



Employer Branding

Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2020, einer empirischen Unternehmens-Studie mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland sowie den Top-300-Unternehmen aus der Branche IT und der Bewerbungspraxis 2020, einer empirischen Kandidaten-Studie mit Antworten von über 3.500 Kandidaten



Prof. Dr. Tim Weitzel
Dr. Christian Maier
Dr. Christoph Weinert
Katharina Pflügner
Caroline Oehlhorn
Jakob Wirth

Prof. Dr. Sven Laumer
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Centre of Human Resources Information Systems

In Auftrag gegeben von Sylvia Edmands
Monster Worldwide Deutschland GmbH

Employer Branding

Das Themenspecial „Employer Branding“ ist Teil der jährlich durchgeführten Studien „Recruiting Trends 2020“ und „Bewerbungspraxis 2020“ des Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS)¹ im Auftrag der Monster Worldwide Deutschland GmbH.

Der vorliegende Themenschwerpunkt gibt einen Einblick in die Chancen und Herausforderungen des Employer Branding im Personalwesen. Hierzu wurden die Personalverantwortlichen der Top-1.000-Unternehmen² und der Top-300-Unternehmen aus der IT-Branche³ in Deutschland befragt. Komplettiert werden diese Ergebnisse mit den Einschätzungen von über 3.500 Kandidaten^{4, 5, 6, 7}. Die Verteilung der Stichproben der Unternehmen ist gemäß dem aktuellen Datenbankregister von Bisnode hinsichtlich der Merkmale Umsatz, Mitarbeiterzahl und Branchenzugehörigkeit in Bezug auf die entsprechende Grundgesamtheit repräsentativ. Unterschiede, die in dieser Studie als signifikant bezeichnet werden, wurden mit einem p-Wert < 0,05 berechnet. Details zur Durchführung der Studie sowie eine Beschreibung der Studienteil-

nehmer sind online verfügbar (www.uni-bamberg.de/isdl/recruitingtrends2020).

Das Themenspecial umfasst sechs Kapitel, die sich mit dem Thema des Employer Branding befassen. Dabei wird zunächst näher auf den Personalbedarf aus Unternehmens- und Kandidatensicht eingegangen (Kapitel 1), gefolgt von der Bewertung der Employer Brand und von Employer-Branding-Maßnahmen, ebenso aus Unternehmens- und Kandidatensicht in Kapitel 2. In Kapitel 3 werden Hinweise gegeben, wie der Bewerbungsprozess, insbesondere das Vorstellungsgespräch, besser gestaltet werden kann. Kapitel 4 hingegen zeigt, dass Erfahrungen aus dem Bewerbungsprozess weitergetragen werden, wohingegen in Kapitel 5 näher darauf eingegangen wird, was Unternehmen tun können, um bestehende Mitarbeiter zu binden. Kapitel 6 stellt eine Fallstudie bei der OTTO Group vor, die ein Jobbotschafter-Programm implementiert hat, um Stellen schneller und besser zu besetzen sowie die eigene Employer Brand zu stärken.

1. Personalbedarf	S. 4
2. Bewertung von Employer Brand und Employer-Branding-Maßnahmen	S. 11
3. Den Bewerbungsprozess besser gestalten	S. 16
4. Nach dem Bewerbungsprozess ist vor dem Bewerbungsprozess	S. 21
5. Mitarbeiter binden	S. 25
6. Fallstudie mit OTTO: Aufbau eines Jobbotschafter-Programms	S. 30

- 1 CHRIS ist ein Forschungsprojekt der Otto-Friedrich-Universität Bamberg (Prof. Dr. Tim Weitzel) und der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (Prof. Dr. Sven Laumer), das sich mit Chancen und Trends in Bezug auf den Einsatz von IT in Personalprozessen beschäftigt (www.uni-bamberg.de/isdl/chris).
- 2 Es handelt sich um die größten deutschen Unternehmen, die mehr als 150 Mio. Euro Umsatz generieren (Rücklaufquote 12,7 Prozent).
- 3 Es handelt sich um die größten deutschen Unternehmen aus der IT-Branche, die mehr als 30 Mio. Euro Umsatz generieren (Rücklaufquote 10,7 Prozent).
- 4 Im Interesse einer besseren Lesbarkeit wird nicht ausdrücklich zwischen geschlechtsspezifischen Personenbezeichnungen unterschieden. Die gewählte Form schließt Personen jeden Geschlechts ein.
- 5 Es handelt sich um Kandidaten, die hinsichtlich der Merkmale Alter, Geschlecht, Bildungsgrad, Tätigkeitsfeld sowie Berufserfahrung grundlegend divers aufgestellt sind.
- 6 Je nach Kontext wird auch von Mitarbeiter gesprochen.
- 7 Baby-Boomer-Generation (Jahrgänge 1946 – 1964); Generation X (Jahrgänge 1965 – 1979); Generation Y (Jahrgänge 1980–1993); Generation Z (Jahrgänge 1994 – 2002).

4 von 10 Kandidaten denken oft darüber nach, den Arbeitsvertrag im aktuellen Unternehmen zu kündigen.

1. Personalbedarf

Sieben von zehn IT-Unternehmen gehen davon aus, Ende 2030 mehr Mitarbeiter zu beschäftigen als Ende 2020.

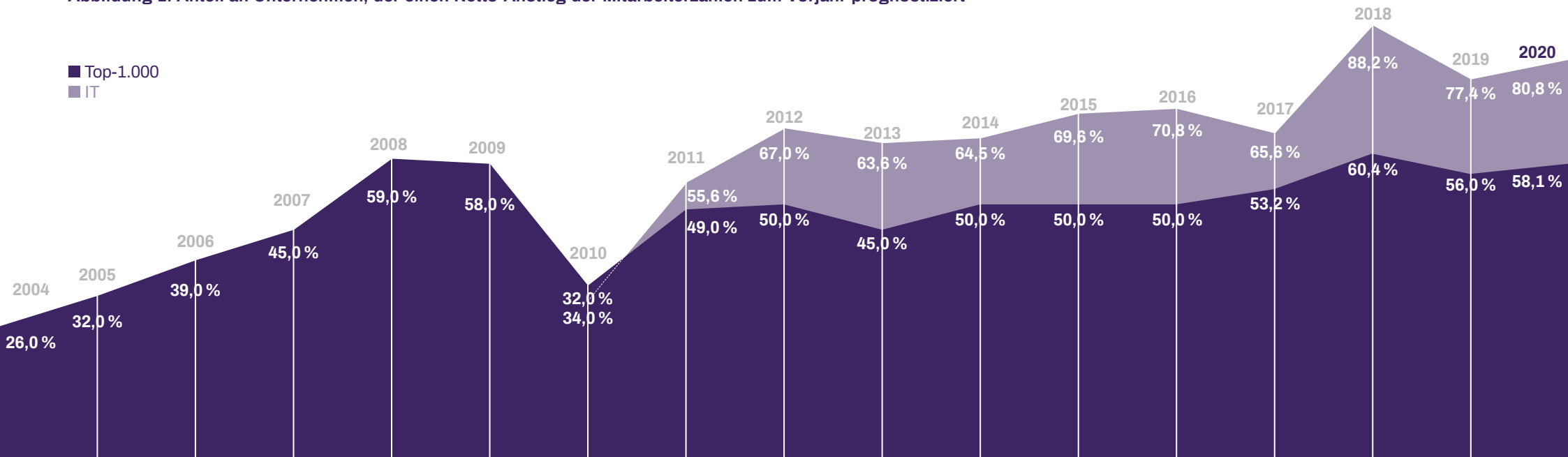
Mit 58,1 Prozent sagen ähnlich viele Top-1.000-Unternehmen wie im vorherigen Jahr, dass sie mehr Mitarbeiter beschäftigen wollen als noch im Vorjahr. Der Wert bleibt damit auf einem hohen Niveau. Ähnlich sieht es bei den IT-Unternehmen aus: Acht von zehn IT-Unternehmen gehen davon aus, dass sie Ende 2020 mehr Mitarbeiter beschäftigen werden als zu Beginn des Jahres (vgl. Abbildung 1).

Im Vergleich zum Jahr 2010 sind die Werte bei den Top-1.000-Unternehmen fast doppelt so hoch und bei den IT-Unternehmen sogar mehr als doppelt so hoch. Auf die Frage, ob Unternehmen jedoch wiederum in 10 Jahren mehr Mitarbeiter beschäftigen als im Vergleich zu heute, antworten die Unternehmen weniger optimistisch: Vier von zehn der Top-1.000-Unternehmen sowie sieben von zehn der IT-Unternehmen glauben, in 10 Jahren mehr Mitarbeiter zu beschäf-

tigen als heute. Beide Werte sind jedoch immer noch höher als die Werte von vor 10 Jahren.

4 von 10 der Top-1.000-Unternehmen gehen davon aus, in 10 Jahren mehr Mitarbeiter zu beschäftigen als heute.

Abbildung 1: Anteil an Unternehmen, der einen Netto-Anstieg der Mitarbeiterzahlen zum Vorjahr prognostiziert



Vakanzen

Analog zum erwarteten Netto-Anstieg der Mitarbeiterzahlen zeigt sich auch bei der Anzahl der Vakanzen ein weiterhin erheblicher Personalbedarf: Die Top-1.000-Unternehmen gehen von durchschnittlich 145 Vakanzen für das Jahr 2019 und sogar von 155 Vakanzen für das Jahr 2030 aus. Bei den IT-Unternehmen sind es mit 203 Vakanzen für das Jahr 2019 und 227 Vakanzen für das Jahr 2030 noch einmal mehr (vgl. Abbildung 2 und Abbildung 3).

Allerdings werden die Vakanzen auch nicht immer besetzt werden können: Hier zeigt sich, dass der Trend der vergangenen Jahre bei den Top-1.000-Unternehmen fortgesetzt wird, welcher zeigt, dass die Stellenbesetzung immer schwieriger wird. Für das Jahr 2030 prognostizieren die Top-1.000-Unternehmen einen Höchststand bei den nicht und schwer zu besetzenden Stellen. Bei den IT-Unternehmen ist der Anteil an schwer und nicht zu besetzenden Stellen nicht mehr so hoch wie in den beiden Vorjahren – allerdings immer noch höher als bei den Top-1.000-Unternehmen. Für das Jahr 2030 prognostizieren auch die IT-Unternehmen einen weiteren Anstieg (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 2: Anzahl Vakanzen der Top-1.000



Abbildung 4: Schwer und gar nicht zu besetzende Vakanzen der Top-1.000 und IT im Zeitablauf

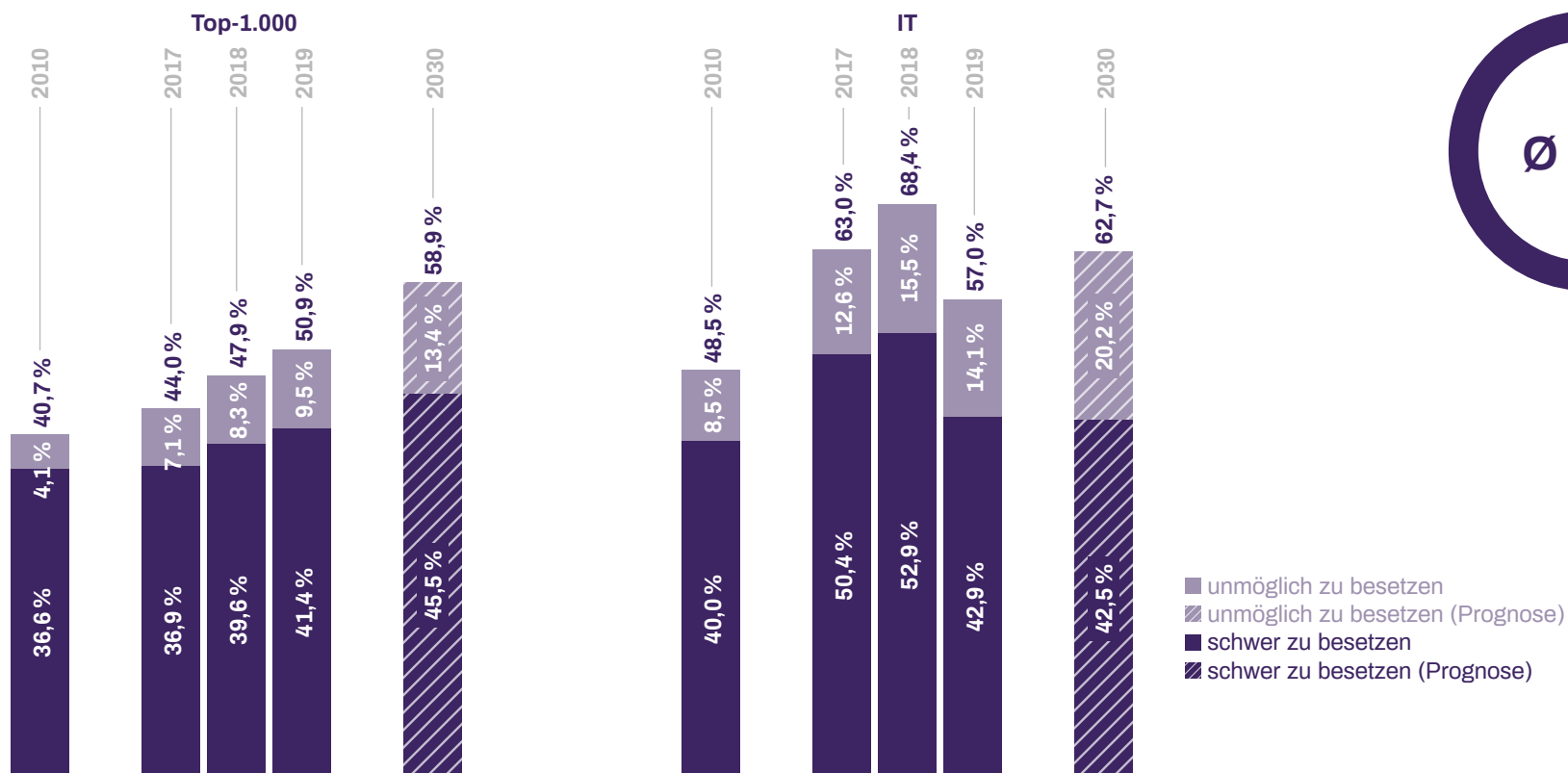


Abbildung 3: Anzahl Vakanzen der IT



Momentan gehen die Top-1.000-Unternehmen davon aus, dass die Fluktuationsrate im Jahr 2020 bei 6,8 Prozent liegen wird. Bei den IT-Unternehmen sind es 10,1 Prozent (vgl. Abbildung 5).

Wenn die durch bspw. Fluktuation auftretenden Vakanzen durch Kandidaten nicht besetzt werden, so kann Digitalisierung hierbei in gewissem Maße helfen (siehe Themenspecial Digitalisierung und Zukunft der Arbeit 2020): 82,2 Prozent der Top-1.000-Unternehmen glauben, dass durch die Digitalisierung des Bewerbungsprozesses offene Stellen schneller besetzt werden können. 53,4 Prozent gehen davon aus, dass die Stellen mit besseren Kandidaten besetzt werden und immerhin noch 39,7 Prozent erwarten, dass die Stellenbesetzung durch die Digitalisierung fairer ablaufen wird (vgl. Abbildung 6). Die IT-Unternehmen haben ähnliche Vorstellungen bei einer schnelleren und besseren Besetzbarkeit. Zudem glauben sieben von zehn der IT-Unternehmen, dass durch die Digitalisierung Stellen fairer besetzt werden können – und damit drei von zehn Unternehmen mehr als bei den Top-1.000-Unternehmen. Hier glauben nur vier von zehn, dass durch die Digitalisierung Stellen fairer besetzt werden können.

