

# Neue Wege im Bewerbungsprozess

September 2020

Die Gestaltung des Bewerbungsprozesses ist für die Besetzung offener Stellen von zunehmender Bedeutung. Das schließt die Wege, auf denen Bewerbungen eingereicht werden können, und die Unterlagen, die sie enthalten sollen, mit ein. Wie sieht diesbezüglich die aktuelle betriebliche Praxis aus und wie stehen Betriebe neueren Entwicklungen auf diesem Gebiet gegenüber? Zu diesen Fragen gaben 437 und damit gut ein Drittel der rund 1.290 Betriebe des RBS Auskunft. Die Ergebnisse zeigen, dass der Mehrheit der Betriebe eine am Bewerberklientel ausgerichtete Prozessgestaltung wichtig ist, aktuellere Bewerbungsformate dafür aber bislang nur selten erschlossen wurden.

## Bewerbungsprozess als Markenzeichen

Bewerbungsprozesse sind Visitenkarten von Betrieben, deren Gestaltung Einfluss darauf nimmt, ob Talente überzeugt und als Bewerber/-innen gewonnen werden können. Das gilt besonders auf engen Ausbildungs- und Arbeitsmärkten, wie dies in Deutschland bereits seit einigen Jahren in verschiedenen Regionen und Branchen der Fall ist. Denn solche Märkte ermöglichen es Stellensuchenden sich für Angebote zu entscheiden, bei denen Abläufe und Formate des Bewerbungsgeschehens am ehesten ihren Erwartungen und Präferenzen entsprechen. Transparenz, Fairness, Nutzerfreundlichkeit und kurze Zeitspannen stehen dabei weit vorne.<sup>1</sup>

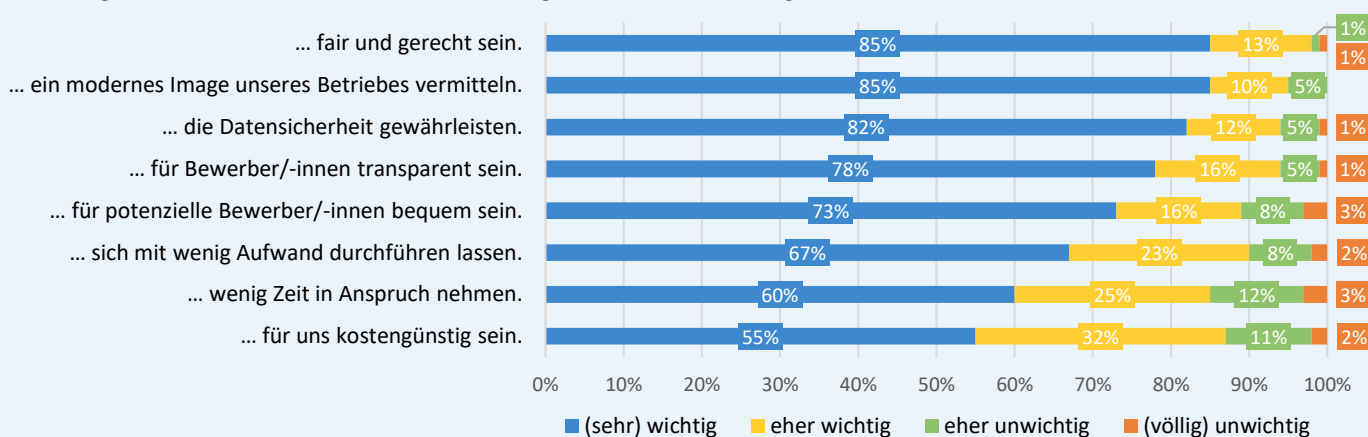
## Bewerberperspektive ist Betrieben wichtig

Die befragten RBS-Betriebe nehmen die Erwartungen ihrer Zielgruppe sehr ernst. Dass es von der Stellenausschreibung bis zur Stellenbesetzung fair und gerecht zugeht, ist für 85 Prozent von ihnen (sehr) wichtig, für fast alle übrigen zumindest noch eher wichtig (vgl. Abb. 1). Größere Betriebe stufen diesen Aspekt dabei öfter (91%) als kleinere Betriebe (81%) als (sehr) wichtig ein.

