung ist tot, es lebe die Bewerbung, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg, 10.05.2022; [https://www.haufe.de/personal/hr-management/digitales-recruiting-vorteile-formen-anforderungen/recruiting-im-metaverse-die-zukunft-der-bewerbung\\_80\\_565634.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/digitales-recruiting-vorteile-formen-anforderungen/recruiting-im-metaverse-die-zukunft-der-bewerbung_80_565634.html), [aufgerufen am 03.06.2022].
- [4] Hays AG (2022): HR Report 2022 - Organisationen unter Druck, Mannheim [https://www.hays.de/documents/10192/118775/Hays\\_Studie-HR-Report-2022.pdf](https://www.hays.de/documents/10192/118775/Hays_Studie-HR-Report-2022.pdf), [aufgerufen am 02.06.2022].
- [5] Busold, M.(Hrsg.) (2019): War for Talents - Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten, 2. Auflage, Springer Gabler Berlin, Heidelberg.
- [6] Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. (2021): DIHK-Report Fachkräfte 2021 – Fachkräfteengpässe schon über Vorkrisenniveau, Berlin, Brüssel, 22.11.2021; <https://www.dihk.de/resource/blob/61638/9bde58258a88d4fce8cda7e2ef300b9c/dihk-report-fachkraeftesicherung-2021-data.pdf> [aufgerufen am 02.06.2022].
- [7] Athanas, C., Wald, P. M. (2014): Candidate Experience Studie 2014, meta HR Unternehmensberatung GmbH und stellenanzeigen.de GmbH & Co. KG, Berlin / München, Oktober 2014; <http://www.metahr.de/candidate-experience-studie-2014/>, [aufgerufen am 21.06.2022].
- [8] Athanas, C., Wald P.M. (2017): Candidate Journey Studie 2017, meta HR Unternehmensberatung GmbH und stellenanzeigen.de GmbH & Co. KG, Berlin / München 2017; [https://www.metahr.de/wp-content/uploads/Candidate\\_Journey\\_Studie\\_2017.pdf](https://www.metahr.de/wp-content/uploads/Candidate_Journey_Studie_2017.pdf), [aufgerufen am 04.06.2022].
- [9] Verhoeven, T. (2016): Candidate Experience – Ansätze für eine positiv erlebte Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess und darüber hinaus, 1. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden.
- [10] Ullah, M., Ullah R. (2015): Erfolgsfaktor Candidate Experience – Der Perspektivwechsel im Recruiting, 1. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- [11] Weitzel, T., et al. (2018): Recruiting trends 2018, Centre of Human Resources Information Systems, Otto-Friedrich Universität Bamberg und Monster Worldwide Deutschland GmbH.
- [12] Hesse, G., Mattmüller, R. (2019): Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z, 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden.
- [13] Kanning, U. P. (2016): Über die Sichtung von Bewerbungsunterlagen in der Praxis der Personalauswahl, Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O, 60(1), 18-32, Bochum, Januar 2016; <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000193>, [aufgerufen am 15.06.2022].
- [14] Kanning, U. P. (2017): Strategisches Verhalten in der Personalauswahl, Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O, 61(1), 3-17, Bochum, Januar 2017; <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000214>, [aufgerufen am 15.06.2022].

Prof. Dr. Carina Braun

Ostbayerische Technische Hochschule Regensburg  
Prüfeneringer Str. 58

93049 Regensburg

Email: [carina.braun@oth-regensburg.de](mailto:carina.braun@oth-regensburg.de)

Regensburg, Juni 2022

Alle Rechte vorbehalten

Eine Weitergabe des Dokumentes oder von Teilen  
daraus an Dritte ist nur mit schriftlicher Einwilligung  
der Autor:innen erlaubt.