Abbildung 5: Fluktuationsrate der Top-1.000 und IT im Jahr 2020 und 2030

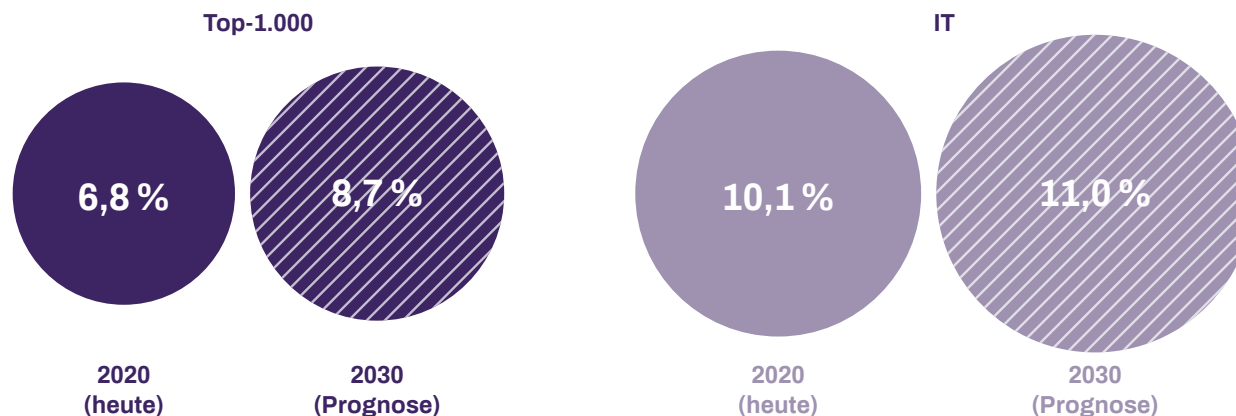
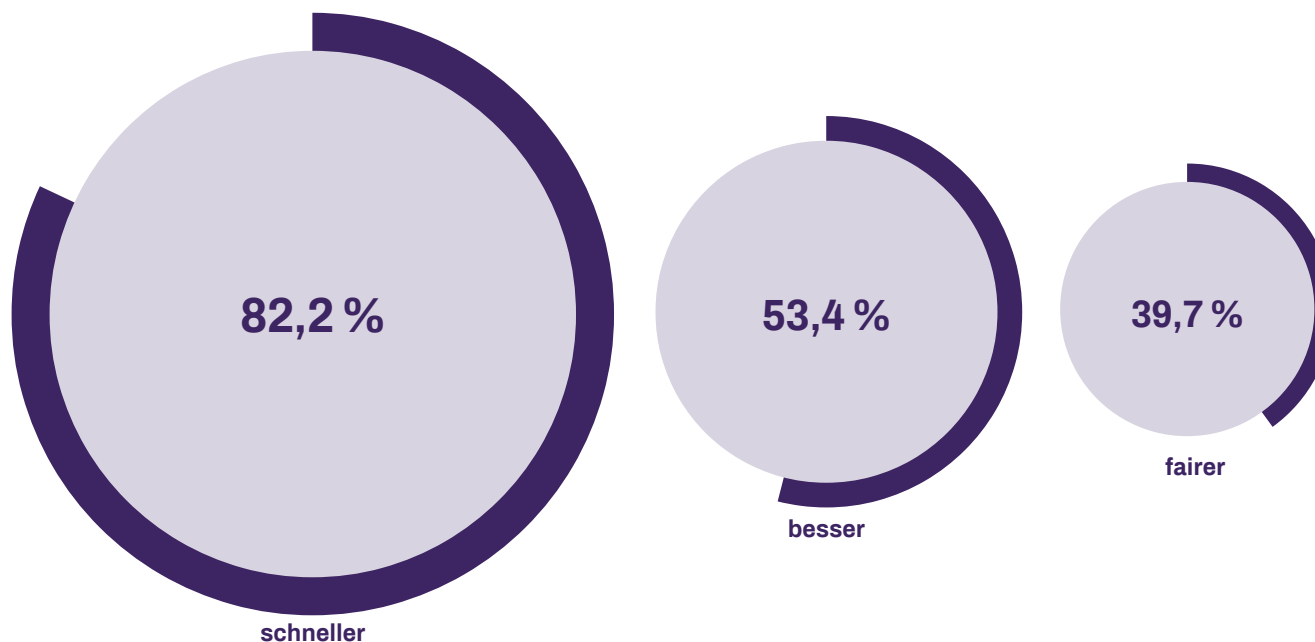


Abbildung 6: Durch die Digitalisierung des Bewerbungsprozesses können offene Stellen ... besetzt werden – Ansichten der Top-1.000



Persönliche Einschätzungen der Kandidaten bezüglich der eigenen Jobchancen

Während es Unternehmen häufig schwerfällt, geeignete Kandidaten zu finden und die Vakanzen zu besetzen, sind die Kandidaten generell eher optimistisch über die Arbeitsmarktentwicklung. Allerdings zeigt sich auch, dass der Optimismus der Kandidaten bezüglich ihrer individuellen Arbeitsmarktchancen im Vergleich zu den beiden Vorjahren etwas verhaltener geworden ist. Der Anteil an Kandidaten, der glaubt, den eigenen Traumjob finden zu können, ist in ähnlichem Maße gesunken (vgl. Abbildung 7 und Abbildung 8). Im 10-Jahres-Vergleich zeigt sich jedoch trotzdem noch eine positive Aufwärtsbewegung: Vor 10 Jahren waren mit 40,7 Prozent am wenigsten Kandidaten optimistisch für die persönliche Arbeitsmarktentwicklung und nur 21,6 Prozent waren optimistisch, den eigenen Traumjob zu finden.

Positiv kann im 10-Jahres-Vergleich auch die gesunkene Angst der Kandidaten bewertet werden, arbeitslos zu werden. Vor 10 Jahren gaben 33,7 Prozent der Kandidaten an, Angst zu haben arbeitslos zu werden. In der diesjährigen Studie ist dieser Wert auf 13,5 Prozent gesunken. Auch der Optimismus für die Zukunft zeigt sich hier: Lediglich 15,3 Prozent der Kandidaten haben Angst, in 10 Jahren arbeitslos zu sein (vgl. Abbildung 9).

—
**Kandidaten sind selbstbewusster:
 Der Anteil an Kandidaten, der Angst hat,
 arbeitslos zu werden, hat sich in den letzten
 10 Jahren mehr als halbiert.**
 —

Abbildung 7: Optimismus der Kandidaten bzgl. der Arbeitsmarktentwicklung für sie persönlich

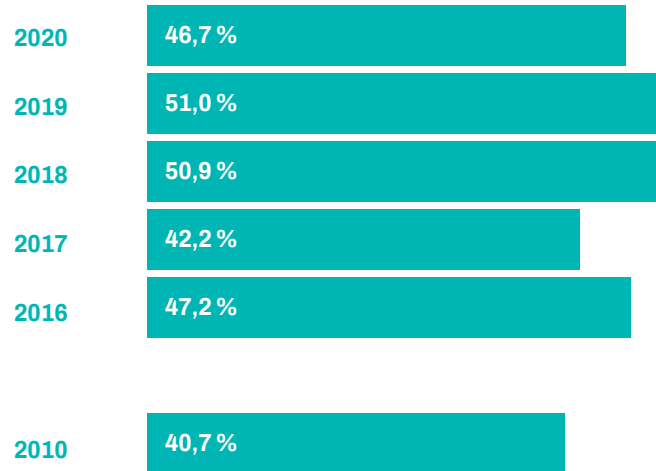


Abbildung 8: Optimismus der Kandidaten, den eigenen Traumjob zu finden

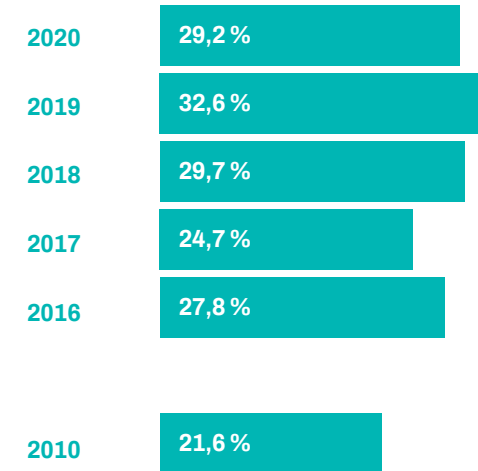
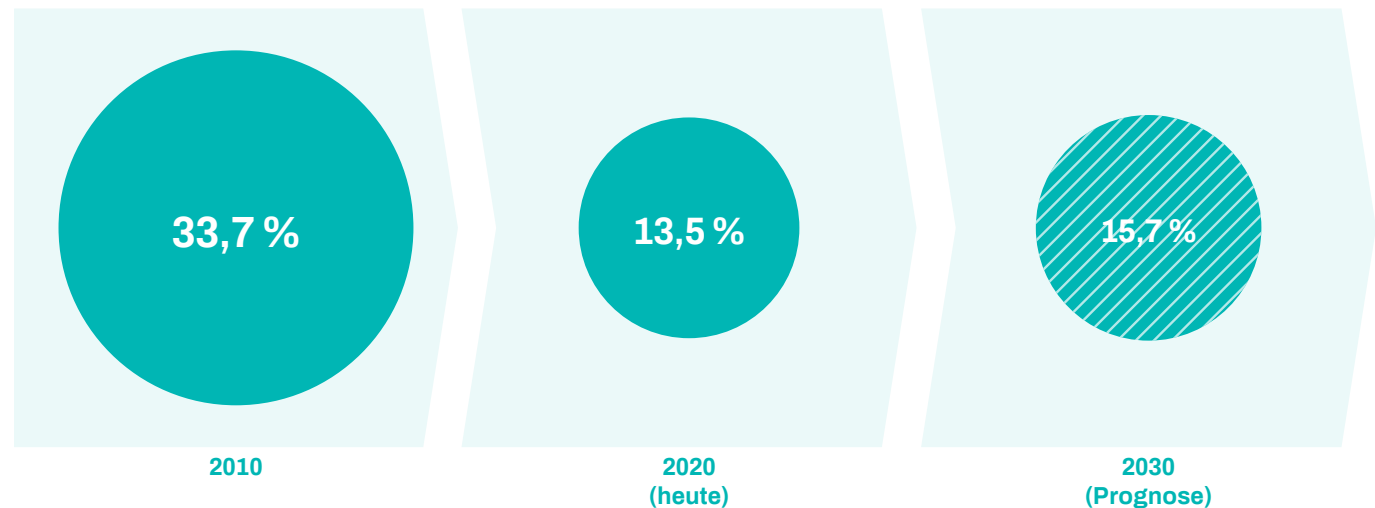


Abbildung 9: Anteil an Kandidaten, der Angst hat, arbeitslos zu werden



Verweildauer von Kandidaten

Vor 10 Jahren gaben 43,3 Prozent der Kandidaten an, noch weniger als ein Jahr beim aktuellen Arbeitgeber bleiben zu wollen. In der diesjährigen Studie sind es lediglich 15,8 Prozent. Gleichzeitig hat sich der Anteil an Kandidaten, der mehr als 10 Jahre im jetzigen Unternehmen bleiben möchte, im Vergleich zu von vor 10 Jahren verdreifacht (vgl. Abbil-

dung 10). Im Durchschnitt geben die Kandidaten in diesem Jahr an, dass sie gute acht Jahre beim jetzigen Arbeitgeber weiterarbeiten möchten.

Die Mehrheit der Kandidaten geht auch davon aus, dass sich in den nächsten 10 Jahren an diesen Werten wenig ändern wird. 56,5 Prozent geben an, dass sie in 10 Jahren ähnlich lange im Unternehmen arbeiten werden wie heute. 28,6 Prozent glauben, dass sie weniger lang und 14,8 Pro-

zent länger als heute im selben Unternehmen beschäftigt sein werden (vgl. Abbildung 11).

Die Unternehmen sind hier anderer Ansicht: 81,0 Prozent der Top-1.000-Unternehmen glauben, dass Kandidaten in Zukunft weniger lang im gleichen Unternehmen arbeiten werden – lediglich 1,7 Prozent gehen davon aus, dass die Verweildauer im Unternehmen länger sein wird als heute (vgl. Abbildung 11). Die IT-Unternehmen sehen dies ähnlich.

Abbildung 10: Geplante Verweildauer im Unternehmen heute und vor 10 Jahren im Vergleich

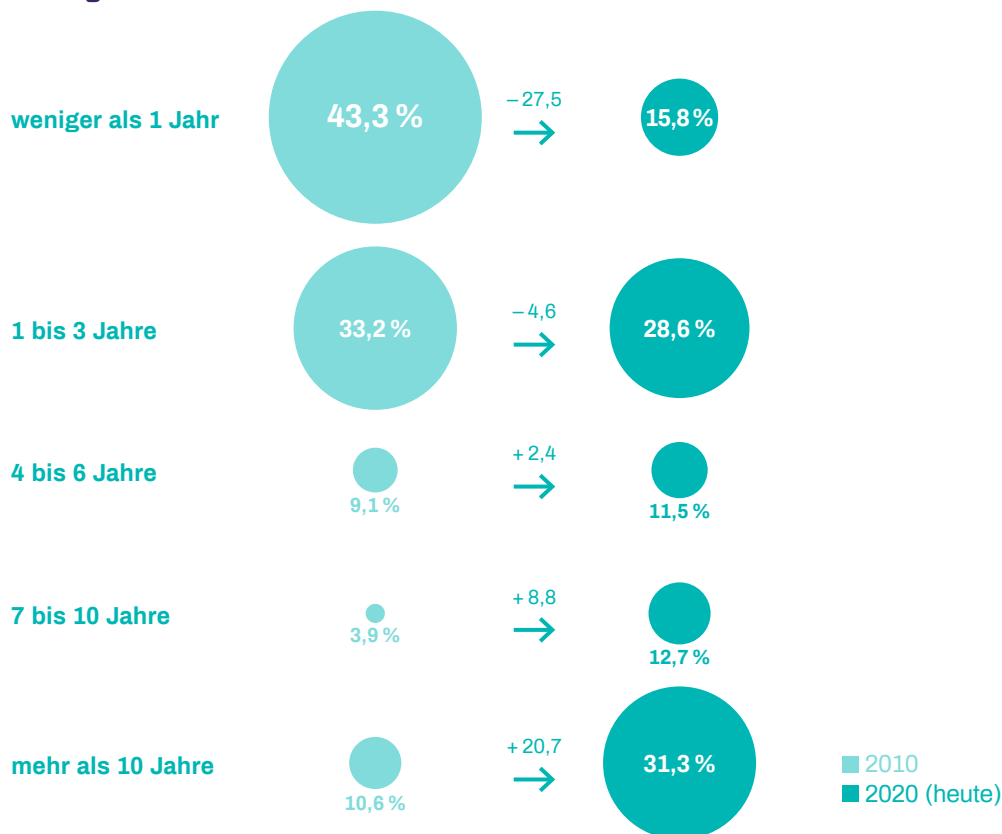
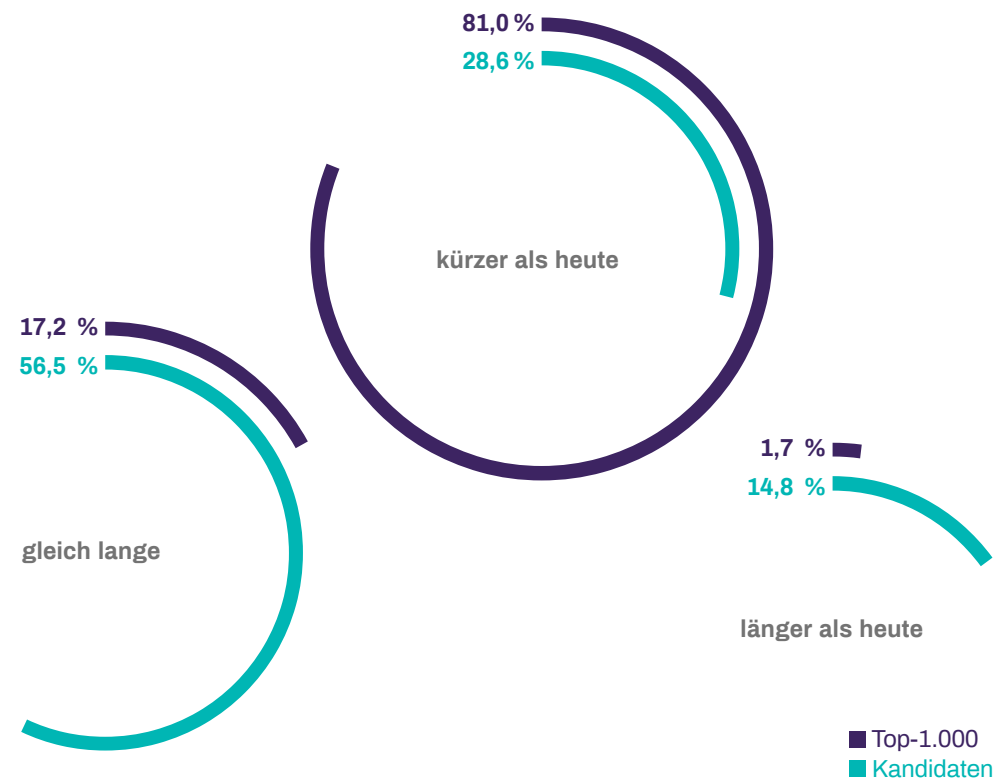