Einer transparenten und bewerberfreundlichen Prozessgestaltung wird ebenfalls hohe Relevanz zugesprochen, wobei diesbezüglich die Unterschiede zwischen kleineren und größeren Betrieben deutlicher ausfallen. Während von den größeren Betrieben 88 Prozent für Bewerber/-innen transparente und 84 Prozent für diese komfortable Prozesse als (sehr) wichtig erachten, sind es von den kleineren Betrieben 72 bzw. 66 Prozent.

Gleichwohl sollen Bewerbungsprozesse auch den Interessen der Betriebe Rechnung tragen. So ist den befragten Betrieben durchaus bewusst, dass Bewerbungsprozesse potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten wichtige Eindrücke vom Betrieb als „Marke“ vermitteln. Entsprechend ist es für 85 Prozent der RBS-Betriebe von (hoher) Wichtigkeit, durch die Bewerbungsverfahren und -formate das Image eines modernen und damit in der Regel attraktiven Betriebes zu erzeugen. Diese Position ist ebenfalls bei größeren Betrieben (90%) stärker ausgeprägt als bei kleineren (81%). Auch Fragen von Aufwand, Zeit und Kosten spielen eine Rolle. Sie rangieren aber deutlich hinter den Interessen potenzieller Bewerber/-innen und dem Eindruck, der bei ihnen hinterlassen wird (vgl. Abb. 1).

Abbildung 1: Der Prozess von der Stellenausschreibung bis zur Stellenbesetzung soll ...



Quelle: RBS 43; 424 ≤ n ≤ 430; Prozentangaben ganzzahlig gerundet; ohne fehlende Angaben

<sup>1</sup> Vgl. u. a. die von der Universität Bamberg und der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg im Auftrag der Monster Worldwide Deutschland GmbH durchgeführten Studienreihen "Recruiting

Trends" und "Bewerbungspraxis" (<https://www.uni-bamberg.de/isdl/chris/recruiting-trends/>)

## Übermittlung von Bewerbungen: E-Mail steht im Vordergrund

Die Übermittlung der Bewerbung ist für Stellensuchende eine der größten Herausforderungen. Eher unbeliebt ist bei ihnen die oft als umständlich erlebte Bewerbung über Onlineformulare. Wesentlich mehr Zuspruch findet die Bewerbung per E-Mail. Inzwischen verdrängen sich sogar die Hinweise darauf, dass Stellensuchende mitunter gänzlich auf eine Bewerbung verzichten, wenn der von ihnen bevorzugte Übermittlungsweg nicht angeboten wird. Vor allem bei Angehörigen der Generation Z und damit potenziellen Ausbildungsplatzbewerberinnen und -bewerbern scheint das der Fall zu sein.<sup>2</sup> Daher wurden die RBS-Betriebe danach gefragt, welche Bewerbungswege sie für unterschiedliche Stellen anbieten und welche davon sie selbst präferieren.

Aus den Antworten geht hervor, dass die Position kaum eine Rolle dafür spielt, auf welchen Wegen die RBS-Betriebe Bewerbungen prinzipiell und bevorzugt entgegennehmen (vgl. Abb. 2). Sowohl für Ausbildungsstellen als auch für Positionen als Fach- oder Führungskraft steht die – von der Zielgruppe besonders geschätzte – Bewerbung per E-Mail im Vordergrund. Bei rund vier Fünfteln der befragten Betriebe können sich Interessenten auf diesem Weg bewerben und für jeweils 70 Prozent der Betriebe, die diesen Übermittlungsweg ermöglichen, ist es auch die bevorzugte Variante. Aber auch die klassische papierbasierte Bewerbung ist in der betrieblichen Praxis noch weit verbreitet. 80 Prozent der RBS-Betriebe bieten Bewerbern diese Variante an, für

die Hälfte davon stellt die schriftlich-postalische Bewerbung sogar nach wie vor die bevorzugte Bewerbungsform dar.

Die von Stellensuchenden eher verschmähte Formularbewerbung findet sich bei rund vier von zehn der befragten Betriebe. Markant ist dabei, dass es sich dann auch oft um den von den Betrieben präferierten Bewerbungsweg handelt: Stellen Betriebe onlinebasierte Bewerbungsformulare bereit, so favorisieren 80 Prozent von ihnen auch deren Nutzung.