Abbildung 11: Ansichten der Kandidaten und der Top-1.000, ob Kandidaten in 10 Jahren kürzer, gleich lang oder länger als heute im gleichen Unternehmen arbeiten werden



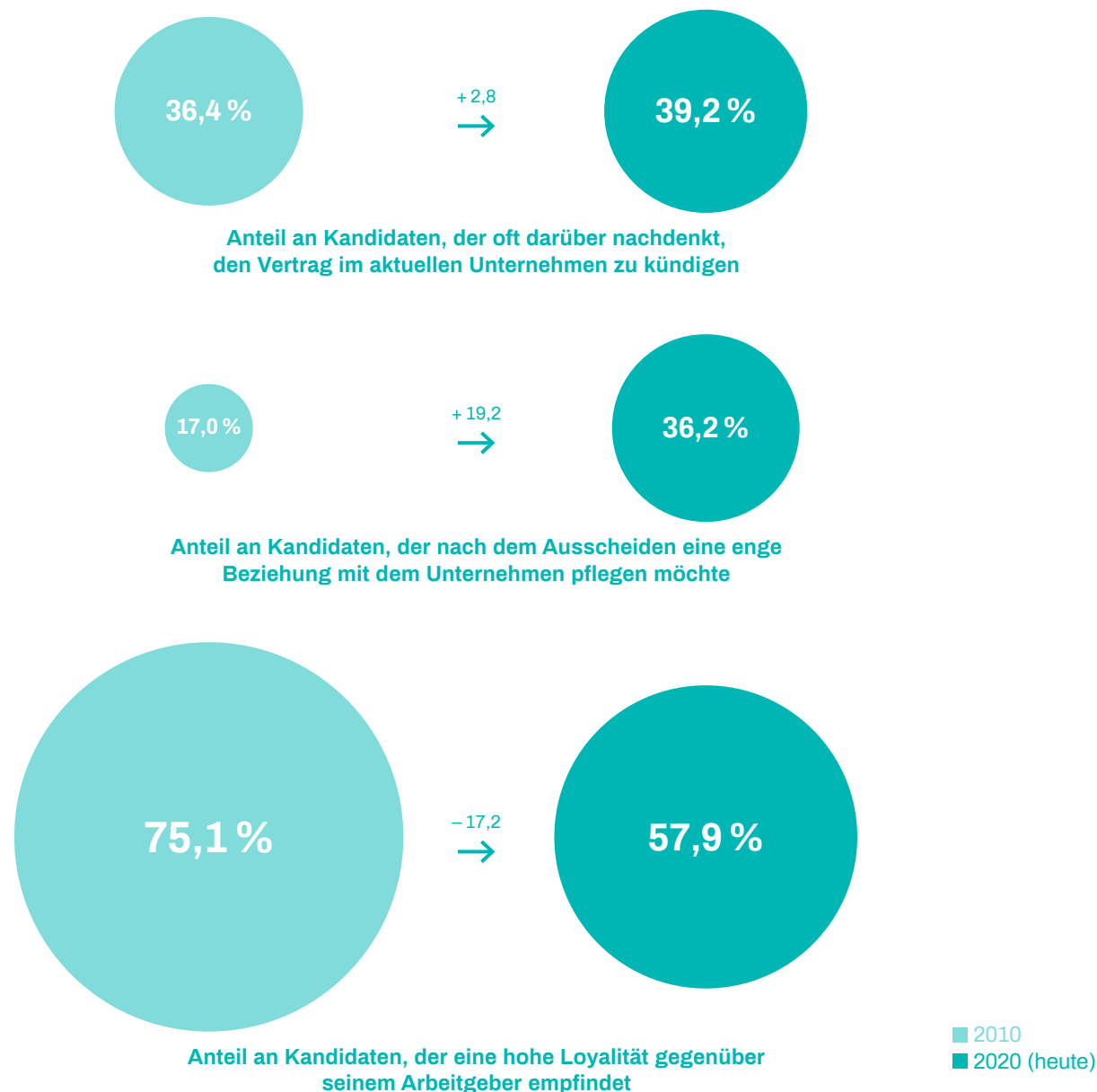
Der Anteil an Kandidaten, der oft darüber nachdenkt, den Vertrag im aktuellen Unternehmen zu kündigen, hat sich in den letzten 10 Jahren kaum verändert (vgl. Abbildung 12) – trotz der erhöhten geplanten Verweildauer im Unternehmen (vgl. Abbildung 10). Vor 10 Jahren haben 36,4 Prozent der Kandidaten oft darüber nachgedacht, den Vertrag im aktuellen Unternehmen zu kündigen. In diesem Jahr sind es 39,2 Prozent (vgl. Abbildung 12).

Anders sieht es bei der Frage aus, ob Kandidaten nach dem Ausscheiden eine enge Beziehung mit dem Unternehmen pflegen möchten. Vor 10 Jahren lag der Anteil an Kandidaten, der dies bejahte, bei 17,0 Prozent. In diesem Jahr liegt er bei 36,2 Prozent. Dies ist ein Anstieg um 19,2 Prozentpunkte, was mehr als einer Verdopplung entspricht (vgl. Abbildung 12).

Obwohl mehr Kandidaten eine enge Beziehung nach dem Ausscheiden mit dem Arbeitgeber pflegen möchten, empfinden weniger Mitarbeiter Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber: Während früher drei Viertel der Kandidaten eine hohe Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber empfunden haben, ist dieser Wert nun auf 57,9 Prozent gesunken (vgl. Abbildung 12).

Im Vergleich zu vor 10 Jahren möchten mehr als doppelt so viele Kandidaten nach dem Ausscheiden aus dem Unternehmen eine enge Beziehung mit diesem Unternehmen pflegen.

Abbildung 12: Ansichten der Kandidaten bzgl. Vertragskündigung, Beziehung zum Unternehmen sowie Loyalität



**Nur ein Viertel der Top-1.000-Unternehmen
misst den Erfolg von Employer-Branding-
Maßnahmen objektiv.**

2. Bewertung von Employer Brand und Employer-Branding-Maßnahmen

Die Wahrnehmung der Employer Brand sinkt, nachdem der Kandidat das Unternehmen von innen kennengelernt hat.

Hatten die Unternehmen ihre eigene Arbeitgeberattraktivität vor zwei Jahren noch mit einer 4+ (3,6) bewertet, konnten sie in den letzten beiden Jahren deutlich besser abschließen. Letztes Jahr kamen die Top-1.000-Unternehmen auf eine 3,0. Dieses Jahr bewerten die Unternehmen sich selbst mit einer 3+ (2,6) (vgl. Abbildung 13).

Die Antworten sind dabei unterschiedlich verteilt, wobei sich nur eine Minderheit eine mangelhafte oder ungenügende Note gibt. Gleichzeitig zeigt sich auch, dass sich die Antworten der Top-1.000-Unternehmen stark denen von Arbeitgeberrankings – also Rankings, die nicht vom Unternehmen erstellt werden – ähneln (vgl. Abbildung 14). Signifikante Unterschiede gibt es hier nicht.

Im Vergleich zu den wichtigsten Konkurrenten sieht ein Fünftel der Unternehmen die Konkurrenz schlechter aufgestellt. Ein Viertel denkt, dass die Konkurrenz besser aufgestellt ist und über die Hälfte der Top-1.000-Unternehmen denkt, dass die wichtigsten Konkurrenten beim Employer Branding gleich aufgestellt sind (vgl. Abbildung 15).

Abbildung 13: Durchschnittsnote der Top-1.000 bzgl. ihrer eigenen Arbeitgeberattraktivität



Abbildung 15: Ansichten der Top-1.000, wie Konkurrenten beim Employer Branding abschneiden

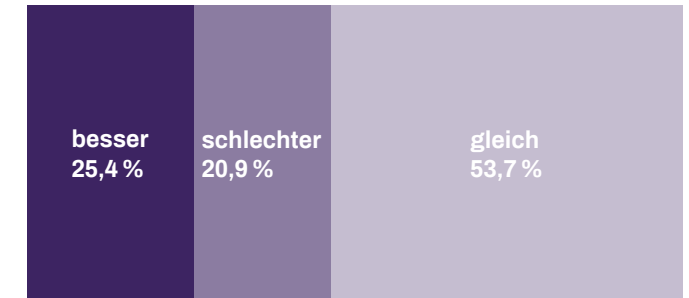
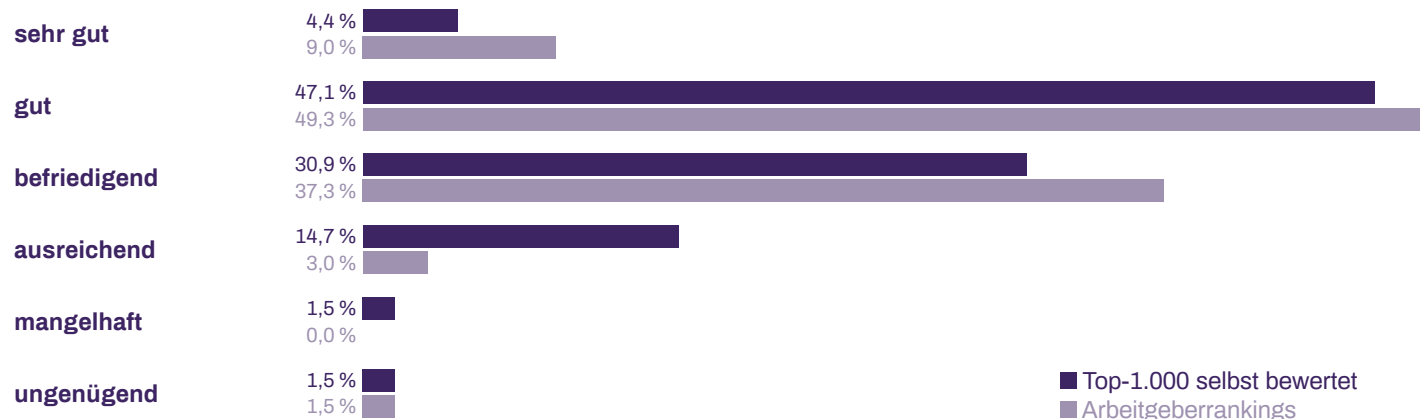


Abbildung 14: Bewertung der Employer Brand der Top-1.000 aus ihrer eigenen Sicht und laut Arbeitgeberrankings



■ Top-1.000 selbst bewertet
■ Arbeitgeberrankings

Die Attraktivität von Unternehmen aus Kandidatensicht

Die Attraktivität von Unternehmen kann von Mitarbeitern dieser Unternehmen aus ihrer jetzigen Mitarbeitersicht bewertet werden (nachfolgend auf dieser Seite Mitarbeiter genannt) – oder aus der Sicht, wie diese Mitarbeiter das selbe Unternehmen vor ihrem Eintritt in dieses Unternehmen bewertet hätten (nachfolgend auf dieser Seite Kandidat genannt). Die Mitarbeitersicht ist also diejenige nach Jobbeginn, die Kandidatensicht ist diejenige, die die gleichen Mitarbeiter vor Jobbeginn gegeben hätten.

Aus Sicht der Kandidaten und Mitarbeiter zeigt sich auch erneut, dass diese die Employer Brand teilweise anders einschätzen als die Unternehmen selbst. So geben 12,9 Prozent der Mitarbeiter an, dass die Attraktivität ihres Arbeitgebers mangelhaft oder ungenügend sei – bei den Unternehmen sagen dies nur 3,0 Prozent (vgl. Abbildung 14 und Abbildung 16). Bei der Durchschnittsnote sind sich Mitarbeiter und Top-1.000-Unternehmen jedoch eher einig: Mitarbeiter geben den Unternehmen eine 2,8, die Unternehmen bewerten sich selbst mit einer 2,6 (vgl. Abbildung 17).

Die Mitarbeiter selbst bewerten die Attraktivität von Unternehmen unterschiedlich, abhängig davon, ob sie bereits bei diesem Unternehmen arbeiten oder noch nicht: So hätten bspw. 60,8 Prozent der Kandidaten vor der Bewerbung die Attraktivität ihres jetzigen Arbeitgebers mit sehr gut oder gut bewertet. Nach Eintritt in den Job sinkt dieser Anteil auf 46,2 Prozent. Ebenso geben nun 12,9 Prozent eine ungenügende oder mangelhafte Note – vor dem Jobbeginn hätten nur 5,7 Prozent diese Note gegeben (vgl. Abbildung 16).

Auch bei der Durchschnittsbetrachtung zeigt sich der Unterschied: Kandidaten hätten die Attraktivität vor Arbeitsbeginn

mit einer 2,4 bewertet – eine signifikant bessere Note als die 2,8, welche die Mitarbeiter ihren Unternehmen nach Jobbeginn geben (vgl. Abbildung 18).

Abbildung 16: Einschätzung der Arbeitgeberattraktivität aus Sicht von Kandidaten vor Jobbeginn und Mitarbeiter nach Jobbeginn

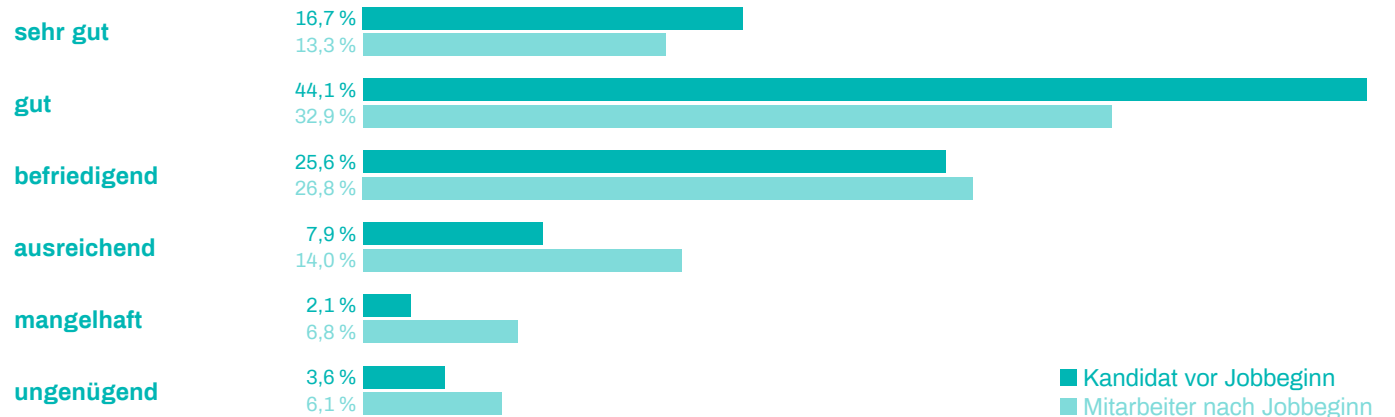
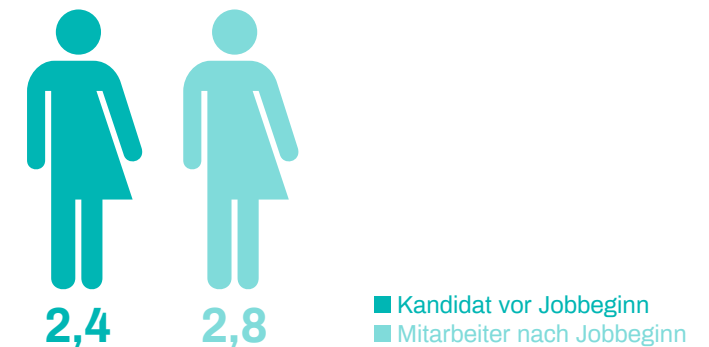


Abbildung 17: Schulnote der Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Top-1.000 und der Mitarbeiter



Abbildung 18: Schulnote der Arbeitgeberattraktivität aus Kandidatensicht vor Jobbeginn und aus Mitarbeitersicht nach Jobbeginn



Employer-Branding-Maßnahmen

Um die Employer Brand zu stärken, können Unternehmen Employer-Branding-Maßnahmen durchführen. Eine mögliche Employer-Branding-Maßnahme aus Kandidatensicht, um als Unternehmen attraktiv zu wirken, ist die Werbung mit einer betrieblichen Gesundheitsförderung. 64,8 Prozent der Kandidaten halten Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung für mit entscheidend für die Attraktivität eines Unternehmens (vgl. Abbildung 21). Damit einhergehend werben acht von zehn der Top-1.000-Unternehmen auch aktiv mit dem Angebot einer betrieblichen Gesundheitsförderung (vgl. Abbildung 22).

Influencer können ebenfalls eingesetzt werden, um die Employer Brand zu stärken. Schon jetzt nutzt oder plant mehr als jedes zehnte Unternehmen den Einsatz von Influencern, um die Attraktivität des Unternehmens zu steigern (siehe auch Fallstudie OTTO Group zu Corporate Influencern) (vgl. Abbildung 19).

Um den Bewerbungsprozess attraktiver zu gestalten, ist das Angebot von Mobile Recruiting eine gute Möglichkeit. 83,9 Prozent der Top-1.000-Unternehmen glauben, dass das Angebot von Mobile Recruiting für Kandidaten ihre eigene Employer Brand stärkt (vgl. Abbildung 20 und Themenspecial Mobile Recruiting 2020).

Abbildung 19: Anteil an Top-1.000, der Influencer einsetzt, um die Employer Brand zu stärken

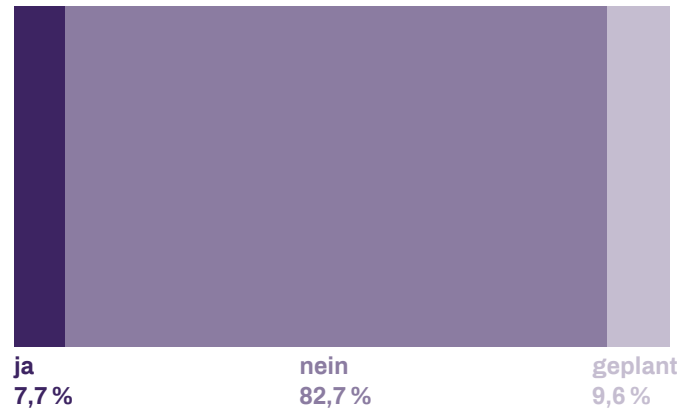


Abbildung 20: Anteil an Top-1.000, der davon ausgeht, dass der Einsatz von Mobile Recruiting die Employer Brand stärkt

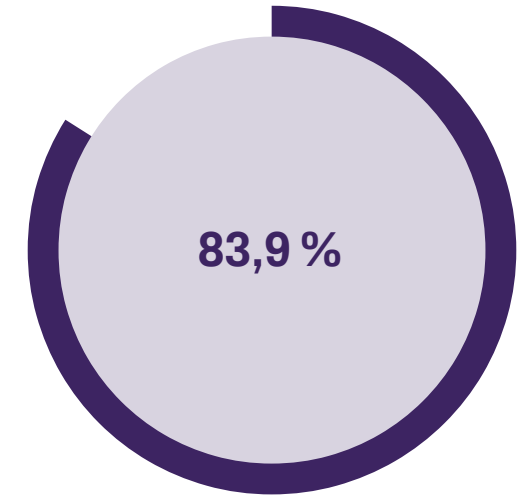


Abbildung 21: Anteil an Kandidaten, der Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung für entscheidend bei der Attraktivität eines Unternehmens hält



Abbildung 22: Anteil an Top-1.000, der mit dem Angebot einer betrieblichen Gesundheitsförderung zur Attraktivitätssteigerung wirbt



Erfolgsmessung von Employer-Branding-Maßnahmen

Um den Effekt von Employer-Branding-Maßnahmen zu messen, können Kennzahlen, wie bspw. Arbeitgeberrankings, Imagewert bei Zielgruppen oder die Anzahl angenommener / abgewiesener Vertragsangebote erhoben und somit objektive Messungen durchgeführt werden. Jedoch lediglich ein Viertel der Top-1.000-Unternehmen gibt an, den Erfolg von Employer-Branding-Maßnahmen objektiv zu messen. Ein weiteres Viertel plant zumindest, den Erfolg in Zukunft valide zu messen; die Hälfte jedoch misst den Erfolg nicht objektiv und hat dies auch für die Zukunft nicht vor (vgl. Abbildung 23). Allerdings ermöglicht nur objektives Messen systematisches Lernen und Verbessern.

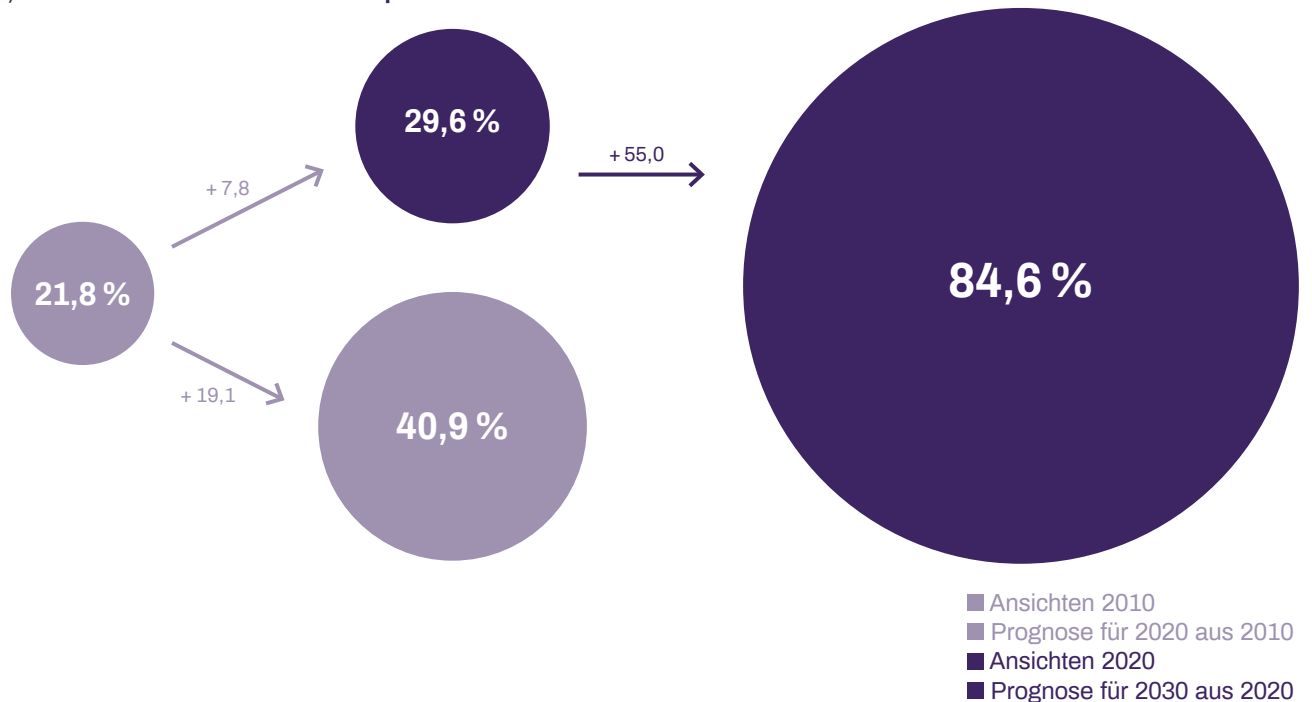
Die Erhebung von Kennzahlen haben vor 10 Jahren bereits 21,8 Prozent der Top-1.000-Unternehmen getan. Weitere 19,1 Prozent gaben damals an, Kennzahlen in Zukunft erheben zu wollen.

Demnach sollten heute also mindestens 40,9 Prozent der Top-1.000-Unternehmen Kennzahlen erheben. Tatsächlich erheben heute aber nur 29,6 Prozent Kennzahlen. Das ist zwar ein Anstieg um 7,8 Prozentpunkte im Vergleich zum Jahr 2010, dennoch ergibt sich eine Diskrepanz von 11,3 Prozentpunkten. Allerdings planen mehr als acht von zehn der Top-1.000-Unternehmen, in 10 Jahren Kennzahlen zur Messung des Erfolgs von Employer-Branding-Maßnahmen zu erheben (vgl. Abbildung 24). Dies unterstreicht noch einmal die Wichtigkeit aus Sicht der Top-1.000-Unternehmen, überhaupt Kennzahlen zur Erfolgsmessung von Employer-Branding-Maßnahmen zu erheben.

Abbildung 23: Objektive Messung von Employer-Branding-Maßnahmen der Top-1.000



Abbildung 24: Kennzahlenerhebung zur Messung des Erfolgs von Employer-Branding-Maßnahmen 2010, 2020 und 2030 aus Sicht der Top-1.000



**Ein Drittel der Kandidaten glaubt, dass
eine Dankes-E-Mail nach einem
Vorstellungsgespräch die Chancen im
Bewerbungsprozess erhöht.**

3. Den Bewerbungsprozess besser gestalten

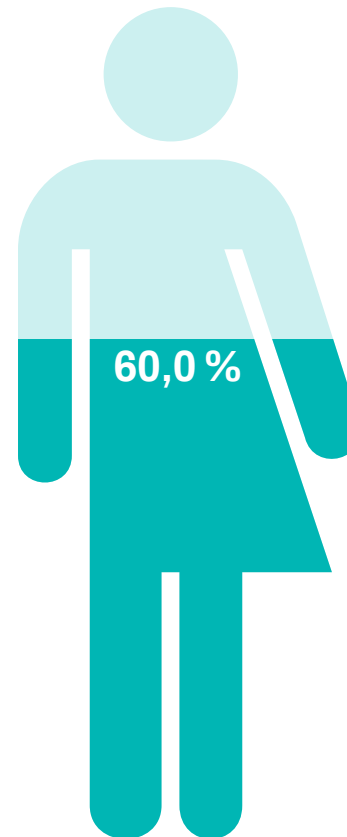
Nur jeder dritte Kandidat fühlt sich im Vorstellungsgespräch wohl.

Um als Unternehmen attraktiv zu wirken und damit potentiell mehr und bessere Kandidaten zu rekrutieren, ist das Bemühen um einen ganzheitlichen, positiven Bewerbungsprozess der wichtigste Faktor aus Kandidatensicht (siehe Candidate Experience in Themenspecial Employer Branding 2018). Die Candidate Experience beschreibt den Weg eines Kandidaten von der ersten Wahrnehmung des Arbeitgebers bis hin zum Onboarding und zur Mitarbeiterentwicklung und muss konsistent über alle Touch Points geführt werden.

Eine Möglichkeit zur positiven Ausgestaltung eines Schritts der Candidate Experience ist eine optimale Stellenanzeige. Die deutliche Mehrheit der Kandidaten hält Stellenanzeigen allerdings für zu wenig aussagekräftig. Insbesondere bemängeln sieben von zehn Kandidaten, dass Stellenanzeigen zu wenig über Sinnhaftigkeit und Wichtigkeit eines Jobs aussagen (vgl. Abbildung 25). Aktuelle Stellenanzeigen sind also noch nicht aussagekräftig genug, um die Wichtigkeit und Sinnhaftigkeit eines Jobs darzustellen.

Es zeigt sich auch: dieser Wert variiert über alle Generationen⁷ hinweg nur marginal. Das heißt, sowohl ältere Kandidaten der Baby-Boomer-Generation als auch jüngere Kandidaten der Generation Z wünschen sich hier gleichermaßen mehr Aussagekraft in den Stellenanzeigen.

Abbildung 25: Ansichten der Kandidaten über Sinnhaftigkeit und Wichtigkeit eines Jobs in der Stellenanzeige



Attraktive Unternehmen beschreiben die Sinnhaftigkeit und Wichtigkeit eines Jobs bereits in der Stellenanzeige.



Stellenanzeigen sollten mehr über die Sinnhaftigkeit und Wichtigkeit eines Jobs verraten.

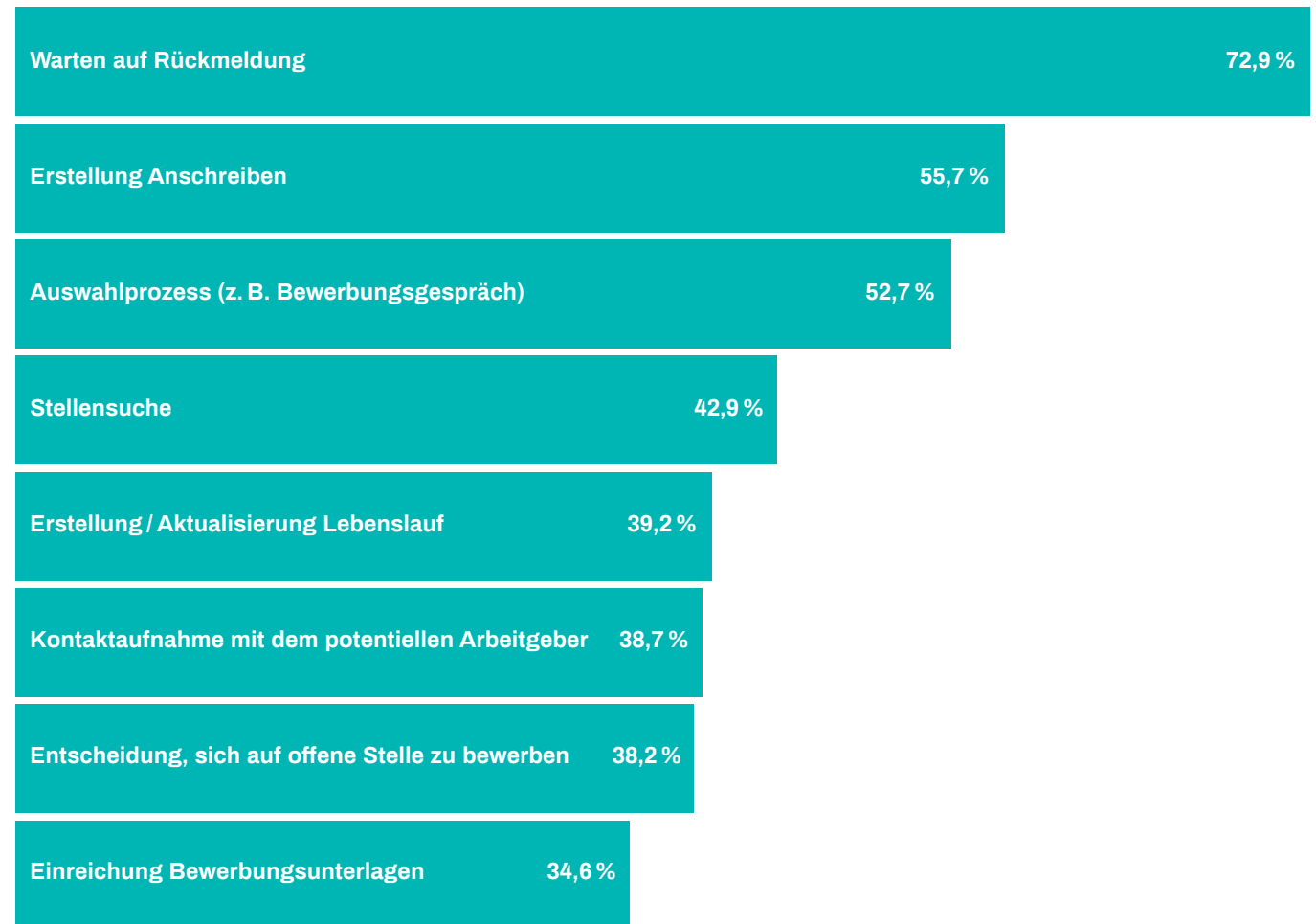
Unangenehme Schritte im Bewerbungsprozess

Kandidaten wurden in diesem Jahr zudem auch gefragt, welche Schritte sie generell im Bewerbungsprozess als unangenehm empfinden.

Der für die Kandidaten unangenehmste Teil des gesamten Bewerbungsprozesses ist das Warten auf Rückmeldung nach einer Bewerbung. Es folgt die Erstellung des Anschreibens sowie der Auswahlprozess selbst mit insbesondere dem Bewerbungsgespräch. Am wenigsten unangenehm ist für die Kandidaten interessanterweise die Einreichung der Bewerbungsunterlagen (vgl. Abbildung 26).

Das Warten auf Rückmeldung ist für die meisten Kandidaten ein unangenehmer Teil beim Bewerbungsprozess; die Einreichung der Bewerbungsunterlagen jedoch für die wenigsten Kandidaten.

Abbildung 26: Ansichten der Kandidaten, welche Schritte für sie beim Bewerbungsprozess unangenehm sind



Die beste Erfahrung im Bewerbungsprozess

Neben der Ansicht, was im Bewerbungsprozess unangenehm ist, wurden Kandidaten in diesem Jahr auch gefragt, was sie als die beste Erfahrung im Bewerbungsprozess beschreiben. Ernüchternder Weise ist die häufigste Antwort gar keine guten Erfahrungen im Bewerbungsprozess gemacht zu haben (37,0 Prozent der Kandidaten) (vgl. Abbildung 27).