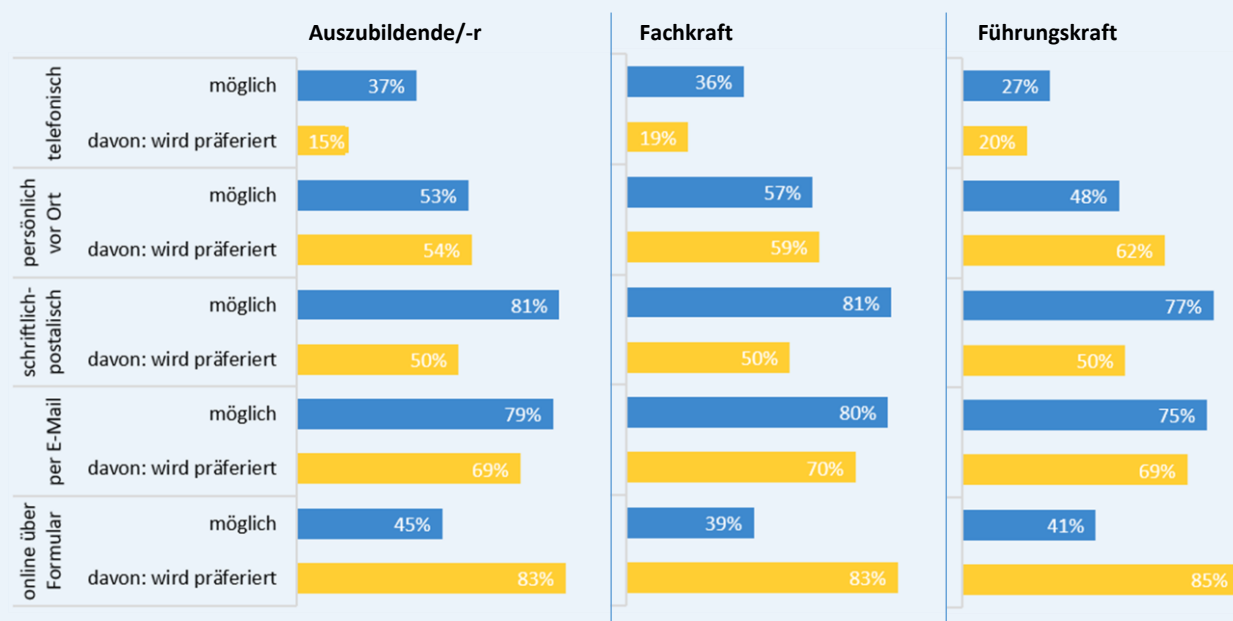
Die beiden niederschwelligeren Varianten der telefonischen und persönlichen Bewerbung vor Ort sind in der betrieblichen Praxis ebenfalls keine Seltenheit, wobei die persönliche Abgabe einer Bewerbung nicht nur häufiger ermöglicht, sondern in diesem Fall auch oft präferiert wird.

Ebenfalls positionsübergreifend präferiert gut die Hälfte der Betriebe einen einzigen Weg, um ihm Bewerbungen zu übermitteln. Gleichwohl bietet nur jeder achte auch nur diesen einen Weg an. Im Durchschnitt eröffnen Betriebe den von ihnen gesuchten Auszubildenden, Fach- oder Führungskräften drei verschiedene Optionen, sich auf angebotene Stellen zu bewerben.

## Bestandteile von Bewerbungen: Lebenslauf ist Pflicht – Anschreiben variiert mit der Position

Für Bewerber/-innen ist das ausführliche Anschreiben der unliebsamste Bestandteil einer Bewerbung. Viele würden gern darauf verzichten. Besonders bei Jüngeren ließe sich dadurch die Bewerbungsbereitschaft deutlich

Abbildung 2: Bewerbungswege, die bei Betrieben möglich sind und von diesen präferiert werden für eine Stelle als ...