Mit 29,0 Prozent ist die am zweithäufigsten genannte Antwort und damit häufigste gute Erfahrung ein schneller Bewerbungsprozess. Beispiele sind eine schnelle Zu- oder Absage, schnelle Einladung zu einem Vorstellungsgespräch oder schnelles Feedback. Das deckt sich mit den Ansichten der

Kandidaten zu unangenehmen Schritten im Bewerbungsprozess (vgl. Abbildung 26).

Fast gleichauf liegt das angenehme Vorstellungsgespräch: 25,3 Prozent der Kandidaten geben an, dass ein gutes Vorstellungsgespräch die beste Erfahrung im Bewerbungsprozess war. Die Kandidaten sagen hier bspw., dass ihnen die Aufregung angesehen wurde und daraufhin versucht wurde, die Anspannung zu lockern; ebenso wurde häufig ein generell angenehmes Gesprächsklima genannt; auch Dinge wie Freundlichkeit, ein Gespräch auf Augenhöhe oder Offenheit sind Aspekte, die aus Kandidatensicht zu einem guten Vorstellungsgespräch beitragen.

Mit weitem Abstand folgen Wertschätzung (16,2 Prozent), generell überhaupt Feedback vom Unternehmen zu bekommen (4,5 Prozent) sowie das Schaffen von Transparenz (4,3 Prozent). Da Antworten der Kandidaten teilweise mehrere beste Erfahrungen beinhalteten, liegt die Summe hier bei über 100,0 Prozent.

Die Antworten zeigen also, dass Unternehmen im Bewerbungsprozess vor allem schnell sein sollten, ein gutes, menschlich angenehmes Vorstellungsgespräch ermöglichen und den Kandidaten Wertschätzung entgegenbringen sollten (vgl. Abbildung 28). Dass Unternehmen ihr Vorstellungsgespräch besser gestalten können und sollten, wird auch auf den folgenden Seiten dargelegt.

Abbildung 27: Anteil an Kandidaten, der angibt, keinerlei gute Erfahrungen im Bewerbungsprozess gemacht zu haben

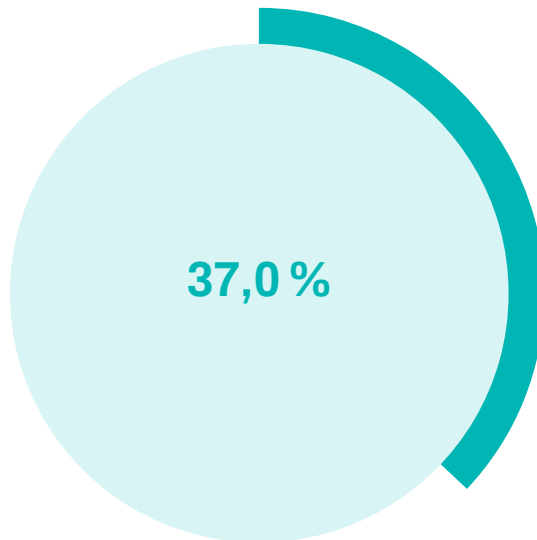


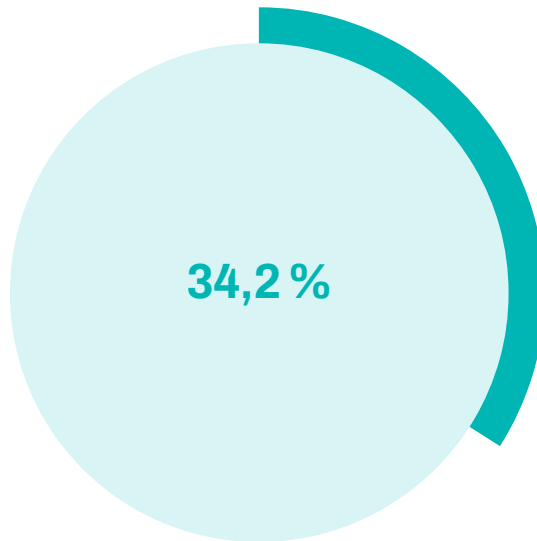
Abbildung 28: Die drei besten Erfahrungen, die Kandidaten im Bewerbungsprozess gemacht haben



Kandidaten sollen sich im Vorstellungsgespräch wohlfühlen

In der letztjährigen Studie zum Thema Employer Branding (siehe Themenspecial Employer Branding 2019) wurde gezeigt, dass sowohl Kandidaten als auch Unternehmen das Vorstellungsgespräch dafür nützlich finden, sich selbst jeweils bestmöglich zu präsentieren. Hierzu gehört auch, dass der Kandidat sich wohlfühlt. Hier besteht noch deutlicher Verbesserungsbedarf. Lediglich 34,2 Prozent der Kandidaten fühlen sich in Vorstellungsgesprächen wohl (vgl. Abbildung 29).

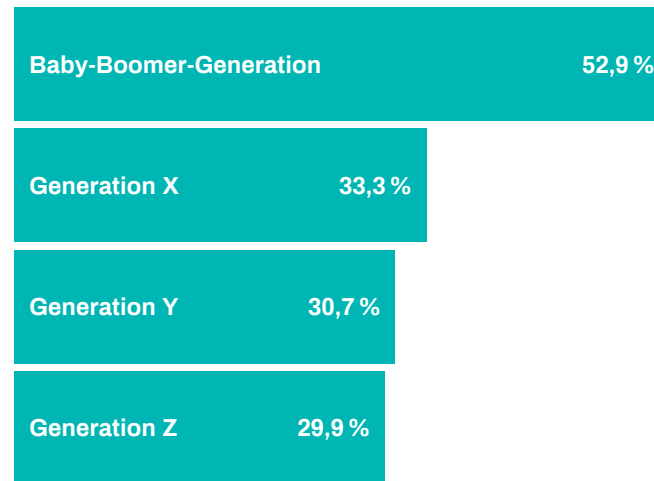
Abbildung 29: Anteil an Kandidaten, der sich in Vorstellungsgesprächen wohlfühlt



Es gibt aber auch Generationenunterschiede: Nimmt man an, dass Kandidaten mit zunehmendem Alter auch mehr Erfahrungen in Vorstellungsgesprächen besitzen, so zeigt sich, dass Kandidaten sich immer wohler in Vorstellungsgesprächen fühlen, je mehr Erfahrungen sie gesammelt haben (vgl. Abbildung 30).

Allerdings kann auch das Unternehmen selbst dazu beitragen, dass sich Kandidaten im Vorstellungsgespräch wohl fühlen: Betrachtet man nur diejenigen Kandidaten, die angegeben haben, dass sich Unternehmen im Vorstellungsgespräch um

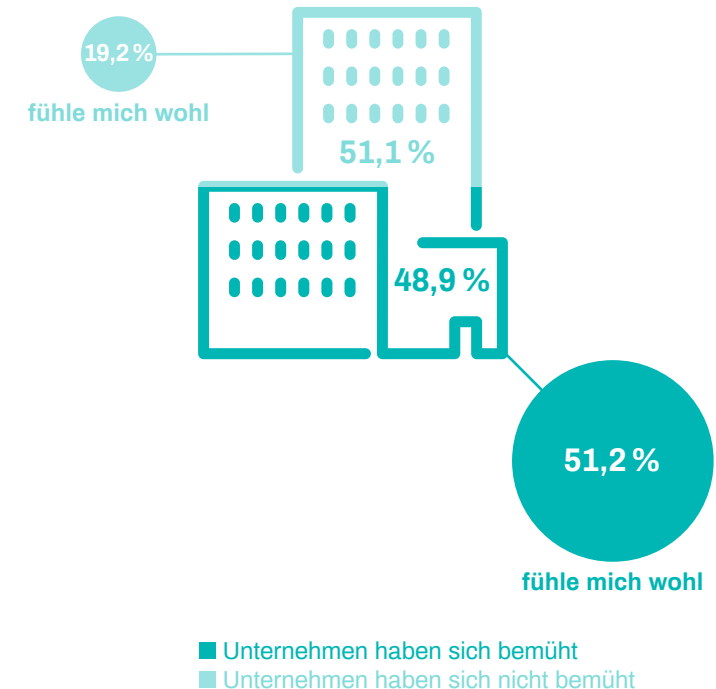
Abbildung 30: Anteil an Kandidaten, der sich in Vorstellungsgesprächen wohlfühlt – abhängig von der Generation



eine angenehme Atmosphäre bemüht haben, so fühlen sich 51,2 Prozent wohl. Unter den Kandidaten, die angeben, dass sich Unternehmen nicht bemüht haben, sind es lediglich 19,2 Prozent (vgl. Abbildung 31). Dieser Unterschied ist auch signifikant.

Aus Unternehmenssicht kann man sich hier also profilieren und als gutes Unternehmen empfehlen, indem man sich bemüht, Kandidaten eine Atmosphäre beim Vorstellungsgespräch zu bieten, in der sie sich wohlfühlen.

Abbildung 31: Anteil an Kandidaten, der sich im Vorstellungsgespräch wohlfühlt, abhängig davon, ob Unternehmen sich bemüht haben



Home-Office auch im Kennenlerngespräch aktiver bewerben

Unsere Studie vor vier Jahren (siehe Themenspecial Employer Branding und Personalmarketing 2016) hat gezeigt, dass das Angebot von Home-Office aus Kandidatensicht ein Begeisterungsmerkmal darstellt. Das heißt, Home-Office war zu dem damaligen Zeitpunkt ein Merkmal, das Kandidaten nicht als selbstverständlich erwarten, es aber stark honorieren, wenn es angeboten wird. Inzwischen wird Home-Office aber von vielen Kandidaten schon durchaus als ein Must-Have betrachtet. 32,2 Prozent der Kandidaten geben an, dass sie ohne die Möglichkeit von Home-Office ein Jobangebot gar nicht erst annehmen würden. Dieser Wert steigt, je jünger die Kandidaten sind, sodass bei der Generation Z fast vier von zehn Kandidaten ein Jobangebot nicht annehmen, sollte kein Home-Office möglich sein (vgl. Abbildung 32 und Themenspecial Generation Z 2020).

Die Wichtigkeit von Home-Office zeigt sich auch daran, dass sechs von zehn Kandidaten auf einen festen Büroarbeitsplatz verzichten würden, sollte dafür Home-Office angeboten werden (vgl. Abbildung 33). Allerdings müssen sich Kandidaten bei nahezu keinem der Top-1.000-Unternehmen zwischen einem festen Büroarbeitsplatz oder Home-Office entscheiden. Sechs von zehn Unternehmen glauben aber auch – ähnlich wie die Kandidaten – dass immer mehr Kandidaten nur dann ein Jobangebot annehmen, wenn sie ihnen Home-Office ermöglichen (vgl. Abbildung 34).

Abbildung 32: Anteil an Kandidaten, der ohne das Angebot von Home-Office ein Jobangebot gar nicht erst annimmt

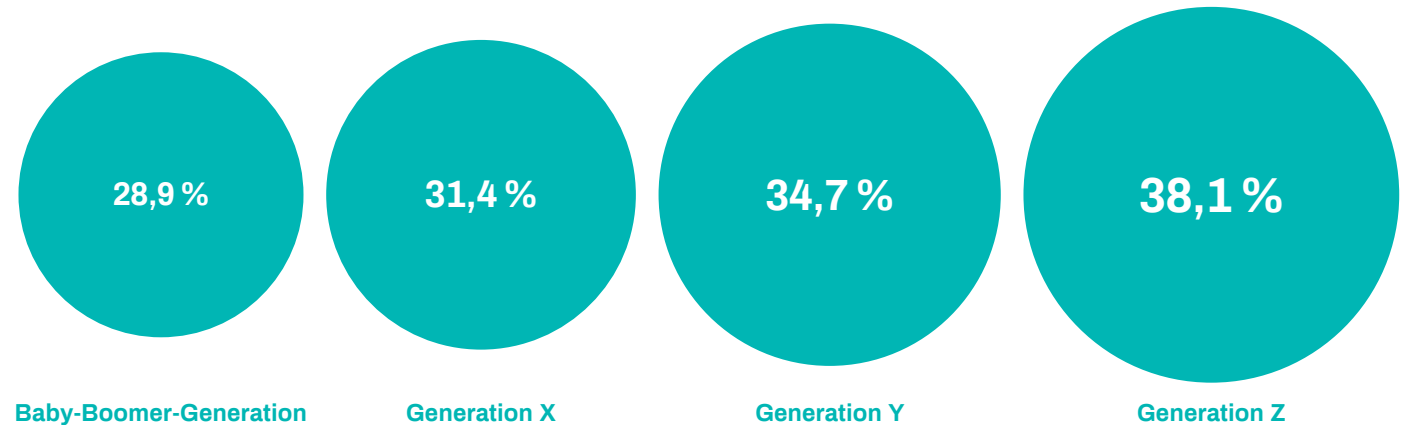


Abbildung 33: Anteil an Kandidaten, der auf einen festen Büroarbeitsplatz verzichten würde, sollte dafür Home-Office angeboten werden

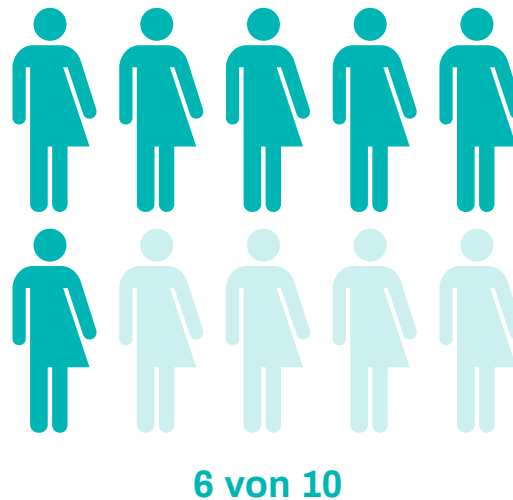
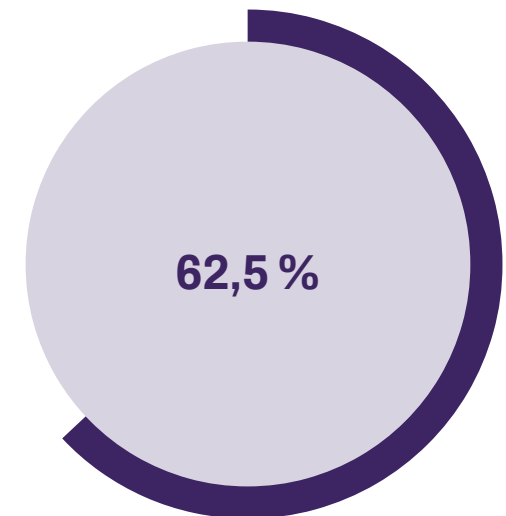


Abbildung 34: Anteil an Unternehmen, der glaubt, dass immer mehr Kandidaten nur dann ein Jobangebot annehmen, wenn ihnen Home-Office angeboten wird



4. Nach dem Bewerbungsprozess ist vor dem Bewerbungsprozess

Die Hälfte der Kandidaten bewirbt sich erst gar nicht beim Unternehmen, wenn Freunde ihnen von schlechten Erfahrungen im Bewerbungsprozess bei diesem Unternehmen berichten.

Ob die von Kandidaten in Vorstellungsgesprächen erzählten Geschichten stimmen, recherchieren lediglich 3,6 Prozent der Recruiter in den Unternehmen. Ebenso wenige überprüfen, ob Kandidaten in sozialen Netzwerkplattformen später über das Vorstellungsgespräch berichten. 13,2 Prozent der Kandidaten geben gleichzeitig an, dass sie tatsächlich nach einem Vorstellungsgespräch über eben dieses auf sozialen Netzwerkplattformen berichten. Außerhalb von sozialen Netzwerkplattformen sind es sogar deutlich mehr: Mehr als acht von zehn Kandidaten geben schlechte Erfahrungen im Bewerbungsprozess an Freunde weiter (siehe Themenspecial Employer Branding 2019).

Deutlich dramatischer: Vier von zehn Kandidaten erzählen zudem schlechte Erfahrungen ihrer Freunde im Bewerbungsprozess an andere Freunde weiter (vgl. Abbildung 35), so dass sich die Weitergabe von schlechten Erfahrungen potenziert. Genau solche schlechten Erfahrungen sind dann für die Hälfte der Kandidaten Grund genug, sich bei diesem Unternehmen nicht mehr zu bewerben (vgl. Abbildung 36 und Themenspecial Generation Z 2020). Unternehmen tun also gut daran, Kandidaten, ob eingestellt oder abgelehnt, einen guten Bewerbungsprozess zu bieten – anderenfalls bewerben sich potentielle andere Kandidaten dann erst gar nicht.

Abbildung 35: Anteil an Kandidaten, der schlechte Erfahrungen im Bewerbungsprozess von Freunden an andere Freunde weitererzählt

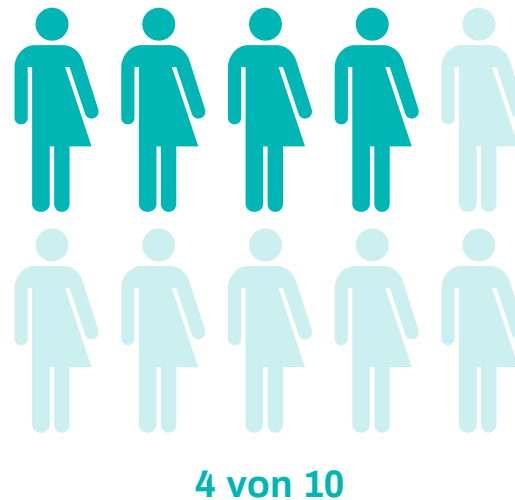
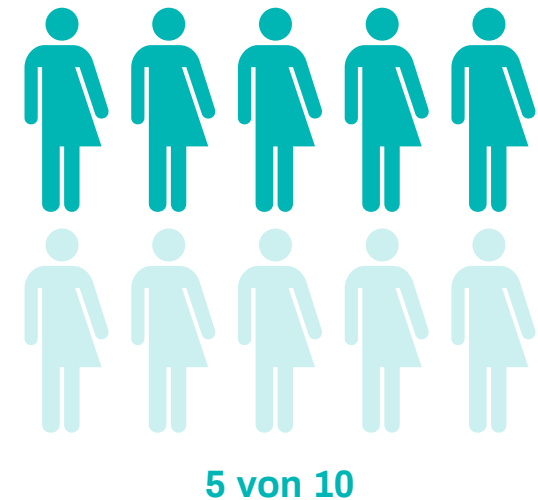


Abbildung 36: Anteil an Kandidaten, der sich nicht bewirbt, wenn Freunde von schlechten Erfahrungen im Bewerbungsprozess bei diesem Unternehmen berichten



Auch aus Unternehmenssicht ist die Bewertung eines Unternehmens in sozialen Netzwerkplattformen mittlerweile allgegenwärtig: Gaben vor 10 Jahren noch 41,3 Prozent der Top-1.000-Unternehmen an, auf Bewertungsplattformen, wie Kununu, bewertet zu sein, sind es nun nahezu alle Unternehmen, die angeben, dass Kandidaten sie auf Bewertungsplattformen evaluieren (vgl. Abbildung 37). Und mehr als sechs von zehn Top-1.000-Unternehmen glauben, dass die Informationen, die über sie auf Bewertungsplattformen gefunden werden können, für Kandidaten wichtig sind – fast doppelt so viele wie vor 10 Jahren (vgl. Abbildung 38).

—

Der Anteil an Top-1.000-Unternehmen, der denkt, dass Informationen auf Bewertungsplattformen für Kandidaten wichtig sind, hat sich in den letzten 10 Jahren fast verdoppelt.

—

Abbildung 37: Anteil an Top-1.000, der angibt, auf Bewertungsplattformen wie Kununu bewertet zu sein

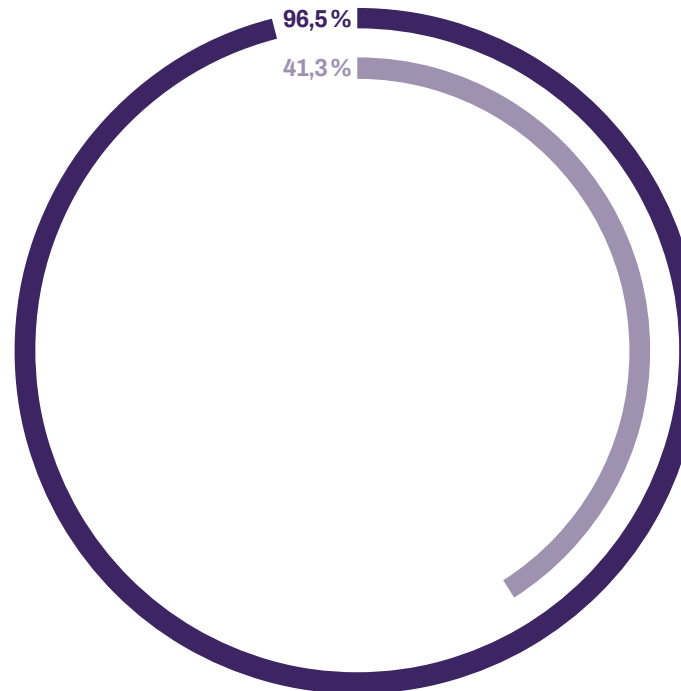
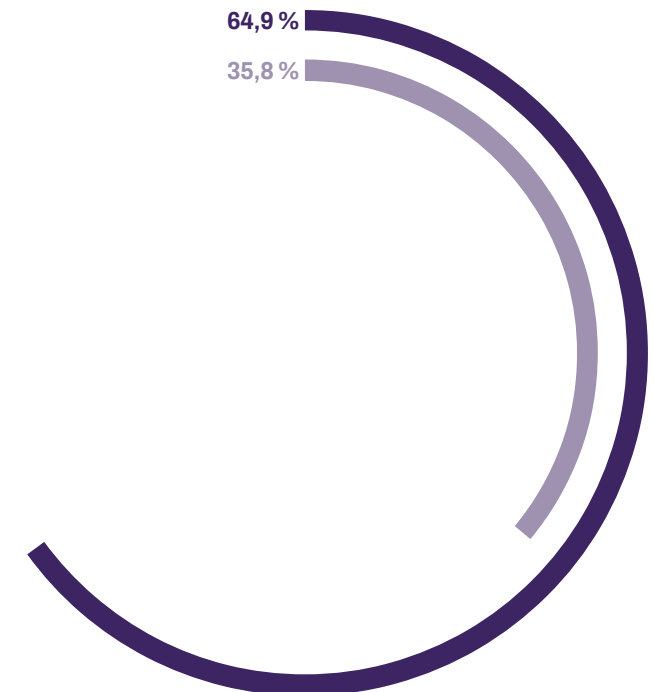


Abbildung 38: Anteil an Top-1.000, der denkt, dass Informationen auf Bewertungsplattformen, wie Kununu, wichtig für Kandidaten sind



■ 2020
■ 2010

Dankes-E-Mails

Nicht nur Unternehmen wollen ihre Chancen im Bewerbungsprozess erhöhen, sondern auch Kandidaten: Ein Drittel der Kandidaten bspw. denkt, dass es ihre Chancen im Bewerbungsprozess erhöht, wenn sie sich nach dem Vorstellungsgespräch bei der jeweiligen Kontaktperson im Unternehmen bedanken. Vor allem Kandidaten der Generation Z (42,7 Prozent) glauben daran, im Gegensatz zu Kandidaten der Baby-Boomer-Generation (28,3 Prozent) (vgl. Abbildung 39). Insgesamt 40,0 Prozent der Kandidaten verschicken auch tatsächlich Dankes-E-Mails.

Filtert man die Antworten nach denjenigen Kandidaten, die Dankes-E-Mails tatsächlich verschicken, gehen sogar zwei Drittel dieser Kandidaten davon aus, dass dies ihre Chancen im Bewerbungsprozess erhöhen wird (vgl. Abbildung 40).

Aus Unternehmenssicht stellt es sich jedoch anders dar: Lediglich jedes fünfte Unternehmen räumt Kandidaten bessere Chancen im Bewerbungsprozess ein, wenn sie sich per E-Mail bedankt haben (vgl. Abbildung 39). Eine Erklärung hierfür könnte sein, dass Kandidaten durch eine Dankes-E-Mail den Recruitern besser im Gedächtnis bleiben.

Abbildung 39: Anteil an Kandidaten und Unternehmen, der glaubt, dass eine Dankes-E-Mail die Chancen im Bewerbungsprozess erhöht

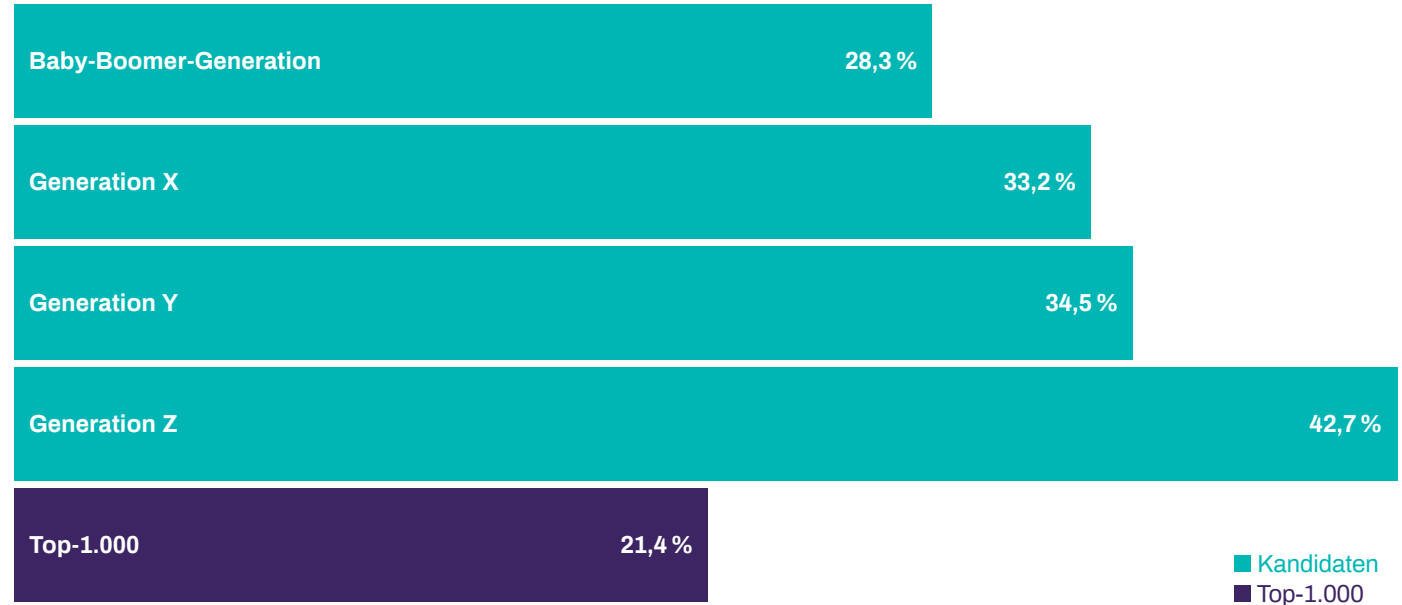
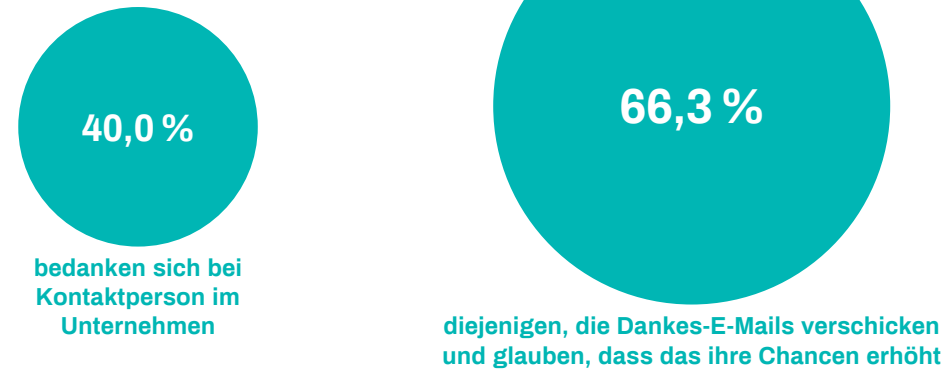


Abbildung 40: Ansichten von Kandidaten und Top-1.000 bzgl. Dankes-E-Mails nach dem Vorstellungsgespräch



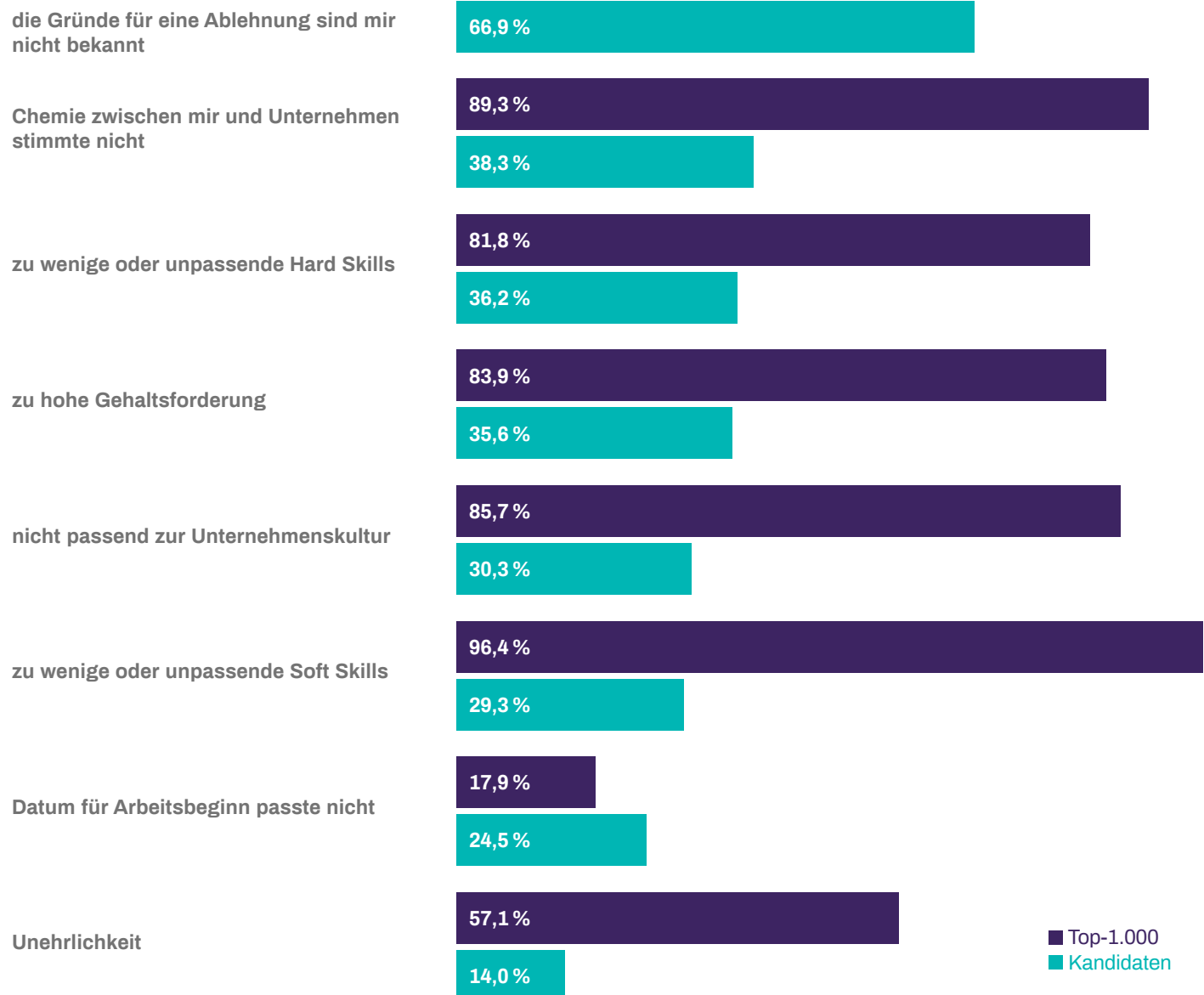
Gründe für Absagen

Wenn ein Kandidat nach einem Vorstellungsgespräch nicht eingestellt wird, dann stellt sich diesem Kandidaten natürlich die Frage nach den Gründen hierfür. Kandidaten und Unternehmen haben hierbei unterschiedliche Ansichten. Die meisten Kandidaten geben an, dass ihnen die Gründe überhaupt nicht bekannt sind. Unternehmen könnten sich also von anderen Unternehmen absetzen, indem sie Kandidaten die Gründe für die Ablehnung nennen.