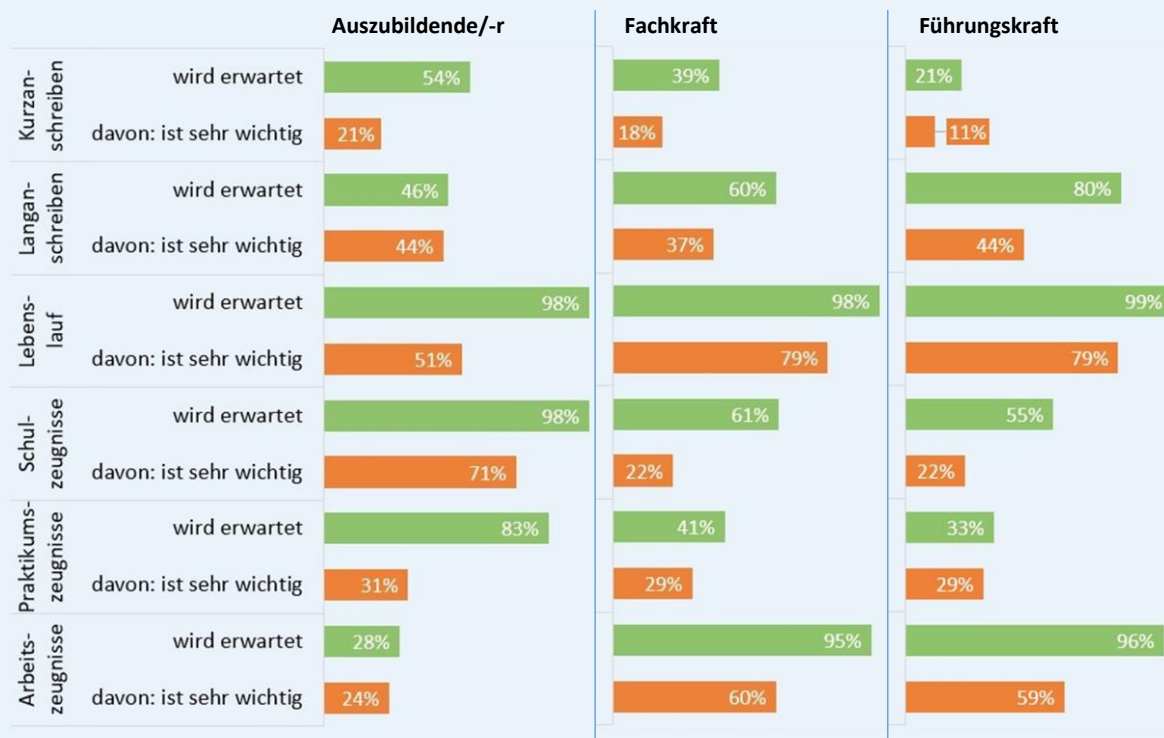
Quelle: RBS 43; 417 ≤ n ≤ 359; Prozentwerte ganzzahlig gerundet; ohne fehlende Angaben

<sup>2</sup> Ebd.; Verhoeven, T.: Candidate Experience. Frankfurt/Main 2016

erhöhen.<sup>3</sup> Kommt die betriebliche Praxis diesen Interessen entgegen?

Bewerbungen für Fach- und Führungskräftestellen vor allem Arbeitszeugnisse.

Abbildung 3: Von Betrieben erwartete und von diesen als sehr wichtig angesehene Unterlagen bei Bewerbungen als ...



Quelle: RBS 43; 417 ≤ n ≤ 359; Prozentwerte ganzzahlig gerundet; ohne fehlende Angaben

In Teilen durchaus, denn es zeigt sich, dass Betriebe von Bewerberinnen und Bewerbern für Ausbildungsstellen deutlich seltener ein ausführliches Anschreiben erwarten als von Bewerberinnen und Bewerbern für Fach- und vor allem Führungskräftestellen (vgl. Abb. 3). Stattdessen ist gut die Hälfte der Betriebe bei Bewerbungen für einen Ausbildungsplatz auch mit einem Kurzanschreiben zufrieden; bei Bewerbungen für Fach- und Führungskräftestellen ist dieser Anteil deutlich geringer. Während die Frage des Anschreibens also durchaus flexibel gehandhabt wird, ist dies in Bezug auf den Lebenslauf nicht der Fall. Für nahezu alle Betriebe gehört er zu einer Bewerbung dazu, unabhängig davon, um welche Position es geht. In welchem Maß er allerdings auch als ein sehr wichtiges Dokument angesehen wird, variiert dann aber doch mit der Stelle. Nicht ganz unerwartet ist dies bei Ausbildungsstellen seltener der Fall als bei Fach- und Führungskräftestellen, was vermutlich mit dem Alter der Bewerber/-innen bzw. der Anzahl der von ihnen bislang durchlaufenen beruflichen Stationen zu tun hat. Vergleichbares dürfte auf den je nach Position unterschiedlichen Stellenwert von Schul- und Arbeitszeugnissen zutreffen. Während Schulzeugnisse am häufigsten bei Bewerbungen für Ausbildungsplätze erwartet und für sehr wichtig angesehen werden, interessieren bei