Sind die Gründe jedoch bekannt, so ist der Ablehnungsgrund Nummer 1 aus Sicht der Kandidaten, dass die Chemie zwischen ihnen und dem Unternehmen nicht gestimmt hat. Unpassende Hard Skills und zu hohe Gehaltsforderungen folgen mit wenig Abstand auf den Plätzen 2 und 3. Auf dem letzten Platz wird Unehrllichkeit genannt – dennoch geben auch hier noch 14,0 Prozent der Kandidaten an, dass dies ein Grund für die Ablehnung war.

Aus Unternehmenssicht stellen sich die Gründe für die Ablehnung anders dar. Beispielsweise sind zu wenige oder unpassende Soft Skills aus Unternehmenssicht der Grund Nummer 1, einen Kandidaten abzulehnen: Nahezu alle Unternehmen sehen dies so. Aus Kandidatensicht sehen das jedoch nur drei von zehn Kandidaten so. Ebenso sagt mehr als die Hälfte der Unternehmen, dass Unehrllichkeit von Kandidaten ein Grund für die Ablehnung war. Ein Wert, der viermal so hoch ist wie aus Kandidatensicht (vgl. Abbildung 41).

Abbildung 41: Gründe für die Ablehnung eines Kandidaten nach einem Vorstellungsgespräch aus Kandidatensicht und aus Sicht der Top-1.000



5. Mitarbeiter binden

Neun von zehn Kandidaten arbeiten, um zu leben.

Vier von zehn Kandidaten denken oft darüber nach, den aktuellen Vertrag beim Unternehmen zu kündigen. Unternehmen sollten also auch Maßnahmen einsetzen, um ihre Mitarbeiter zu binden.

Auf die Frage, ob Mitarbeiter arbeiten, um zu leben oder leben, um zu arbeiten, antwortet die überragende Mehrheit der Kandidaten: Ich arbeite, um zu leben. Nur jeder zehnte Kandidat lebt, um zu arbeiten (vgl. Abbildung 42 und Themenspecial Generation Z 2020).

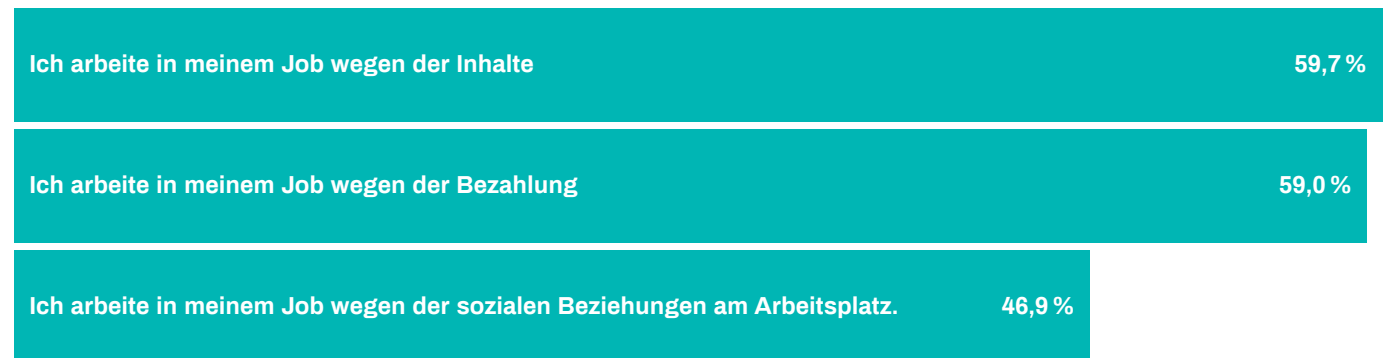
Damit einhergehend geben auch 59,0 Prozent der Kandidaten an, dass sie in ihrem Job wegen der Bezahlung arbeiten. Allerdings sind auch die Inhalte des Jobs für die Kandidaten wichtig. 59,7 Prozent der Kandidaten geben daher ebenfalls an, dass sie in ihrem Job wegen der Inhalte arbeiten. Beides sind also für Unternehmen Argumente, um Mitarbeiter zu binden. Gleichzeitig sollten Unternehmen auch nicht die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz vernachlässigen. Mit 46,9 Prozent gibt fast die Hälfte der Kandidaten an, dass dies ein Grund sei, warum sie in ihrem Job arbeiten (vgl. Abbildung 43).

Hier sollten Unternehmen auch auf den Domino-Effekt achten: Sollte ein Mitarbeiter kündigen, fallen daraufhin für die verbliebenen Mitarbeiter möglicherweise auch soziale Beziehungen weg. Damit ist es möglich, dass diese Mitarbeiter dann ebenso kündigen, da gerade diese sozialen Beziehungen der Grund waren, warum sie in ihrem Job arbeiteten.

Abbildung 42: Ansichten der Kandidaten bzgl. Leben und Arbeit



Abbildung 43: Gründe, warum Mitarbeiter in ihrem Job arbeiten aus Kandidatensicht



Arbeitsklima und Work-Life-Balance aus Kandidaten- und Unternehmenssicht

Eine weitere Maßnahme, um als Unternehmen Mitarbeiter zu binden, ist die Work-Life-Balance. Auf diese legen Kandidaten viel Wert. So sagen acht von zehn Kandidaten, dass die Work-Life-Balance für sie einen hohen Stellenwert hat (vgl. Abbildung 44). Work-Life-Balance heißt dabei nicht unbedingt weniger, sondern vielmehr flexibler zu arbeiten. Beispielsweise würden sieben von zehn Kandidaten lieber vier statt fünf Tage in der Woche bei gleicher Arbeitszeit arbeiten. Unternehmen können sich also bspw. bei einem Teil der Kandidaten mit einer Vier-Tage-Woche positiv hervortun.

Noch wichtiger als eine gute Work-Life-Balance ist ein gutes Arbeitsklima. Fast neun von zehn Kandidaten geben an, dass sie viel Wert auf ein solches legen. Allerdings haben die Unternehmen sowohl beim Thema Work-Life-Balance als auch beim Thema Arbeitsklima aus Kandidatensicht Nachholbedarf: Nur etwas mehr als die Hälfte der Kandidaten findet das Arbeitsklima im eigenen Unternehmen gut. Und weniger als die Hälfte gibt an, dass die Work-Life-Balance in ihrem Unternehmen einen hohen Stellenwert besitzt (vgl. Abbildung 45).

Aus Unternehmenssicht stellt sich das sehr viel positiver dar. Jeweils neun von zehn Unternehmen geben an, dass in ihrer Firma viel Wert auf ein gutes Arbeitsklima gelegt wird und es auch tatsächlich gut ist – genauso viele Unternehmen sagen aus, dass die Work-Life-Balance ihrer Mitarbeiter im Unternehmen einen hohen Stellenwert genießt (vgl. Abbildung 45).

Unternehmen sollten also darauf achten, dass ihre Ansichten von guter Work-Life-Balance und gutem Arbeitsklima auch tatsächlich den Ansichten ihrer Mitarbeiter entsprechen.

Abbildung 44: Ansichten der Kandidaten bzgl. Arbeitsklima sowie Work-Life-Balance

7 von 10

Ich würde bei insgesamt gleicher Stundenzahl lieber 4 als 5 Tage je Woche arbeiten.



8,5 von 10

Ich lege viel Wert auf ein gutes Arbeitsklima.

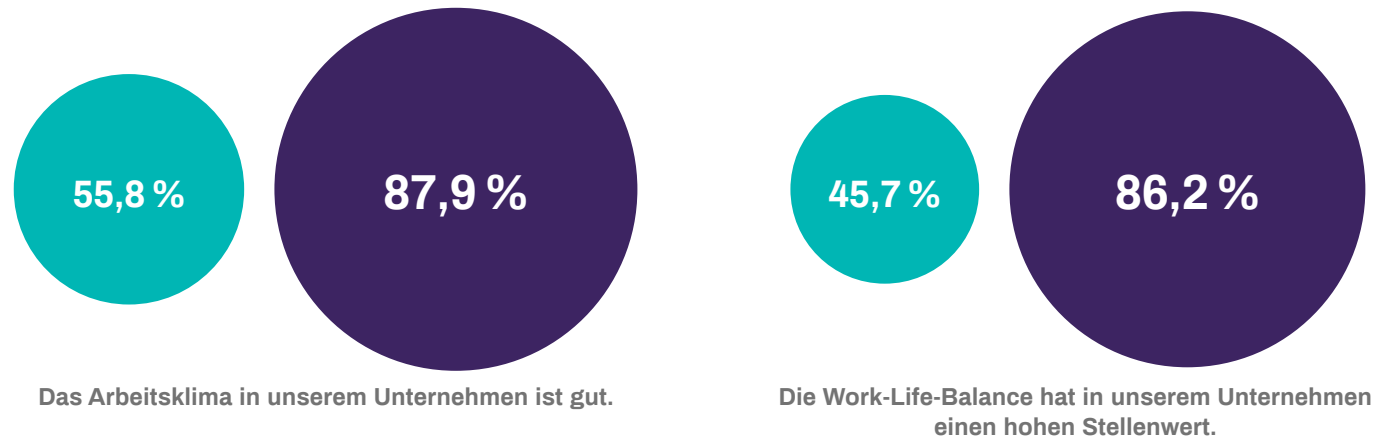


8 von 10

Meine Work-Life-Balance hat für mich einen hohen Stellenwert.



Abbildung 45: Ansichten bzgl. Arbeitsklima und Work-Life-Balance aus Kandidatensicht und aus Sicht der Top-1.000



Weiterbildung

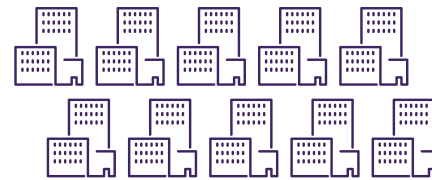
100,0 Prozent der teilnehmenden Top-1.000-Unternehmen geben an, dass Weiterbildung wichtig ist, um die Mitarbeiterbindung zu stärken. Aus Unternehmenssicht ist also die Weiterbildung ein wichtiger Baustein, um Mitarbeiter im Unternehmen zu halten.

Alle teilnehmenden Top-1.000-Unternehmen halten Weiterbildung für wichtig, um die Mitarbeiterbindung zu stärken.

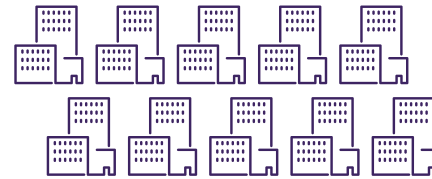
Ebenso geben nahezu alle teilnehmenden Top-1.000-Unternehmen an, dass Weiterbildung für die zukünftige Arbeitsfähigkeit sowie die Karriere ihrer Mitarbeiter entscheidend ist. Aus Kandidatensicht sehen das knapp sieben von zehn Kandidaten so (vgl. Abbildung 46). Gut sechs von zehn Kandidaten sagen zudem, dass Weiterbildung für die bisherige Karriere entscheidend war. Aus Sicht der Kandidaten steigt die Wichtigkeit von Weiterbildung in Zukunft also weiter an.

Offenbar aufgrund der Wichtigkeit von Weiterbildung sowohl aus Unternehmens- als auch aus Kandidatensicht hat ein Großteil der Top-1.000-Unternehmen bereits ein internes oder externes Weiterbildungsprogramm implementiert. Nur jedes zehnte Unternehmen hat dies nicht getan und auch in Zukunft nicht vor (vgl. Abbildung 47).

Abbildung 46: Nutzen der Weiterbildung aus Sicht der Top-1.000 sowie der Kandidaten



10 von 10



10 von 10

Weiterbildung ist für meine / die zukünftige Arbeitsfähigkeit entscheidend.



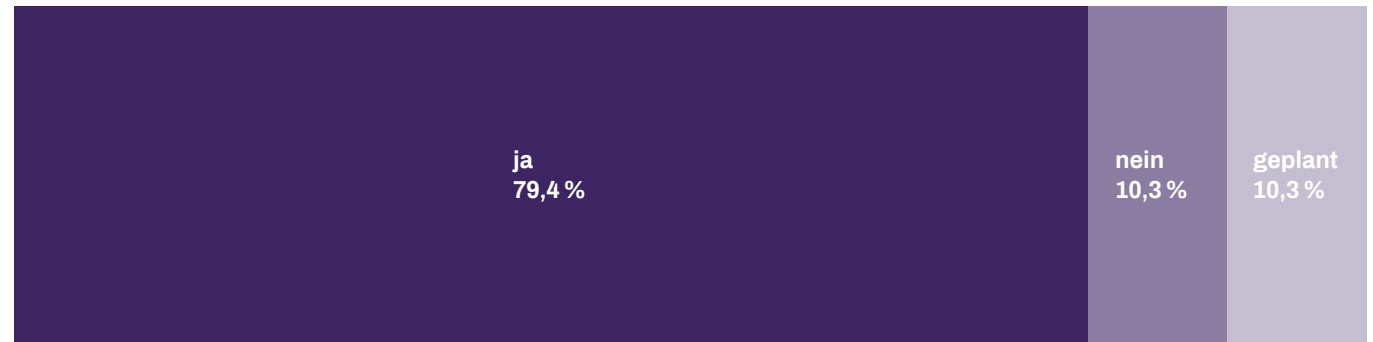
6,5 von 10

Weiterbildung ist für meine / die zukünftige Karriere entscheidend.



6,5 von 10

Abbildung 47: Anteil an Top-1.000, der ein internes oder externes Weiterbildungsprogramm implementiert hat



Wertschätzung und Relevanz im Job

In der letztjährigen Studie zum Thema Employer Branding (siehe Themenspecial Employer Branding 2019) wurde gezeigt, dass Wertschätzung sowohl aus Kandidaten- als auch aus Unternehmenssicht der wichtigste Faktor für ein erfolgreiches Onboarding ist. Drei von vier Kandidaten gaben damals an, dass sie Wertschätzung beim Onboarding erfahren haben.

Wenn Mitarbeiter länger im Job sind, sinkt die Wertschätzung des Unternehmens ihnen gegenüber allerdings offenbar ab. Nur 51,4 Prozent der Mitarbeiter geben an, dass sie sich in

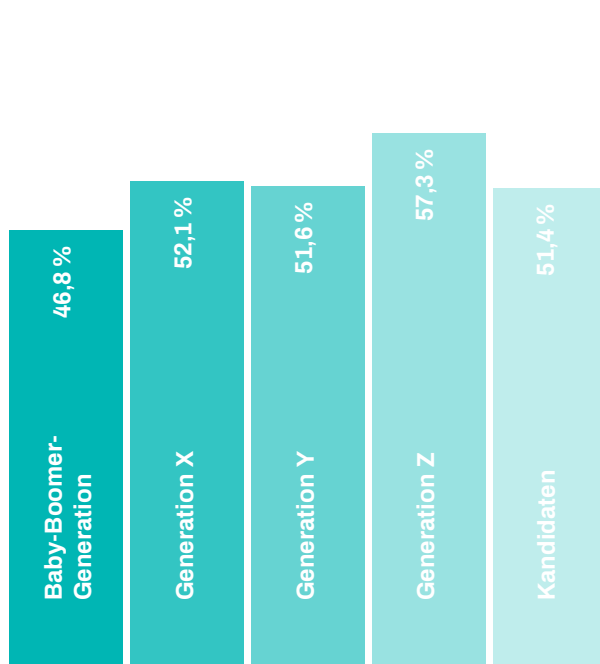
ihrem aktuellen Job wertgeschätzt und eingebunden fühlen sowie Verantwortung bekommen. Bei etwa sechs von zehn Kandidaten passt ihre Tätigkeit zu ihnen und ihrem Lebensstil. Neben Wertschätzung konnten Kandidaten auch die Relevanz ihrer Arbeit beurteilen: Fast drei von vier Kandidaten sehen ihre Arbeit als relevant an (vgl. Abbildung 48).

Betrachtet man diese Zahlen aufgeteilt nach Generationen, so ergeben sich zunächst keine großen Unterschiede (vgl. Abbildung 48). Die Relevanz des Jobinhalts erleben alle Generationen in gleichem Ausmaß; Wertschätzung, Eingebundenheit sowie Verantwortung wiederum erleben am wenigsten Kandidaten.