### Bewerbung per App: Oft noch Neuland

Nicht nur die jüngere Generation greift heute wie selbstverständlich zu Smartphone und Tablet, um im Internet zu recherchieren. Viele Betriebe haben daher ihre Stellenangebote mobil optimiert. Doch wie sieht es mit der Möglichkeit zur mobilen Bewerbung aus? Größer werdende Gruppen von Stellensuchenden würden die Möglichkeit nutzen<sup>4</sup>, doch die betriebliche Praxis lässt dies oft noch nicht zu. Den knapp fünf Prozent der RBS-Betriebe, bei denen sich Stellensuchende bereits mobil per App bewerben können, und weiteren sechs Prozent, die die Einführung dieser Option planen, stehen 65 Prozent gegenüber, die einräumen, bisher kaum etwas über diese Technologie zu wissen. Die restlichen 24 Prozent haben erste Schritte unternommen, sich mit der Thematik auseinanderzusetzen.

Ein genauerer Blick zeigt, dass größere Betriebe in Bezug auf mobile Bewerbungen deutlich weiter sind als kleinere. Acht Prozent bieten bereits mobile Bewerbungen an, weitere 13 Prozent planen die Einführung und 34 Prozent haben sich mit der Thematik befasst. Bei den kleineren Betrieben sind es nur jeweils drei Prozent, die über Bewerbungs-Apps verfügen oder dies planen und 16 Prozent haben sich über die Technologie informiert;

<sup>3</sup> Vgl. Fußnote 1 sowie Wald, P. & Athanas, C.: Candidate Journey Studie 2017. Berlin/München 2016

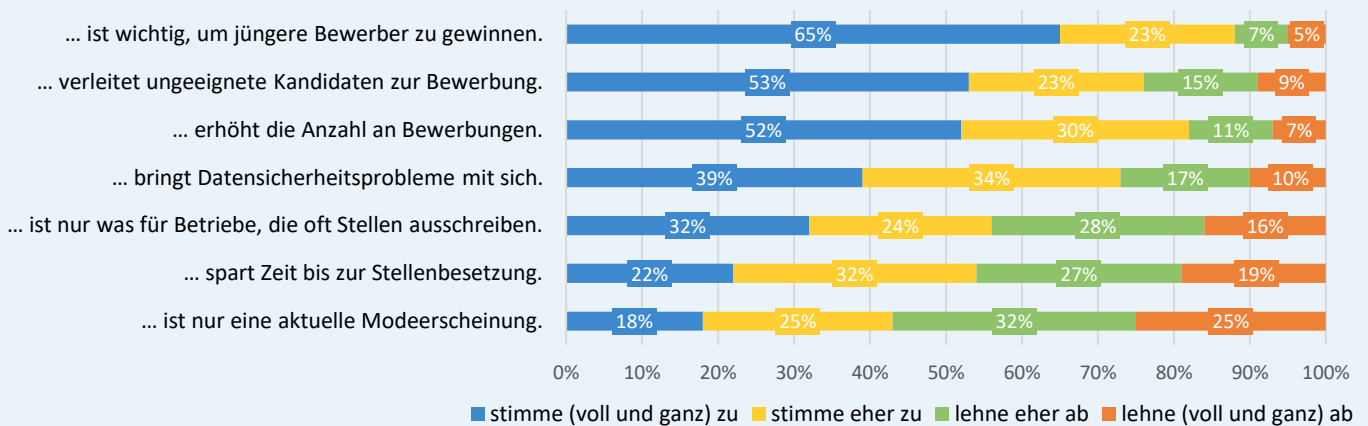
<sup>4</sup> Vgl. Fußnoten 1 bis 3

für den weit überwiegenden Teil der kleineren Betriebe (78%) sind mobile Bewerbungen jedoch noch mehr oder weniger völliges Neuland.

Die Frage zu Potenzialen und Grenzen mobiler Bewerbungen ergibt ein durchmisches Bild, wobei zu berücksichtigen ist, dass ein Teil der mit der Thematik noch nicht vertrauten Betriebe die Frage unbeantwortet ließ.

Entsprechend hat eine an den Erwartungen und Präferenzen der Zielgruppe orientierte Gestaltung des Bewerbungsgeschehens für weite Teile der RBS-Betriebe hohe Relevanz. Das zeigt sich u.a. daran, dass die von potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern besonders geschätzte Übermittlung von Bewerbungen per E-Mail bei acht von zehn Betrieben möglich ist.

**Abbildung 4: Mobile Bewerbungen per App anzubieten, ...**



Quelle: RBS 43; 345 ≤ n ≤ 369; Prozentangaben ganzzahlig gerundet; ohne fehlende Angaben

So ist von den antwortenden RBS-Betrieben zwar ein Großteil (eher) der Ansicht, dass das Angebot mobiler Bewerbungen wichtig ist, um jüngere Bewerber/-innen zu gewinnen sowie insgesamt die Anzahl an Bewerbungen zu erhöhen (vgl. Abb. 4). Gleichzeitig äußern aber auch weite Teile von ihnen die Befürchtung, durch das komfortable und aufwandsarme Verfahren verstärkt ungeeignete Bewerber zu akquirieren.

Inwieweit sie sich ungeachtet dessen mobilen Bewerbungen öffnen werden müssen, wird von den Betrieben unterschiedlich eingeschätzt. Während 43 Prozent der RBS-Betriebe (eher) davon ausgehen, dass es sich bei der vom Smartphone oder Tablet aus übermittelten Bewerbung um einen kurzfristigen Trend handelt und gut 56 Prozent (eher) die Meinung vertreten, mobile Bewerbungen seien eine Technologie, die nur für Betriebe mit vielen Stellenausschreibungen relevant ist, haben 57 Prozent der RBS-Betriebe (eher) die Vermutung, dass sich mobile Bewerbungen zukünftig breiter etablieren werden und eine Entwicklung sind, die aus Sicht von 44 Prozent der Befragten auch Betriebe betrifft, die seltener Stellen zu besetzen haben.

#### Fazit

Nach den Ergebnissen der RBS-Befragung haben die Verschiebungen auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt zugunsten Stellensuchender Eingang in die betriebliche Gestaltung von Bewerbungsprozessen gefunden. Sie werden von den befragten Betrieben als Aushängeschild verstanden, die zum Erfolg oder Misserfolg angestrebter Stellenbesetzungen beitragen können.

Bei neueren Entwicklungen wie der mobil optimierten Bewerbung per App hinken viele Betriebe allerdings noch den Interessen der Zielgruppe hinterher. Sich auch diesen stärker zu öffnen, könnte für Betriebe aber Vorteile in der Konkurrenz um Talente mit sich bringen. Vor allem kleinere Betriebe könnten dadurch ihre Position am Ausbildungs- und Arbeitsmarkt verbessern.

#### Methodische Hinweise zur RBS-Befragung 43

Das Referenz-Betriebs-System ist ein Access-Panel aus Betrieben aller Größenklassen, Wirtschaftszweige und Regionen Deutschlands. Bei der Aufnahme in das Panel waren alle Betriebe ausbildungsaktiv. Im Zeitverlauf kann sich dies allerdings ändern. Ein Ausschluss aus dem Panel erfolgt in solchen Fällen jedoch nicht. Damit sind RBS-Befragungen nicht unbedingt repräsentativ für alle Ausbildungsbetriebe Deutschlands, sodass die Ergebnisse als Tendenzen zu verstehen und zu interpretieren sind. Sie beruhen je nach Frage auf unterschiedlich großen Teilgruppen der insgesamt 437 Betriebe, die sich an der Befragung beteiligt haben. Unter den teilnehmenden Betrieben bilden Kleinstbetriebe mit weniger als 20 Beschäftigten die größte Gruppe (41%); sie werden im RBS-Info mit Betrieben, die zwischen 20 und 99 Personen beschäftigen (23%), zu den kleineren Betrieben zusammengefasst. Die restlichen 36 Prozent bilden die Gruppe der größeren Betriebe mit 100 und mehr Beschäftigten. Der Standort von 81 Prozent der Betriebe liegt in West-, der von 19 Prozent in Ostdeutschland.