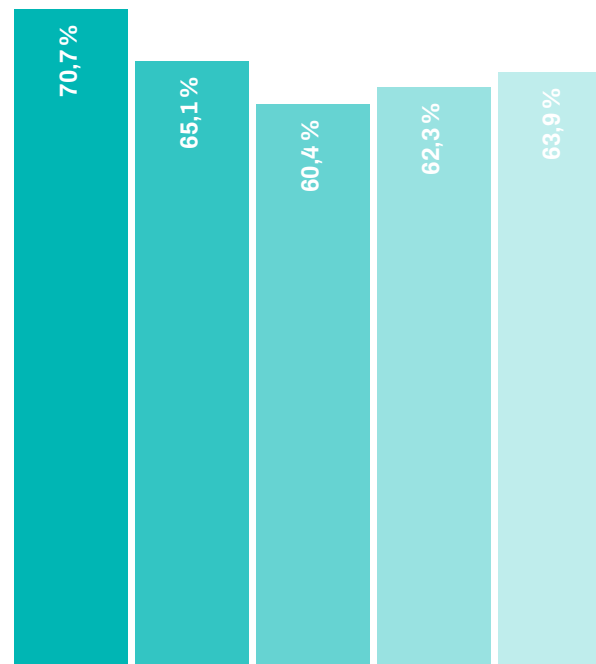
Auffallend ist jedoch, dass Baby-Boomer am ehesten sagen, der Inhalt ihres Jobs sei relevant – gleichzeitig aber am seltensten sagen, sich in ihrem aktuellen Job wertgeschätzt und eingebunden zu fühlen sowie Verantwortung zu bekommen. Das Verhältnis ist umgekehrt bei der Generation Z: Hier sagt der kleinste Anteil an Kandidaten, dass ihr Job relevant ist – und gleichzeitig ist es am ehesten die Generation Z, die sagt, dass sie sich in ihrem Job wertgeschätzt und eingebunden fühlt sowie Verantwortung erhält.

Abbildung 48: Ansichten der Kandidaten bzgl. Wertschätzung, Passung und Relevanz im Job, aufgeteilt nach Generationen

Ich fühle mich in meinem aktuellen Job wertgeschätzt, eingebunden und bekomme Verantwortung.



Was ich in meinem Job tue, passt zu mir und meinem Lebensstil.



Was ich in meinem Job tue, ist relevant.



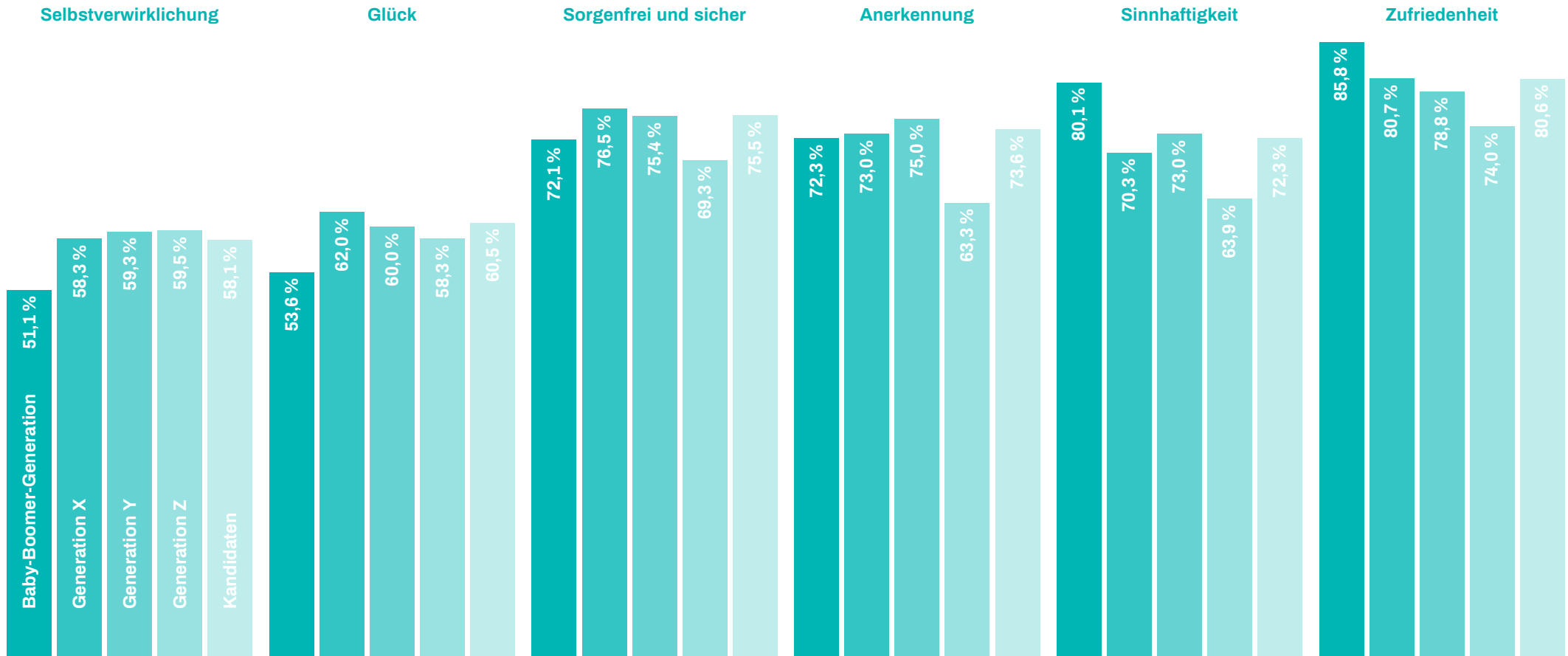
Werte im Job

Auch bei der Frage, wie wichtig verschiedene Werte bei der Arbeit sind, unterscheiden sich die Generationen zunächst nicht maßgeblich. Für alle Generationen ist Zufriedenheit am wichtigsten und Selbstverwirklichung ist für alle Generationen wiederum am unwichtigsten. Bei der Generation Z ist Glück um 1,2 Prozentpunkte weniger wichtig als Selbstverwirklichung und liegt damit nahezu gleichauf.

Allerdings zeigen sich bei einem detaillierten Blick auf die Antworten Unterschiede zwischen der Baby-Boomer-Generation und der Generation Z. So ist mit 51,1 Prozent der Anteil der Kandidaten der Baby-Boomer-Generation am geringsten, der angibt, dass ihnen Selbstverwirklichung wichtig sei – im Gegensatz zur Generation Z, die hier mit 59,5 Prozent die Spitzenreiter darstellen. Mit 74,0 Prozent ist Zufriedenheit für die Generation Z jedoch der wichtigste Wert. Den anderen Generationen ist Zufriedenheit aber sogar noch wichtiger.

Beispielsweise geben 85,8 Prozent der Baby-Boomer-Generation an, dass für sie Zufriedenheit ein wichtiger Wert darstellt (siehe Themenspecial Generation Z 2020) (vgl. Abbildung 49).

Abbildung 49: Anteile an Kandidaten, aufgeteilt nach Generationen, die verschiedene Werte im Job wichtig finden



6. Fallstudie mit OTTO: Aufbau eines Jobbotschafter-Programms

2017 hat OTTO ein Jobbotschafter-Programm gestartet. Inzwischen nehmen mehr als 200 Mitarbeiter daran teil und sind online wie offline als Corporate Influencer aktiv.

Ausgangssituation und Herausforderung

OTTO zählt zu den größten Onlinehändlern weltweit und beschäftigt knapp 5.000 Mitarbeiter. 200 davon sind derzeit als sogenannte Corporate Influencer im Rahmen des konzern-eigenen Jobbotschafter-Programms aktiv. Als Employer-Branding-Maßnahme ist das Programm darauf ausgerichtet, dass OTTO-Mitarbeiter aus allen Fachbereichen in Kontakt mit potenziellen Kandidaten kommen, mit dem Ziel neue Fachkräfte für den Konzern zu gewinnen. Nach mehr als zwei Jahren Laufzeit kann der Online-Händler das Programm sehr positiv evaluieren: Die eigenen Mitarbeiter tragen in ihrer Rolle als Jobbotschafter entscheidend dazu bei, dass sich Kandidaten für einen Job bei OTTO entscheiden. Durch den großen Erfolg ist das Programm ein fester Bestandteil der Recruiting-Strategie geworden, wenngleich es kontinuierlich an die Bedürfnisse der Botschafter und Bewerber angepasst wird.

Herangehensweise

Rückblickend ist das Jobbotschafter-Programm bei OTTO situativ auf Basis von zwei Kernbeobachtungen entstanden. Einerseits wurde der Bedarf einer neuen Maßnahme durch eine Analyse der Bewerbungsgespräche festgestellt. Viele

Bewerber stellten in Vorstellungsgesprächen sehr detaillierte Fragen zu dem Arbeitsalltag und der Mitarbeiterkultur bei OTTO. Die Fragen verdeutlichten den Bedarf der Bewerber nach echten, authentischen Informationen. Auf der anderen Seite waren es auch die eigenen Mitarbeiter, welche auf verschiedenen Veranstaltungen mit viel Leidenschaft von dem Unternehmen und ihrem Arbeitsalltag dort sprachen. Die Idee, die eigenen Mitarbeiter systematisiert von ihren Erfahrungen bei OTTO erzählen zu lassen, fand Anklang im gesamten Unternehmen und wurde kurz darauf in Kooperation der Bereiche Unternehmenskommunikation, Employer Branding und Recruiting als eigenständiges Programm ausgebaut. Das Kernteam besteht heute aus drei Mitarbeitern aus dem HR-Marketing und dem Recruiting. Die Kollegen aus der Unternehmenskommunikation unterstützen sie dabei und bereiten die Jobbotschafter auf ihre Aufgaben vor.

Das Konzept des Jobbotschafter-Programms ist auf eine freiwillige Teilnahme der Mitarbeiter ausgelegt; d.h. all diejenigen Mitarbeiter, die Interesse haben und sich für den Arbeitgeber engagieren möchten, sollen dies auch tun können. Wie viel Zeit und Aufwand die Mitarbeiter in ihre Aktivitäten als Jobbotschafter investieren, bspw. in welchem Umfang sie Inhalte posten oder bei Recruiting-Events

aufzutreten, ist ihnen selbst überlassen, solange keine Aufgaben ihres regulären Jobs vernachlässigt werden.

Über eine interne Plattform können sich interessierte Mitarbeiter zur Teilnahme an dem Programm anmelden und dabei eines oder mehrere aus sechs verschiedenen Jobbotschafter-Profilen auswählen (vgl. Abbildung 50). Der Großteil der Mitarbeiter ist für mehr als ein Profil angemeldet; im Durchschnitt kommen auf einen Mitarbeiter zwei Jobbotschafter-Profile. Die Jobbotschafter-Profile sind entlang der Candidate Journey verteilt und ermöglichen so eine kontinuierliche Begleitung der Kandidaten vom Erstkontakt über Social-Media-Kanäle über Aktivitäten auf Recruiting-Events bis zum Vorstellungsgespräch.

Im Schnitt ist jeder unserer Jobbotschafter für zwei Profile angemeldet.

Eugenia Mönning,
Pressesprecherin HR bei OTTO

Für jedes Profil gibt es eigens dafür konzipierte Trainings und Schulungen, welche die Mitarbeiter auf ihre Aufgaben als Jobbotschafter vorbereiten. Nach der Teilnahme an den Vorbereitungskursen können die Jobbotschafter individuell mit ihren Aktivitäten starten; das Programm-Team und die Kollegen aus der Unternehmenskommunikation stehen den Mitarbeiter unterstützend zur Seite.

Ergebnisse und Lessons Learned

Das Programmteam konnte in zwei Jahren Laufzeit viele Erfahrungen sammeln, von denen die Weiterentwicklung des Jobbotschafter-Programms profitiert.

Schnellere Stellenbesetzung durch Qualität – Mit dem Jobbotschafter-Programm will OTTO erreichen, dass offene Stellen schneller besetzt werden. Das Programm zielt also weniger auf eine große Reichweite bei der Ansprache potentieller Kandidaten ab; im Vordergrund steht die Besetzung von Vakanzen mit den passenden Kandidaten.

So ermöglicht das Programm, dass interessierte Bewerber an möglichst vielen Punkten der Candidate Journey mit verschiedenen Jobbotschaftern in Kontakt kommen, deren Erfahrungen sich ergänzen und ein stimmiges Bild abgeben. Darüber hinaus werden neue Mitarbeiter in der Onboarding-Woche befragt, ob und wie oft sie im Bewerbungsprozess Kontakt mit den Jobbotschaftern hatten.

Governance und Richtlinien – Bei der Konzeption des Programms entschied sich das Team explizit für eine eigenständige Rolle der Jobbotschafter, die keinen Freigaben seitens des Konzerns unterliegt. Bei OTTO basiert diese Entscheidung auf der eigenen Unternehmenskultur, die auf das Vertrauen, den Stolz und das Engagement der Mitarbeiter baut. Die Erfahrungen zeigen, dass zufriedene Mitarbeiter genau diese Werte auch in ihrer Kommunikation nach außen vertreten.

Einbezug der Fachbereiche – In das Programm sind auch viele Kollegen aus den unterschiedlichsten Fachbereichen involviert. Die Jobbotschafter übernehmen vielfältige Aufga-

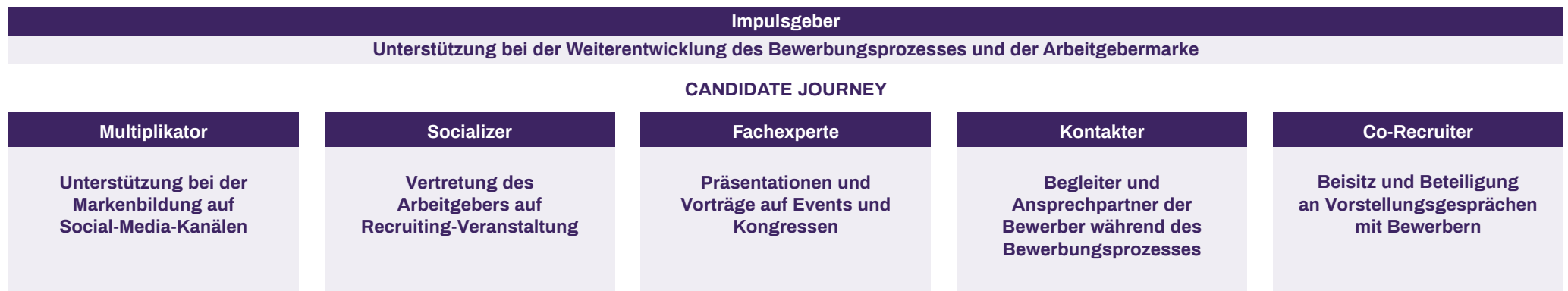
ben und werden bspw. durch Experten aus anderen Bereichen geschult.

Von Beginn an ist das Jobbotschafterprogramm von OTTO ein Erfolg: Bereits zwei Wochen nach dem ersten internen Posting zur Ankündigung des Programmstarts haben sich über 100 Mitarbeiter als Jobbotschafter angemeldet; heute sind es mehr als doppelt so viele. Das Programm wurde 2018 mit einem HR Excellence Award ausgezeichnet.

Die Expertin

Eugenia Mönning, Pressesprecherin HR, ist seit 2016 in der Unternehmenskommunikation von OTTO für HR-Themen zuständig und unterstützt die Jobbotschafter bei ihren Aufgaben seit Beginn des Programms.

Abbildung 50: Die sechs Jobbotschafterprofile entlang der Candidate Journey



Weitere Auswertungen der „Recruiting Trends 2020“ und der „Bewerbungspraxis 2020“ sind zu folgenden Themenschwerpunkten verfügbar:

- » Mobile Recruiting
- » Generation Z
- » Digitalisierung und Zukunft der Arbeit
- » Social Recruiting und Active Sourcing

Details zur Durchführung der Studie und die Beschreibung der Stichproben finden Sie online unter www.uni-bamberg.de/isdl/recruitingtrends2020

Darüber hinaus können bezogen werden:

Weitzel, T., Maier, C., Oehlhorn, C., Weinert, C., Wirth, J. und Laumer, S.
Digitalisierung und Zukunft der Arbeit – Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2019 und der Bewerbungspraxis 2019, Research Report, Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Weitzel, T., Maier, C., Oehlhorn, C., Weinert, C., Wirth, J. und Laumer, S.
Employer Branding – Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2019 und der Bewerbungspraxis 2019, Research Report, Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Weitzel, T., Maier, C., Oehlhorn, C., Weinert, C., Wirth, J. und Laumer, S.
Mobile Recruiting – Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2019 und der Bewerbungspraxis 2019, Research Report, Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Weitzel, T., Maier, C., Oehlhorn, C., Weinert, C., Wirth, J. und Laumer, S.
Social Recruiting und Active Sourcing – Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2019 und der Bewerbungspraxis 2019, Research Report, Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Kontakt:
Dr. Katrin Luzar
Monster Worldwide Deutschland GmbH
Ludwig-Erhard-Straße 14
D-65760 Eschborn
Telefon: 06196-9992-688
E-Mail: studien@monster.de
www.monster.de